

*М. В. Марущак,
заступник начальника Відділу залучення та супроводження корпоративних клієнтів,
ВАТ "Державний експортно-імпортний банк України"*

ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕЛЬ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ЛІКВІДНІСТЮ

У даній статті автор описує інституційну модель процесу управління ліквідністю банку, взаємозв'язки співпраці окремих підрозділів банку та роль кожного окремого підрозділу в управлінні банківською ліквідністю. Автором надаються рекомендації щодо покращення роботи банку під час високої волатильності фінансових ринків.

In this article an author describes the institutional model of process of management of bank liquidity, intercommunications of collaboration of separate subsections of bank and role of every separate subsection in a management bank liquidity. An author is give recommendations in relation to the improvement of work of bank during high changeability of financial markets.

*Ключові слова: ліквідність, управління ліквідністю, інституційна модель управління банком.
Key words: liquidity, management by liquidity, institutional model of bank liquidity.*

ВСТУП

Зростаючий інтерес до проблеми управління активами та пасивами банків обумовлений специфікою діяльності даної сфери бізнесу, що підсилюється впливом факторів зовнішнього та внутрішнього характеру, зростаючою конкуренцією на національних і міжнародних ринках, фінансовою та економічною нестабільністю.

Зміни в зовнішньому середовищі негативно впливають на маржу банків, а загальносвітові тенденції свідчать про зниження рівня їхніх доходів і зростання витрат із залучення ними засобів. Ці зміни викликають потребу в координації всіх напрямків діяльності усередині банку. Така координація може бути досягнута на основі управління активами та пасивами.

Особливе місце в системі управління активами та пасивами приділяється управлінню ліквідністю. Характерною ознакою надійного та стійкого банку є його здатність задовольняти потреби клієнтів на першу вимогу. Більше того, система цілей діяльності банку в стратегічному плані, дотримання балансу інтересів усіх зацікавлених груп, а також боротьба за "виживання", вимагають ефективного управління ліквідністю.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Саме тому основним завданням даної статті є аналіз взаємозв'язків підрозділів банку та побудова інституційної моделі управління банківською ліквідністю, що допоможе більш ефективно контролювати процес керування банківською ліквідністю та надасть змогу керівництву банку застосовувати превентивні дії задля запобіганню ризику зниження рівня ліквідності.

РЕЗУЛЬТАТИ

На основі обстеження стану організації управління ліквідністю українських банків нами зроблено висновок

про неоднотипність підходів до організації, відсутність у деяких банках підрозділів, відповідальних за ліквідність, процедур і регламентів у частині організації роботи із забезпечення ліквідності, що дає змогу запропонувати модель раціональних, з позицій автора, зв'язків підрозділів у процесі управління ліквідністю (рис. 1). Використання цієї моделі дозволяє банкам уніфікувати підхід до організації управління ліквідністю, полегшити роботу служби внутрішнього контролю та органів нагляду за організацією ефективного менеджменту.

Згідно із цією моделлю, піраміду системи управління ліквідністю очолює керівний виконавчий орган банку. Усі стратегічні рішення щодо управління ліквідністю комерційного банку ухвалюються на рівні керівництва.

Для цього інформація, необхідна для прийняття таких рішень, повинна бути належним чином оброблена, систематизована та своєчасно доводиться до керівництва банку.

Основним підрозділом, що збирає зовнішню для банку інформацію, є маркетинговий підрозділ. Для того щоб визначати потенційні джерела залучення коштів і можливі напрямки вкладень у активні операції, працівникам цього підрозділу необхідно систематично збирати інформацію про грошові та фінансові ринки, виявляти тенденції розвитку ринків і прогнозувати їх кон'юнктуру на перспективу.

Оскільки у своїй діяльності банку постійно доводиться зустрічатися із проблемою міжбанківської конкуренції, маркетинговий підрозділ також повинен постійно вивчати стан ринку банківських послуг, склад, якість і вартість послуг, запропонованих іншими банками. Подібні дослідження дозволяють обрати та обґрунтувати найбільш ефективну позицію на ринку, що сприяє розширенню та стабілізації клієнтської бази.

Інформація про стан і тенденції розвитку фінансових

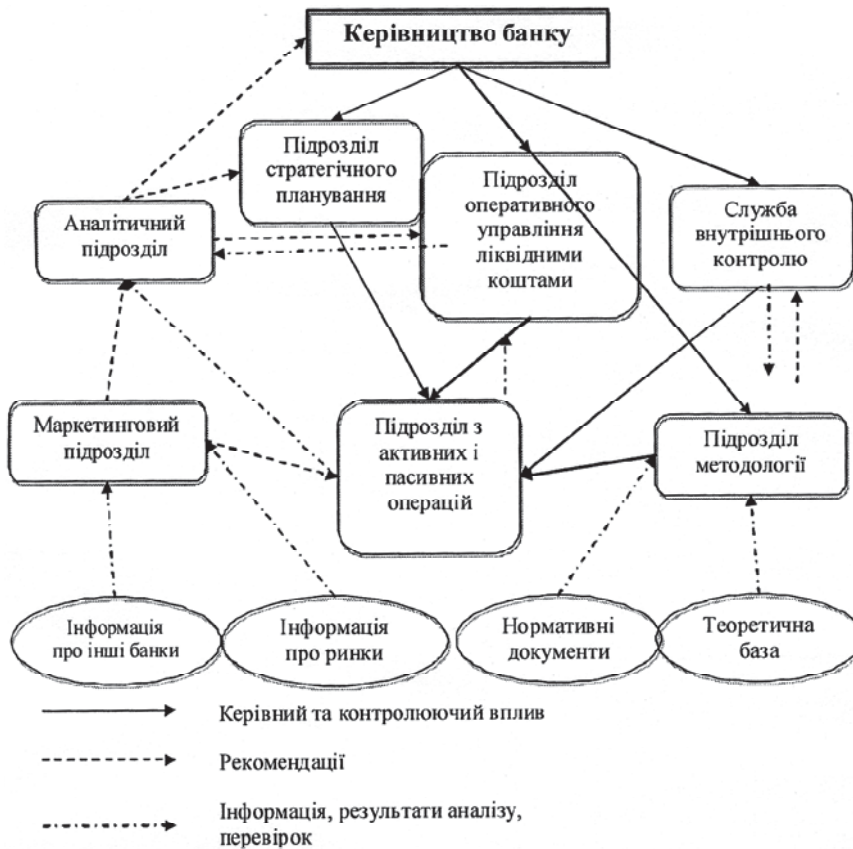


Рис. 1. Модель зв'язку підрозділів банку в процесі управління ліквідністю [складено автором]

і грошових ринків, як і інформація про запропоновані банками-конкурентами послуги, спрямовується маркетинговим підрозділом до спеціалізованого аналітичного підрозділу та подальшого вивчення аналітиками та до фахівців, що безпосередньо здійснюють активні та пасивні операції.

Зовнішня для банку інформація не обмежується даними про економічне середовище. Всі без винятку суб'єкти національної банківської системи засновують свою діяльність на міжнародному та українському законодавстві, на нормативних документах Національного банку України та інших обов'язкових до виконання документах міністерств і відомств. В українських економічних умовах законодавче та нормативне середовище є динамічним, і відстеження передбачає значні витрати праці працівників банку. Їх можна скоротити за рахунок централізації моніторингу за нормативними актами. Доцільно таку роботу доручити спеціально створеному підрозділу — відділу методології, забезпеченого висококваліфікованими та досвідченими кадрами.

Крім того, при управлінні ліквідністю банк повинен використовувати теоретичну базу, — досягнення економічної науки та практики, опубліковані в економічній літературі та періодичній пресі. Вивчення та узагальнення цього досвіду доцільно доручити також підрозділу методології, так само як і встановлення відповідності внутрішньобанківських нормативних документів законодавчій базі.

Таким чином, результатами діяльності підрозділу методології повинні бути:

— рекомендації вищому керівництву та керівникам усіх підрозділів банку щодо поліпшення управління

ліквідністю банку з використанням досягнень теорії та практики в цій сфері;

— внутрішньобанківські нормативні документи для використання службою внутрішнього контролю та підрозділами банку, що здійснюють активні та пасивні операції.

Служба внутрішнього контролю провадить контроль над організацією роботи з управління ліквідністю банку. До її компетенції відносяться перевірки діяльності як окремих працівників, так і цілих підрозділів. Перевірці підлягають усі види операцій, регламентовані нормативними документами. На підставі перевірок служба внутрішнього контролю складає звіти про свою діяльність для Національного банку і для керівництва банку. Крім цього, узагальнений і проаналізований досвід перевірок діяльності різних підрозділів банку може бути основою для рекомендацій з коректування внутрішньобанківських нормативних документів. Таким чином, внутрішньобанківські нормативні документи можуть доповнюватися, уточнюватися й перероблятися підрозділом методології на основі рекомендацій служби внутрішнього контролю.

Особлива увага в організації управління банківською ліквідністю повинна приділятися аналітичному підрозділу. Його основним завданням є обробка значного масиву інформації, її узагальнення і представлення результатів аналізу керівництву банку, а рекомендацій — підрозділам, які здійснюють планування. Крім постійної обробки поточної зовнішньої та внутрішньої інформації цей підрозділ може виконувати також конкретні завдання керівництва банку та начальників різних управлінь і відділів.

Зовнішня інформація надходить в аналітичний підрозділ після первинної обробки маркетинговим підрозділом. А до функцій аналітичного відділу (управління) може входити її подальша обробка та формулювання висновків у вигляді рекомендацій підрозділу, що здійснює стратегічне планування портфелями активів і пасивів.

Основний обсяг внутрішньої інформації надходить в аналітичний підрозділ з підрозділів, що здійснюють активні та пасивні операції, у вигляді звітності. Обробка цієї інформації необхідна для оцінки адекватності діяльності операційних підрозділів задачам, які перед ними ставилися.

Крім того, в процесі управління ліквідністю банку особливо важливе значення має обробка внутрішньої інформації, що надходить від підрозділу, що оперативно керує ліквідними коштами. Потік оперативної інформації про поточний стан ліквідних і високоліквідних коштів, що надходить аналітикам, є основою для прогнозування їх тенденцій на майбутнє. Аналітичний підрозділ може і повинен вчасно виявляти несприятливі тенденції, що проявляються в процесі управління ліквідними коштами.

Адекватну ліквідність можна забезпечити на основі стратегічного управління банківським портфелем. У великому банку функції стратегічного управління портфелями активів і пасивів може виконувати як колективний орган керівництва (Рада Директорів, Наглядова Рада), так і колективний виконавчий орган (Правління). У середніх за розміром і особливо великих банках має сенс доручити реалізацію цієї функції спеціально створеному підрозділу (фінансовому управлінню). Очевидно, що виконувати стратегічні функції повинні висококваліфіковані фахівці, здатні, враховуючи величезний обсяг інформації, прогнозувати подальший розвиток банку, виявляти довгострокові бажані та небажані тенденції, планувати основні показники банку на найближчі роки, а також визначати оптимальний розподіл обов'язків між підрозділами банку.

Підрозділ стратегічного управління, поряд з формулюванням основних цілей банку на найближчі роки, повинен визначати стратегію в частині ліквідності банку, структуруючи план усього банку на частини, що стосуються окремих управлінь, відділів, доводити до цих управлінь і відділів їх стратегічні плани.

На короткострокову перспективу стратегічний план повинен бути структурований у вигляді оперативних планів. Тому підрозділ або орган управління банку, що виконує функції стратегічного управління портфелями активів і пасивів, повинен працювати в безпосередньому контакті з підрозділом, що здійснює оперативне управління ліквідними коштами, постійно уточнювати коригувати свою роботу, звіряючись і враховуючи результати його діяльності.

Особливу роль в управлінні ліквідністю банку повинен відігравати підрозділ оперативного управління ліквідними коштами. Він, з одного боку, доводить оперативні плани до підрозділів, що безпосередньо формують портфелі активів і пасивів, а з іншого — постійно контролює виконання цих планів на підставі оперативної інформації.

У такому постійному обміні інформацією одним з найважливіших моментів при організації управління ліквідністю повинно бути підвищення якості виконуваної роботи шляхом автоматизації робочих місць, а саме: послідовна наскрізна комп'ютеризація торгових, розрахункових і облікових операцій, що забезпечує автоматизацію введення, передачі та обробки всієї необхідної інформації за допомогою надійних і захищених комп'ютерних програм. Комплексна автоматизація життєво необхідна, оскільки при аналізі величезних потоків інформації, її обробці вручну при більших працезатратах не може бути забезпечена оперативність прийняття рішень.

Враховуючи вищесказане, з певною часткою впевненості можна стверджувати, що основну, ключову роль у процесі управління ліквідністю повинні виконувати три підрозділи: аналітичний, оперативного управління ліквідними коштами, а також стратегічного управління портфелями активів і пасивів.

Аналітичний підрозділ проводить свою роботу в трьох основних розрізах:

- аналіз фактичного стану ліквідності за даними минулих періодів, який базується на конкретних формах звітності та оперує великою базою даних за можливості їх глибокої аналітичної обробки;

- оперативний аналіз поточного стану ліквідності. З цією метою форми звітності пристосовуються до потреб теперішнього часу, з величезної маси інформації ви-

діляється основна; аналіз повинен проводитися в мінімально короткий термін з використанням програмного забезпечення і заздалегідь сформульованих критеріїв;

- прогнозний аналіз майбутнього стану ліквідності банку. Він найбільш складний, оскільки, крім внутрішньобанківської інформації, для прогнозування широко використовується зовнішня стосовно банку інформація.

З погляду банку як суб'єкта економіки, в аналітичній складовій управління ліквідністю можна виділити два аспекти: внутрішній і зовнішній. Внутрішній аспект оцінює діяльність самого банку, фактичний стан його ліквідності на підставі звітності та іншої внутрішньої інформації. Цей аспект дозволяє оцінити як діяльність різних підрозділів, так і банку в цілому.

Джерелами внутрішньої інформації слід назвати:

- дані бухгалтерського обліку;
- звіти та розрахунки, передбачені нормативними документами Національного банку;

- внутрішню фінансову статистику показників діяльності;

- регулярні звіти за спеціально розробленими формами, наприклад, за даними позасистемного обліку про строки активних і пасивних операцій, динаміку депозитів тощо;

- звіти, надані у відповідь на запити, зокрема, інформація про надійність повернення позичок і ризику інших вкладень;

- внутрішні нормативні документи — регламенти, положення, інструкції.

За економічним змістом внутрішня фінансова інформація, необхідна для управління ліквідністю, повинна включати дані про обсяг і структуру залучених коштів, відповідності активних і пасивних операцій за строками їх здійснення і сутності, про ступінь диверсифікації позичкових і депозитних операцій, впливу на ліквідність банку окремих операцій, про рентабельність банку в цілому та окремих операцій, про структуру непроцентних доходів і видатків.

Зовнішній аспект охоплює інформацію, що стосується висвітлення середовища, в якому діє банк. Зовнішня інформація складається з інформації про стан грошових і фінансових ринків, про діяльність інших комерційних банків, про клієнтів, позичальників і кредиторів.

Джерелами зовнішньої інформації повинні бути:

- баланси, звіти та інші фінансові документи, представлені клієнтами, банками-кореспондентами та іншими контрагентами банку;

- фінансова статистика: ринкові ставки та ставки розміщення на місцевих ринках і за кордоном (MIBOR, MTBID, LIBOR), динаміка курсів валют; курсів цінних паперів, їх прибутковості, інша інформація з ринків цінних паперів;

- дані засобів масової інформації: електронної пошти, преси, спеціалізованих видань;

- законодавча та зовнішня нормативна база.

Таким чином, зовнішня інформація включає відомості про стан різних секторів грошового та фінансового ринків, відомості про конкуренцію між банками на ринках різних банківських послуг тощо. Тому вона дає можливість оцінити становище банку з огляду на зовнішні умови та спрогнозувати місце та роль банку в банківській системі в майбутньому.

Підрозділ, відповідальний за оперативне управління ліквідними коштами здійснює, як правило, управління по-

зиціями за кореспондентськими рахунками для забезпечення платежів: по вкладеннях у фінансові інструменти, укладених кредитних і інших договорах, а також для підкріплення філій, обмінних пунктів. Цей підрозділ визначає обсяги коштів, необхідні для залучення або можливого розміщення на строки від 1 до 7 днів і від 8 днів до одного місяця.

В оперативному управлінні ліквідністю слід дотримуватися принципу, сформульованого економістами-практиками: "Краще робити що-небудь приблизно правильно, але швидко, ніж зовсім правильно, але повільно. Тому що видатки на подолання відставання завжди перевищують вартість виправлення маленьких помилок".

Підрозділ, що здійснює стратегічне планування портфелями активів і пасивів, в українських умовах зазнає певних труднощів. У порівнянні з економічно розвиненими країнами, що мають стабільну економіку протягом кількох десятиліть, українським керівникам і працівникам, відповідальним за розробку стратегії банку на довготермінову перспективу, дуже нелегко. Безпосередній зв'язок між двома рівнями планування повинен підтримуватися постійно. Стратегічний план повинен переглядатися з урахуванням змін кон'юнктури ринків. Нерідше, ніж раз на тиждень у відповідному органі банку (Рада директорів, Правління, Фінансовий або Кредитний комітет) необхідно обговорювати структуру активів і пасивів банку, вартісну політику в залученні ресурсів і розміщенні вільних коштів на предмет внесення коректив у наявний банківський портфель із урахуванням коливань

процентних ставок та інших зовнішніх і внутрішніх факторів.

Таким чином, для ефективного управління ліквідністю в середніх і великих банках, поряд із традиційними підрозділами, слід мати відділи, які, паралельно з іншими функціями, забезпечують управління ліквідністю:

- відділ методології — для відстеження змін нормативних актів, вивчення передового досвіду. Централізація цієї інформації у спеціалізованому відділі менш витратна, ніж децентралізований спосіб її одержання;

- підрозділ, що займається питаннями стратегічного управління банківським портфелем. Розроблена ним стратегія закладає основи ефективного управління ліквідністю на перспективу;

- відділ оперативного управління ліквідними коштами, відповідальний за розробку короткострокового прогнозу ліквідності та вжиття заходів щодо відновлення втраченої або зняття надлишкової ліквідності.

Враховуючи наведену структуру побудови інституційної моделі, зазначимо, що важлива роль в управлінні ліквідністю повинна бути відведена стратегічному плануванню портфеля активів і пасивів, що забезпечує перспективу ліквідності більш довгочасного характеру порівняно з короткостроковим прогнозом при тактичному плануванні. Для забезпечення якості плану банківського портфеля слід брати до уваги наступні критерії оцінки якості плану та обмежуючі фактори:

- терміновість операцій. Вивільнення коштів від реалізації та погашення активів повинно забезпечувати основну масу зобов'язань банку з відповідними термінами;

- надійність. Для активних операцій під надійністю розуміють низький рівень ризику та збереження вартості активів у часі, для пасивних — стабільність, стійкість, неохочість до дострокового вилучення;

- вплив на фінансовий результат. Банківський портфель повинен створюватися з розрахунком на максимально можливу прибутковість активів і зниження вартості пасивів;

- видові та кон'юнктурні особливості окремих активних і пасивних операцій: формування банківського портфеля повинно здійснюватися з урахуванням змін, що відбуваються на грошовому та фінансовому ринках;

- обмеження на окремі операції банків з боку Національного банку у вигляді економічних нормативів, норм резервування тощо.

Відповідно до зазначених підходів нами розроблено схему планування портфелів активів і пасивів, яка представлена на рис. 2.

Основою для складання проекту банківського портфеля є стратегія подальшого розвитку банку: зовнішня інформація про можливості залучення ресурсів і вкладень у дохідні активи; внутрішньобанківська інформація про фактичний стан ліквідності банку; про об'єктивно необхідний рівень видатків і прибутки для подальшого розвитку бан-

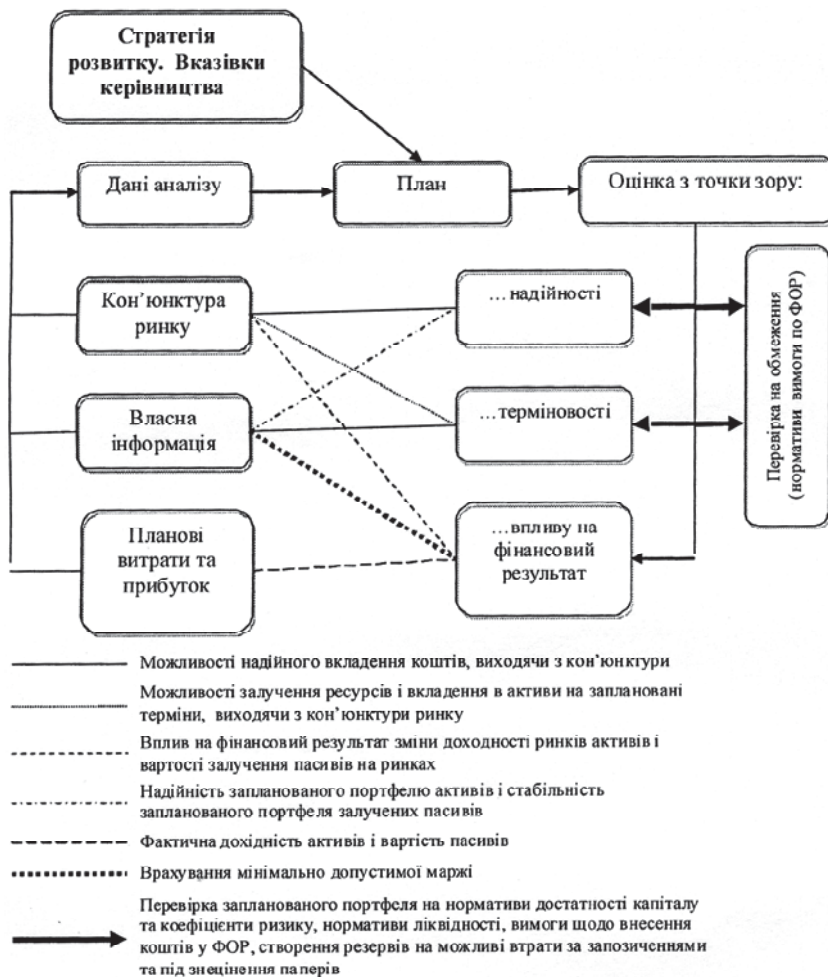


Рис. 2. Алгоритм планування банківського портфеля

ку. В результаті синтезу цієї інформації складається проект портфелів активів і пасивів. У план банківського портфеля повинні бути закладені обов'язкові резерви, депоновані в Національному банку, резерви на можливі втрати за запозиченнями та резерви під знецінення цінних паперів.

Складений план залучення ресурсів і вкладення в дохідні активи перевіряється з позицій: надійності, терміновості, ступеня впливу на фінансовий результат, дотримання обов'язкових нормативів, встановлених Національним банком (достатності капіталу, ліквідності, максимального ризику та інших).

Оскільки можливий конфлікт цілей банку, необхідно знайти оптимальне рішення при виборі між ліквідністю та прибутковістю банку як перспективними цілями його розвитку. У зв'язку із цим планування з позицій ліквідності слід доповнити плануванням достатнього рівня процентної маржі для відповідного банківського портфеля.

У банківській практиці відомий підхід так званого розрахунку "мертвої точки" прибутковості активів. Метою обчислення цього показника є з'ясування мінімально можливої для банку ставки прибутковості за вкладеннями, при якій банк покриває всі свої витрати.

На підставі показника "мертвої точки" прибутковості можна розрахувати коефіцієнт мінімальної маржі, яким зручно користуватися при оперативному плануванні процентних ставок прибутковості активів у системі управління ліквідністю банку. Шляхом розподілу ринкових рівнів прибутковості різних видів вкладень на цей коефіцієнт можна визначити максимально припустимі ставки залучення ресурсів.

Як було зазначено раніше, для підтримки достатнього рівня ліквідності банку при стратегічному плануванні портфелів активів і пасивів визначається мінімальний рівень прибутку.

За аналогічною схемою повинен проводитися контроль за мінімальною маржею у цілому по банку, тоді в цей розрахунок, поряд з непроцентними видатками, не покритими непроцентними доходами, повинен входити мінімально можливий для банку прибуток.

При плануванні прибутковості активів і вартості залучених ресурсів банку важливо правильно вибрати стратегію управління процентним ризиком. Процентний ризик обумовлюється зниженням прибутку банку або появою збитків внаслідок негативного впливу непередбаченої зміни рівня процентних ставок.

Одним із можливих варіантів зниження процентного ризику є скорочення строків активних і пасивних операцій. Однак це не влаштовує переважну більшість банків, оскільки не завжди можливо скоротити строки вкладень. Тому, якщо банку потрібні "довгі" депозити, але він не бажає ризикувати створенням для себе пасивів з фіксованою процентною ставкою, має сенс залучати депозити на тривалі терміни на умовах плаваючої процентної ставки, що періодично переглядається, наприклад, один раз на місяць. При цьому і банк, і вкладники втрачають можливість проведення спекулятивних операцій по процентних ставках на різних ділянках процентного циклу (вкладник — на зниженні, банк — на підвищенні). Але в цьому випадку банк отримує для себе додаткові кошти, що забезпечують довгострокову ліквідність.

Таким чином, за допомогою належної організації планування може бути підвищено ефективність управління ліквідністю банку.

ВИСНОВКИ

Враховуючи ситуацію, що склалася на фінансових ринках світу, більшість банків в Україні почали перебудовувати внутрішню систему управління активами та пасивами. Це стосується як структурної перебудови всередині банківської установи, так і перебудови самого процесу управління ліквідністю. Зокрема, підрозділу банку, що безпосередньо відповідає за процес керування ліквідністю, надали право привілейованого голосу участі в колегіальних органах. Тобто при прийнятті рішення щодо надання фінансування чи залучення ресурсів, підрозділ банку відповідальний за управління ліквідністю, має погоджувати дану операцію. При позитивному рішенні всіх інших служб щодо проведення операції та негативній оцінці операції зі сторони даного підрозділу (як правило, це управління ризик-менеджменту) питання не погоджується простою більшістю, а виноситься на розгляд вищого колегіального органу. Така практика зумовлена нестабільністю на фінансовому ринку та наднизьким рівнем короткострокової та середньострокової ліквідності банківських установ. Паралельно з функціонуванням Комітету з питань керування активами та пасивами банки щоденно ініціюють проведення підкомітету з питань управліннями активами та пасивами для оперативності прийняття рішень. Як правило, основними питаннями, що порушуються на засіданні даних комітетів, є питання, пов'язані з рівнем процентних ставок за активними та пасивними операціями та індивідуальними умовами залучення коштів від фізичних та юридичних осіб.

Керівництво банків розуміє, що слід перебудувати роботу не лише окремого підрозділу, що займається питаннями управління ліквідністю, а необхідно перебудувати систему раціональних зв'язків всіх підрозділів. При цьому ключову роль у процесі управління ліквідністю повинні відігравати три підрозділи: аналітичний, підрозділ оперативного управління ліквідними коштами, а також підрозділ стратегічного управління портфелями активів і пасивів. Важливим елементом моделі зв'язків є координації всіх напрямків діяльності всередині банківської установи. Така координація може бути досягнута на основі управління активами та пасивами.

Зрозуміло, що ефективність тієї чи іншої інституційної моделі управління банківською ліквідністю залежить від цілого ряду факторів: поставлених цілей акціонерів щодо діяльності установи, положення банку на ринку, структури кредитно-інвестиційного та депозитного портфелю, рівня менеджменту тощо. Проте чітко сегментована схема взаємодії між окремими підрозділами та чіткий розподіл функціональних обов'язків дозволять банку в найкоротші строки реагувати на зміну кон'юнктури зовнішніх чинників.

Література:

1. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні / Затверджена постановою Правління НБУ № 368 від 28.08.2001 р.
 2. Постанова про додаткові заходи щодо діяльності банків / Затверджена постановою Правління НБУ № 319 від 11.10.2008 р.
 3. Примостка Л.О. Ліквідність комерційного банку: оперативний аналіз та методи управління / Л.О. Примостка // Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. наук. збірник / Редкол. О.О. Беляєв та ін. — К.: КНЕУ, 2001. — Вип. 9. — 488 с.
 4. Шевцова Н.В. Проблеми вибору стратегії банків // Вісник МСУ. — 2007. — № 1. — С. 98—101.
- Стаття надійшла до редакції 02.07.2009 р.*