

Як видно з рис. 1, важливість ролі різних виробничо-збутових підрозділів і рівня кваліфікації кадрів змінюється в залежності від стадії забезпечення КСП (від консультативної до визначальної). З рис. 1 видно, що найбільш визначальну роль в інформаційно-підготовчому етапі відіграє служба маркетингу та планово-економічний відділ, які досліджують ринкові вимоги до техніко-економічних параметрів продукції та співставляють їх з рівнем граничних витрат підприємства, нормою прибутку і рівнем рентабельності продукції тощо. При цьому на аналітичному етапі особливо важливим є задіяння висококваліфікованих фахівців-аналітиків (навіть науковців), оскільки допущені упущення і помилки потім будуть матеріалізуватися в «неконкурентоспроможні» параметри продукції і негативний наслідок від впровадження помилок у виробництво і збут буде полягати не тільки у збільшенні витрат на їх виправлення, а й на втрати часу.

На етапі формування “потенційної” КСП, акцент важливостей ролей зміщується до конструкторського бюро, виробничо-технологічного відділу та відділу логістики. При цьому служба маркетингу і надалі залишається головним консультуючим органом, а економічний відділ відіграє контролюючі функції щодо дотримання прийнятого бюджету. Роль кадрів найбільш визначальна є на етапах концептуальної розробки і проектування та під час технологічної підготовки виробництва КСП, також на етапі контролю та випробовування готової продукції. Зниження ролі кадрів під час виробництва продукції на сучасному етапі розвитку ЕВС пояснюється, перш за все, тенденцією до зниження людського фактору на цьому етапі внаслідок використання автоматизованого високопродуктивного обладнання. У випадку значних обсягів ручної праці у виробництві продукції роль кваліфікації кадрів на цьому етапі безперечно слід вважати визначальною.

На етапі формування “потенційної КСП” визначальної ролі в забезпеченні КСП знову набувають відділи маркетингу і логістики, оскільки лише завдяки ефективній рекламній кампанії, вдалій організації каналів товароруку та методів товаропросування при гнучкій ціновій політиці можна сформувати належний рівень додаткових (супроводжуючих) послуг, створити позитивний імідж і перетворити продукцію в успішний (конкурентоспроможний) товар.

#### **Список літератури:**

1. Ухачевич Я. П. Класифікація факторів забезпечення конкурентоспроможності продукції // Вісник ДУ «Львівська політехніка», - № 345 "Проблеми економіки та управління". - Львів: Вид-во ДУ «Львівська політехніка», 1998 – с. 205–211. 2. Ухачевич Я. П. Розвиток і формування адаптивних систем управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств // Вісник ДУ «Львівська політехніка», № 384 "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку".- Львів: Вид-во ДУ «Львівська політехніка», 2000, с. 139-143. 3. Ухачевич Я. П., Плоткін Я. П. Логістика в адаптивних системах управління конкурентоспроможністю продукції // Вісник НУ «Львівська політехніка», № 424 “Маркетинг та логістика в системі менеджменту” - Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2001. 4. Андреева О. Д. Технология бизнеса: маркетинг. Учебное пособие. - М.: Издательская группа ИНФРА . М - НОРМА, 1997. - 224 с.

УДК 336.722.142

І.Б.Хома

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ У СФЕРІ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ КРИЗИ**

© І.Б.Хома, 2009

Світова фінансова криза все більше загострює проблеми управління ліквідністю у сфері банківської діяльності. Вітчизняні комерційні банки, бажаючи уникнути банкрутства, вимушені щодня перевіряти свій стан поточної ліквідної позиції, що коливається під значним впливом залучених і розміщених на рахунках коштів за різними термінами погашення. Ґрунтовний аналіз та оцінка активів і зобов'язань банку за періодами, які залишилися до відповідної дати погашення, дають найкращу основу для оцінювання ліквідності будь-якої банківської структури.

Однією із суттєвих причин виникнення кризових ситуацій у більшості банків є недостатній рівень оцінки ліквідності, що зумовлює неправильне прийняття управлінських рішень щодо загальної капіталізації організації та її динаміки в коротко- та довгостроковому періоді. Формування оптимальної ресурсної бази і структури активів дозволяє запобігти багатьох подальших труднощів у банківській діяльності, насамперед, зменшити ризики і сформувати якісний кредитно-інвестиційний портфель.

Під ліквідністю банку слід розуміти, що його активи є досить мобільними для забезпечення вчасного виконання заздалегідь узятих зобов'язань та вимог, що виникли у процесі господарювання. З іншого боку, це обов'язкова збалансованість між строками і сумами погашення активів та строками і сумами виконання зобов'язань банку.

Запровадження в українських банках міжнародної системи аналітичного обліку та звітності допомагає оцінити ліквідність за термінами погашення активів і зобов'язань, а саме, за періодом, що залишився до зазначеної дати погашення за умовами угоди, або, що залишився до фактичної дати строку погашення. Вважається, що фактична дата погашення настає тільки після дати, яка обумовлена в договорі. Проте, договірні терміни погашення вимагають додаткової перевірки й аналізу, особливо, якщо договірний період не збігається з фактичним. Така ситуація пов'язана, як правило, з тим, що дати, зазначені в угодах банків, завжди відображають ризики, які самі пов'язані з ліквідністю щодо активів і зобов'язань банку. Якщо деякі активи банку згідно з [1] не мають договірного терміну погашення, то період, протягом якого передбачається настання цього терміну за зазначеними активами, приймається за строк, упродовж якого активи можна реалізувати. Активи і зобов'язання за термінами погашення, що базуються на початковій даті погашення, аналізують, враховуючи їх фінансову і ділову перспективу, так як від цього, прямим чином, залежить поточний стан ліквідності.

Особливу увагу в банках слід приділяти аналізу активів і зобов'язань шляхом групування їх за термінами погашення, що залишились до наступної дати. Цей час базується на періоді, на протязі якого можуть бути змінені процентні ставки, які є індикатором відображення ймовірного ризику за ліквідними активами. В умовах фінансової кризи у більшості випадках процентні ставки не фіксовані, що ускладнює процес контролю за ліквідністю. Постійної перевірки і висновків вимагає той факт, що, якщо сума зобов'язань більша за суму вимог, то спостерігається нестача ліквідності, у протилежному випадку – надлишок ліквідних коштів. Це покладено в основу поняття банківської ліквідності, тобто своєчасного виконання грошових зобов'язань.

Проте, кожна фінансово-кредитна установа прагне одержання прибутку, на обсяг якого впливає встановлена ціна на різноманітні банківські операції і послуги.

Якщо комерційний банк має стабільний фінансовий стан, який підтверджується рядом фінансово-економічних показників, то він впевнений, що зможе у будь-який момент часу додатково залучити необхідні кошти з міжбанківського кредитного ринку. Такому банку притаманна активна кредитна політика, яку характеризує ознака перевищення кредитних коштів над його ресурсною базою.

У цій ситуації вдала стратегія управління пасивами банку прирівнюється до раціональної стратегії управління ліквідністю. У протилежному випадку в умовах кризи, коли банківські установи, за умови відсутності вільних коштів, відмовляються від кредитування різноманітних проектів, на що впливають ризики зовнішнього середовища, і як результат – висока плата банку за залучені на міжбанківському ринку кошти, при цьому збитки від підтримання ліквідності на належному рівні значно перевищують прибуток від одержаних відсотків за кредитами.

Для того, щоб якимось чином збільшити прибуток, збалансувати і вирівняти ліквідність у вітчизняних банківських установах від 24 липня 2009 року був прийнятий Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей проведення заходів з фінансового оздоровлення банків» [2]. Цей документ вніс зміни до деяких законів як: «Про податок на додану вартість», «Про банки і банківську діяльність». Зміст прийнятого нормативно-правового документу полягає у звільненні низки банківських операцій від оподаткування, а саме, по-перше, звільняються від оподаткування операції банків та інших фінансових установ з поставки (продажу, відчуження іншим способом) майна, що передане фізичними особами, а також суб'єктами підприємницької діяльності – приватними підприємцями та іншими особами, які не є платниками податку, у заставу (у тому числі,

іпотеку), та на яке було звернуто стягнення; по-друге, звільняються від оподаткування операції банків з продажу (передачі) або придбання зобов'язань за депозитами (вкладами).

Таким чином, було закріплено положення щодо обліку платником податку фінансових результатів операцій з продажу (передачі) або придбання права вимоги зобов'язань у грошовій формі за поставлені товари, виконані роботи чи надані послуги, а також зобов'язань за фінансовими кредитами та іншими цивільно-правовими договорами.

Згідно з [3] при першому відступленні зобов'язань валові витрати, понесені платником податку (першим кредитором), визначаються в розмірі договірної (контрактної) вартості послуг, за якими виникла заборгованість. За фінансовими кредитами – у розмірі фактичної заборгованості за основним боргом, процентами та іншими платежами за договором, якщо ці проценти та платежі у попередні податкові періоди були включені до складу валового доходу відповідно до вимог цього Закону.

До складу валових доходів включають суму коштів або вартість інших активів, отриману платником податку від такого відступлення, а також суму його заборгованості, яка погашається за умови, що ця заборгованість була включена до складу валових витрат згідно з вимогами Закону «Про оподаткування».

Якщо доходи, отримані платником податку від наступного відступлення права вимоги зобов'язань боржника або від виконання вимоги боржником, перевищують витрати на придбання цього права, прибуток включають до складу валового доходу платника податку. Якщо ж витрати, понесені платником податку на придбання права вимоги зобов'язань третьої особи (боржника), перевищують доходи від наступного відступлення цього права або від виконання вимоги боржником, збитки не включають до складу валових витрат або у зменшення прибутків, отриманих від інших операцій з продажу (передачі) або придбання права вимоги зобов'язань у грошовій формі за поставлені товари чи послуги, надані третьою особою.

Отже, виробити відповідно єдину стратегію управління ліквідністю складно, тим більше без адекватної оцінки наявної на конкретний момент часу структури активів та пасивів банку за строками погашення та достовірної оцінки ймовірності своєчасної трансформації відповідного виду активу в грошові кошти. Насамперед, слід прагнути досягнення ліквідності балансу банку.

Мета ліквідності досягнута, якщо стан балансу банківської структури дає змогу за рахунок швидкої реалізації коштів за активами покривати строкові зобов'язання за пасивами.

Тому, для побудови ефективного механізму управління ліквідністю у комерційних банках, особливо в умовах кризи, слід приймати такі першочергові заходи:

- чітко узгоджувати терміни погашення активів та зобов'язань, слідкуючи як змінюється поточна прибутковість банку;
- усі залучені та розміщені кошти групувати послідовно за видами для спрощеного подальшого контролю за ними;
- кожну банківську операцію відображати у позиції ліквідності;
- вміти ідентифікувати основну суму вимог і зобов'язань;
- відокремлюючи основну суму вимог і зобов'язань, обов'язково враховувати розмір відсотків;
- перевіряти щоденний приріст ліквідних коштів як різницю між приростом депозитів, приростом додаткових відрахувань до обов'язкового резерву і приростом надання кредитів за наданими гарантіями;
- кількісно оцінювати і вміти спрогнозувати величину ризику зміни процентних ставок, щоб вчасно запобігти ймовірних збитків;
- для кожної банківської структури обрати індивідуальний метод управління ризиком незбалансованої ліквідності;
- фіксувати будь-яку нову інформацію про залишки на рахунках банківського балансу, про надходження коштів, про зміну структури активів і пасивів банку;
- прогнозувати зміни в обсягах у структурі активів і пасивів банку, включаючи розмір позабалансових вимог та зобов'язань;
- постійно володіти інформацією про ймовірність несвочасного погашення кредиту;

- відлагодити процес корегування банківських грошових потоків, контролюючи механізм виконання зобов'язань за фінансовими гарантіями банку;
- заздалегідь планувати обсяги й терміни залучення необхідних додаткових коштів та відповідні дані щодо розміщення тимчасово вільних коштів;
- ефектно управляти власними тимчасово вільними ресурсами, балансуючи дефіцит і надлишок коштів банку у кожний період часу;
- чітко дотримуватись строків залучення й розміщення коштів у банку (терміни залучення коштів мають бути коротшими від строків їх розміщення при зниженні процентних ставок; при збільшенні процентних ставок строки виконання зобов'язань банку мають перевищувати строки розміщення коштів в активи);
- дотримуватись системи нормативів, спрямованих на скорочення зовнішніх і внутрішніх ризиків, підсилюючи контроль за ними, що сприятиме підвищенню загальної ліквідності банку;
- усі банківські нормативи аналізувати в розрізі щільного порівняння фактичних значень показників з їх оптимальними величинами;
- проводити політику щодо удосконалення пропозицій стосовно підвищення платоспроможності та зниження рівня ризикованості деяких банківських операцій, що позитивно вплине на регулювання ліквідної позиції банку.

Отже, для того, щоб ефективно управляти ліквідністю в банку, і особливо під впливом неконтрольованих факторів в умовах кризи з високими темпами інфляції в державі, необхідна розробка системно-комплексного підходу до управління грошовими потоками в розрізі пошуку раціональних змін у структурі активів і пасивів балансу банку. У банківських організаціях постійно треба прагнути, щоб спостерігалась поява додаткових ліквідних коштів як результат оптимального управління активами, коли фінансово-кредитна установа своєю діяльністю прискорює потік надходження коштів. Це досягається внаслідок того, якщо активи продаються або позичаються на період до настання термінів їх погашення. У свою чергу, підвищити ліквідність можна і завдяки раціонального управління пасивами, через придбання нових рентабельних ресурсів, де процес управління пасивами має задовольняти динамічному розширенню бази дохідних активів на противагу структурним зрушенням в активах і в дотриманні сталості набуття ліквідності.

1. Васюренко О.В., Волохата К.О. *Економічний аналіз діяльності комерційних банків: Навч. Посіб.* – К.:Знання, 2006. – 463 с. 2. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей проведення заходів з фінансового оздоровлення банків» від 24.07.2009. 3. Шевченко Д. *Банки звільняють від оподаткування* // *Правовий тиждень* № 32 (158) від 11.08.2009.

**Józef Antoni Haber**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu Wydział Zamiejscowy w Chorzowie

## **KRYZYS FINANSOWY I JEGO WPŁYW NA ZARZĄDZANIE MIĘDZYNARODOWE**

© Józef Antoni Haber, 2009

Ostatni kryzys finansowy wykazał dowodnie jak istotne jest zarządzanie międzynarodowe i jego poszczególne elementy. Dostrzegliśmy to zwłaszcza w odniesieniu do zarządzania zasobami finansowymi. Czegoś w pewnym momencie zabrakło i to w wymiarze strategicznym. Uważam, że jednym z takich ważnych obszarów, gdzie pojawiło się zagrożenie, ale jeszcze nie do końca, a może zupełnie nieuświadomione, był brak informacji. Rzecz paradoksalna w erze elektronicznej rewolucji, która menedżerom zarządzającym wielkimi korporacjami, czy wielkimi organizmami gospodarczymi należącymi do państwa przyniosła nowe możliwości szybkiej reakcji na sygnały z otoczenia. Dlaczego kryzys finansowy w skali globalnej spowodował takie spustoszenie w krótkim okresie czasu? Co złożyło się na taki a nie inny scenariusz zapaści nie tylko w sferze finansów, ale także produkcji?