

# КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ НА ОСНОВІ АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ

КРИКЛІЙ О. А., РЯБІЧЕНКО Д. О.

УДК 336.71

## Криклій О. А., Рябіченко Д. О. Комплексний підхід до формування механізму управління ліквідністю банку на основі адаптивної моделі

У статті систематизовано підходи до управління ліквідністю банку, розроблено та обґрунтовано доцільність застосування адаптивної моделі механізму управління ліквідністю банку.

**Ключові слова:** ліквідність банку, процес управління ліквідністю банку, система управління ліквідністю банку, адаптивна модель механізму управління ліквідністю банку.

**Рис.:** 4. **Бібл.:** 18.

**Криклій Олена Анатоліївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Українська академія банківської справи Національного банку України (вул. Петропавлівська, 57, Суми, 40030, Україна)

**E-mail:** krikley@rambler.ru

**Рябіченко Дмитро Олександрович** – магістрант, Українська академія банківської справи Національного банку України (вул. Петропавлівська, 57, Суми, 40030, Україна)

УДК 336.71

## Криклій Е. А., Рябіченко Д. А. Комплексный подход к формированию механизма управления ликвидностью банка на основании адаптивной модели

В статье систематизированы подходы к управлению ликвидностью банка, разработана и обоснована необходимость применения адаптивной модели механизма управления ликвидностью банка.

**Ключевые слова:** ликвидность банка, процесс управления ликвидностью банка, система управления ликвидностью банка, адаптивная модель механизма управления ликвидностью банка.

**Рис.:** 4. **Библ.:** 18.

**Криклій Елена Анатольевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры банковского дела, Украинская академия банковского дела Национального банка Украины (ул. Петропавловская, 57, Сумы, 40030, Украина)

**E-mail:** krikley@rambler.ru

**Рябіченко Дмитрий Александрович** – магистрант, Украинская академия банковского дела Национального банка Украины (ул. Петропавловская, 57, Сумы, 40030, Украина)

UDC 336.71

## Krikliy Y. A., Ryabichenko D. A. The Comprehensive Approach to the Formation of the Mechanism of Bank's Liquidity Management Based on an Adaptive Model

Approaches to the bank's liquidity management are developed in the article, the necessity of an adaptive model of the mechanism of the bank's liquidity management is proved.

**Key words:** bank's liquidity, process of the bank's liquidity management, system of the bank's liquidity management, adaptive model of the mechanism of the bank's liquidity management

**Pic.:** 4. **Bibl.:** 18.

**Krikliy Yelena A.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Banking, Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine (vul. Petropavlivska, 57, Sumy, 40030, Ukraine)

**E-mail:** krikley@rambler.ru

**Ryabichenko Dmitry A.** – Graduate Student, Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine (vul. Petropavlivska, 57, Sumy, 40030, Ukraine)

Стан світової економіки та сучасне економічне середовище України характеризується посиленням динамізму всіх процесів, що впливають на рівень ліквідності банків. У цих умовах особливої актуальності набуває необхідність поглиблення теоретичних основ управління ліквідністю банку та формування такого механізму управління, застосування якого дозволить нівелювати негативний вплив зовнішнього середовища на здатність банків виконувати властиві їм функції.

Теоретичні і практичні аспекти управління ліквідністю банку досліджувались у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед досліджень зарубіжних економістів слід виділити роботи А. Н. Бергера і С. Г. Баумана [18], П. С. Роуза [8], Д. Ф. Сінкі [10], У. Тімоті [12], російських фахівців О. М. Волкова [2], А. В. Трегубової [13], С. А. Уразової [14], К. К. Філімонової-Арутюнової [16], П. С. Шальнової [17] та ін. Вагомий внесок у дослі-

дження проблем управління ліквідністю банку зробили вітчизняні науковці М. В. Марущак [5], Д. М. Олійник [6], Л. О. Примостка [7], Ю. С. Ребрик [4], Ю. С. Серпєнінова [9] та інші.

Управління ліквідністю банку – достатньо складний вид управлінської діяльності внаслідок складності самого поняття «ліквідність банку» та диференціації підходів до його розуміння залежно від суб'єкта управління та регулювання, різноманітності видів, факторів, що визначають рівень ліквідності банку, обмеженістю можливостей подолання негативних наслідків кризи ліквідності.

Узагальнивши праці зазначених вище та інших науковців, вважаємо за доцільне розробити модель механізму управління ліквідністю банку, адекватну сучасному стану та умовам, у яких функціонують банки України.

У сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення мети управління ліквідністю бан-

ку. Проаналізувавши існуючі точки зору, вважаємо, що метою управління ліквідністю банку є постійне, у будь-який момент часу, задоволення потреб у ліквідних коштах, використовуючи при цьому такий метод управління, за якого досягаються мінімальні витрати на підтримку необхідного рівня ліквідності.

На сьогоднішній день у теорії менеджменту виділяють декілька підходів до управління, найголовнішими з яких є:

- ✦ процесний підхід, який розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій;
- ✦ системний підхід, який вивчає управління як сукупність взаємопов'язаних елементів;
- ✦ ситуаційний підхід концентрується на твердженні про те, що можливість використання різних методів управління визначається ситуацією.

За результатами проведеного дослідження нами визначено, що управління ліквідністю банку найчастіше розглядають за процесним і системними підходами.

Переважає більшість науковців при дослідженні управління ліквідністю банку розглядають її за процесним підходом як: «...процес аналізу, планування, регулювання та контролю рівня ліквідності банку на основі застосування визначеного інструментарію з метою поєднання максимізації прибутковості та обов'язкового додержання норм ліквідності, а також виконання боргових, фінансових і позабалансових вимог банку [4]; «процес управління активами и обязательствами с точки зрения управления ликвидностью» [3]; «...складний багатоетапний та безперервний процес, що є сукупністю підходів і методів, за допомогою яких здійснюють діагностику та планування ліквідності (через аналіз та коригування внутрішніх чинників), ... що дає змогу

банкам обмежити рівень ризику незбалансованої ліквідності та досягти максимізації прибутковості за умов обов'язкового дотримання її нормативів» [16].

Узагальнюючи розробки науковців у даній сфері, управління ліквідністю банку за процесним підходом пропонуємо визначати як формалізований процес з чіткою послідовністю етапів і методів управління, за допомогою якого визначаються фактори, що впливають на рівень ліквідності банку, розраховується ліквідна позиція банку, здійснюється її регулювання й контроль, як це представлено на *рис. 1*.

Принципами процесного підходу, що доцільно застосовувати й до управління ліквідністю банку, є: динамічний характер, обумовлений безперервним характером прийняття управлінських рішень; орієнтованість на управління за цілями (кількість та форма процесів управління ліквідністю банку визначається цілями управління нею); відкритість (процес має зовнішні межі і взаємодіє з оточенням через входи та виходи); інформованість (процес управління ліквідністю супроводжується наявністю об'єктивної, достовірної та актуальної інформації та звітами); регламентованість (усі процеси, що виникають в управлінні ліквідністю банку, повинні мати чіткий регламент).

Ми погоджуємось з твердженням П. С. Шальнова, що «на практиці в кожному банку необхідно сконструювати цільну систему, механізм управління ліквідністю, учителюючи особливості бізнеса даного банку» [17]. Необхідність застосування системного підходу в своїх роботах обґрунтували О. М. Волков [2], М. В. Марущак [5], А. М. Олійник [6], Ю. С. Ребрик [4], С. О. Уразова [14], А. Фалюта [15] та інші.

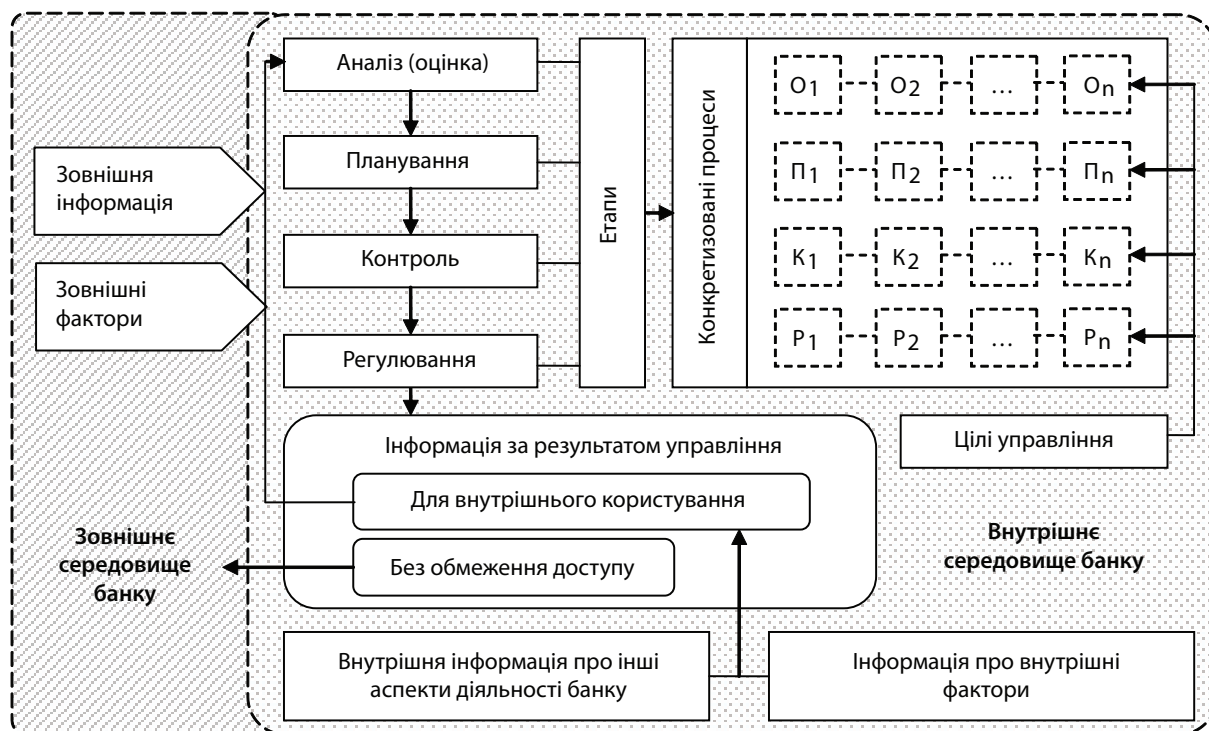


Рис. 1. Процес управління ліквідністю банку [авторська розробка]

За результатами проведеного дослідження нами визначено, що управління ліквідністю банку за системним підходом – це цілеспрямована діяльність, що базується на загальноприйнятих принципах управління та передбачає взаємоузгоджене поєднання окремих елементів системи в межах наявного забезпечення з метою отримання максимального ефекту синергії під час їх взаємодії для досягнення основних цілей управління ліквідністю банку.

Основними принципами системного підходу, що повинні ураховуватись для побудови системи управління ліквідністю банку, є: цілісність (її розгляд одночасно як єдиного цілого і як підсистеми для системи фінансового менеджменту банку); множинність (надає можливість використання кібернетичних, економіко-математичних моделей для опису елементів і системи управління ліквідністю банку в цілому); ієрархічність будови (наявність елементів нижнього рівня, що підпорядковуються елементам вищого рівня); структуризація (дозволяє аналізувати елементи системи управління ліквідністю банку та їх взаємозв'язки).

**З**важаючи на зазначене вище, під системою управління ліквідністю банку пропонуємо розуміти структурно-функціональну цілісність елементів системи (об'єкт, суб'єкт, механізм управління), результатом взаємодії яких є прояв властивостей емерджентності, внаслідок чого при використанні додаткових елементів забезпечення (інформаційне, нормативне, технічне, технологічне, кадрове) виникає можливість досягнення поставлених цілей управління ліквідністю (рис. 2).

Об'єктами управління ліквідністю є фінансові потоки банку та ризик ліквідності у довгостроковій перспективі, з урахуванням поточної ситуації та дії факторів на відповідних рівнях.

Механізм управління ліквідністю банку передбачає постійну взаємодію функцій планування, аналізу, регулювання і контролю у процесі прийняття оптимальних управлінських рішень керівництвом та структурними підрозділами банку для досягнення мети і виконання поставлених завдань у сфері управління ліквідністю банку.

Дослідивши загальні функції та повноваження керівних органів банку, нами визначено таких суб'єктів управління ліквідністю банку (рис. 3).

Зазначимо, що така структура не є універсальною. Зокрема, формування казначейства як окремого органу управління є доцільним лише в банках з розгалуженою мережею регіональних підрозділів і значним рухом фінансових ресурсів у межах системи.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища особлива увага приділяється ситуаційному підходу до управління, відповідно до базових принципів якого «форми, методи, системи, стилі управління повинні істотно варіюватися залежно від об'єктивних умов діяльності підприємства» [1]. Ситуаційний підхід до управління ліквідністю забезпечує взаємоузгодженість загальної концепції та методів управління нею з характеристиками зовнішнього та внутрішнього середовища для того, щоб досягти цілей банку найефективніше.

Незважаючи на необхідність забезпечення достатнього рівня ліквідності банків України в умовах невизначеності впливу зовнішніх факторів, що може призвести до дефіциту ресурсів і зростання їх вартості, ситуаційний підхід до управління ліквідністю банку досліджується недостатньо, наявні розробки мають фрагментарний характер та не дозволяють сформулювати комплексний підхід до формування механізму управління ліквідністю банку на його основі. Так, у працях Ю. С. Серпеніної [9] запропоновано, окрім базового варіанту функціонування механізму управління ліквідністю, додатково виділяти альтернативний сценарій на випадок виникнення дефіциту чи надлишку ліквідності. К. К. Філімонова-Арутюнова [16] вважає, що «... процес управління ліквідністю банку і ризиком несбалансованої ліквідності повинен здійснюватися при допомозі поєднання принципів системного і ситуаційного підходів». А. В. Трегубовою [13] розроблена система управління ліквідністю банку, що передбачає застосування «...1) ситуаційного підходу...; 2) адаптивної системи управління ліквідністю...; 3) гнп-аналіза активів і пасивів, доповненого введенням погодження не тільки по термінам, але і по валютам, а також інтегруванням елементів ймовірностного, ситуаційного підходу і плануванням дій по управлінню ліквідністю в залежності від ймовірного розвитку; сценарієв».

За результатами проведеного дослідження нами запропоновано комплексний підхід до формування механізму управління ліквідністю банку на основі ситуаційного підходу. Від традиційного механізму управління ліквідністю банку запропонована нами модель механізму відрізняється наявністю адаптивного механізму, призначенням якого є накопичення й аналіз інформації про фактори ліквідності банку та їх прогнозування.

**А**даптивна модель механізму управління ліквідністю банку – така модель, яка забезпечує відповідні зміни в ньому в разі зміни інтенсивності впливу зовнішніх або внутрішніх факторів, і включає розробку концепції адаптивного управління ліквідністю банку та її реалізацію через систему методів управління нею. Для її ефективного функціонування необхідно дотримуватись таких принципів [11]:

- ✦ необхідної різноманітності. Різноманітність механізму управління ліквідністю банку має бути не менше різноманітності об'єкту управління;
- ✦ системності. Застосування даного принципу передбачає розгляд механізму управління ліквідністю як системи, визначення його структури та функцій, взаємозв'язків між елементами механізму та з зовнішнім середовищем;
- ✦ дуального управління. Управлінські впливи мають двоїтий характер. З одного боку, вони повинні так змінювати керовані параметри, щоб досягти цілей управління ліквідністю у плановому періоді, з іншого – слугують для її оцінки, аналізу та прогнозування з метою визначення бажаного та можливого рівня ліквідності в майбутньому для наступних управлінських впливів;

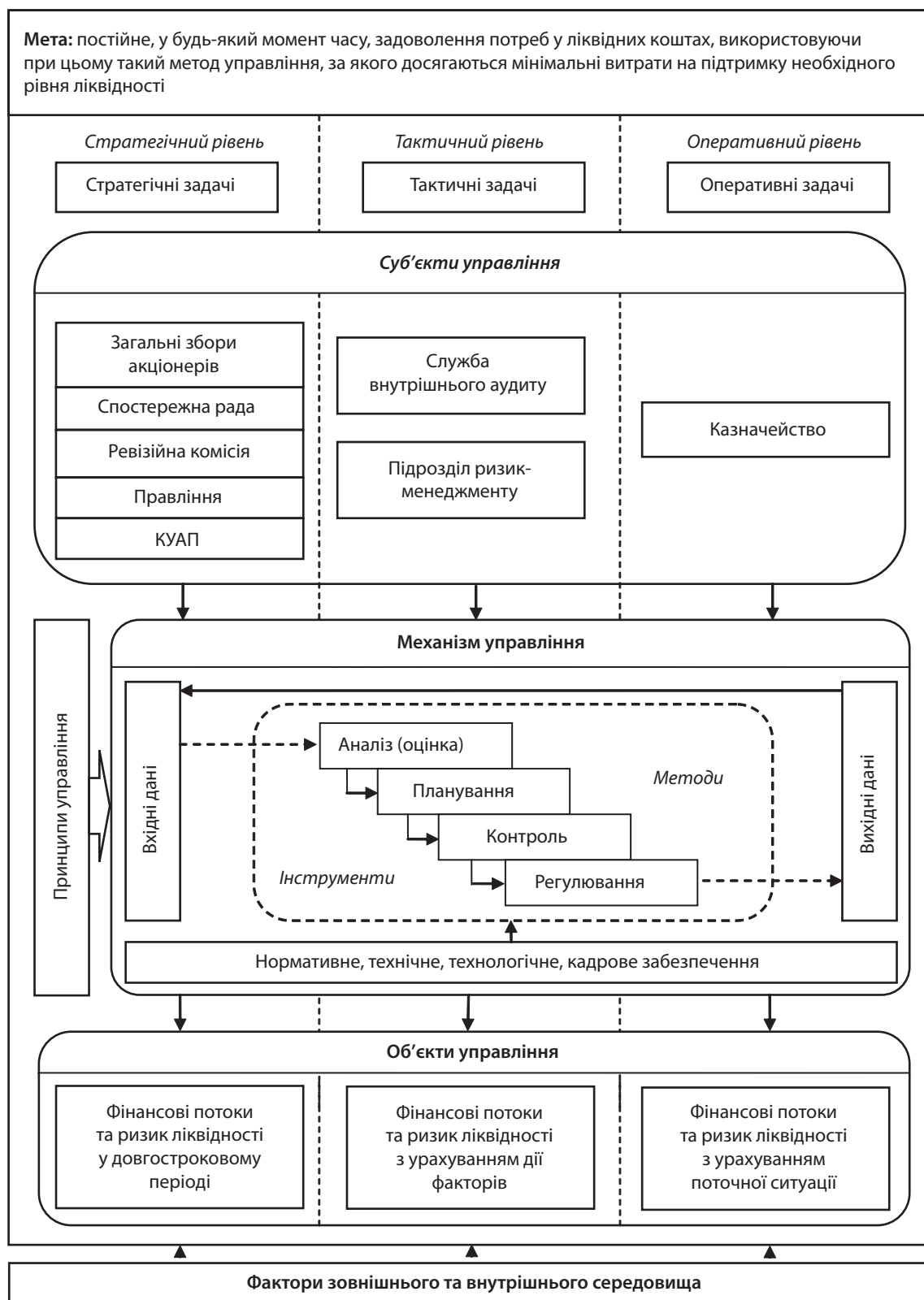


Рис. 2. Система управління ліквідністю банку [авторська розробка]

★ гнучкості, що передбачає використання в механізмі управління ліквідністю банку методів і моделей, що надають можливість прогнозувати стан зовнішнього середовища та внутрішніх умов функціонування банку, а також визначати адекватні ним управлінські впливи;

★ зворотного зв'язку, за допомогою якого визначаються характеристики рівня ліквідності банку та можливі управлінські впливи.  
Відповідно до зазначених вище базових принципів розроблено таку адаптивну модель механізму управління ліквідністю банку (рис. 4).

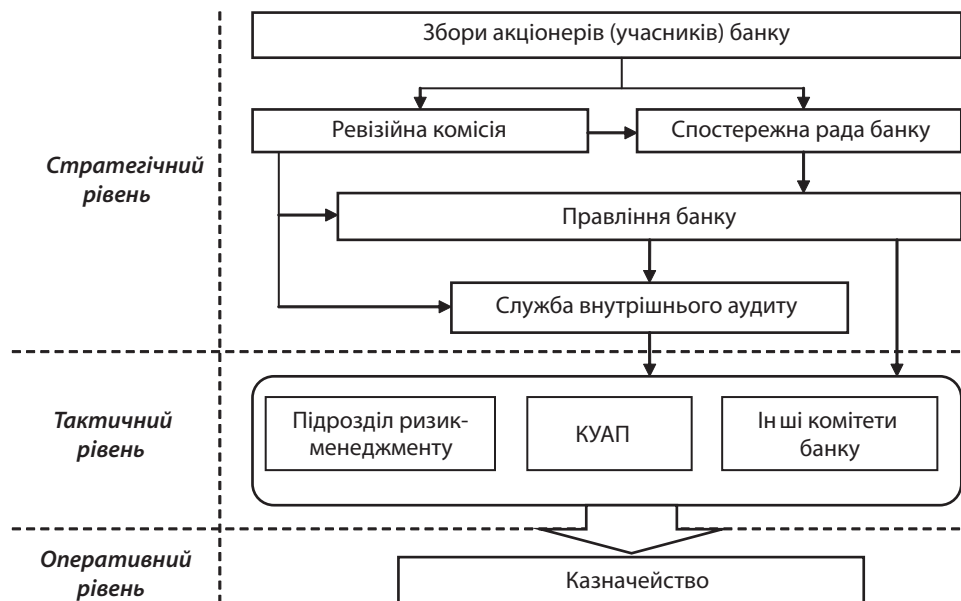


Рис. 3. Суб'єкти управління ліквідністю банку [9, с. 107]

### ВИСНОВКИ

В умовах волатильності фінансових ринків і зменшення тривалості економічних циклів на мікро- і макrorівнях проблема управління ліквідністю потребує якісно нового підходу до її вирішення: традиційні концепції все ще використовуються досить часто, проте поступово їх ефективність знижується. Тому вдосконалення механізму управління ліквідністю банку шляхом впровадження адаптивної моделі дозволяє гнучко реагувати на виклики ринку та пристосовуватися до змін, що відбуваються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. ■

### ЛІТЕРАТУРА

- Бондар О. В.** Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. / О. В. Бондар. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 326 с.
- Волков А. Н.** Финансовые методы оценки ликвидности коммерческого банка : автореф. дисс. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / А. Н. Волков. – Екатеринбург, 2006. – 22 с.
- Колесников В. И.** Банковское дело: уч. пособ. / В. И. Колесников. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 464 с.
- Криклій О. А.** Система комплексного управління ліквідністю банку / О. А. Криклій, Ю. С. Ребрик // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Т. 8. – Х. : ХІБС УБС НБУ, 2010 – С. 9 – 17.
- Марущак М. В.** Управління ліквідністю в банках України: стратегічний та операційний рівень / М. В. Марущак // Фінанси України. – 2009. – № 1. – С. 126 – 131.
- Олійник Д. М.** Ліквідність комерційного банку: управління та регулювання : дис. на здобуття наукового ступеня канд. экон. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / Д. М. Олійник. – К., 2002. – 199 с.
- Примостка Л. О.** Фінансовий менеджмент у банку : навч. посіб. / Л. О. Примостка. – К. : КНЕУ, 2004. – 468 с.
- Роуз П.** Банковский менеджмент: пер. с англ. / П. Роуз. – М. : Дело, 1997. – 743 с.
- Серпенінова Ю. С.** Фінансовий механізм управління ліквідністю банку : дис. на здобуття наукового ступеня канд. экон. наук : спец. 08.00.08 «Фінанси, гроші і кредит» / Ю. С. Серпенінова. – Суми, 2010. – 189 с.
- Синки Дж.** Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг: пер. с англ. / Дж. Синки. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1024 с.
- Скурихин В. И.** Проектирование систем адаптивного управления производством / В. И. Скурихин, В. А. Забродский, Ю. В. Копейченко. – Х. : Вища школа, 1984. – 206 с.
- Тимоти У.** Управление банком: пер. с англ. / У. Тимоти. – Уфа : Спектр, 1993. – 152 с.
- Трегубова А. В.** Совершенствование системы управления ликвидностью банков Российской Федерации в кризисных и посткризисных условиях : дисс. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / А. В. Трегубова. – М., 2004. – 170 с.
- Уразова С. А.** Управление ликвидностью и платежеспособностью коммерческого банка : дисс. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / С. А. Уразова. – Ростов-на-Дону, 2002. – 214 с.
- Фалюта А.** Удосконалення системи управління ліквідністю банків в Україні / А. Фалюта // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 471 – 476.
- Филимонова-Арутюнова К. К.** Управление ликвидностью коммерческого банка : дисс. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / К. К. Филимонова-Арутюнова. – Ростов-на-Дону, 2005. – 269 с.
- Шальнов П. С.** Механизм управления ликвидностью российского коммерческого банка : автореф. дисс. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / П. С. Шальнов. – М., 2007. – 21 с.
- Berger A. N.** Financial Crises and Bank Liquidity Creation [Electronic source] / A. N. Berger, C. H. Bouwman // SSRN. – Access mode : [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1231562](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1231562)

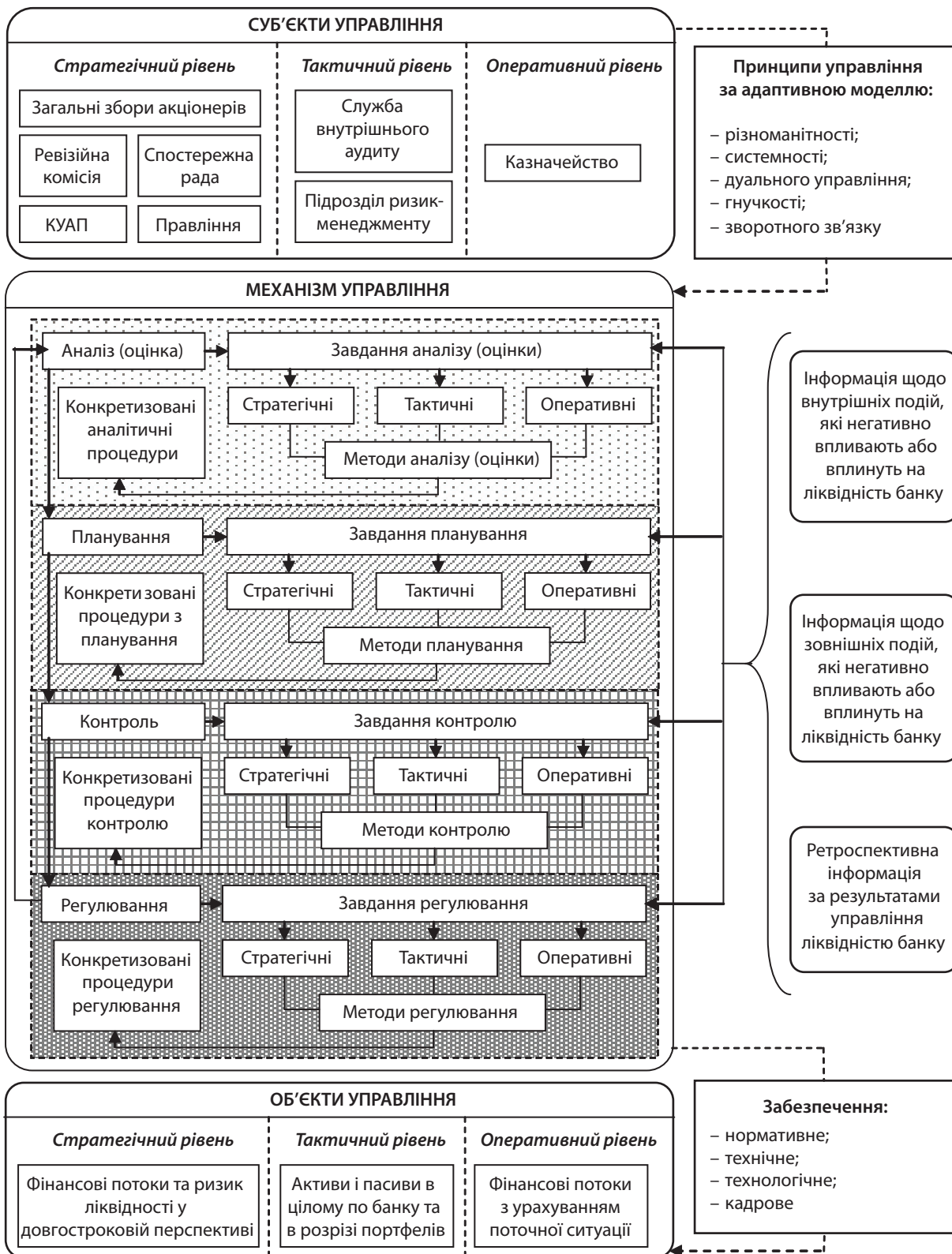


Рис. 4. Адаптивна модель механізму управління ліквідністю банку [авторська розробка]