

УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF A BANK ACTIVITY

УДК 336.71.078.3

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.47-45>

Белікова Т.В.

к.е.н., доцент кафедри
фінансів та кредиту
Харківський національний університет
будівництва та архітектури

Марченко О.В.

к.е.н., доцент кафедри
фінансів та кредиту
Харківський національний університет
будівництва та архітектури

Бобровський І.Ю.

студент
Харківський національний університет
будівництва та архітектури

Belikova Tetiana

Kharkiv National University of Civil
Engineering and Architecture

Marchenko OIha

Kharkiv National University of Civil
Engineering and Architecture

Bobrovsky Yhor

Kharkiv National University of Civil
Engineering and Architecture

У статті розглянуто основні чинники, що впливають на фінансову кризу банку та її розвиток, що в майбутньому може призвести до банкрутства і ліквідації. Виділено чинники зменшення ризиків настання несприятливої ситуації у фінансових установах. Виділено основні етапи антикризового управління вітчизняними банками. Проаналізовано показники розвитку банківської системи України за останні роки. Проведено аналіз сучасного стану діяльності українських банків та перспектив їх розвитку, визначено чинники, що впливають на розвиток кризи, виділено основні інструменти банківського регулювання як на мікро-, так і на макрорівні, а також узагальнено сучасні методи управління антикризовою діяльністю. Розглянуто основні інструменти забезпечення фінансової стабільності банківської системи та етапи процедури управління проблемними активами, а також наведено ключові аудиторії, на які спрямовано дію антикризових інструментів.

Ключові слова: банк, банківська система, криза, антикризове управління, антикризове регулювання.

В статье рассмотрены основные факторы, влияющие на финансовый кризис

банка и его развитие, что в будущем может привести к банкротству и ликвидации. Выделены факторы уменьшения рисков наступления неблагоприятной ситуации в финансовых учреждениях. Выделены основные этапы антикризисного управления отечественными банками. Проанализированы показатели развития банковской системы Украины за последние годы. Проведен анализ современного состояния деятельности украинских банков и перспектив их развития, определены факторы, влияющие на развитие кризиса, выделены основные инструменты банковского регулирования как на микро-, так и на макроуровне, а также обобщены современные методы управления антикризисной деятельностью. Рассмотрены основные инструменты обеспечения финансовой стабильности банковской системы и этапы процедуры управления проблемными активами, а также приведены ключевые аудитории, на которые направлено действие антикризисных инструментов.

Ключевые слова: банк, банковская система, кризис, антикризисное управление, антикризисное регулирование.

The aim of article is exploring the main factors that affect to financial crisis of the bank and its development. It has highlighted the factors to reduce the risks of an adverse situation in financial institutions. It has highlighted the main stages of anti-crisis management of banks. It has analyzed the indicators of development of the banking system of Ukraine in recent years. It has summarized the analysis current state of the activity of Ukrainian banks and their development prospects. It has identified factors affecting the development of the crisis. It has highlighted the basic tools of banking regulation at both the micro and macro levels and modern methods of crisis management. It has presented key audiences targeted at anti-crisis tools. It has explored the basic tools ensuring the financial stability of the banking system. Factors that affect to financial crisis of the bank and development are divided into internal and external. Internal factors divide into organizational, technological-information and financial. External factors that directly affect financial sustainability include political and economic instability, social factors, the impact of the world economy to Ukraine, the country's investment position, and NBU monetary policy, the state of banking infrastructure. State anti-crisis regulation in the bank's sector involves the development of a set measures to counteract the negative impact of potential threats to the process of ensuring the stability and stable functioning the banking system and each individual bank. The inability to counteract the risks, as well as the lack of a resource base, are the main reasons the decline in the number of banks in the domestic banking system. Political and economic instability, financial system malfunctions and inflationary processes are the most significant factors that exacerbate the crisis in Ukraine. The aim to avoid finance crisis that could lead to bankruptcy and liquidation in the future, banks may act such as active operations with limited risk. An important aspect of the anti-crisis management system is the development mechanisms that prevent the problem situation at the stage of its prediction.

Key words: bank, banking system, crisis, anti-crisis management, anti-crisis control.

Постановка проблеми. Проблема управління антикризовою діяльністю банку є досить складним питанням у сьогоднішніх економічних умовах, оскільки значна частина українських банків працює в умовах постійних економічних та політичних змін, а також змін у законодавстві. Вплив зовнішніх, а більшою мірою внутрішніх чинників призводить до їх кризового стану та є основною причиною загальної тенденції збільшення кількості збиткових фінансових установ, що в подальшому призводить до їх ліквідації. В умовах фінансової та політичної криз завчасне управління запобіганням банкрутства підприємства, визначення перших проявів кризового стану та систематична діагностика його схильності до банкрутства зумовлюють актуальність вибраної теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання про процес банкрутства та методи його

запобігання розглядалося у працях вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків, таких як: А. Алексеєнко, О. Барановський, І. Бланк, О. Вовчак, І.Б. Івасів, М. Коробов, В. Міщенко, С. Науменкова, Л. Примостка, Ю. Ребрик, Т. Смовженко, М. Сугоняк, О. Терещенко, Р. Кирхнер, П. Роуз та ін. Проте, незважаючи на ґрунтовні дослідження авторів у цій сфері, питання управління антикризовою діяльністю залишаються актуальними і потребують нових досліджень у зв'язку з постійними змінами в законодавстві, у тенденціях розвитку національної економіки, а також з євроінтеграцією країни.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз сучасного стану діяльності українських банків та перспектив їх розвитку, визначення чинників, що впливають на розвиток кризи, виділення основних інструментів банківського регулювання як на мікро-,

так і на макрорівні, а також узагальнення сучасних методів управління антикризовою діяльністю.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Зміни в напрямі розвитку країни, переорієнтація її до сучасних стандартів ЄС, зміни в законодавстві потребують уведення передових технологій управління кризовими явищами в банківській системі.

Чинники, що впливають на фінансову кризу банку та її розвиток, поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні можна умовно поділити на організаційні, технологічно-інформаційні та фінансові [1, с. 683]. До організаційних чинників можна віднести якість менеджменту в банку на кожному з рівнів управління, якість внутрішнього контролю, маркетингової політики, кадровий потенціал. Технологічно-інформаційні чинники включають стан розвитку технологій та рівень інформаційних систем. До фінансових складників належать необхідний обсяг капіталу банку, обсяг резервування, рівень ризиків, якість структури активів та пасивів, строки депозитних вкладень.

До зовнішніх чинників, які безпосередньо впливають на фінансову стійкість, належать політична та економічна нестабільність, соціальні фактори, вплив світової економіки на Україну, інвестиційна позиція країни, а також грошово-кредитна політика НБУ, стан банківської інфраструктури. Для своєчасного розпізнавання наближення фінансової кризи банки повинні постійно аналізувати свій стан, фінансовий стан контрагентів, зміни в законодавстві. Політична й економічна нестабільність, порушення регулювання фінансового механізму та інфляційні процеси слід віднести до найбільш значних чинників, які погіршують кризову ситуацію в Україні.

Регулювання діяльності українських банків із метою уникнення кризової ситуації здійснюється на макрорівні Національним банком, Кабінетом Міністрів, Верховною Радою, а також Фондом гарантування вкладів фізичних осіб. На мікрорівні фінансова стійкість залежить від рішень зборів акціонерів, ради банку та його правління [2, с. 189].

Управління діяльністю банку з метою не допустити його банкрутства можуть здійснювати Державне антикризове управління, Національний банк України, а також ФГФО. Сам банк має можливість протистояти проблемним ситуаціям за допомогою антикризових, попереджувальних та відновних заходів, до яких належать такі методи, як реструктуризація фінансової установи, введення тимчасової адміністрації, проведення санаційних заходів, за умови їх узгодження з Нацбанком. Окрім того, у рамках управління антикризовою діяльністю може бути проведено реінжиніринг бізнес-процесів. Із боку НБУ робота банку регулюється за допомогою економічних нормативів.

Зменшити ризики настання несприятливої ситуації у фінансовій установі можна за допомогою дивідендної політики. Скорочення дивіден-

дів та рефінансування частини чистого прибутку в активні операції може стати передумовою поліпшення фінансового стану, збільшуючи його дохідність та платоспроможність. Важелями регулювання антикризової діяльності є також програми капіталізації, вимоги до резервів та дотримання економічних нормативів, моральне й матеріальне стимулювання працюючих [2, с. 189].

Щоб уникнути кризової ситуації, яка в майбутньому може призвести до банкрутства і ліквідації, банки можуть удатися до таких дій, як обмеження ризикових активних операцій та підвищення менш ризикових, хоча й менш прибуткових операцій, обмеження на окремі види операційної діяльності, кредитування окремих галузей економіки. Крім того, зменшення адміністративних витрат, скорочення кількості підрозділів банку можуть стати передумовами отримання додаткових фінансових ресурсів для проведення антикризових заходів. Після успішного проведення цих заходів і виходу банківської установи зі скрутного фінансового становища буде можливим розширення діяльності з подальшим нарощуванням капіталу.

Можна виділити декілька етапів антикризового управління. Перший етап – це збір інформації та виявлення чинників, що негативно вплинули на діяльність організації. Тут доцільно проводити аналітичну оцінку масштабів кризи та визначити обсяги втрат, що зазнав банк. Другий етап – попередження подальшого розвитку кризи, що базується на застосуванні операційних заходів, спрямованих на поліпшення якості активів і пасивів, підвищення ліквідності та платоспроможності, нарощування прибутку. Своєчасне реагування на негативні тенденції в роботі установи значно підвищує шанси швидко і без фінансових утрат вийти зі скрутного кризового стану. Наступний етап – нейтралізація кризового стану за допомогою всього антикризового інструментарію, мінімізація наслідків кризи. Останнім етапом є аналіз ефективності проведення процедури антикризового управління та за необхідності застосування коригуючих заходів.

Для підвищення ефективності та комплексного підходу до управління поганими активами банківської установи у кризовому стані доцільно застосувати процедуру, що складається з деяких етапів [3, с. 145]. Перший етап – це діагностика і рання ідентифікація проблем з обслуговуванням кредиту. На цьому етапі використовується аналітичний інструментарій прогнозування, спрямований на оцінку майбутніх грошових надходжень до банку від погашення кредитів. Другий етап – аналіз альтернативних варіантів стягнення заборгованості для вибору найбільш ефективного та найменш затратного способу. Третій етап – функціональний розподіл обов'язків у разі стягнення проблемної заборгованості. Наступний етап – застосування конкретних механізмів роботи з проблемними

кредитами: реструктуризація; стягнення заборгованості у судовому порядку, зокрема стягнення на предмет застави; продаж проблемних активів, у тому числі колекторам, або передача спеціально створеній установі, пов'язаній із банком. Далі проводиться контроль рівня проблемної заборгованості. Розроблення та дотримання плану-графіка зниження розміру та частки проблемних активів у структурі загальних активів банківської установи. Останнім етапом є оцінка ефективності управління проблемними активами та вжиття коригуючих заходів.

Під час вибору стратегії поведінки у кризовій ситуації слід урахувати ключові аудиторії, на яких буде спрямована дія антикризових інструментів [3, с. 166]: банки – учасники ринку, співробітників банку, вкладників – фізичних осіб, корпоративних клієнтів, клієнтів-позичальників та акціонерів банку, інституційних кредиторів, експертне середовище.

Державне антикризове регулювання банківського сектору передбачає розроблення комплексу заходів протидії негативному впливу потенційних загроз на процес забезпечення стійкості та стабільного функціонування банківської системи й кожного окремого банку. Неспроможність нейтралізувати ризики, а також недостатність ресурсної бази є основними причинами зменшення кількості банків у вітчизняній банківській системі.

Національний банк України протягом 2009–2018 рр. проводить політику виведення з ринку неплатоспроможних банків та банків із поганою репутацією. У цьому разі слід зазначити, що заявлена головна мета Комплексної програми розвитку фінансового сектору України до 2020 р. про наближення до стандартів ЄС та створення конкурентного ринку суперечить визначенню її цілі – зменшенню кількості банків. Тому на цьому етапі розвитку банківська система України знаходиться в стані реорганізації та реструктуризації, що має вплив на механізм протидії банкрутству банків. Усі ці показники мають негативний характер.

Недовіра з боку інвесторів безпосередньо вплине на розмір іноземних інвестицій у банківський сектор. Це говорить про те, що є необхідність у вдосконаленні банківської системи і запровадженні антикризових заходів з управління,

оскільки вона є однією з нестабільних, менш захищених та важко контрольованих сфер на фінансовому ринку [4, с. 51]. Динаміку показників розвитку банківської системи України за даними Мінфіну [5] представлено в табл. 1.

Із табл. 1 видно, що кількість банків у період із 2014 по нинішній рік скоротилася зі 180 до 76 одиниць, тобто більше, ніж у два рази. З початку 2015 р. банківська система показувала від'ємні показники рентабельності активів та капіталу. Найгірші результати спостерігаються на початку 2017 р.: рентабельність активів і капіталу мала значення 12,60% і 116,74% відповідно, що свідчить про поглиблення кризової ситуації у цей період. У 2019 р. вперше за останні п'ять років спостерігаються позитивні значення рентабельності.

Для того щоб банк успішно розвивався та мав стратегічні цілі, процеси запобігання значних утрат від кризи, що розвивається, повинні спиратися на спосіб аналізу проблем, що з'являються, який полягає у розгляді банківської установи як системи взаємопов'язаних елементів, що мають глобальну мету – забезпечити своє довгочасне існування й успішний розвиток в агресивному оточенні.

Більшість міжнародних організацій для забезпечення фінансової стабільності банківської системи країни використовує інструменти банківського регулювання за трьома основними напрямками: стабільність окремого банківського інституту (мікропруденційна політика); стабільність банківської системи (макропруденційна політика); цінова стабільність та економічна активність як основи підтримки фінансової стабільності (макроекономічна політика, що містить монетарну та фіскальну).

У процесі забезпечення фінансової стабільності банківської системи пріоритетними щодо застосування є інструменти макропруденційної політики, що розподілені за підгрупами. Так, інструменти капіталу включають: контрциклічний буфер капіталів, буфер системної важливості, більш високі вимоги до якості капіталу, буфер консервації капіталу, ризик недостатності капіталу, вимоги до достатності капіталу, коефіцієнт фінансового регулювання, динамічна норма капітального покриття. Перспективними для забезпечення фінансової стабільності банківської системи України є:

Таблиця 1

Динаміка показників розвитку банківської системи України

Значення на початок року	Кількість діючих банків	Процентні доходи, %	Процентні витрати, %	Рентабельність активів, %	Рентабельність капіталу, %
2014	180	78,6	52,2	0,12	0,81
2015	163	72,1	32,9	- 4,07	- 30,46
2016	117	92,5	61,9	- 5,46	- 51,91
2017	93	72,6	45,2	- 12,60	- 116,74
2018	82	77,4	44,1	- 1,93	- 15,84
2019	77	65,8	42,4	1,69	14,67
01.09.2019	76	62,8	41,2	4,75	38,32

контрциклічний буфер капіталу; буфер системної важливості; буфер консервації капіталу; більш високі вимоги до якості капіталу. Другою групою інструментів макропруденційної політики є інструменти ліквідності. Третьою групою є інструменти активів: ліміти ризикових активних банківських операцій, співвідношення суми кредитів до вартості активів, співвідношення суми заборгованості до суми доходів, співвідношення суми кредиту до доходу, ліміт на міжбанківський розмір ризику, динаміка забезпечення втрат за кредитами, межі концентрації кредитів відносно окремого сектору, обмеження кредитування, обмеження співвідношення суми кредитів до депозитів [6, с. 57].

Висновки з проведеного дослідження. Ефективне управління антикризовою діяльністю банку сприяє швидкому попередженню кризових явищ, а іноді й їх запобіганню. Важливим аспектом системи антикризового менеджменту є розроблення механізмів попередження виникнення проблемної ситуації на стадії її передбачення, тобто на етапі зародження.

Під час упровадження програми антикризового управління вкрай необхідно враховувати чинники впливу на фінансову стабільність банків, перш за все на мікрорівні, тобто виявляти проблемні місця всередині організації та своєчасно коригувати їх. Також необхідно забезпечити моніторинг чинників впливу на кризові явища на макрорівні (враховувати наявність дисбалансу у розвитку фінансового ринку, зростання системних ризиків) та метарівні (вплив фінансової глобалізації, міжнародні кризові явища).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Коваленко В.В., Ситник М.А. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банків. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 681–688. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Kovalenko-V.-V.-3.pdf> (дата звернення: 24.10.2019).
2. Жовтанецька Я.В. Механізм антикризового управління діяльністю банків. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 187–192. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-6_0-pages-187_192.pdf (дата звернення: 24.10.2019).
3. Сирота В.С. Функціональні та інституційні аспекти антикризового менеджменту в банківських установах України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2015. 251 с. URL: <http://ubs.edu.ua/images/PDF/disertacia.pdf> (дата звернення: 24.10.2019).
4. Павленко Л.Д., Семенець В.П. Система державного антикризового управління банківською систе-

мою як основа стабільного функціонування вітчизняної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 2. С. 48–55. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2019/10.pdf (дата звернення: 24.10.2019).

5. Мінфін. Показники діяльності банків. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2015-01/> (дата звернення: 24.10.2019).

6. Лесик В.О. Моніторинг фінансової стабільності банківської системи : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Харків, 2018. 364 с. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/Lesyk-V.O.-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055.02-2019.pdf> (дата звернення: 24.10.2019).

REFERENCES:

1. Kovalenko V.V., Sytnyk M.A. (2018) Antykrizove upravlinnia u zabezpechenni finansovoi stiiikosti bankiv [Anti-crisis management in providing financial stability of the banking]. *Infrastruktura rynku* [Market Infrastructure]. vol. 25, pp. 681 – 688. Available at: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Kovalenko-V.-V.-3.pdf> (accessed 24 November 2019).
2. Zhovtanetska Ya.V. (2015) Mekhanizm antykrizovoho upravlinnia diialnistiu bankiv [The mechanism of crisis management of banks]. *Biznes Inform* [Business Inform]. vol. 6. pp. 187–192. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-6_0-pages-187_192.pdf (accessed 24 November 2019).
3. Syrota V.S. (2015) Funktsionalni ta instytutsiini aspekty antykrizovoho menedzhmentu v bankivskykh ustanovakh Ukrainy [Functional and institutional aspects of crisis management in banking institutions in Ukraine]. (PhD Thesis), Kyiv: Banking University. Available at: <http://ubs.edu.ua/images/PDF/disertacia.pdf>. (accessed 24 November 2019).
4. Pavlenko L.D., Semenets V.P. (2019) Systema derzhavnogo antykrizovoho upravlinnia bankivskoiu systemoiu yak osnova stabilnoho funktsionuvannia vitchyznianoï ekonomiky [The system of state crisis management of the banking system as the basis of a stable functioning of the domestic economy]. *Investytsiï: praktyka ta dosvid* [Investment: practice and experience]. vol. 2. pp. 48–55. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2019/10.pdf (accessed 24 November 2019).
5. Minfin. Pokaznyky diialnosti bankiv (2019) [Ministry of Finance. Performance of banks]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2015-01/> (accessed 24 November 2019).
6. Lesyk V.O. (2018) Monitorynh finansovoi stabilnosti bankivskoi systemy [The financial stability monitoring of the banking system]. (PhD Thesis), Kharkiv: Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics Banking University. Available at: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/Lesyk-V.O.-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055.02-2019.pdf>. (accessed 24 November 2019).