DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-146>

УДК 336.71.078.3

Ошійко А.А., Татяніна С.М.

Університет державної фіскальної служби України

ПРОБЛЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ

Анотація. У статті особлива увага приділяється проблемам антикризового управління в банках. Так як, будь які потрясіння в банківській сфері, зміни зовнішніх і внутрішніх умов діяльності банківської системи, призводять до паралізації платіжної системи, коливань курсу національної валюти, а загострення політичних обставин в країні стимулюють розвиток банківської кризи, і як наслідок банківський сектор не має змоги стабільно функціонувати та ефективно виконувати свої основні функції. Отож, на сьогоднішній день гостро стоїть питання неефективного антикризового управління, а в деяких випадках і його відсутності. Забезпечення ефективного функціонування механізму антикризового управління банківської діяльності є одним із пріоритетних напрямів, що визначають стратегічні напрями розвитку як діяльності банків, так і економіки України у цілому. Тож автори, взявши за основу досвід зарубіжних країн, пропонують розробку та впровадження нових підходів і механізмів антикризового управління банками, які сформувані чіткі стратегічні орієнтири за часовою ознакою; визначити проблеми антикризового управління та шляхи їх подолання та сформувавши комплекс заходів, які забезпечать нейтралізацію проблем антикризового управління.

Ключові слова: антикризове управління, інструменти антикризового управління, стрес-тестування, ліквідність, ризики, фінансова стійкість банків, аутсорсинг.

Oshyiko Alina, Tatianina Svitlana

University of State Fiscal Service of Ukraine

PROBLEMS OF BANK CRISIS MANAGEMENT

Summary. The purpose of the article is to study the problem of bank crisis management and to develop actions on the improvement of current situation in banking sector of Ukraine. In order to ensure the effectiveness of bank crisis management it is necessary not only to assess and control banking risks, but also to solve the most urgent problems in this area. The majority of bank crisis management systems today require the immediate improvement through adoption of adequate management decisions and efficient use of internal resources. In the modern conditions, the formation of a crisis management mechanism in the banking sector in general and in each individual bank requires a reorientation of the National Bank and the managers of banks on early identification of potential problems and on the risk tendency from one or another bank itself. This includes the development and implementation of new approaches to assessing the quality of banks' activities, developments of trust and cooperation between banking institutions and regulators. The important element of such mechanism should be the preparations that includes the high quality planning of crisis procedures, the improvement of the bank supervision content, the strengthening of market discipline and transparency of Ukrainian banks. Based on the experience of foreign countries, authors propose to develop and implement new approaches and mechanisms of bank crisis management that forms a clear strategic orientation on a timely basis; to identify the problems of bank crisis management and the ways of solving them; to formulate the set of measures that will neutralize the problems of bank crisis management. With effective crisis management mechanism, banking institutions will be able to adapt to changes in the external and internal environment, function and develop despite economic, political and social changes in the world.

Keywords: crisis management, crisis management tools, stress testing, liquidity, risks, financial stability of banks, outsourcing.

Постановка проблеми. Останніми роками діяльність банків в Україні супроводжується підвищенням рівнем ризику та погіршенням їх фінансової стійкості внаслідок прискореного відтоку ресурсів, погіршення якості активів, девальвації національної грошової одиниці тощо. Кожен банк намагається зменшити негативний вплив зазначених ризиків та забезпечити фінансову стійкість, застосовуючи антикризове управління. Саме з цих причин зростає інтерес до проблем антикризового управління, адже їх вирішення дасть змогу удосконалити банківську систему в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми антикризового управління у своїх працях досліджували такі вітчизняні вчені-економісти, як: О.Б. Афанасьева, О.І. Барановський, В.В. Коваленко, С.Б. Манжос, Ю.С. Ребрик та ін. Однак, незважаючи на суттєві наукові результа-

ти, вищезазначені проблеми залишаються недостатньо дослідженими.

Мета статті полягає у дослідженні проблем антикризового управління в банках та в розробці заходів спрямованих на поліпшення ситуації в банківському секторі України.

Виклад основного матеріалу дослідження. В процесі антикризового управління для виконання основних цілей забезпечення стабільності банківського сектору уряд і центральний банк можуть використовувати широкий спектр методів і інструментів (рис. 1). Система антикризового управління банківської діяльності представлена взаємопов'язаним комплексом засобів та інструментів антикризового управління, які в свою чергу побудовані на принципах та механізмах управління.

Вагомою проблемою антикризового управління у банках є несвоечасний моніторинг змін

Рис. 1. Процес антикризового управління банківської діяльності

Джерело: складено автором на основі [1, с. 287]

у банківському секторі економіки. Моніторинг стійкості банківського сектору – це аналіз стану національного банківського сектору та оцінка впливу на нього глобального банківського середовища, а також виявлення позитивних чи негативних чинників, які спричинять зміни в банківському секторі в майбутньому [2, с. 156–158].

В результаті такого моніторингу науковці наводять основні параметри фінансової нестабільності, а саме: девальвація гривні, зниження темпів економічного зростання, погіршення платіжного балансу, висока інфляція тощо. Окрім базових параметрів, в процесі моніторингу стійкості банківського сектору, аналізуються: недостатній нагляд за банківським сектором, неадекватна грошово-кредитна політика, недосконале законодавство тощо [3, с. 16–20]. Проявлятися кризи можуть у різних формах, саме тому центральний банк, як основний регулятор, має створити дієву систему моніторингу, завдяки якій можна буде ретельно досліджувати загальні ознаки кризових чинників, що наближаються.

На сьогоднішній день практика антикризового управління банківської діяльності включає в себе застосування як формальних норм і правил грошово-кредитного регулювання, так і неформальних, які склалися в результаті реальних взаємовідносин органів монетарного регулювання.

Ефективна програма антикризового управління банківської діяльності має значний вплив на рівень економічного зростання держави, що відображається на добробуті будь-якого суспільства. Реалізація антикризових заходів в банківському секторі через застосування широкого спектру інструментів антикризового управління має розглядатися як джерело економічних зрушень, підвищення рівня життя населення, стримування інфляційних процесів та стимулювання розвитку підприємницької діяльності, що в свою чергу відповідає стратегічним цілям розвитку держави.

Банки України протягом тривалого періоду зазнають негативні впливи макроекономічного, інституціонального та регулятивного характеру. Поширення кризових явищ в економіці ставлять під загрозу не тільки прибутковість діяльності банків, а й узагалі їх функціонування. Основними причинами припинення діяльності банків є їхня неспроможність нейтралізувати ризики в банківській системі, а також відповідати за своїми зобов'язаннями, що обумовлено недостатністю ресурсної бази у фінансово-кредитних установах (рис. 2).

Протягом останніх років збитки, завдані неплатоспроможними банками економіці країни сягнули понад 180 млрд. грн. Процес виведення банківських установ триває та вказує на необхідність розроблення та введення дієвого механізму управління проблемними банками.

Рис. 2. Динаміка діючих та неплатоспроможних банків України 2016-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі [4]

Аналізуючи нормативно-правову базу та дії Національного банку в період фінансової нестабільності, заходи антикризового управління можна поділити на:

- заходи з фінансової стабілізації (регулювання фінансового сектора, підтримка банківського сектора, валютне регулювання, тощо);
- заходи макроекономічного регулювання (вплив на реальний сектор економіки, захист та стимулювання національного виробника);
- заходи соціальної політики (соціальний захист населення, стримування безробіття) [1, с. 260].

Спеціалізоване державне антикризове управління є необхідним в розвитку та господарюванні будь якого суб'єкта з високою ймовірністю виникнення криз. Щодо реалізації антикризового управління в банку, то вона є необхідною умовою протидії кризовим явищам, фінансовому оздоровленню банку та його стабільному довгостроковому функціонуванню.

Традиційні підходи державного антикризового управління для нейтралізації кризових явищ є не ефективними, та можуть призвести до проблем як окремого банку так і до дестабілізації банківської системи загалом. Саме тому актуальним є розробка теоретичних і практичних шляхів для вдосконалення антикризового управління в банку, яке в свою чергу є необхідною умовою протидії кризі й фінансовому оздоровленню банку.

Основним напрямом у забезпеченні антикризового управління банком є необхідність у здійсненні ефективного управління ліквідністю та прибутковістю. Головне завдання яке стоїть перед банками в процесі управління ліквідністю полягає у необхідності уникати як дефіциту, так і надлишку ліквідних коштів. Дефіцит призводить до виникнення ризику втрати ліквідності банку, а надлишок ліквідних коштів є результатом не раціонального розміщення коштів, що в майбутньому призведе до втрати банком прибутку.

Аби уникнути чи хоча б мінімізувати ризик незбалансованої ліквідності, кожна банківська установа обов'язково має підтримувати відповідне співвідношення між рівнем ліквідності та прибутковості. Основні прийоми, методи та заходи для ре-

лізації цього співвідношення повинні бути чітко сформульовані у стратегії НБУ. На сьогоднішній день Національний банк України пропонує банкам застосовувати стрес тестування як метод кількісної оцінки ризику, та дає уявлення про суму збитків чи доходів банку, якщо події розвиватимуться за складеним припущенням [5].

Варто також зазначити, найбільш поширеними напрями в державному антикризовому управлінні банку є методи сценарного аналізу та аналізу чутливості. Сценарій стрес тестування – це модель можливого розвитку подій під впливом різних факторів ризику. Стрес-тестування 2018 року проходили 24 банки, які загалом становлять більше 94% активів банківської системи України. Результати оцінювання за базовим та несприятливим сценаріями не є прогнозами фінансових показників. Сценарії розроблено таким чином, щоб виявити вплив основних ризиків на діяльність банку за поточного його стану [6].

У середньому достатність основного капіталу за базового сценарію зростає в прогнозованому періоді майже на 13 в. п. до 24.7. Вісім фінансових установ потребували збільшення капіталу для досягнення мінімального необхідного рівня достатності в перший прогнозний рік за базовим сценарієм. Один із цих банків – ВТБ Банк – у листопаді було визнано неплатоспроможним. Більшість банків є достатньо прибутковими в прогнозованому періоді, а їхній загальний рівень капіталу зростає (рис. 4).

За результатами стрес-тестування банківських установ можна вказати на те, що показ-

Рис. 3. Кількісні та якісні складові стрес-тестування

Джерело: складено автором на основі [6, с. 19]

Рис. 4. Середньозважені оцінки нормативу достатності основного капіталу банків за результатами стрес-тестування

Джерело: складено автором на основі [7]

ники достатності основного капіталу знизилися тільки для приватних банків та банківських установ підконтрольних Російській федерації. За базовим сценарієм спостерігаємо зростання основного капіталу майже у всіх групах банків, але різними темпами. Найінтенсивніше простежується зростання достатності основного капіталу іноземних банків.

За несприятливого сценарію для майже половини банків капітал знижується нижче за граничний рівень. Загальний кумулятивний вплив гіпотетичної кризи на основний капітал становить майже 9 в. п. достатності основного капіталу, він знижується до 3.1% у трирічному прогностичному періоді.

Що стосується стрес-тестування банківських установ у 2019 році, то розпочався такий процес у травні його мають пройти 29 установ, на які припадає понад 93% активів банківської системи. За результатами оцінки стійкості для банків буде визначено необхідний рівень нормативу достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2) та нормативу достатності основного капіталу (Н3). Банки мають забезпечити виконання за ними мінімальних вимог за базовим сценарієм (Н3 – 7% та Н2 – 10%) та знижені вимоги за вказаними нормативами за несприятливим сценарієм (3,5% та 5% відповідно) упродовж всього прогностичного періоду, який становить три роки.

Основним державним антикризовим заходом являється також система гарантування вкладів. Також варто зазначити, що метою стратегії розвитку Фонду гарантування вкладів фізичних осіб є захист прав і законних інтересів вкладників банківських установ, а також відновлення та зміцнення довіри населення до банківської системи України, стимулювання залучених коштів у вітчизняну банківську систему, забезпечення ефективної процедури виведення неплатоспроможних банків з ринку.

До заходів антикризових управління банківської діяльності, що забезпечують фінансову стійкість банків, відносять систему регулювання грошового ринку. Тому значну увагу слід приділяти тенденціям, які спостерігаються на валютному ринку. Досліджуючи курсову динаміку, можемо стверджувати, що внутрішні валюти

і валюти за зовнішньою конвертацією, до яких відносимо гривню, мають тенденцію до стрімкого знецінення, з нижче перерахованих основних причин:

- пропозиція валюти на внутрішньому ринку є зовнішнім чинником і практично не пов'язана з динамікою попиту на неї;

- країни з внутрішніми валютами або валютами зовнішньої конвертації зазвичай мають нерозвинуті фінансові ринки;

- національна валюта значно поступається іноземній за рівнем ліквідності, тому власники валюти намагаються її притримувати, створюючи, таким чином, дефіцит на внутрішньому ринку [4].

Попит та пропозиція валюти регулюється за допомогою валютних резервів. Тому в умовах нестабільності світових валютних ринків міжнародні резерви являються важливим інструментом державного антикризового управління, адже через них здійснюється реалізовується зв'язок між станом національного валютного ринку та станом економіки країни в цілому. Доларизація в Україні є системною проблемою економіки. Вона була зумовлена високим рівнем інфляції, стрімкою девальвацією гривні та зниженням її купівельної спроможності. І як наслідок таких негативних явищ невиконання національними грошима деяких своїх функцій.

Хотілося б також зазначити, що фінансовий регулятор переходить на кластерний підхід по нагляду за банківськими установами, про це йдеться на офіційному сайті НБУ. Таке рішення було прийняте правлінням Національного банку України в рамках комплексної програми реформування фінансового сектору до 2020 року. За новим підходом Національний здійснюватиме групування банків за подібними бізнес-моделями, профілями ризиків та характером здійснюваних операцій чи відповідними ознаками.

Застосовуючи наглядові кластери можна:

- визначити актуальні напрями аналізу операцій банку;
- зробити ефективнішим навантаження на наглядові ради та кураторів;
- скоординувати активність наглядових підрозділів, фінансового моніторингу та валютного контролю.

Також задля ефективного антикризового управління фахівцями НБУ було розроблено «Концепцію реформ банківської системи України до 2020 року». В поданій концепції зазначалися такі цілі:

- консолідація відносно невеликих банків з гарними показниками за активами, прибутковістю та рентабельністю банку;
- нарощення мінімального регулятивного капіталу банківських установ;
- зниження кредитних ризиків банків;
- створення системного банку «поганих активів»;
- підтримка банків з іноземним капіталом;
- підтримка банків з іноземним капіталом;
- скорочення вартості кредитів;
- зміна політики ведення діяльності зі зберігання депозитів (мова йдеться про заборону на дострокове розірвання депозитного договору);
- зниження темпів інфляції до 2% на рік [5].

На сьогоднішній день банки України досить часто у антикризовому управлінні застосовують бенчмаркінг та аутсорсинг. Вчені по різному трактують поняття бенчмаркінга. Фактично бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування, у якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі показників конкурентів. Бенчмаркінг поєднує в собі розробку стратегій, галузевий аналіз та аналіз конкурентів.

Практика вказує, що використання досвіду конкурентів дає змогу банківській установі скоротити свої витрати, підвищити прибуток та вибрати ефективнішу стратегію розвитку.

Ще одним ефективним методом антикризового управління банківської діяльності являється аутсорсинг. Аутсорсинг – це залучення іншої компанії для здійснення діяльності або процесів, пов'язаних з виконанням банківських операцій, фінансових послуг або інших типових послуг, які в іншому випадку виконувалися б самою організацією.

Аутсорсинг може застосовуватись як елемент антикризової політики втому сенсі, що він може допомогти банку сконцентрувати увагу і наявні ресурси на основній діяльності, перекласти частину ризиків на компанії аутсорсери, спростити організаційну структуру й підвищити керуваність, скоротити видатки обслуговування бізнес процесу і відповідно підвищити прибутковість бізнесу [7].

Отже, комплекс перерахованих заходів антикризового управління банківської діяльності

несе в собі як переваги так і загрози. Перш за все варто визначитися з основними загрозами та проблемами банківської системи, до їх числа варто віднести:

- суттєві частки проблемних активів на балансі банку;
- відсутність фундаменту для сталого розвитку;
- не можливість виявляти ризики на ранніх етапах;
- права учасників ринку недостатньо захищені;
- корпоративне управління банків не відповідає світовим стандартам [3].

Саме тому аби антикризове управління було ефективним варто не лише оцінювати та контролювати банківські ризики, а й в першу чергу займатися вирішенням нагальних проблем даної сфери. Система антикризового управління банківської діяльності більшості банків на сьогодні потребує негайного її удосконалення шляхом вчасного прийняття адекватних управлінських рішень й ефективного використання внутрішніх ресурсів.

Висновки. Банківська система України досить залежна від міжнародної економіки і світової фінансової системи, що і є головною причиною поширення кризових явищ у банківському секторі. Відбувається це шляхом дії низки передавальних каналів, таких як: експортний, кредитний, інвестиційний, інфляційний та інформаційний.

Заходи уряду та НБУ є важливими у забезпеченні довіри серед суб'єктів господарювання та населення щодо можливості деяким банківськими установами не виконувати свої фінансові зобов'язання. На сьогоднішній день, проаналізувавши сучасний стан банківської системи України та державні антикризові заходи Національного банку України, ми спостерігаємо ситуацію, коли дії НБУ не лише не збільшують довіру, але й посилюють паніку серед населення. Тому оцінка заходів державного регулювання антикризового управління є важливим етапом у подоланні банківської кризи в цілому і на рівні кожного окремого банку зокрема.

Завдяки ефективному механізму боротьби з проблемами антикризового управління банківські установи матимуть змогу адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища та функціонувати і розвиватися незважаючи на економічні, політичні та соціальні перетворення у світі.

Список літератури:

1. Коваленко В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання. Одеса, 2017.
2. Костоґриз В. Аспекти антикризового управління банківською діяльністю в Україні. *Економічний аналіз*. 2016. Вип. 7. С. 156–158.
3. Манжос С.Б. Антикризове управління банківською діяльністю: форми і технології. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 6. Ч. 5. С. 16–20.
4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.10.2019).
5. Дані фінансової звітності банків України: URL: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=6409 (дата звернення: 01.10.2019).
6. Аутсорсинг фінансових послуг: розвиток триває. URL: http://www.securities.org.ua/securities_paper/review.php?id=687&pub=5346 (дата звернення: 10.10.2019).
7. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/control/uk/index> (дата звернення: 10.10.2019).

References:

1. Kovalenko, V.V., Suhanyaka, M.V., & Fuchedzhy, V.I. (2017). Antykryzove finansove upravlinnya v systemi subyektiv eko-nomichnoyi diyal'nosti: metody ta instrumenty otsynuvannya [Crisis financial management in the system of economic entities: valuation methods and tools]. Odesa.

2. Kostohryz, V. (2016). Aspekty antykryzovoho upravlinnya bankivs'koyu diyal'nistyu v Ukraini [Aspects of crisis management of banking activity in Ukraine]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 7, pp. 156–158.
3. Manzhos, S.B. (2018). Antykryzove upravlinnya bankivs'koyu diyal'nistyu: formy i tekhnologiyi [Crisis management of banking activities: forms and technologies]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 6, no. 5, pp. 16–20.
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 02 October 2019).
5. Dani finansovoyi zvitnosti bankiv Ukrainy [Data of financial statements of banks of Ukraine]. Available at: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=6409 (accessed 01 October 2019).
6. Aut•sorsynh finansovykh posluh: rozvytok tryvaye [Outsourcing of financial services: ongoing development]. Available at: http://www.securities.org.ua/securities_paper/review.php?id=687&pub=5346 (accessed 10 October 2019).
7. Ofitsiynnyy sayt Natsional'noho banku Ukrainy [Official site of the National Bank of Ukraine]. Available at: <https://bank.gov.ua/control/uk/index> (accessed 10 October 2019).