

УДК 339.137.2

Ребрик Ю.С.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри фінансів і кредиту
Черкаського інституту банківської справи
Університету банківської справи Національного банку України

СУЧАСНА ПАРАДИГМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКАМИ В УМОВАХ ЕСКАЛАЦІЇ СИСТЕМНОЇ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ

MODERN PARADIGM OF BANK CRISIS MANAGEMENT IN CONDITIONS OF SYSTEMIC FINANCIAL CRISIS ESCALATION

АНОТАЦІЯ

Розроблено систему антикризового управління банками, що базується на комплексному підході до управління операційною ліквідністю та урівноважуючим потенціалом ліквідності банку. Запропоновано структуру керуючої підсистеми як сукупність органів антикризового управління, їх функцій та зв'язків координації та субординації. Визначено основні принципи антикризового управління ліквідністю банку, що базуються на міжнародному досвіді регулювання банківської діяльності.

Ключові слова: антикризове управління, буфер ліквідності, урівноважуючий потенціал ліквідності банку, план реагування на кризу, профілактика кризи.

АННОТАЦИЯ

Разработана система антикризисного управления банками, которая основывается на комплексном подходе к управлению операционной ликвидностью и уравновешивающим потенциалом ликвидности банка. Предложена структура управляющей подсистемы как совокупность органов антикризисного управления, их функций и связей координации и субординации. Определены основные принципы антикризисного управления ликвидностью банка, основанные на международном опыте регулирования банковской деятельности.

Ключевые слова: антикризисное управление, буфер ликвидности, уравновешивающий потенциал ликвидности банка, план реагирования на кризис, профилактика кризиса.

ANNOTATION

The system of the crisis management of bank, based on an integrated approach to managing of operational liquidity and counterbalance liquidity potential of bank are developed. The structure of the crisis management organizational subsystem, the roles of main departments, relationships of coordination and subordination are examined. Basic principles of bank liquidity crisis management, based on international experience of banking regulation, are identified.

Keywords: crisis management, buffer liquidity, counterbalance liquidity potential of bank, response plan for the bank's liquidity crisis, preventative measures.

Постановка проблеми. В умовах ескалації кризових явищ в економічній та фінансовій системі України діяльність банків супроводжується підвищенням рівнем ризику та значними загрозами погіршення їх фінансового стану внаслідок прискороного відтоку депозитів клієнтів, погіршення якості активів, у тому числі кредитних портфелів, обмеження залучення оптового фінансування, девальвації національної грошової одиниці тощо. Поряд із погіршенням стану банківської системи України спостерігається негативний вектор розвитку національної економіки. Політична нестабільність в країні

супроводжується зростанням бюджетного дефіциту, нарощуванням державного боргу, відтоком капіталу з країни. Зазначені фактори зумовлюють виникнення дефіциту фінансових ресурсів в економіці країни, у тому числі і в банківській системі та свідчать про загострення конкурентної боротьби за вільні фінансові ресурси серед державних та фінансово-кредитних установ.

Таким чином, системна фінансова криза, яка набирає нових обертів, вимагає від банків перегляду існуючих систем банківського менеджменту та переходу на сучасну парадигму антикризового управління, основою якої є політика комплексного управління компонентами ліквідності банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науково-методичні аспекти антикризового управління висвітлені у працях зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема, Ф. Міллера [1], Б. Петтерсона [2], Т. Селнау, М. Сігера [3], Н. Талеба [4] та ін. Проблема управління ліквідністю банками розглядається у працях С. Братанович, Х. Грюнінга [5], Г. Гортон, А. Вінтона [6], Л. Ерзеговеси, П. Етріллі [7], Л. Примостки [8] та інших видатних науковців.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Високо оцінюючи дослідження науковців, слід зауважити, що питання антикризового управління банком з урахуванням процесів ескалації системної кризи, що поряд із політичною нестабільністю в країні несуть значні загрози для національної банківської системи залишаються недостатньо розробленими як на теоретичному, так і на прикладному рівнях. Зокрема, суттєвого доопрацювання потребують: науково-методичні підходи до антикризового моніторингу фінансового стану банку; практичні рекомендації щодо розробки планів реагування на кризові явища, у тому числі мікро- та макrorівня, антикризового регулювання діяльності банку.

Метою статті є розвиток науково-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо попередження та подолання внутрішньо-банківської фінансової кризи, яка може виник-

нути внаслідок дефіциту ліквідності у банку в умовах ескалації системної кризи та політичної нестабільності в країні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Побудова ефективної системи антикризового управління банком має базуватися на чіткому визначенні головних об'єктів управління. З урахуванням масштабного дефіциту фінансових ресурсів у вітчизняному фінансовому секторі, у контексті антикризового менеджменту банку пропонуємо акцентувати увагу саме на управлінні ліквідністю. Відповідно до міжнародного досвіду банківського регулювання ліквідність банку будемо розглядати з позиції дворівневого об'єкту управління шляхом виділення операційної ліквідності банку та урівноважуючого потенціалу ліквідності банку. Згідно з авторським підходом, під операційною ліквідністю банку розуміються грошові кошти, що генеруються у процесі виконання клієнтами і контрагентами банку контрактних зобов'язань та використовуються ним для розрахунку за власними зобов'язаннями як фінансового посередника і як суб'єкта господарювання. Із зазначеного трактування випливає, що операційна ліквідність банку має договірний характер і саме тому розглядається як первинний рівень об'єкту управління ліквідністю.

Урівноважуючий потенціал ліквідності банку пропонуємо трактувати як грошові кошти, що залучаються з метою покриття дефіциту операційної ліквідності на визначених часових горизонтах. На відміну від операційної ліквідності, урівноважуючий потенціал ліквідності залежить від конкретного стану операційної ліквідності та умов залучення необхідного фондування і є вторинним рівнем об'єкту управління. Формування урівноважуючого потенціалу здійснюється за рахунок накопичення буферу ліквідності, залучення покупної ліквідності та ресурсів власників.

У свою чергу, буфер ліквідності – це визначений обсяг активів у найбільш ліквідній формі, що резервується банком з метою оперативного покриття очікуваних та неочікуваних потреб у ресурсах, які виникають на короткостроковому часовому горизонті, зазвичай не більше 30 днів. З метою ефективного управління даний ресурс ліквідності слід структурувати за такими компонентами як первинний резерв ліквідності (готівкові та безготівкові кошти банку), вторинний резерв ліквідності (державні цінні папери, цінні папери першокласних емітентів), додатковий резерв ліквідності (інші високоліквідні активи, які можуть бути трансформовані в грошову форму за період від 7 до 30 днів). Варто наголосити, що буфер ліквідності повинен складатися лише із грошових коштів і високоліквідних активів, які навіть у період виникнення кризових явищ у банку чи у банківській системі не втрачають своїх властивостей оперативної реалізації, або дають можливість проводити з ними операції репо, незалежно від фінансового стану банку (у випадку наявності довіри банків-контрагентів).

Наступним елементом урівноважуючого потенціалу ліквідності є покупна ліквідність, яка значною мірою залежить від економічної стабільності в країні та на міжнародних фінансових ринках, оскільки формується шляхом залучення банком грошових ресурсів внутрішнього міжбанківського ринку та зовнішніх фінансових ринків. Основними компонентами покупної ліквідності є кредити комерційних банків, кредити Національного банку України, міжнародні кредити та ресурси, залучені шляхом випуску боргових цінних паперів.

Серед вищезазначених компонентів покупної ліквідності найбільшою оперативністю щодо залучення характеризуються кредити комерційних банків. Їх вартість залежить від кон'юнктури міжбанківського ринку та загального економічного стану в країні. Залучення ресурсів з міжбанківського кредитного ринку здійснюється із використанням наступних інструментів: кредити типу «овернайт», строкові кредити, кредити овердрафт. В умовах стабільного розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища банку є більш вигідним способом фондування з точки зору вартості та оперативності залучення, ніж депозитні ресурси клієнтів. Однак у випадку зниження кредитоспроможності банку чи виникнення фінансової нестабільності у банківській системі банк може зіткнутися із проблемою доступності коштів даного джерела.

Відповідно до вітчизняного законодавства [9], Національний банк України з метою підтримки ліквідності банків застосовує такі інструменти:

1) операції з рефінансування, у тому числі надання банкам кредитів овернайт через постійно діючу лінію рефінансування, а також проведення кількісного або процентного тендеру з метою надання кредитів строком до 14 днів та до 90 днів. Слід зауважити, що Національний банк України за потреби підтримати ліквідність банків на більш тривалий строк може прийняти рішення щодо здійснення рефінансування шляхом проведення тендерів строком до 360 днів;

2) операції прямого репо, що передбачають купівлю Національним банком України у комерційного банку державних облігацій України з портфеля банку або банківських металів з подальшим зобов'язанням останнього викупити державні облігації України або банківські метали за обумовленою ціною на обумовлену дату.

Крім того, важливим способом поповнення ліквідності банків є залучення міжнародних кредитів, привабливість якого міститься у відносно низькій вартості. Запозичення відбувається шляхом отримання резервних та синдикованих кредитів. Однак негативним аспектом залучення коштів з даного джерела є доступність, в основному, для великих банків із високим кредитним рейтингом. Інші банки не мають можливості виходити на міжнародні ринки

капіталу. Крім того, в умовах ескалації системної фінансової кризи рейтинг країни погіршується, що знижує доступність міжнародного кредитування навіть для системних банків.

Не менш привабливим з позиції залучення фінансових ресурсів є випуск та емісія банком власних боргових зобов'язань (облігацій, євробондів, банківських векселів, депозитарних розписок). Однак в умовах кризи, аналогічно як із міжнародним кредитуванням, суттєво обмежується рівень їх доступності.

Відповідно до нової парадигми міжнародного банківництва, важливою умовою стабільного функціонування банківської установи є формування нею та постійна підтримка на необхідному рівні буферу ліквідності, що представлений найбільш ліквідними активами. Поряд із тим залучення покупної ліквідності має свої обмеження, оскільки в умовах розвитку фінансової кризи процес залучення даного ресурсу є ускладненим. На протидію цьому, доцільним є залучення ресурсів власників, як останньої інстанції підтримки ліквідності банку в умовах суттєвого погіршення його фінансового стану. Слід відзначити, що залучення ресурсів власників може здійснюватися двома способами: через поповнення статутного капіталу та залучення субординованого боргу.

Поповнення статутного капіталу відбувається шляхом додаткової емісії та розміщення акцій банку зазвичай серед існуючих акціонерів для підвищення рівня його капіталізації та захисту від неочікуваних ризиків. У свою чергу, субординований борг – це звичайні незабезпечені банком боргові капітальні інструменти, що залучаються банком з метою підвищення рівня

капіталізації на строк не менше 5 років. Ураховуючи тривалий строк та значні обсяги залучення ресурсів на умовах субординованого боргу позитивно впливає на ліквідність банку, особливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища [10, с. 94].

На операційну ліквідність банку впливає велика кількість внутрішніх факторів, зокрема: кредитно-інвестиційна та процентна політика банку, депозитна політика, якість активів та ресурсної бази, збалансованість активів та зобов'язань за сумами, строками і валютами. Крім того, операційна ліквідність піддається впливу таких зовнішніх факторів, як рівень реальних доходів населення та довіра клієнтів до банківської системи, рівень платіжного обороту на підприємствах, кон'юнктура на грошових ринках та ринках капіталів тощо.

У випадку виникнення дефіциту операційної ліквідності банку вибір того чи іншого компонента урівноважуючого потенціалу ліквідності залежить від дії конкретних внутрішніх та зовнішніх факторів. Зокрема, на обсяг формування та використання буферу ліквідності впливають величина кумулятивного розриву операційної ліквідності, рівень ризиковості діяльності банку, якість високоліквідних активів, стан ліквідності ринку цінних паперів, ситуація на грошовому ринку, фінансовий стан банків-контрагентів тощо.

У свою чергу, обсяг залучення покупної ліквідності банку залежить насамперед від величини кумулятивного розриву операційної ліквідності, достатності буферу ліквідності для його покриття, стану та доступності (з позиції вартості та умов залучення) ресурсів з міжбанківського кредитного ринку, ситуації на міжнародних фінансових ринках тощо [10, с. 96].

Залучення ресурсів власників залежить від величини кумулятивного розриву операційної ліквідності, достатності буферу ліквідності для його покриття, доступності джерел покупної ліквідності та фінансового стану самих власників.

Управління ліквідністю банку охоплює всі напрями його діяльності та вимагає формування системного підходу до управління, що включає моніторинг, планування, регулювання та контроль за станом ліквідності (рис. 1).

Керуючу підсистему пропонуємо розглядати у нерозривній єдності суб'єктів антикризового управління та їх параметрів, що через



Рис. 1. Система антикризового управління ліквідністю банку (АУЛБ)

Авторська розробка

управлінський механізм впливають на керування підсистемою – ліквідність банку (табл. 1).

Слід зауважити, що чіткий розподіл функцій, повноважень, обов'язків, особливо в умовах латентної чи явної кризи банку, забезпечує уникнення конфліктних ситуацій і їх дублювання, а зв'язки субординації та координації створюють налагоджений механізм прийняття управлінських рішень.

Ураховуючи високу мінливість на вітчизняних фінансових ринках, що негативно впливає на ліквідність банків, формування системи антикризового управління повинно здійснюватися, базуючись не лише на досвіді ведення банківського бізнесу в умовах кризи, але й мати наукове підґрунтя, в основі якого лежить сукупність принципів, що регулюють норми поведінки суб'єктів управління. Слід відзначити, що проблематиці наукового обґрунтування управління ліквідністю приділяється значна увага міжнародних організацій, зокрема: Базельським комітетом з банківського нагляду (Basel Committee on Banking Supervision) розроблено рекомендації щодо принципів ефективного управління ліквідністю банків [11;

12]; Інститут міжнародних фінансів (Institute of International Finance) запропонував загальні принципи управління ліквідністю у фінансових організаціях [13]; Ісламський департамент фінансових послуг (Islamic Financial Services Board) опублікував основні принципи управління ризиком ліквідності в ісламській фінансовій системі [14].

Відповідно до зазначених міжнародних рекомендацій та враховуючи досвід міжнародного антикризового банкінгу, у процесі антикризового управління ліквідністю банків пропонуємо керуватися такими принципами (табл. 2).

Ураховуючи те, що цільова підсистема є базою для визначення напрямів діяльності, організаційної структури, задач та інструментарію управління, а відсутність цілей обумовлює неефективність діяльності банку – все це свідчить про необхідність формування підсистеми цілей. Цілі повинні будуватися виходячи із можливостей банку (фінансові, матеріально-технічні, кадрові тощо), узгоджуватися із загальною стратегією діяльності банку, відповідати реальним умовам діяльності і забезпечувати ефективність здійснення антикризового управління ліквідністю банку.

Таблиця 1

Функції суб'єктів антикризового управління ліквідністю банку

Суб'єкт управління	Основні функції
Збори акціонерів	Загальний контроль за станом ліквідності банку, фінансування дефіциту ліквідності банку за умов втрати доступу до інших джерел ресурсів.
Спостережна рада	Звітування акціонерам про стан ліквідності банку.
Служба внутрішнього контролю	Наглядає за поточною діяльністю антикризового управління ліквідністю, контролює дотримання вимог законодавства та внутрішніх нормативно-правових актів, проводить перевірку результатів поточної діяльності, надає висновки спостережній раді.
Правління	Розглядає та затверджує антикризові плани, приймає рішення щодо запровадження режиму антикризової діяльності, підтримує зв'язок із НБУ, встановлює мораторій на зростання окремих активів, приймає рішення щодо створення антикризового комітету, затверджує перелік членів комітету, контролює його діяльність.
Антикризовий комітет	Розробляє антикризові плани та забезпечує їх реалізацію, призначає кураторів щодо окремих напрямів антикризових заходів, затверджує ліміти ліквідності, визначає обсяг, джерела та вартість фінансування дефіциту ліквідності, ініціює заходи щодо реструктуризації та реалізації активів, розробляє тактику роботи із кредитами та депозитами клієнтів.
Кредитний комітет	Здійснює нагляд за якістю кредитного портфелю банку та надає рекомендації антикризовому комітету щодо її покращення.
Казначейство	Здійснює поточне оперативне управління рахунками лоро і ностро та кореспондентськими рахунками в НБУ, проводить переговори з банками-контрагентами щодо додаткового фінансування чи повернення ними отриманих від банку кредитів та депозитів, консолідує оперативну інформацію щодо стану ліквідності банку, перевіряє її на достовірність та готує звітність для антикризового комітету.
Управління ризиками	Оцінює стан ліквідності банку, здійснює його прогнозування, аналізує зовнішнє середовище, контролює дотримання лімітів ліквідності, готує звітність для консолідації казначейству.
Фінансовий департамент	Здійснює аналіз та оцінку стану активів і пасивів банку за визначеними параметрами, готує звітність для консолідації казначейству.
Управління по роботі з клієнтами	Розробляє деталізований план по роботі з клієнтами (фізичними та юридичними особами) з метою збереження партнерських відносин та доводить його до підрозділів фронт-офісу.
Управління зв'язків з громадськістю	Забезпечує необхідною інформацією громадськість щодо позиції банку, підвищує позитивне сприйняття іміджу банку суспільством.
Філії та відділення	Контролюють виконання договірних умов за активними операціями, стимулюють надходження коштів, проводять моніторинг дотримання лімітів ліквідності, надають інформацію казначейству.

Обов'язковою умовою адекватного функціонування механізму антикризового управління є наявність підсистеми забезпечення, що складається з таких елементів:

1) методичне – це сукупність методів та інструментів, за допомогою яких здійснюється вплив керуючої підсистеми на керувану;

2) інформаційне – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують збір, обробку інформації та формування висновків і дають можливість оперативно

приймати необхідні управлінські рішення;

3) матеріально-технічне – це наявність основних засобів та нематеріальних активів, необхідних для нормального функціонування системи антикризового управління;

4) кадрове – це наявність персоналу з відповідним рівнем кваліфікації, а також сукупність засобів, що сприяють підвищенню продуктивності їх праці та підвищенню рівня кваліфікації;

5) нормативно-правове – це сукупність внутрішньобанківських положень, інструкцій, тех-

Таблиця 2

Принципи антикризового управління ліквідністю банків

Принцип	Характеристика
Централізації управління	Оптимальне співвідношення централізації і децентралізації у період звичайного режиму діяльності банку та централізм в умовах кризи.
Пріоритетності ліквідності	За звичайного режиму діяльності, вирішення дилеми ліквідність-дохідність здійснюється на користь ліквідності. В умовах кризи проводиться політика мобілізації ресурсів навіть у випадку понесення витрат, які за стабільних умов діяльності є неприпустимими.
Перманентності	Антикризове управління має здійснюватися на постійній основі як в умовах достатньої ліквідності, так і в умовах дефіциту ліквідності.
Інтеграції	Оскільки антикризове управління є особливим напрямом фінансового менеджменту банку, то цільові орієнтири, інструментарій управління має узгоджуватися з обраним підходом до фінансового управління.
Комплексності	Необхідність одночасного регулювати достатність як буферу ліквідності, так і урівноважуючого потенціалу ліквідності.
Здійснення сценарного аналізу	Необхідно проводити аналіз ліквідності банку, застосовуючи різноманітні сценарії негативного розвитку подій внаслідок впливу внутрішніх та зовнішніх факторів різної за інтенсивністю дії.
Адекватності реагування	У випадку виникнення чи розвитку кризи, витрати на її подолання повинні бути адекватні рівню розвитку кризи. Інакше, при недостатньому механізмі впливу не буде отримано очікуваних результатів, при надмірному – банк понесе невиправдані витрати.
Альтернативності рішень	Необхідно формувати сукупність альтернативних заходів, що обумовлено, насамперед, значною мінливістю зовнішнього середовища (вимагає оперативної адаптації банку) та загрозою втрати результативності від розроблених заходів.
Превентивності	Застосування інструментарію, спрямованого на недопущення та профілактику кризи.
Антикризового планування	Даний принцип витікає із двох попередніх, і передбачає завчасне планування альтернативних заходів банку відповідно до сценаріїв розвитку кризи.
Гнучкості і маневреності	Можливість оперативно адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.
Оперативності	Дотримання принципу забезпечується за умов наявності адекватного інформаційного забезпечення, що ґрунтується на системі звітності та «зворотного зв'язку».
Оптимізації грошових потоків	Оптимізація грошових потоків таким чином, щоб їх надходження завжди перевищували вибуття з урахуванням джерел фінансування, валютної та часової структури грошових потоків.
Публічності	З метою уникнення загрози реалізації репутаційного ризику, що негативно впливає на ліквідність банку, необхідно своєчасно та систематично розміщувати повідомлення у засобах масової інформації, які правильно роз'яснюють позиції банку.
Єдиного управлінського центру	Працівники мають отримувати розпорядження від одного керівника з метою уникнення конфліктних ситуацій.
Цілеспрямованості	Чітка постановка цілей та завдань управління і доведення їх до персоналу з метою досягнення необхідних результатів.
Орієнтація на високі стандарти діяльності	Спрямованість на дотримання високих стандартів операційної та управлінської діяльності з метою підвищення позитивного сприйняття іміджу банку.
Формалізації технології діяльності	Розробка і впровадження внутрішніх положень та інструкцій, які регламентували технологію здійснення окремих операцій банку та управлінської діяльності зокрема.
Мотивації	Формування диференційованих засобів мотивації персоналу для отримання максимального ефекту від їхньої діяльності.
Дисципліни	Діяльність персоналу та менеджменту відповідно до умов трудового договору. Справедливість щодо застосування санкцій до порушників дисципліни.
Контролю	Здійснення постійного контролю за управлінською діяльністю з метою оперативної адаптації до змін умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

нічних карт та законодавчих і нормативно-правових актів України, що регулюють діяльність у сфері антикризового управління.

Тільки якісна підсистема забезпечення, що відповідає принципам системності, логічності, науковості та деталізованості, може запустити механізм управління, який би забезпечив оперативність та ефективність реагування на вплив деструктивних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, особливо в умовах часових і ресурсних обмежень.

Підсистема «зворотного зв'язку» передбачає рух інформаційних потоків від суб'єкта прийняття рішень до суб'єкта їх виконання, і навпаки. З огляду на це, по каналам «зворотного зв'язку» від виконавців до менеджерів передається інформація про стан об'єкта управління, що дає можливість здійснювати поточний контроль за ним, вчасно виявляти відхилення і оперативно приймати управлінські рішення.

Функціональна підсистема відповідає за розробку та реалізацію процедур з моніторингу, планування, регулювання та контролю у контексті антикризового управління ліквідністю банку. Дана підсистема разом із підсистемою забезпечення формує базу для побудови механізму антикризового управління ліквідністю.

Під час моніторингу ліквідності формується комплекс заходів з діагностики достатності операційної ліквідності та буферу ліквідності, визначаються можливості залучення додаткових грошових ресурсів шляхом поповнення обсягу покупної ліквідності та ресурсів власників.

Крім того, необхідним є здійснення стрес-тестування окремо кожного компоненту ліквідності на основі застосування сценарного аналізу, що надасть змогу не лише проаналізувати достатність ліквідності банку в цілому, а й прогнозувати її стан у випадку настання виключних, однак імовірних подій деструктивного характеру.

З метою недопущення кризових явищ у діяльності банку за результатами моніторингу ліквідності здійснюються профілактичні заходи, що передбачають оперативне реагування на вплив внутрішніх та зовнішніх деструктивних факторів шляхом:

- формування достатнього рівня буферу ліквідності;
- забезпечення збалансованості вимог та зобов'язань банку за обсягами, строками і валютами;
- пошук та розширення доступу банку до ринків покупної ліквідності;
- постійної співпраці з власниками банку;
- підтримка зв'язку з Національним банком України тощо.

Також у розрізі превентивного антикризового управління ліквідністю банку значну роль відіграє антикризове планування, що, зокрема, передбачає розробку плану реагування на фінансову кризу банку. Даний план повинен містити систематизовану сукупність заходів щодо

регулювання діяльності банку у разі виникнення кризи явного чи латентного характеру з метою її подолання.

Для забезпечення досягнення цілей антикризового управління ліквідністю банку в умовах часових і ресурсних обмежень доцільно деталізувати план реагування на кризу за такими складовими:

- організаційною – включає перелік суб'єктів антикризового управління, їх функції та зв'язки координації і субординації;
- управлінською, що містить план заходів щодо управління активами, пасивами, інформацією та оптимізації витрат;
- фінансовою – передбачає розрахунок обсягу необхідного фондування та його вартість, достатність урівноважуючого потенціалу ліквідності для різних сценаріїв розвитку подій у контексті стрес-тестування;
- інформаційною – включає склад звітності та порядок її надання.

Варто зауважити, що нестабільність на фінансових ринках може обумовити зародження фінансової кризи в банках, особливо несистемних, оскільки фінансова підтримка їх з боку регулятора є обмеженою, а джерела зовнішніх ресурсів у кризовий період майже недоступні. За таких умов здійснюється активне антикризове регулювання ліквідності банку відповідно до розробленого плану реагування на кризу.

Варто зазначити, що вибір ефективних заходів щодо подолання кризи визначається на основі їх оптимізації відповідно до таких критеріїв:

- економічної доцільності витрат на покриття дефіциту ліквідності;
- оперативності залучення коштів;
- мінімізації негативного впливу на репутацію банку.

Крім того, невід'ємною складовою механізму антикризового управління ліквідністю є контроль, ефективність якого забезпечується шляхом дотримання таких принципів:

- комплексності, що визначається перманентним дослідженням відповідності всіх аспектів антикризового управління ліквідністю банку (у тому числі що стосуються організаційної, управлінської, фінансової, інформаційної складових плану реагування на кризу) встановленим стандартам;
- динамічності, що передбачає застосування адаптивного механізму до проведення поточного контролю з урахуванням умов зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- всебічності, що забезпечує охоплення контрольними процедурами всіх структурних підрозділів банку;
- багаторівневості, відповідно до якого рішення, що приймаються окремими рівнями контролю є обов'язковими для виконання суб'єктами нижчого рівня.

Висновки. Таким чином, сучасний стан фінансової системи України та національної економіки зокрема виявив необхідність перегляду існуючої концепції банківського менеджменту та

перенесення центру уваги на комплексне управління всіма компонентами ліквідності банку на перманентній основі. Застосування новітнього інструментарію моніторингу достатності та якості компонентів ліквідності, планування та прогнозування її обсягів, регулювання рівня ліквідності банку шляхом застосування профілактичних заходів, контроль за станом всіх компонентів ліквідності – все це в комплексі надасть можливість банку залишатися фінансово стійким навіть в умовах системної фінансової кризи.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Miller P. Frederic. Crisis Management / Frederic P. Miller, Agnes F. Vandome, ed. – Iphascript publishing, 2010. – 148 p.
2. Patterson Bill. Crises impact on reputation management [Electronic resource] / Bill Patterson. – Access mode : <https://www.questia.com/read/1G1-14792377/crises-impact-on-reputation-management>.
3. Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity / Timothy L. Sellnow, Matthew Wayne Seeger, Robert Ray Ulmer, Robert Ulmer, Matthew W. Seeger. – Ed. 1. – SAGE Publications, 2006. – 216 p.
4. Taleb N.N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable / N.N. Taleb. – New York : Random House, 2007. – 400 p.
5. Грюнинг Х. ван. Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления и управления финансовым риском : пер. с англ. / Х. ван Грюнинг, С. Братанович Брайович. – М. : Весь мир, 2007. – 304 с.
6. Gorton Gary B. Liquidity Provision, Bank Capital, and the Macroeconomy [Electronic resource] / Gary B. Gorton, Andrew Winton. (January 25, 2014). – Access mode : <http://ssrn.com/abstract=253849>.
7. Erzegovesi L. VaR and liquidity risk. Impact on market behaviour and measurement issues: tech report [Electronic resource] / Luca Erzegovesi. – Access mode : <http://eprints.biblio.unin.it/287/1/Erzegovesi02.pdf>.
8. Управління банківськими ризиками : навчальний посібник / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана» ; ред. Л. Примостка. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2009. – 600 с.
9. Про затвердження Положення про регулювання Національним банком України ліквідності банків України [Електронний ресурс] : постанова Правління Національного банку України від 30.04.2009 р. № 259. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1120-06>.
10. Ребрик Ю.С. Фактори, що обумовлюють виникнення та розвиток кризи ліквідності банку / Ю.С. Ребрик // Науковий вісник: Фінанси банки, інвестиції. – 2012. – № 5(18). – С. 92-100.
11. Principles for sound liquidity risk management and supervision [Electronic resource] / Basel Committee on Banking Supervision. – Basel, September 2008. – Access mode : www.bis.org/publ/bcbs144.pdf.
12. Liquidity stress testing: a survey of theory, empirics and current industry and supervisory practices [Electronic resource] / Basel Committee on Banking Supervision. – Basel, October 2013. – Access mode : http://www.bis.org/publ/bcbs_wp24.pdf.
13. Principles of Liquidity Risk Management [Electronic resource] / Institute of International Finance. – Washington, March 2007. – Access mode : <http://www.iif.com/regulatory/capliq>.
14. Guiding principles on liquidity risk Management for institutions Offering islamic financial services (excluding islamic insurance (takaful) institutions and Islamic Collective investment schemes). [Electronic resource] / Islamic Financial Services Board. – Kuala Lumpur, October 2011. – Access mode : <http://www.ifsb.org/docs/ED-12%20Liquidity%20Risk%20Mgmt%20for%20IIFS%20282011-10-12%29.pdf>.