

РОЗДІЛ 7 ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 336.051

Бодрецький М. В.

Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ЕТАПИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ

Досліджено питання підвищення якості антикризового управління банківськими установами. Встановлено корисність застосування відповідних методів і прийомів управління на відповідних етапах життєвого циклу організації. Так, науково-дослідним шляхом доведено, що банківські установи, перебуваючи в мінливому економічному середовищі, схильні до входження в кризовий стан, але це не раптовий, а поступовий процес, який має окремі стадії (етапи). Антикризове управління, засноване на розумінні необхідності його диференціації відповідно до стадії кризового стану організації, може бути більш дієвим і успішним у зіставленні з однотипними діями в різних ситуаціях.

Ключові слова: етапи управління, антикризове управління, диференціація управління, кризовий стан, ризики.

Постановка проблеми. Банківська установа, акумулюючи вільні грошові кошти (вклади), надає їх у тимчасове користування (у вигляді кредитів, позик), здійснює посередництво у взаємних платежах і розрахунках між підприємствами, закладами або окремими особами і регулює грошовий обіг у країні. Банк виступає в ролі фінансового посередника під час перерозподілу грошових коштів і здійснення платежів на фінансовому ринку.

Несприятливі чинники та їх комбінації впливають на діяльність банку, реалізуючись у вигляді ризиків. Під ризиками слід розуміти загрозу втрати частини ресурсів, недоотримання доходів або додаткові витрати в результаті фінансових операцій. Сучасний стан економіки України змушує банківські установи, наражаючись на прояви ризиків, постійно балансувати на межі кризового стану. Поглиблене дослідження особливостей антикризового управління банківськими установами з його препаруванням на етапи та складники є перспективним завданням, вирішення якого сприятиме успішному функціонуванню банківського сектору в цілому та окремих банківських установ зокрема.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі розвитку наукової думки досить велика кількість економістів зацікавлена в активному пошуку науково обґрунтованих економічних рішень проблем, що виникають під час функціонування суб'єкта господарювання у кризових умовах. До науковців, що досліджували зазначене питання, можливо віднести: В.І. Гаркавенко, О.О. Гензера, О. Дзюблюк, Г.Т. Карчеву, Л.Г. Кльобу, О.В. Неізнестну, А.М. Поддерьогіна, І.Є. Семенчу, С.О. Стародубцева та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Досить невизначеним сьогодні є питання систематизації методів та прийомів антикризового управління, про що багато дискутується. У проведеному дослідженні етапності входження банківської установи у кризовий стан та відповідних етапів антикризового управління запропоновано використання ризик-орієнтованого підходу. Ризики виникають унаслідок відхилення сьогодишньої оцінки від майбутнього розвитку досліджуваного явища. Прояву ризиків

сприяє вплив сукупності різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників. До причин зростання ризиків діяльності банківської установи може бути віднесено не лише неможливість оперативного та достатнього залучення грошових ресурсів (у тому числі й на міжбанківському ринку), а й помилки під час планування, низька якість кредитного портфелю, некомпетентність персоналу та інші чинники.

Мета статті полягає у поглибленому аналізі принципів антикризового управління банківськими установами та декомпозиції цього поняття з визначенням етапів входження банків у кризовий стан та відповідних етапів антикризового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як уже зазначалося, питання успішного антикризового управління є сьогодні дуже актуальним в Україні. Банківські установи, стикаючись із кризовими явищами, розглядають зовнішні та внутрішні виклики як прояви ризиків. Управління банківською установою як капіталом, що перебуває під ризиком, сьогодні є найпоширенішою практикою. Для практичної роботи важливо розуміти, на які ризики наражаються банківські установи. Основні ризики, які несуть небезпеку для банку, зведено в табл. 1.

Надійність банку визначається не лише тим, на який ризик він наражається, а й тим, наскільки банк спроможний управляти ним [3]. До основних засобів (методів) управління ризиками належать:

- активний пошук рефінансування виданих кредитів;
- диверсифікація діяльності;
- використання плаваючих процентних ставок;
- забезпечення страхування кредитів;
- оформлення застави (іпотеки, застави, поручительства третіх осіб);
- застосування принципу прийняття зважених ризиків;
- проведення політики високого рівня диверсифікації вкладень;
- проведення регулярного аналізу фінансового стану клієнтів;
- розподіл ризиків;
- розширення переоблікових операцій банку;
- хеджування валютних операцій.

Перелік ризиків банківської установи

Ризик	Визначення
ризик ліквідності	ризик втрати надходжень та капіталу, який виникає через неспроможність банку виконати свої зобов'язання у належні строки, не зазнавши при цьому неприйнятних втрат
процентний ризик	ризик скорочення сум відсоткового доходу/збільшення процентних витрат унаслідок зміни процентних ставок на ринку
кредитний ризик	ризик невиконання позичальниками своїх фінансових зобов'язань (прострочення повернення/неповернення боргу)
ринковий ризик	ризик виникнення у банку збитків унаслідок несприятливих змін ринкової вартості фінансових інструментів торгового портфелю і похідних фінансових інструментів, якими оперує банк
політичний ризик	ризик, що визначається рівнем стабільності політичного клімату в країні, рівнем протистояння окремих політичних сил, очікуваністю можливих змін у напрямках розвитку країни, прогнозованістю розвитку відносин із країнами-контрагентами та країнами-сусідами
валютний ризик	ризик втрати доходів (надходжень, капіталу) від несприятливих коливань курсів валют
ризик кон'юнктурних змін	виникає за різких і несприятливих змін на окремих сегментах фінансового ринку (наприклад, якщо банк займає вузьку ринкову нішу/ вузьку спеціалізацію і працює без диверсифікації, коливання кон'юнктури може значно підірвати надійність установи)
операційний ризик	ризик збитків у результаті побудови та підтримання неадекватних/ помилкових внутрішніх процесів, некоректних дій працівників та систем або зовнішніх подій, у тому числі й юридичний ризик
ризик форс-мажорних обставин	ризик, що має прояв у разі настання обставин непереборної сили, надзвичайних і не передбачуваних подій (стихійні лиха, війни, санкції, ембарго, революції, страйки тощо)

Джерело: авторська розробка з використанням [1; 2]

У роботі банку періодично виникають проблеми (ризик), які здатні привести його на межу банкрутства. У цих умовах важливо бути готовими своєчасно виявити проблеми і вжити адекватних заходів, спрямованих на вихід із кризи, враховуючи, що відкрита (явна) стадія кризи, як правило, настає за збігу цілої низки причин, які на той час уже отримали достатній розвиток [4].

Несвоєчасне повернення великого кредиту, яке призвело до втрати банком платоспроможності ще задовго до настання цієї події, вже є серйозною проблемою для банку, яка загрожує його стійкому функціонуванню. Вирішення цієї проблеми могло би бути відкладене на більш пізній термін, якби на момент неповернення кредиту банк віднайшов нові джерела для подальшого фондуювання неповернутої позики, наприклад за рахунок короткострокових міжбанківських кредитів (за умови стійкої роботи фінансового ринку).

Наростання кризи можливо розділити на три умовні стадії.

Перша стадія характеризується виникненням потенційної проблеми, яка здатна привести банк до кризи (наприклад, час, коли було встановлено, що виданий крупний кредит не буде повернуто позичальником в термін, обумовлений договором).

Друга стадія – настання події, яка потенційно спроможна створити проблему з проведенням платежів (день, коли закінчився термін дії договору і кредит не було повернуто в банк).

Третя стадія визначає перехід проблеми з прихованої стадії в явну (день, коли в банку виникли перші проблеми з проведенням платежів унаслідок неповернення цього кредиту).

Заходи щодо виходу банку з кризи повинні починатися на якомога більш ранніх стадіях виникнення проблеми.

Найбільш масовими є випадки, коли банківська установа поступово втрачає можливість виконувати свої зобов'язання та здійснювати платежі (тобто втрачає ліквідність). Таким чином, загалом кризовий стан банківської установи зазвичай має ту особливість, що протікає за сценарієм саме втрати ліквідності. Схема розвитку кризи ліквідності в банку має зазвичай послідовні ступені та наведена на рис. 1.

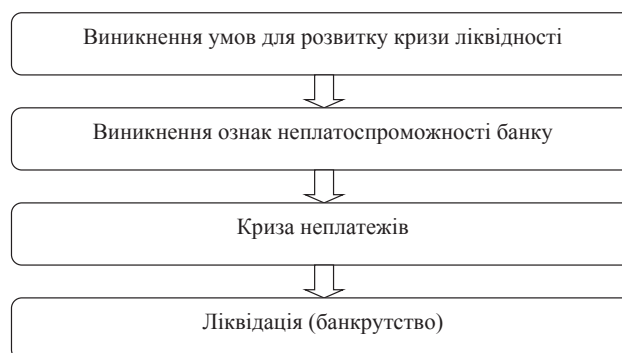


Рис. 1. Послідовні ступені розвитку кризи ліквідності банківської установи

Джерело: авторська розробка з використанням [5]

На етапі виникнення умов для розвитку кризи ліквідності спостерігаються такі характерні ознаки:

- безконтрольне залучення коштів на міжбанківському ринку;
- допускається порушення законодавства;
- нарощування частки державних цінних паперів (інших високоліквідних активів), які виступають у ролі застави (забезпечення);
- недолік високоліквідних активів;
- низька кваліфікація персоналу;
- помилки в плануванні Cash Floor банку (платіжних потоків);
- поступове зниження процентної маржі;
- прояв недбалого ставлення до роботи (що призводить до порушення платіжної дисципліни);
- зростання гарантійних операцій (банк виступає гарантом);
- зростання частки неефективно вкладених коштів;
- зростання випадків шахрайства співробітників;
- слабе технічне забезпечення;
- структура ресурсної бази змінюється в бік зростання частки короткострокових запозичень [6].

На етапі виникнення ознак неплатоспроможності банку спостерігаються такі характерні ознаки:

- введення (збільшення) оплати за проведення платежів;
- вимивання ліквідних активів банку (зростання частки неліквідних активів);
- виникнення затримок платежів, їх зростання за кількістю та сумами;
- значне збільшення витрат на рекламу;
- зростання дефіциту ліквідності;
- підвищення процентних ставок на депозити (вище ринкового рівня);
- поява технологічних збоїв (зростання їх кількості);
- розтягування (зростання) строків проведення платежів;
- скорочення взаємодії з іншими банками (скорочення/закриття лімітів);
- стрімке зменшення обсягів залучених клієнтських коштів [7].

На етапі виникнення кризи неплатежів у банку спостерігаються такі характерні ознаки:

- активна реалізація основних засобів;
- зміна керівництва банку;
- зміна акціонерів;
- значне скорочення співробітників;
- зниження вимог до якості забезпечення видаваних кредитів;
- зростання дисконтів під час продажу активів;
- зростання кількості претензій, позовів і судових справ;
- зростання частки непрацюючих активів;
- непроведення платежів;
- неконтрольований відтік клієнтських коштів;
- отримання акціонерами великих кредитів у банку;
- порушення нормативів діяльності банку;
- поява інформації про проблеми банку (в пресі, на фінансовому ринку);
- різке скорочення витрат;
- скорочення масштабів діяльності (обсяг кредитів/депозитів; кількість клієнтів; скорочення як за окремими операціями, так і балансових показників у цілому);
- введення тимчасової адміністрації [8].

На етапі ліквідації (банкрутства) банку спостерігаються такі характерні ознаки:

- неможливість здійснення платежів (відсутність коштів);
- зростання кількості претензій, позовів, судових тяжб;
- утрата ліцензії, заборона на ведення діяльності;

- втрата самостійності та керівництва установою, введення тимчасової адміністрації, створення ліквідаційної комісії;
- широкий розпродаж майна,
- робота з клієнтами щодо повернення кредитів, у т. ч. і тих, що обслуговуються;
- зростання обсягів реалізації застав по неповернених позиках [9].

Загалом якість антикризового управління впливає не тільки на внутрішню економічну ситуацію, а й на міжнародну інвестиційну позицію України та обсяги закордонних інвестицій [10]. Принципи роботи банківської установи з антикризового управління з розбивкою на етапи згруповано в табл. 2.

Головна ціль роботи персоналу банку в період кризи полягає у чіткому виконанні управлінських рішень і забезпеченні підвищеного контролю над усіма процесами та операціями.

Проблемним питанням є також визначення входження банку в кризовий стан і визначення моменту запуску антикризових механізмів. Підставами для запровадження антикризових заходів можуть бути (як приклад) такі:

- неодноразове протягом останніх шести місяців незадоволення вимог окремих кредиторів по грошових зобов'язаннях та (або) невиконання зобов'язань щодо сплати обов'язкових платежів (незалежно від їх суми) в термін до трьох днів із моменту настання дати їх виконання у зв'язку з відсутністю або недостатністю грошових коштів на коррахунку банку;
- незадоволення вимог окремих кредиторів по грошових зобов'язаннях та (або) невиконання зобов'язань щодо сплати обов'язкових платежів (незалежно від їх суми) терміном понад три дні з моменту настання дати їх задоволення у зв'язку з відсутністю або недостатністю грошових коштів на коррахунку банку;
- допущення абсолютного зниження власних коштів (капіталу) порівняно з їх (його) максимальним значенням, досягнутим за останні 12 місяців, більше ніж на 20%;
- систематичне порушення одного з обов'язкових нормативів, установлених регулятором банківського ринку (Національним банком України);
- систематичне порушення нормативу достатності власних коштів (капіталу), встановленого регулятором банківського ринку (Національним банком України);

Таблиця 2

Етапи роботи банківської установи з антикризового управління

Підготовчий	Профілактичний	Робота безпосередньо в умовах кризи
Підготовча робота із попередження кризи спрямована на створення механізму, який дає змогу своєчасно визначити проблеми, які загрожують нормальному функціонуванню банку, і розробити методи та механізми вирішення наявних проблем. Такого роду запобіжні заходи включають складання і коригування планів антикризового управління; створення і налагодження механізмів, що забезпечують реалізацію планів; розроблення і реалізацію механізму своєчасного виявлення та ідентифікації проблем банку.	Профілактична робота спрямована на організацію заходів, що дають змогу знизити до мінімуму вірогідність несприятливого впливу виявлених потенційних проблем банку на його фінансовий стан у майбутньому, і полягає в організації постійної роботи з виявлення потенційних проблем банку, спроможних спричинити йому серйозну загрозу в перспективі (як за фактично проведеними, так і планованими до проведення операціями); проведення стрес-тестування; проведення аналізу наслідків і умов розвитку проблеми; розроблення і здійснення превентивних заходів, спрямованих на зниження імовірності погіршення фінансового стану банку через розвиток виявлених проблем.	Робота в умовах кризи, тобто ситуації, коли проблеми банку значно погіршують його фінансовий стан і призводять до порушення нормативних і законодавчих вимог, спрямована на прийняття активних заходів щодо вирішення наявних проблем, які б дали змогу нормалізувати роботу банку, і полягає у всебічному аналізі проблем банку; у визначенні умов і ресурсів банку для їх вирішення; у розробленні механізму реалізації програми з виводу з кризи; у контролі над її реалізацією та її поточному корегуванню.

Джерело: авторська розробка

- порушення нормативу поточної ліквідності, встановленого регулятором банківського ринку (Національним банком України) протягом останнього місяця понад 10%;
- зменшення обсягу залучених коштів клієнтів на 20 і більше відсотків;
- паралельний зсув кривої процентних ставок на ± 100 базисних пунктів;
- зміна тримісячної волатильності всіх процентних ставок на $\pm 20\%$ від їх превалюючого значення;
- зміна тримісячної волатильності фондового індексу на $\pm 20\%$ від його превалюючого значення;
- зміна тримісячної волатильності валютних курсів на $\pm 20\%$ від їх превалюючого значення;
- зміна спредів у доходності за свопами на 20 базисних пунктів;
- технічна неспроможність банку виконувати власні функції через будь-які причини нефінансового характеру (відсутність струму, пошкодження мереж, руйнація приміщень тощо);

– інші якісні та кількісні показники, що включає в себе управлінська звітність банку.

Важливим для банківської установи є можливість визначити підстави запровадження всіх механізмів антикризового управління. Для полегшення цього завдання вище і наведено можливий перелік параметрів. Однак кожен банк повинен визначити саме для нього важливі і притаманні індикатори.

Висновки. Загалом наведений підхід до антикризового управління з прив'язкою принципів такого управління до конкретних етапів входження банківської установи у кризовий стан, може бути корисним для практичного використання в роботі менеджментом українських банків. У мінливих умовах, коли стрімко змінюються ставки, курси, конкурентне оточення та навіть самі правила роботи банківських установ, принцип пошуку інструментів управління відповідно до етапу, на якому перебуває конкретна організація, є корисним та потребує подальшого дослідження щодо підвищення його ефективності.

Список використаних джерел:

1. Дзюблюк О. Особливості сек'юритизації у механізмі управління кредитним ризиком банківської діяльності. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2017. № 2. С. 45–55.
2. Поддєрьогін А.М., Бабяк Н.Д., Білик М.Д. та ін. Фінансовий менеджмент: підручник; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін; 2-е вид., перероб. Київ: КНЕУ. 2017. 534 с.
3. Кльоба Л.Г. Напрями вдосконалення управління банківськими ризиками. Економіка та держава. 2017. № 6. С. 80–85.
4. Карчева Г.Т. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України. Фінансовий простір. 2018. № 1 (29). С. 32–39.
5. Семенча І.С., Єріна М.І. Сучасні проблеми управління активами та пасивами банку. Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та управління: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 29 вересня 2017 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2017. С. 135–148.
6. Катан Л.І., Марченко Ю.С. Управління ліквідністю комерційних банків. Молодий вчений. 2017. № 5(45). С. 588–591.
7. Гензера О.О., Олійник А.В. Ліквідація неплатоспроможних банків як інструмент оздоровлення банківської системи України. Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: зб. наук. пр. молодих вчених та студентів; редкол.: Н.А. Хрущ та ін. Хмельницький: ХНУ, 2018. Т. 1. С. 76–80.
8. Стародубцев С.О., Романюк В.А., Черепньов І.А. Актуальні аспекти управління організацією в кризових ситуаціях. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. № 182. С. 256–265.
9. Гаркавенко В.І., Шаповал Ю.І. «Очищення» банківського сектору в Україні: ціна для суспільства та держави. Український соціум. 2017. № 1. С. 108–123.
10. Неізнана О.В., Овчаренко К.В. Рейтингові системи оцінювання як чинник впливу на міжнародну інвестиційну позицію України та обсяги іноземних інвестицій у внутрішню економіку. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2017. Т. 22. Вип. 11 (64). С. 214–217.

Бодрецкий М. В.

Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ЕТАПИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОВСКИМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

Резюме

Исследован вопрос повышения качества антикризисного управления банковскими учреждениями. Установлена полезность применения соответствующих методов и приемов управления на соответствующих этапах жизненного цикла организации. Так, научно-исследовательским путем доказано, что банковские учреждения, находясь в меняющейся экономической среде, склонны к вхождению в кризисное состояние, но это не внезапный, а постепенный процесс, который имеет отдельные стадии (этапы). Антикризисное управление, основанное на понимании необходимости его дифференциации в соответствии со стадиями кризисного состояния организации, может быть более действенным и успешным в сопоставлении с однотипными действиями в различных ситуациях.

Ключевые слова: этапы управления, антикризисное управление, дифференциация управления, кризисное состояние, риски.

Bodretskiy M. V.

Taras Shevchenko National University

STAGES OF CRISIS-MANAGEMENT OF BANKS

Summary

The issue of improving the quality of anti-crisis management of banking institutions has been studied. The utility of application of appropriate methods and methods of management at the relevant stages of the life cycle of the organization is established. Thus, it has been proved by scientific research that banking institutions, being in a changing economic environment, tend to enter a crisis state, but this is not a sudden, but a gradual process that has separate stages (stages). Anti-crisis management, based on the understanding of the need for its differentiation in accordance with the stage of the crisis state of the organization, can be more effective and successful in comparison with the same type of actions in different situations.

Keywords: stages of management, crisis management, management differentiation, crisis status, risks.