

Шифр: flower

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В БАНКУ В УМОВАХ COVID-19

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКУ	6
1.1 . Сутність та види антикризового менеджменту в банку.....	6
1.2. Заходи та інструменти антикризового менеджменту в банку.....	9
1.3. Зарубіжний досвід застосування антикризового менеджменту в банках	13
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКУ В УМОВАХ COVID-19	15
2.1. Оцінка макроекономічного середовища діяльності банків в Україні	15
2.2. Діагностика індикаторів кризового стану в банку	17
2.3. Аналіз особливостей впливу Коронакризи 2020 року на банківську діяльність в Україні.....	20
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКУ В УМОВАХ COVID-19	23
ВИСНОВКИ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	29
ДОДАТКИ	32

ВСТУП

Актуальність теми. Криза є закономірним об'єктивним явищем в ринковій економіці, яке може виникати упродовж всієї діяльності банку під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх дестабілізуючих чинників. У 2020 році одним з головних чинників впливу на економічні процеси виявився фактор поширення пандемії гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 (далі – COVID-19).

У відповідь на ці виклики запроваджено надзвичайну санітарно-епідеміологічну ситуацію як на рівні окремих держав, так і галузей економіки, встановлено обмеження в'їзду / виїзду та пересування всередині країн. Березень 2020 р. вважається початком Коронакризи. Найбільшими внутрішніми ризиками для економіки в цілому та окремих банків зокрема, пов'язаними з COVID-19 є: підвищення рівня безробіття через закриття кордонів та скорочення робочих місць, масове банкрутство суб'єктів малого бізнесу у зв'язку з карантинними обмеженнями, підвищення рівня інфляції, девальваційні очікування громадян, збереження низької активності банків у кредитуванні реального сектору економіки, стрімке поширення COVID-19 та неспроможність медичної системи зупинити пандемію в Україні. Враховуючи, що причини виникнення попередніх фінансово-економічних криз та Коронакризи 2020 р. не тотожні, особливої актуальної набувають дослідження антикризового менеджменту в банку в умовах COVID-19.

З огляду на значимість, проблеми антикризового менеджменту (управління) в банку досліджувались такими вченими-економістами, як: О. Барановський, М. Бас, В. Василенко, В. Вовк, В. Коваленко, А. Краснова, В. Мельник, В. Міщенко, С. Науменкова, Ю. Орловська, В. Сирота, Т. Смовженко, А. Тавасієв, О. Тридід та інші. Погляди науковців не враховують змін, які виникають в банку у зв'язку із Коронакризою, викликаною COVID-19. Тому антикризовий менеджмент в банку в умовах COVID-19 потребує подальших досліджень.

Метою наукової роботи є розробка практичних рекомендацій щодо антикризового менеджменту в банку в умовах COVID-19 на основі дослідження теоретичних основ та практичних засад антикризової діяльності банків.

Відповідно до встановленої мети завданнями роботи є:

- визначити сутність та види антикризового менеджменту в банку;
- систематизувати заходи та інструменти антикризового менеджменту в банку;
- дослідити зарубіжний досвід антикризового менеджменту в банку;
- оцінити макроекономічне середовище діяльності банків в Україні;
- провести діагностику індикаторів кризового стану в банку;
- проаналізувати особливості впливу Коронакризи 2020 року на банківську діяльність;
- обґрунтувати напрями удосконалення антикризового менеджменту в банку в умовах COVID-19.

Об'єктом дослідження є процес антикризового менеджменту в банку.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні засади антикризового менеджменту в банку в умовах COVID-19.

Методи дослідження. Для реалізації поставлених завдань були використані такі методи: аналіз, синтез, узагальнення – при уточненні сутності, видів, етапів та заходів антикризового менеджменту в банку; комплексно-системний – при обґрунтуванні концептуальних засад антикризового менеджменту в банку та в процесі вивчення положень законодавства; табличний і графічний – для наочного відображення результатів дослідження; порівняння, узагальнення та систематизації – при дослідженні і оцінці методів діагностики банку з метою прогнозування кризи.

Інформаційною базою дослідження є: закони України та нормативно-правові акти, монографічні роботи, статті вітчизняних та зарубіжних економістів у фахових виданнях, офіційні дані Національного банку України.

Наукова новизна одержаних результатів. Окремі положення роботи мають елементи наукової новизни, а саме, автором надано авторське визначення

поняття «антикризовий менеджмент в банку; запропоновано підхід проведення стрес-тестування в банку, який на відміну від існуючих, дозволяє провести оцінку звіту про фінансовий стан, звіту про прибутки та збитки банку на три майбутні прогностні періоди, а також розрахувати потребу в докапіталізації.

Практичне значення одержаних результатів підтверджено довідками про впровадження, а саме: 1) результати діагностики індикаторів кризового стану в банку; висновки автора щодо підвищення ефективності антикризового менеджменту в банку; 2) окремі наукові результати використовуються в освітньому процесі при викладанні дисципліни «Банківський менеджмент».

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були представлені:

1. наукова стаття «Антикризовий менеджмент в банку в умовах COVID-19» у Міжнародному науково-практичному журналі (2020), який включено до категорії «Б» фахових видань України та до наукометричної бази Index Copernicus.

Основна частина роботи складається зі вступу, трьох розділів та висновків загальним обсягом 28 сторінок, 10 рисунків, 8 таблиць, 7 додатків на 10 сторінках, списку використаної літератури із 32 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКУ

1.1. Сутність та види антикризового менеджменту в банку

Банківську кризу можна трактувати, як нездатність банків виконувати свої основні функції з акумуляції та мобілізації тимчасово вільних грошових коштів, надання кредитів, проведення розрахунків і платежів в економіці країни.

В науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення поняття «антикризовий менеджмент в банку». В більшості літературних джерел його ототожнюють з поняттям «антикризове управління в банку». Найбільш характерні визначення наведено в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «антикризовий менеджмент в банку»

Автори	Визначення
О. Барановський, Л. Лігоненко	Система управління, що має всебічний характер та направлена на попередження та усунення несприятливих явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу організації, або реалізації спеціальних процедур (санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація)
М. Бас	Комбінація заходів організаційного та фінансового менеджменту, які здійснюються управлінською ланкою безпосередньо кожного банку та уповноваженими органами регулювання й нагляду за банківською діяльністю у час кризи і дозволяють банківським структурам вийти з негативного періоду з найменшими витратами
В. Василенко	Управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи, аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідкам
А. Градов	Аналіз стану макро- та мікросередовища та вибір місії банку, пізнання економічних механізмів виникнення кризових явищ та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовища банку з метою раннього розпізнавання «слабких сигналів» про загрозу наближення кризи
С. Дзьобек, К. Пазарбазіоглу	Системне, організоване на постійній основі управління діяльністю банків як на мікрорівні, так і на макрорівні з приводу діагностування, попередження і подолання кризових явищ.
В. Мельник, О. Колесник	Сукупність поміркованих і взаємопов'язаних заходів, відповідних інструментів, спрямованих на попередження та подолання кризової ситуації в роботі банківської установи
Ю. Орловська	Спеціальне, постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення

Продовження таблиці 1.1

1	2
	відновлення життєздатності окремого банку, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
В. Сирота	Комбінація форм інституційного впливу та заходів організаційного і фінансово-економічного характеру у банківській діяльності, що спрямована на раннє виявлення, попередження та подолання кризових явищ з мінімальними затратами
Т. Совженко, О. Тридід, В. Вовк	Комплекс заходів на етапах виявлення кризотвірних факторів, своєчасної діагностики, упередження і нейтралізації кризи, спрямований на досягнення цілей діяльності банку, реалізацію його стратегії та подальший розвиток
А. Тавасієв	Управлінський процес, що має упереджувальний характер, здійснюється на стратегічних засадах, починається та продовжується з перших днів існування банку, постійно і завжди

Джерело: складено автором за даними [1, 4, 5, 6, 8, 17, 19, 24, 27, 28, 29, 30]

Слід зазначити, що поняття «управління» є більш широким порівняно з поняттям «менеджмент», яке прийнято застосовувати виключно до соціально-економічних систем. Доцільно виділити два рівні антикризового управління: антикризовий менеджмент в банку – здійснюється виключно на мікрорівні керівництвом банку; антикризове регулювання банківської діяльності – здійснюється на макрорівні Національним банком України та органами державного управління (рис. 1.1).

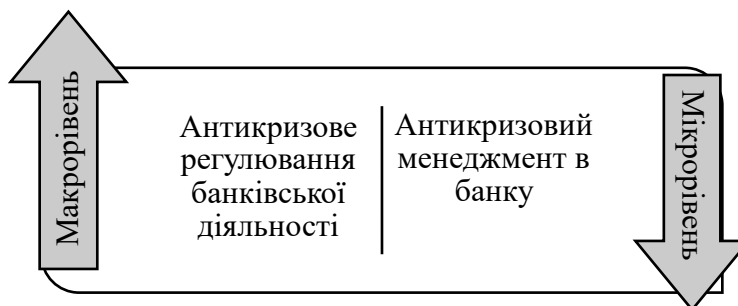


Рис. 1.1 Рівні антикризового управління

Джерело: складено автором

Метою антикризового регулювання банківської діяльності є забезпечення стійкості як банківської системи загалом, так і кожного окремого банку. Мета антикризового менеджменту в банку полягає в прийнятті обґрунтованого рішення про доцільність функціонування банку, в розробці та реалізації заходів по виходу банку з кризового стану з мінімальними негативними наслідками або припинення його діяльності [10].

Морфологічний аналіз визначень поняття «антикризовий менеджмент в банку» наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Морфологічний аналіз визначень поняття «антикризовий менеджмент в банку»

№ з/п	Ключові характеристики	Автори								
		О. Барановський, Л. Лігоненко	М. Бас	В. Василенко	А. Градов	В. Мельник, О. Колесник	Ю. Орловська	В. Сирота	Т. Совженко, О. Тридід, В. Вовк	А. Тавасієв
1.	Попередження кризових явищ	+	-	+	+	+	-	+	+	+
2.	Аналіз симптомів кризи	-	-	+	+	-	+	+	+	+
3.	Усунення кризових явищ	+	-	+	-	+	+	+	+	+
4.	Мінімізація втрат	-	+	+	-	-	+	+	-	-
5.	Здійснюється включно в умовах кризи	-	+	-	-	-	-	-	-	-
6.	Комплекс заходів	-	+	-	-	+	-	+	+	-
7.	Складова стратегічного менеджменту	-	+	-	-	-	-	-	+	+

Джерело: складено автором

Кризова ситуація в банку характеризується різким збільшенням частки сумнівної та безнадійної заборгованості в кредитних портфелях банків, зростанням їх збитків у зв'язку з переоцінкою непокритих ринкових позицій, зменшенням реальної вартості банківських активів. Все це веде до масового погіршення платоспроможності банків та відображає нездатність банківської системи здійснювати ефективний розподіл фінансових ресурсів [28].

Між кризою та банкрутством банку існує тісний взаємозв'язок. З одного боку, банкрутство однієї чи декількох банківських установ може спричинити виникнення та розвиток кризових явищ у банківському секторі. З іншого боку, існуюча криза може призвести банківські установи до банкрутства через погіршення фінансового стану клієнтів [12]. Антикризовий менеджмент від традиційного відрізняється специфічними умовами та інструментами: жорсткі обмеження, нестабільне внутрішнє та несприятливе зовнішнє середовище, значна витратність на фоні обмеженості ресурсів та висока ризикованість (табл. 1.3). Крім того, неефективне управління та (або) негативні зовнішні фактори можуть призвести до кризи банку, яка стає явною, коли існуючі резерви

і капітальна база не можуть покрити всі збитки. Завданням антикризового менеджменту є мінімізувати негативний ефект впливу кризи на соціально-економічний об'єкт управління, а також максимізувати його корисний результат.

Таблиця 1.3

Відмінні риси традиційного менеджменту від антикризового менеджменту

Основні параметри	Традиційний менеджмент	Антикризовий менеджмент
Мета	Підвищення ефективності діяльності	Мінімізація негативних наслідків кризи
Основні обмеження	Ресурсні м'які	Тимчасові, ресурсні жорсткі
Характеристика зовнішнього середовища	Сприятливе	Несприятливе
Внутрішнє середовище	Стабільне	Безліч гострих конфліктів
Характер управлінської інформації	Регламентовані інформаційні потоки, точна, надлишкова інформація	Залежність інформаційних потоків від кризової ситуації, недостовірні та недостатні інформації
Результат	Зростання ефективності	Перехід в стабільний стан

Джерело: складено автором на основі доопрацювання [16]

В залежності від фази кризи антикризовий менеджмент можна поділити на такі види: превентивний та реактивний (при нестійкому розвитку, під час кризи, при проведенні процедури банкрутства, посткризове управління) (рис. А.1 Додатку А). Сутність антикризового менеджменту розкривається через системний підхід, що дозволяє розглядати об'єкт дослідження як цілісну систему (рис. Б.1 Додатку Б).

Таким чином, антикризове управління в широкому сенсі передбачає специфічну діяльність, що включає в себе підготовчу, профілактичну роботу та роботу в умовах кризи, а також виходу з неї як на рівні конкретного банку, так і банківського сектору загалом. Проведення морфологічного аналізу поняття «антикризовий менеджмент в банку», дослідження відмінних рис традиційного менеджменту від антикризового, класифікація його видів дозволяють надати власне узагальнююче визначення поняття «антикризовий менеджмент в банку» як комплекс антикризових заходів, що здійснюється керівництвом банку на постійній основі, спрямованих на передбачення кризи, діагностику її симптомів, усунення кризи та подолання її наслідків з мінімальними втратами для діяльності банку.

1.2. Заходи та інструменти антикризового менеджменту в банку

Антикризовий менеджмент в банку передбачає чітку послідовність етапів. Серед яких вагоме місце займає розробка, оцінювання, впровадження антикризових заходів та їх контроль (рис. 1.2).



Рис. 1. 2. Етапи антикризового менеджменту в банку

Джерело: розроблено автором з урахуванням [31]

На наш погляд, антикризові заходи та інструменти антикризового менеджменту доцільно обирати в залежності від періоду функціонування банку. Деякі науковці поділяють ці інструменти на дві групи: неринкові і ринкові. До

першої групи належать заходи надзвичайного характеру, обмеження банківської конкуренції і поля діяльності, а до другої – фінансові, операційні та структурні (табл. В.1 Додатку В). Кожен із зазначених інструментів має свої особливості застосування. Ми пропонуємо застосовувати аналітичні інструменти прогнозування та планування, фінансові та організаційно-управлінські інструменти окремо або їх комбінацію в залежності від ситуації, яка склалася в банку (рис. 1.3).

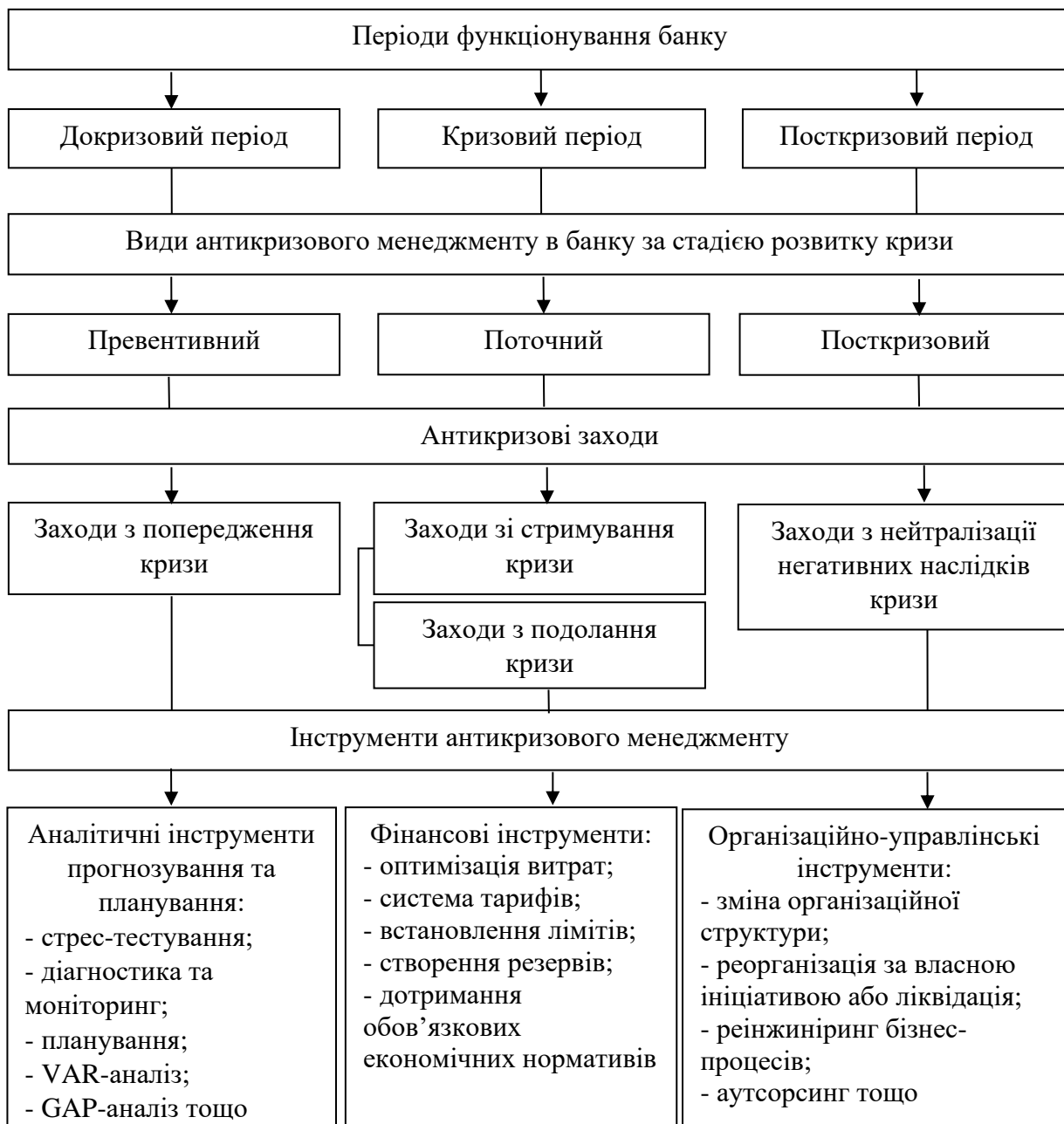


Рис. 1.3. Схема взаємодії періодів функціонування банку, видів антикризового менеджменту в банку з антикризовими заходами та інструментами

Джерело: побудовано автором на основі доопрацювання [10]

При цьому, аналітичні інструменти доцільно застосовувати для попередження кризової ситуації в докризовий період в межах заходів з попередження кризи, фінансові інструменти – для вирішення першочергових поточних проблем в кризовий період як складову заходів зі стримування та подолання кризи, а організаційно-управлінські інструменти – для подолання глибокої кризи та її наслідків в посткризовий період в межах заходів з нейтралізації негативних наслідків кризи.

Одним з аналітичних інструментів, покликаних забезпечити оцінку потенційних втрат в разі можливих спадів в економіці, є стрес-тестування, яке отримало широке застосування в міжнародній регуляторній практиці у 2010 році у відповідь на поширення кризи. Стрес-тестування може бути визначено як оцінка потенційного впливу на фінансову стійкість банку ряду несприятливих змін в факторах ризику, які відповідають винятковим, але вірогідним подіям. Розробляється два сценарії: базовий та несприятливий.

З 2018 року стрес-тестування проводиться не лише Національним банком України, а й аудиторськими компаніями з а кредитним, валютним та процентним ризиками. Як базові фактори ризиків при проведенні стрес-тестування Національний банк України рекомендує використовувати як макроекономічні показники (стабільність економічної ситуації; значні коливання курсу національної валюти; відкритість і доступність міжбанківського ринку; рівень політичної та міжнародної стабільності; стійкість фінансових ринків; можливість знецінення майна, яке надано в забезпечення за кредитними операціями банків; волатильність цін на енергоресурси), так і мікроекономічні показники (можливість доступу банку до зовнішніх джерел підтримання ліквідності; конкурентна позиція банку) [25].

В умовах кризи зростає ймовірність отримання банками значних збитків, тому регулятор висуває до них вимоги щодо наявності достатнього запасу капіталу, щоб їх покрити. Потреба в капіталі виникає у банку у разі якщо розраховане значення нормативу достатності нижче за встановлені вимоги. Проведення стрес-тестування та докапіталізація банків за його результатами є

однією з умов співпраці з МВФ.

Отже, антикризові заходи повинні застосовуватись у відповідні періоди функціонування банку. Враховуючи, що відкрита фаза розвитку кризи, як правило, протікає дуже швидко і вимагає негайного прийняття рішень, це дозволить вчасно реагувати на ситуацію в банку та відновити його діяльність з найменшими втратами.

1.3. Зарубіжний досвід застосування антикризового менеджменту в банках

Запобігання банківським кризам є одним із пріоритетних завдань в управлінні комерційними і центральними банками, міжнародними фінансовими організаціями. Усвідомлення загроз, які несуть в собі банківські кризи для економіки, стало стимулом для розвитку і вдосконалення антикризового менеджменту. Західні банки і регулюючі органи постійно оновлюють існуючі інструменти антикризового менеджменту для ефективної протидії банківським кризам, еволюція яких відбувається разом з кредитною системою. В табл. Г. 1 Додатку Г. узагальнено зарубіжний досвід застосування антикризових заходів урядів окремих країн у період світової фінансової кризи 2007–2009 рр.

Світовий досвід застосування антикризового менеджменту базується на реструктуризації позичок у зв'язку зі збільшенням частки прострочених кредитів. Особливо активно такі заходи застосовувались в США під час світової фінансової кризи 2007-2009 рр. Систематизацію світового досвіду реструктуризації кредитів банків в умовах кризи наведено в табл. 1.4.

В таких країнах, як Польща та Німеччина банки зобов'язали створювати департаменти з управління проблемними активами. В інших країнах, США, Японії, Чехії, Швеції, Китаї та Малайзії, були утворені корпорації з управління проблемними активами, на які було покладено обов'язки з викупу проблемних кредитів у неплатоспроможних банків. США, Європа, Індія та ін. впроваджували у діяльність банків управління безперервністю бізнесу (Business Continuity

Management або ВСМ) - управлінський процес, котрий дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та створити основу для забезпечення стійкості та можливості ефективно реагувати на проблеми, які загрожують інтересам головних акціонерів, репутації, бренда та вартості основних активів [3].

Таблиця 1.4

Світовий досвід реструктуризації кредитів банків в умовах кризи

Вид реструктуризації	Країни та банки, в яких здійснювалися заходи	Період, в який було реалізовано заходи	Особливості реалізації
Викуп проблемних кредитів	Аргентина	1995	Створення за ініціативою держави або самих банків спеціальних фондів (структурних підрозділів), діяльність яких спрямована на придбання проблемних банківських кредитів та інших сумнівних активів
	Мексика	1995	
	Малайзія	1998	
	Казахстан	2008	
Зниження відсоткових ставок	“IndyMac”, “Citibank” (США)	2008	Зниження процентних ставок за визначеними видами кредиту (споживчі, іпотечні).
	Аргентина	1995	
Пролонгація строків позичок	Мексика	1995	Збільшення строків кредитних виплат за позичками, які характеризуються низьким рівнем дохідності
	Уругвай	2000	
	Угорщина	2008	
	“Citibank” (США)		
	Великобританія		
Норвегія			
Зменшення основної суми кредиту	Мексика	1998	Зменшення суми заборгованостей, які мають низьку дохідність
	“Citibank” (США)	2008	
Конвертація валютних кредитів	Аргентина	2002	Реструктуризація споживчих або іпотечних кредитів в іноземній валюті в кредити у національній валюті за ставками на поточний момент
	Угорщина		
	ЗАТ “ВТБ 24”, ВАТ “Сбербанк России” (Росія)		

Джерело: складено за даними [3]

Проаналізувавши світовий досвід застосування антикризового менеджменту в банках в різні періоди було виявлено, що найбільш поширеними заходами були викуп проблемних позичок, пролонгація строків кредитування та зниження відсоткових ставок. Досвід провідних банків світу, є дуже корисним для аналізу та впровадження у вітчизняних банківських установах. Однак, його не можна сліпо копіювати, впровадження антикризового менеджменту вимагає пристосування до реалій вітчизняної банківської практики.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКУ В УМОВАХ COVID-19

2.1. Оцінка макроекономічного середовища діяльності банків в Україні

Стрімке поширення COVID-19 в Україні мало вагомий вплив на фінансовий сектор України, разом з цим варто зазначити, що банки увійшли в період Коронакризи 2020 року без помітних дисбалансів, достатньо капіталізованими та високоліквідними. Ще на початку розгортання Коронакризи 2020 року більшість банків швидко перейшла на дистанційне обслуговування, що дозволило не обмежувати доступність банківських сервісів незважаючи на тимчасове зменшення кількості відкритих відділень.

На початку 2020 року достатність капіталу істотно перевищувала мінімальний рівень, надлишок якого банки тепер можуть використати для поглинання збитків від непрацюючих кредитів та для подальшого кредитування. Фінансові установи стали більш ефективними та прибутковими, тож, урешті, самі генерують капітал. Структура фондування також сприятлива – понад 90% зобов'язань залучено на внутрішньому ринку. Тобто залежність банків від ситуації на міжнародних ринках капіталу знизилась. Ліквідність фінансових установ висока як у гривні, так і в іноземних валютах.

Аналіз карти ризиків банків України в червні-грудні 2020 р. (рис. 2.1) показав, що кредитний ризик реалізувався меншою мірою, завдяки гнучкій реструктуризації кредитів, державній підтримці бізнесу. Ризик ліквідності є незначним за рахунок суттєвого запасу ліквідності. Юридичний ризик посилюється в результаті суперечливих рішень судів по АТ КБ «ПриватБанк», скасування погоджених з МВФ антикорупційних реформ. Валютний ризик залишається високим через значну частку валютних депозитів. Загалом банки стали більш стійкі до коливань курсу. Ризик прибутковості: комісійні доходи банків відновилися, процентні – суттєво не знизились. Вища операційна ефективність

банків може частково компенсувати ризики.

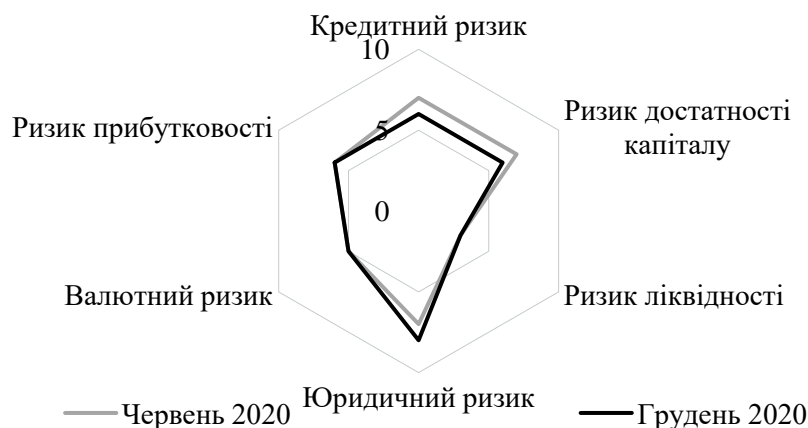


Рис. 2.1. Карта ризиків банків України у червні-грудні 2020 р.

Джерело: складено автором за даними [13]

Коронакриза 2020 р. призвела до підвищення ризиків достатності капіталу банків. Розглянемо більш детальніше розподіл нормативів достатності основного капіталу банків (рис. 2.2).

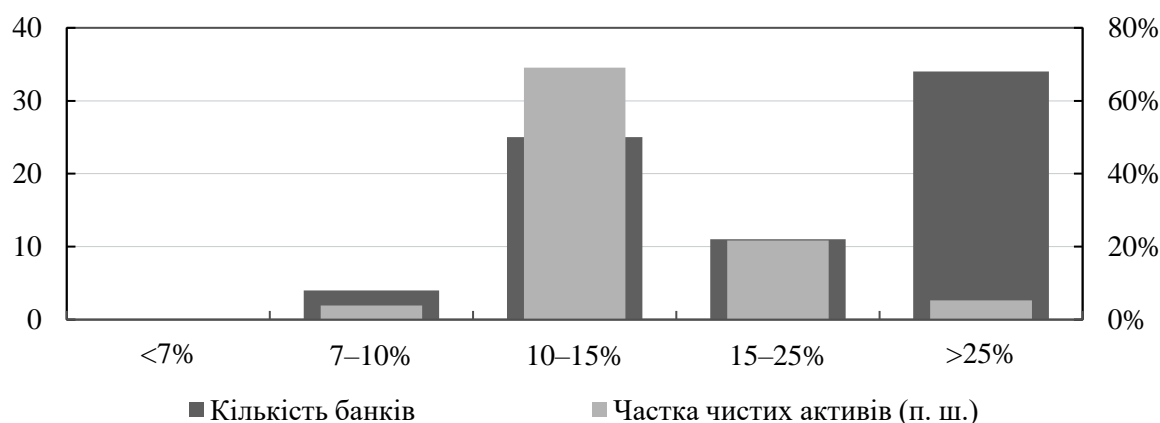


Рис. 2.2. Розподіл нормативів достатності основного капіталу банків станом на 01.11.2020 р.

Джерело: побудовано автором за даними [13]

Аналізуючи розподіл нормативів достатності основного капіталу банків можна стверджувати, що достатність капіталу банків зросла з початку року. Через нижчий кредитний ризик та помірне зниження доходів за пів року вплив кризи на капітал банку був нижчим, ніж очікувалось з боку НБУ. Суттєво послабила ризики капіталу докапіталізація великого державного банку. Припущення про несприятливий вплив цих ризиків на банківську систему НБУ заклав в основу експрес стрес-тестування навесні 2020 року (рис. 2.3).

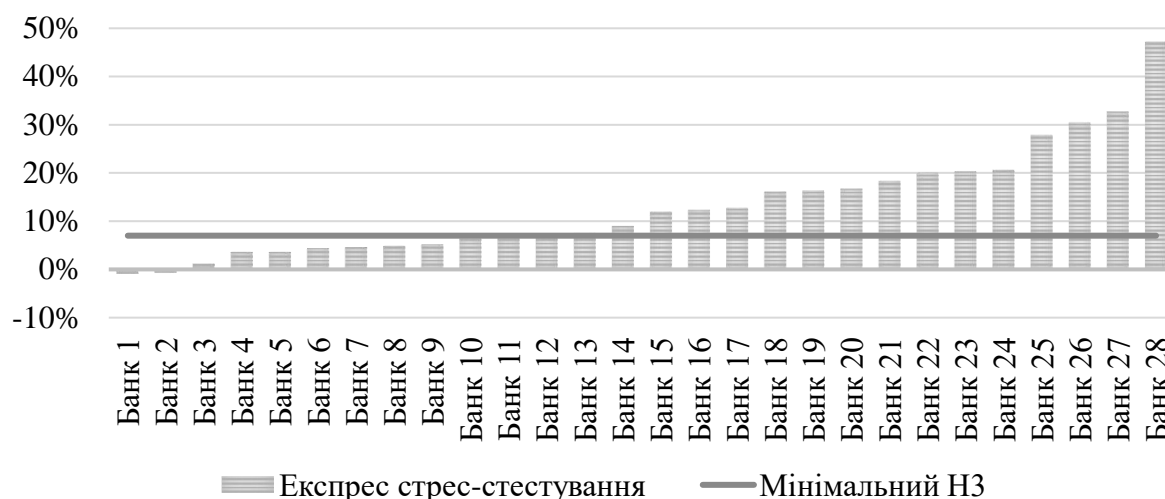


Рис. 2.3. Достатність основного капіталу (Н3) 28 банків за результатами експрес стрес-тестування у 2020 р.

Джерело: побудовано автором за даними [13]

Експрес-стрес-тестування проводилось для 28 банків, активи яких склали 91% активів банківського сектору. За результатами сукупна потреба в докапіталізації була визначена в розмірі 10.3 млрд грн.

Отже, український банківський сектор увійшов у Коронакризу 2020 р. без помітних дисбалансів та з достатнім запасом міцності, і на даний час він є стійким і доволі непогано витримує удар цієї кризи, однак потребує докапіталізації.

2.2. Діагностика індикаторів кризового стану в банку

Основною метою реалізації антикризових заходів менеджментом банківської установи є забезпечення фінансової стійкості банку. Поняття «стійкість», на перший погляд, є синонімом термінів «стабільність», «надійність», але у їхньому змісті закладені принципові відмінності. Поняття «надійність» являє собою скоріше суб'єктивну оцінку банківської установи вкладниками та іншими кредиторами як такої, що заслуговує на довіру. Термін «стабільність» використовується для позначення динамічної характеристики фінансового стану банківської установи, збалансованості основних показників її діяльності [14].

Фінансова стійкість банку – це якісна характеристика фінансового стану банку, який відзначається достатністю, збалансованістю та оптимальним співвідношенням фінансових ресурсів та активів за умов підтримання на достатньому рівні ліквідності та платоспроможності, зростання прибутку та мінімізації ризиків, і котрий здатен витримати непередбачені витрати і зберегти стан ефективного функціонування [9]. Фінансова стійкість банку забезпечується достатньою прибутковістю його діяльності з обмеженнями щодо ліквідності та помірним рівнем ризику здійснення операцій.

Розглянемо відносно відхилення рейтингу стійкості банку за період 2019-2020 років (рис. Д.1 Додатку Д). Стресостійкість найбільше зросла у таких банків, як: Банк Кредит Дніпро, Форвард Банк, Укрексімбанк, Укргазбанк, Креди Агкриколь Банк, Укрсиббанк. Значно знизився рівень стресостійкості в таких банках, як: Банк інвестицій та заощаджень, Мегабанк, Такскомбанк, Кредобанк. Найвищі значення стресостійкості мали такі банки: Глобус, Банк Кредит Дніпро, Укрексімбанк, Ощадбанк, Креди Агкриколь Банк, найнижчі – Банк інвестицій та заощаджень, Банк Львів, А Банк, Універсал Банк, Првекс Банк, Приватбанк.

Для визначення фінансової стійкості банків України у 2019-2020 рр. розраховано такі показники: коефіцієнт надійності, коефіцієнт фінансового важеля, коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів та мультиплікатор капіталу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники фінансової стійкості комерційних банків України у 2019-2020 рр.

Показники	Методика розрахунку	2019	2020	Абсолютний приріст у порівнянні з попереднім періодом
Коефіцієнт надійності, %	Власний капітал / Зобов'язання	11,24	9,66	-1,59
Коефіцієнт фінансового важеля, %	Зобов'язання / Власний капітал	8,89	10,36	1,46
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів, %	Власний капітал / Активи	14,06	12,11	-1,94
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу, грн.	Активи / Власний капітал	7,11	8,25	1,14

Джерело: складено автором за даними НБУ [25]

Проведений аналіз свідчить про поступове зниження стійкості банків, брак власного капіталу для покриття ризиків за активними операціями.

Про початок кризи свідчать основні показники діяльності банків (рис. 2.4).

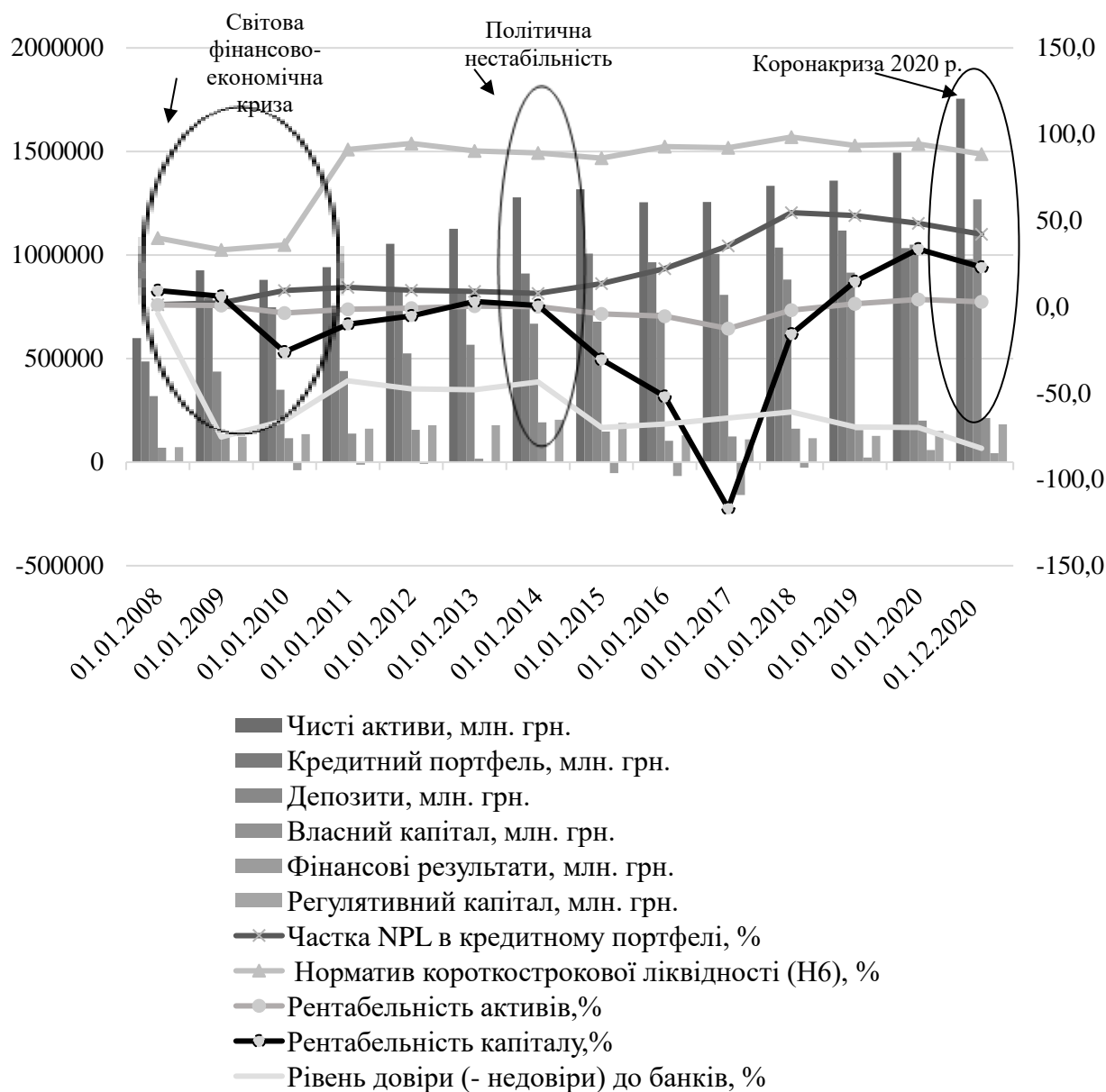


Рис. 2.4 Динаміка основних показників діяльності банків упродовж 01.01.2008-01.12.2020 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [25]

В кризові періоди відбувається скорочення ресурсної бази банків через обмеженість іноземних інвестицій та значний відплив коштів з рахунків клієнтів, зменшення обсягів активів, збільшення резервів за кредитними операціями внаслідок зростання частки NPL (непрацюючих кредитів). Введення в дію заборони на дострокове повернення строкових вкладів призводить, з одного

боку, до стримування масового відпливу депозитів, з іншого боку, до паніки серед вкладників банків та зниження довіри до банківського сектору. Слід зазначити, що довіра залишається ключовим показником у виборі банку клієнтом для розміщення своїх заощаджень. Станом на 01.12.2020 р. рівень довіри населення до банків залишався на досить низькому рівні і становив -82%. Отже, проаналізувавши показники фінансової стійкості банків України за 2019 –2020 рр. можна стверджувати, що власний капітал банків сформований у недостатньому обсязі, але за рахунок зростання ділової активності банки утримуються на плаву і врівноважують фінансову стійкість у банківському секторі.

2.3. Аналіз особливостей впливу Коронакризи 2020 року на банківську діяльність в Україні

Українські банки увійшли в Коронакризу 2020 р. з суттєвим запасом міцності, демонстрували стійкість до впливу COVID-19: банки високоліквідні, прибуткові, мали достатній запас міцності, щоб належним чином виконувати свої функції та підтримати економіку кредитними ресурсами. Уперше в історії під час кризи банки не стали фактором посилення економічної нестабільності, а навпаки – підтримували бізнес і сприяли відновленню економічного зростання. Але COVID-19 мав негативний вплив на фінансовий стан банків, що супроводжувався зниженням прибутку за 10 місяців 2020 року майже на чверть, але був вищим, ніж за 2018 рік. Більшість банків працювали з 15% ROE (рис. 2.5). У другому кварталі прослідковувався найгірший фінансовий результат, причиною послужило зниження попиту на банківські продукти та підвищені відрахувань до резервів. Попри негативні результати у III кварталі почали зростати процентні та комісійні доходи. Лише 14 банкам вдалося зберегти 15% ROE. П'ять найприбутковіших банків сформували 88,2% прибутку сектору.

Карантин значним чином вплинув на комісійні доходи та спричинив зниження процентних ставок. Обсяг банківських операцій знижувався через

менший потік клієнтів у торгових точках та відділеннях банків, падав рівень портфеля незабезпечених споживчих позик, які генерують для банків супутні комісії. Навесні 2020 року ситуація почала покращуватись: зросла економічна активність. Облікова ставка протягом 1 півріччя знизилась на 7,5 в. п. до найнижчого в історії показника 6%, причиною слугувало зниження ставок за депозитами та кредитами. Але з початку 2020 року банкам вдалося зберегти процентний спред незмінно високим, позитивним фактором виступило ще зростання чистого процентного доходу рівні 4–5% р/р [13].

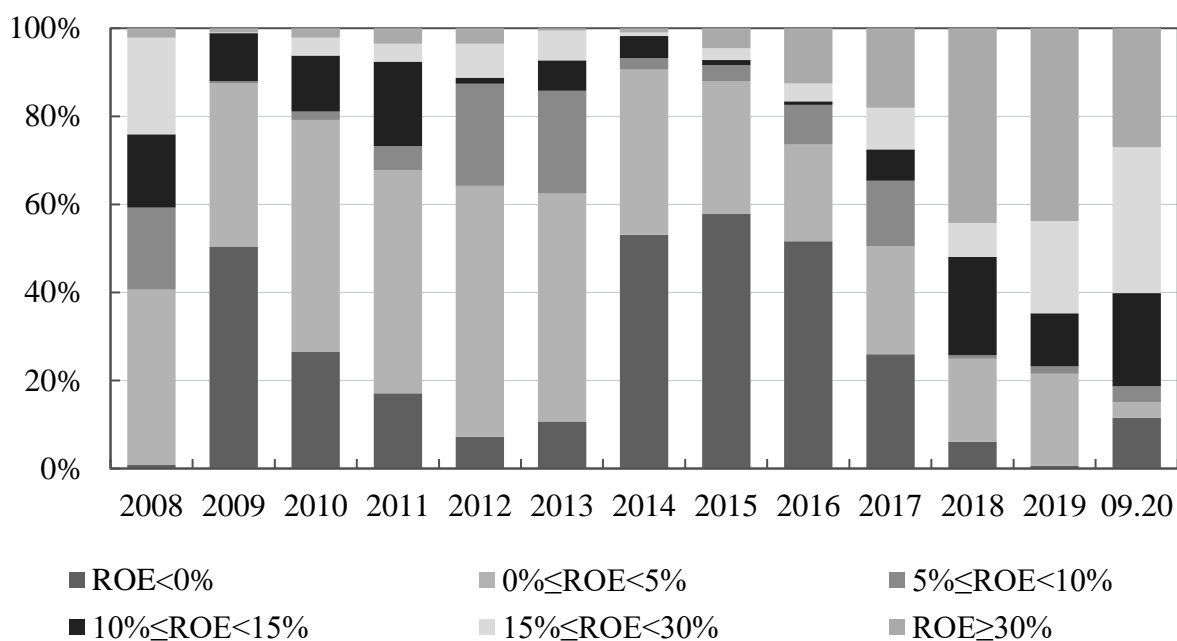


Рис. 2.5. Розподіл чистих активів банків за рентабельністю капіталу

Джерело: побудовано автором за даними [13]

Пандемія також вплинула на зростання відрахувань до резервів більш, ніж удвічі. Значна частина (1/3) сформована Приватбанком під юридичні ризики у II кварталі. Розглянемо співвідношення відрахувань до резервів та кредитного портфеля і чистого операційного доходу у 2020 році (рис. 2.6).

Аналіз показав, що за 10 місяців 2020 року витрати на формування резервів зросли майже удвічі порівняно з 2019 роком за рахунок втрат всіх банків від кредитного ризику на рівні 1,6% валового кредитного портфеля та 2,9% чистого кредитного портфеля. Майже 20% кредитного портфеля перейшло із першої стадії оцінки до другої стадії, це послужило суттєвим зростанням кредитного ризику.

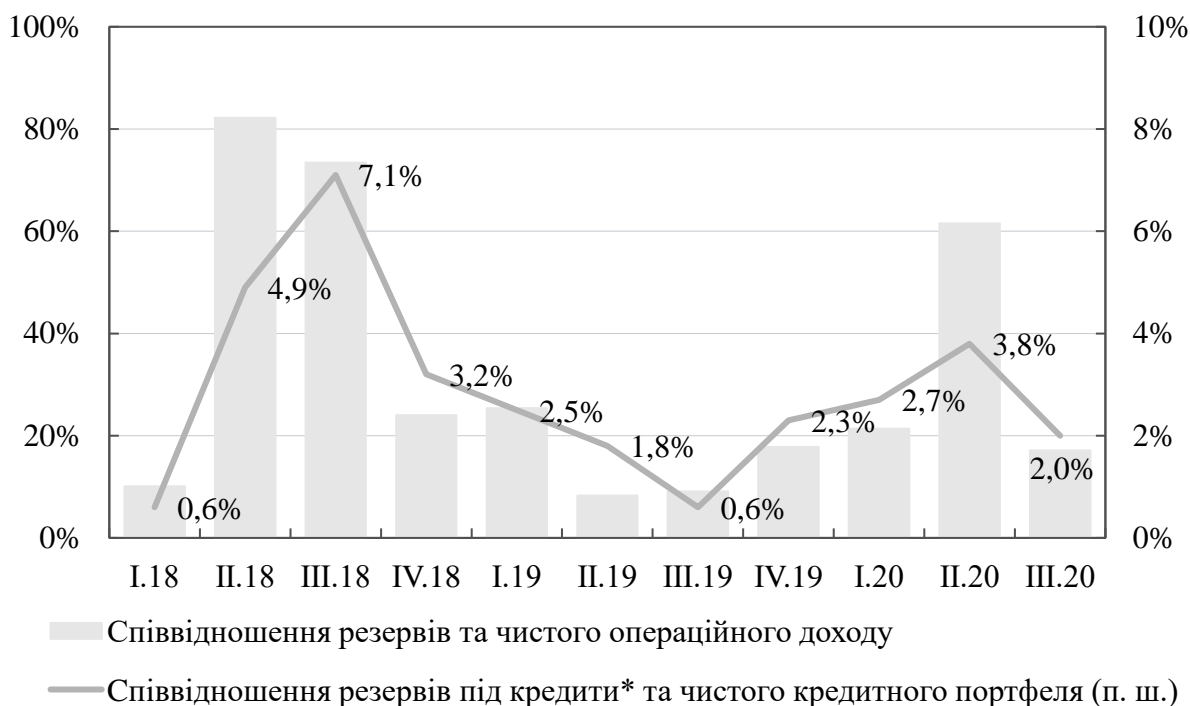


Рис. 2.6. Співвідношення резервів та чистого операційного доходу, резервів під кредити та чистого кредитного портфеля

Джерело: побудовано автором за даними [13]

Отже, хоча Коронакриза 2020 р. не спричинила банкрутство банків, вона мала негативний вплив на їх капіталізацію, прибутковість та довіру. За 11 місяців 2020 року в умовах COVID-19 та карантинних обмежень в банківській сфері відбулись значні зміни. Здебільшого вони стосувались сфери платежів та кредитування. Безконтактні розрахунки із використанням карток збільшилися на 38%, із використанням NFC-гаджетів – на 16%. Стрімкими темпами розвивались цифрові технології, які дозволили обслуговувати клієнтів дистанційно без відвідування відділення банку, а саме: мобільні додатки, мобільний еквайринг, платформи ідентифікації клієнта. Крім того, банки встановлювали особливі умови клієнтам, які не працювали в період карантину (кредитні канікули, реструктуризація кредитів, зниження ставок за кредитами, відсутність абонплати і комісій за користування POS-терміналами тощо). Загалом, банки досить стабільно функціонували в умовах COVID-19, цьому сприяв достатній запас міцності. Вагомий внесок також мала підтримка НБУ, яка сприяла позитивній макрофінансовій ситуації з низькою інфляцією, високими резервами і стабільним валютним ринком.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКУ В УМОВАХ COVID-19

Як і будь-який процес, антикризовий менеджмент в банку вимагає постійного вдосконалення. Вкрай гостро постає проблема ліквідації певного розриву між теоретичними обґрунтуваннями і основними процедурами практичного застосування базових елементів антикризового менеджменту, формування ефективного набору його інструментів. Під час використання аналітичного інструментарію антикризового менеджменту на перший план виходить питання ранньої ідентифікації кризового стану банківської установи. З цією метою проводиться стрес-тестування, яке включає в себе застосування декількох альтернативних варіантів розвитку подій (сценаріїв), а також виявлення позитивних та негативних факторів впливу на фінансову стійкість банку.

На наш погляд, стрес-тестування є найбільш оптимальним інструментом попередження кризи і може застосовуватись як для окремого банку на мікрорівні, так і для банківського сектору на макрорівні. Тому, ми пропонуємо власний підхід до проведення стрес-тестування в банку на мікрорівні за базовим та несприятливим сценаріями розвитку подій наведеним в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Сценарії проведення стрес-тестування в банку

Дані сценарію	Станом на 01.12.2020	Базовий			Несприятливий		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Курс, грн/дол. США	28,49	30,0	30,8	30,6	37,0	40,9	42,0
Відсоткова ставка за кредитами, %							
ЮО в національній валюті	8,2	18,0	16,6	16,2	18,0	18,0	18,0
ЮО в іноземній валюті	5,7	5,9	5,8	5,8	5,9	5,9	5,9
ФО в національній валюті	35,3	31,6	28,6	27,1	31,6	31,6	31,6
ФО в іноземній валюті	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4
Відсоткова ставка за депозитами, %							
ЮО в національній валюті	9,1	12,0	11,1	10,7	14,4	14,4	12,2
ЮО в іноземній валюті	1,2	2,0	2,5	3,0	3,1	3,1	2,6
ФО в національній валюті	3,8	11,2	9,1	8,1	13,6	13,6	11,6
ФО в іноземній валюті	1,1	2,5	2,5	2,5	3,6	3,6	3,0
Додаткова зміна відсоткової ставки за депозитами до 6 місяців, %							

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
ЮО в національній валюті					2,4	2,4	2,4
ЮО в іноземній валюті					1,2	1,2	1,2
ФО в національній валюті					1,5	1,5	1,5
ФО в іноземній валюті					0,3	0,3	0,3
Обмеження ставок непрацюючих кредитів (до ставок працюючих), %	25	25	25	25	25	25	25
Зміна непроцентних доходів і витрат, %							
Зміна комісійних доходів		14,7	11,9	11,9	22,4	16,9	14,5
Зміна комісійних витрат		12,6	10,2	10,2	19,2	14,5	12,4
Зміна адміністративних витрат		12,6	11,1	11,1	17,0	13,9	12,5
Міграція частки портфеля у непрацюючі кредити, %							
Кредити юридичних осіб							
національна валюта		2,1	1,7	1,5	3,5	4,0	2,8
іноземна валюта		0,0	0,6	0,4	3,0	2,5	1,4
Кредити фізичних осіб							
національна валюта		0,0	0,0	0,0	13,3	7,6	0,0
іноземна валюта		21,3	15,0	12,7	26,1	19,1	12,9
Допустиме значення відкритої валютної позиції, %	5,0						

Джерело: складено автором за статистичними даними НБУ [25]

Горизонт прогнозування за даний підходом охоплює 3 роки. Для базового сценарію розвитку подій було використано публічні прогнози НБУ. Несприятливий сценарій розроблено з урахуванням подальшого розвитку Коронакризи 2020 р. за даними кризових періодів попередніх років, а саме: Світової фінансово-економічна кризи 2008-2010 рр., Політичної нестабільності 2014 р. Переваги даного підходу полягають у наступному: дозволяє провести оцінку звіту про фінансовий стан, а також звіту про прибутки та збитки банку на три майбутні прогнозні періоди; дає змогу розрахувати потребу в докапіталізації. Допустимі значення відкритої валютної позиції та обмеження ставок непрацюючих кредитів (до ставок працюючих) зазначено у відповідності до регулятивних вимог НБУ.

Апробацію підходу до проведення стрес-тестування в банку проведено на прикладі АТ «ПУМБ». Розрахунки здійснено за даними оборотно-сальдового балансу АТ «ПУМБ» станом на 01.12.2020 р. (табл. Є.1 Додатку Є). Структуру основних показників діяльності АТ «ПУМБ» станом на 01.12.2020 р. наведено

на рис. Ж.1 Додатку Ж. Результати проведення стрес-тестування в АТ «ПУМБ» представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати проведення стрес-тестування в АТ «ПУМБ» за базовим та негативним сценарієм, тис. грн.

Основні показники	Базовий сценарій			Несприятливий сценарій		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Грошові кошти та їх еквіваленти	34805914	34805914	34805914	34805914	34805914	34805914
Кредити та заборгованість клієнтів (чисті)	22688620	22863573	22851079	22843058	23033479	23014032
Основні засоби	1554205	1554205	1554205	1554205	1554205	1554205
Активи усього	78975100	80770534	79210726	91423056	95847649	94986403
Депозити юридичних осіб	34379472	34789400	34686918	37966341	39964739	40528390
Депозити фізичних осіб	26773576	27117070	27031197	29779153	31453690	31925995
Зобов'язання усього	68749799	70820858	70303093	86871564	96967975	99815681
Статутний капітал	4780595	4780595	4780595	4780595	4780595	4780595
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	642411	366787	-675256	-5031397	-10703215	-14412166
Власний капітал	10225300	9949675	8907633	4551492	-1120326	-4829278
Чистий процентний дохід / (Чисті процентні витрати)	3611363	2828396	2378464	-970394	-1934349	87773
Чистий комісійний дохід / (Чисті комісійні витрати)	1387268	1564960	1765101	1485370	1754347	2026089
Адміністративні витрати	-4224953	-4692148	-5211006	-4386987	-4995286	-5619597
Прибуток/(збиток) за рік	642411	-275625	-1042043	-5031397	-5671818	-3708952

Джерело: складено автором за даними табл. Є.1 Додатку Є

Стрес-тестування нормативу достатності (адекватності) капіталу (Н2) АТ «ПУМБ» показало, що в разі розгортання негативного сценарію в 2023 р. Н2 може знизитись до -6,9% (рис. 3.1). За умови, якщо мінімальне нормативне значення Н2 в 2023 р. залишиться на рівні 10%, це призведе до значної потреби в докапіталізації. Тому для банку важливо не допустити збиткової діяльності та збільшити розмір власного капіталу за рахунок зростання статутного капіталу та резервних фондів.

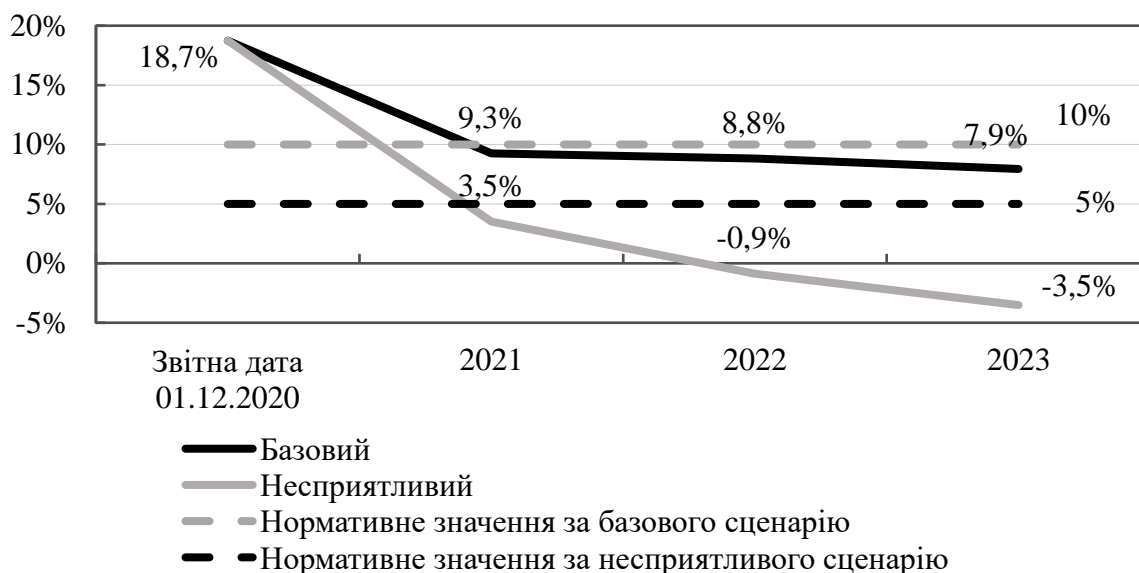


Рис. 3.1. Стрес-тестування нормативу достатності (адекватності) капіталу (H2) АТ «ПУМБ» за базовим та негативним сценарієм, %

Джерело: складено автором

Стрес-тестування дозволяє запропонувати ряд заходів, які доречно запровадити в діяльність АТ «ПУМБ» задля усунення майбутніх ризиків та покращення ефективності антикризового менеджменту, а саме:

- активізувати роботу з непрацюючими кредитами;
- проводити консервативну оцінку кредитного ризику;
- реструктурувати кредити позичальників, які в умовах COVID-19 не здатні їх обслуговувати ;
- активізувати залучення строкових фінансових ресурсів;
- проводити стрес-тестування із застосуванням базового та несприятливого сценаріїв, що передбачає врахування негативного економічного ефекту від розгортання Коронакризи 2020 р.

На наш погляд, в умовах COVID-19 антикризові заходи АТ «ПУМБ» доцільно доповнити наступними заходами, які будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності банку в умовах пандемії: заходи загального характеру, спрямовані на розвиток ринку; заходи, спрямовані на підвищення якості фінансових послуг; заходи, спрямовані на підвищення доступності роздрібних фінансових послуг; заходи, спрямовані на підвищення якості послуг в результаті їх цифровізації (табл. 3.3).

Заходи підвищення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» в умовах
COVID-19

Назва заходів	Характеристика заходів
Заходи загального характеру, спрямовані на розвиток ринку	консолідоване протидія недобросовісній конкуренції, забезпечення прозорості фінансових послуг; підвищення фінансової грамотності населення; стимулювання конкуренції на регіональних фінансових ринках
Заходи, спрямовані на підвищення якості фінансових послуг	розробка і просування на ринку нових продуктів та послуг населенню; мінімізація ризиків; зниження вартості кредитів, прозорість ціноутворення; підвищення кваліфікації персоналу та рівня сервісу, проведення тренінгів для персоналу; повне розкриття інформації
Заходи, спрямовані на підвищення доступності роздрібних фінансових послуг	підвищення територіальної доступності кредитно-інвестиційних продуктів банку; акцентування на розвитку роздрібних фінансових послуг в малих містах; уточнення цільових клієнтських груп, які потребують підвищення доступності роздрібних фінансових послуг; розширення функціоналу банківських агентів, розвиток агентської моделі надання фінансових послуг
Заходи, спрямовані на підвищення якості послуг в результаті їх цифровізації	добробка контенту сайту на предмет змісту інформації про банк, якість сайту, наявність на сайті додаткових функцій (кредитні та інвестиційні калькулятори, аналітичні таблиці, порівняння за видом вкладів і тарифів); CRM-технології (розсилка клієнтам пропозиції про нові продукти, привітання з днем народження тощо); on-line консультації; постійний моніторинг якості обслуговування клієнтів, у тому числі з використанням методики «mystery client»; розвиток дистанційного банкінгу; розвиток технологій електронних грошових коштів (ЕГК), у тому числі мобільних платежів

Джерело: побудовано автором

Отже, з метою підвищення ефективності антикризового менеджменту в банку в умовах COVID-19 було запропоновано підхід до проведення стрес-тестування в банку, який дозволяє провести оцінку звіту про фінансовий стан, звіту про прибутки та збитки банку на три майбутні прогностичні періоди, а також розрахувати потребу в докапіталізації. Запропонований підхід апробовано в діяльності АТ «ПУМБ». Результати показали, що в разі подальшого розгортання Коронакризи 2020 р. за несприятливим сценарієм банку знадобиться докапіталізація. Тому, АТ «ПУМБ» було запропоновано доповнити існуючі антикризові заходи заходами підвищення конкурентоспроможності в умовах пандемії, застосування яких дозволить підвищити прибутковість банку та збільшити відрахування до власного капіталу.

ВИСНОВКИ

Проведене наукове дослідження дало змогу сформулювати низку висновків теоретичного та практичного характеру, котрі забезпечили досягнення поставленої мети.

1. У роботі антикризовий менеджмент в банку розглядається як комплекс антикризових заходів, що здійснюється керівництвом банку на постійній основі, спрямованих на передбачення кризи, діагностику її симптомів, усунення кризи та подолання її наслідків з мінімальними втратами для діяльності банку. Антикризовий менеджмент від традиційного відрізняється специфічними умовами та інструментами. До інструментів антикризового менеджменту належать: аналітичні, фінансові та організаційно-управлінські інструменти. Вони застосовуються окремо або в комбінації в залежності від періоду функціонування банку, наявності ресурсів тощо.

2. Проведений аналіз показав, що банківський сектор виявився стійким до Коронакризи 2020 р. Банки безперебійно надавали послуги, підтримували клієнтів кредитуванням. Кредитний ризик реалізувався у менших обсягах, ніж очікувалось. Найбільш часто для виходу з кризи банки: створюють додаткові резерви за активними операціями; встановлюють ліміти концентрації залучених коштів та здійснюють контроль їх виконання; нарощують буфер ліквідності; проводять реструктуризацію проблемних кредитів; скорочують витрати. В умовах COVID-19 банки активно впроваджували цифрові технології в свою діяльність, безконтактні платежі та дистанційне обслуговування, що разом з діями НБУ дозволило стабілізувати ситуацію.

3. Запропоновано та апробовано на прикладі АТ «ПУМБ» підхід до проведення стрес-тестування в банку, який дозволяє провести оцінку звіту про фінансовий стан, а також звіту про прибутки та збитки банку на три майбутні прогностні періоди, розрахувати потребу в докапіталізації. Проведення стрес-тестування в АТ «ПУМБ» дозволило доповнити заходи антикризового управління заходами підвищення конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dziobek D., Pazarbasioglu C. Lessons from Systemic Bank Restructuring. IMF Working Paper. 1998. № 14. 24 p.
2. Арістова А., Мазур Г. Інструментарій державного антикризового управління у банківському секторі. Вісник КНТЕУ. 2010. № 2. С. 88-102.
3. Афанасьєва О. Б. Зарубіжний досвід антикризового управління в банках у період світової фінансової кризи. URL: <http://www.economconfer.com/article/6>.
4. Барановський О. І. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн. Вісник Національного банку України. 2009. №4. С. 8–19.
5. Бас М. А. Антикризове управління банківськими установами: теоретичний аспект. Економіка. Фінанси. Право. 2010. №5. С. 25–27.
6. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
7. Горшкова Н., Войтенко В., Хмелюк Л., Могілат І., Сітнікова Н., Старіков В. Україна: вплив COVID-19 на економіку і суспільство (бачення постпандемічного розвитку у 2020-2024 рр. очима експертів та молоді). Консенсус прогноз №52. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, 2020. 50 с.
8. Градов А. П., Кузин Б. И. Стратегия и тактика управления фирмой. СПб: Специальная литература, 1996. 398 с.
9. Дзюблюк О. В., Михайлюк Р. В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи: монографія. Тернопіль: Тернограф, 2009. 316 с.
10. Жежерун Ю. В. Антикризове управління фінансовою стійкістю банківської системи. Дисертація канд. екон. наук: 08.00.08, Ун-т банк. справи Національного банку України (м. Київ). К., 2013. 230 с.
11. Жежерун Ю., Романчук С. Антикризовий менеджмент в банку в умовах COVID-19. Міжнародний науково-практичний журнал «Фінансовий простір».

2020. №4 (40). С. 258-265.

12. Жежерун Ю.В., Луцан В.О. Застосування кризових індикаторів в антикризовому управлінні в банку. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2017. Вип. 24. Ч.2. С. 64–68. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-2-2017/16.pdf>.

13. Звіт про фінансову стабільність. Київ: Національний банк України, 2020. 49 с. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>.

14. Кириченко О.А., Гіленко І.В., Роголь С., Сиротян С.В., Немой О. Банківський менеджмент: навчальний посібник. К.: Знання-Прес, 2002. 438 с.

15. Коваленко В. В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія. Одеса, 2013. 381 с.

16. Краснова А. В., Майстер І. В. Антикризове управління в банківських установах. Вісник ЖДТУ. 2013. №2. С. 247–251.

17. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ: Київськ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.

18. Манжос С. Б. Державне антикризове управління банківською діяльністю. Сталий розвиток економіки. 2014. №2 (24). С. 211-218.

19. Мельник В., Колесник О. Теоретичні аспекти дослідження сутності антикризового менеджменту банківських установ. Проблеми і перспективи економіки та управління. №4(20), 2019. С. 334-341. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-4(20)-334-341.

20. Міщенко В., Шульга С. Інституційні засади державної підтримки банківського сектору в період кризи. Вісник НБУ. 2009. № 8. С. 12-21.

21. Науменкова С. В. Формування нової фінансової архітектури: основні питання та можливі виклики для України. Вісник Національного банку України. 2010. № 1. С. 8-13.

22. Науменкова С. Проблеми підтримки фінансового сектору в умовах світової кризи. Вісник НБУ. 2009. № 6. С. 12-18.

23. Оборотно-сальдовий баланс банків. Національний Банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4>.

24. Орловська Ю. Антикризове управління комерційним банком і критерії його ефективності. Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). 2012. №1(56). С.74–80.

25. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://www.bank.gov.ua>.

26. Рейтинг стійкості банків за підсумками 3 кварталу 2020 URL: <https://minfin.com.ua/banks/rating/?date=2020-10-01>.

27. Сирота В. Функціональні та інституційні аспекти антикризового менеджменту в банківських установах України: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. ДВНЗ «Університет банківської справи». Київ, 2015. 251 с.

28. Смовженко Т. С., Тридід О. М., Вовк В. Я. Антикризове управління стратегічним розвитком банку: монографія. К. : УБС НБУ, 2008. 473 с.

29. Стукало Н., Литвин М. Державне антикризове регулювання банківського сектору: досвід ЄС та України. Вісник Національного банку України. 2010. № 7. С. 20-25.

30. Тавасиев А. М. Антикризисное управление кредитными организациями. Москва: Издательство “Юнити-Дана”, 2006. 480 с.

31. Шевцова О. Й., Суганяка М. В. Принципи формування механізму антикризового управління системним банком. Актуальні проблеми економіки. №7((133)). 2012. С. 208-216.

32. Штангерт А. М. Антикризове управління підприємством. Львів: Українська академія друкарства, 2008. 396 с.

ДОДАТКИ



Рис.А.1. Класифікація видів антикризового менеджменту залежно від фази кризи

Джерело: [3]



Рис. Б.1. Підсистеми антикризового менеджменту в банку

Джерело: доопрацьовано автором за даними [32]

Інструменти державного антикризового управління в банківському
секторі

Інструменти	Особливості застосування
Неринкові	
Заходи надзвичайного характеру	Призупинення повернення депозитів з метою зупинки «Набігів» вкладників, може відбуватися у формі «Заморожування» депозитів і введення банківських канікул.
Обмеження банківської конкуренції і поля діяльності	Регулювання процентних ставок і валютних операцій, пряме кредитування пріоритетних секторів, зміцнення державних банків, установка національних і регіональних бар'єрів в діяльності банків. Приводять до високих фінансових втрат і концентрації банківської системи.
Ринкові	
Фінансові	Призначено для вирішення проблем з ліквідністю: поліпшення якості балансу, оновлення платоспроможності банку, однак не вирішують корінних причин нестабільності і повинні доповнюватися операційними і структурними інструментами. До них належать: виконання центральним банком функції кредитора останньої інстанції, надання державних гарантій за вкладками і іншим зобов'язаннями банків, надання банкам фінансової допомоги від держави, вливання частого капіталу, непрямі методи державної підтримки (перегляд системи оподаткування банків, викуп прострочених зобов'язань підприємств перед банками).
Операційні	Спрямовані на підвищення рівня внутрішнього управління та ефективності. До них належать: зміна керівництва, концентрація уваги на основному бізнесі і твінінг, який має на увазі укладення договору з надійним іноземним банком з приводу операційної реструктуризації.
Структурні	Спрямовані на вирішення корінних причин кризи на рівні фінансового сектора, забезпечення чесної конкуренції та загальної надійності системи. До них належать: ліквідація, злиття і поглинання банків, приватизація, управління «поганими» активами, поблажливість до виконання банками регуляторних вимог

Джерело: складено автором

Основні антикризові заходи урядів окремих країн у період світової
фінансової кризи 2007–2009 рр.

Країна	Зміст заходів
1	2
Австралія	<ul style="list-style-type: none"> – створення державного фонду у сумі 20 млрд. австралійських доларів для підтримання банківської системи країни; – виділення урядом 3,4 млрд. дол. для підтримки ліквідності банківської системи; – 100-відсоткове гарантування вкладів населення урядом
Австрія	<ul style="list-style-type: none"> – прийняття урядом загального пакету фінансової допомоги банківській системі у розмірі 100 млрд. євро; – 100-відсоткове гарантування вкладів населення урядом; – націоналізація проблемних банків, зокрема 15 млрд. євро виділено з бюджету на націоналізацію Bank Medici AG; – надання державних субсидій банкам у разі виникнення проблем із ліквідністю на суму 15 млрд. євро
Білорусь	<ul style="list-style-type: none"> – прийняття Декрету Президента Республіки Білорусь про гарантування державою збереження та відшкодування вкладів фізичних осіб у національній та іноземній валюті; – виділення урядом 4,1 трлн. біл. руб (1,4 млрд. дол. США) на додаткову капіталізацію системних державних банків
Бразилія	<ul style="list-style-type: none"> – створення суверенного фонду благополуччя у розмірі 14,2 млрд. реалів (близько 6 млрд. доларів США) з метою пом'якшення ефектів світової фінансової кризи на економіку країни
Гонконг	<ul style="list-style-type: none"> – 100-відсоткове гарантування вкладів населення урядом; – створення стабілізаційного фонду урядом для підтримки проблемних банків у сумі 20 млрд. дол. США
Великобританія	<ul style="list-style-type: none"> - інвестування урядом 50 млрд. фунтів стерлінгів для викупу часток у великих банках, 200 млрд. фунтів стерлінгів – на короткострокові кредити Банку Англії та 500 млрд. фунтів стерлінгів на рекапіталізацію банків; – надання гарантій уряду на суму 250 млрд. фунтів стерлінгів за міжбанківськими кредитами, надання урядових гарантій банкам, що беруть участь у схемах рекапіталізації за незабезпеченими боргами на суму 200 млрд. фунтів стерлінгів; - націоналізація восьми найкрупніших банків; - підвищення гарантій за депозитами до 50 тис. фунтів стерлінгів
Індія	<ul style="list-style-type: none"> – виділення урядом 20 млрд. дол. США для подолання наслідків банківської кризи
Греція	<ul style="list-style-type: none"> - надання державних гарантій за депозитами банківської системи у розмірі 320 млрд. євро; - надання до кінця 2009 р. урядових гарантій на суму 15 млрд. євро усім фінансовим установам за виданими кредитами на термін від 3 до 5 років; - зміцнення капіталу банків на суму до 5 млрд. євро в обмін на одержання державою частини їх привілейованих акцій;

Продовження табл. Г.1

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - надання кредитним установам з метою їх рекапіталізації спеціальних державних облігацій на суму 15 млрд. євро; - 100-відсоткове гарантування вкладів населення урядом
Іспанія	<ul style="list-style-type: none"> - викуп урядом проблемних кредитів банків на суму 50 млрд. євро; - надання державних гарантій за боргами банків і великих кредиторів – за новими фінансовими операціями, у т.ч. борговими розписками та облігаціями строком до 5 років
Канада	<ul style="list-style-type: none"> - створення державного фонду у розмірі 45 млрд. канадських доларів для підтримки кредитування суб'єктів малого бізнесу; - купівля урядом пулу застрахованих іпотечних цінних паперів у канадської іпотечної та житлової корпорації на суму 25 млрд. доларів; - затвердження урядом державної програми страхування канадських кредиторів на суму 179 млрд. канадських доларів; - зниження оподаткування банків
Китай	<ul style="list-style-type: none"> - прийняття урядом антикризової програми загальною вартістю 4 трлн. юанів (586 млрд. дол. США); - рефінансування Народного Банку Китаю на 14,7 млрд. дол. США; - виділення урядом 20 млрд. дол. США на рекапіталізацію Agriculture Bank of China; - створення державних КУА для викупу проблемних активів банків; - державне гарантування вкладів було збільшення до 43 тис. дол. США.
Південна Корея	<ul style="list-style-type: none"> - надання державних гарантій за кредитами на 100 млрд. дол. США строком до трьох років; - виділення 11 млрд. дол. США для рекапіталізації банків
Польща	<ul style="list-style-type: none"> - створення Комітету фінансової стабільності для забезпечення координації дій між державним, банківським і приватним секторами економіки; - прийняття закону «Про Банківський гарантійний фонд», який підняв максимальну суму гарантування до 50 тис. євро.
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> - створення спеціального фонду для стабілізації фінансового ринку Soffin обсягом 480 млрд. євро; - прийняття урядом плану стимулювання економіки країни; - проведення рекапіталізації другого за величиною банку Німеччини – Commerzbank AG на суму 10 млрд. євро; - 100-відсоткове гарантування вкладів населення урядом
ОАЕ	<ul style="list-style-type: none"> - 100-відсоткове гарантування вкладів населення урядом
Росія	<ul style="list-style-type: none"> - підтримка ліквідності банківської системи шляхом збільшення ліміту тимчасово вільних коштів (на 1 трлн. 210 млн. руб) на депозитах банківських установ; - розміщення урядом Росії коштів Фонду національного добробуту на суму 450 млрд. руб. строком на 11 років під 7% річних; - зростання державної гарантії за вкладами з 400 тис. до 700 тис. руб (за депозитом у сумі до 200 тис. руб. гарантується 100% повернення грошових коштів, якщо депозит перевищує 200 тис. руб., але не більше 700 тис. руб., гарантується 90% повернення грошових коштів);

1	2
	– з державного бюджету було виділено 185 млрд. дол. США на рекапіталізацію банків та 11 млрд. дол. США на викуп проблемних активів банків
США	<ul style="list-style-type: none"> - викуп державою шляхом реалізації програми TARP (Troubled Asset Relief Program) проблемних кредитів банків та інших корпорацій на суму 700 млрд. доларів США; - проведення масштабної фінансової допомоги та цільових інвестицій у банки та страхові компанії на суму 309 млрд. доларів; - встановлення гарантій Казначейством США для інвестицій у фонди грошового ринку на суму 50 млрд. доларів. США; - прийняття відповідальності урядом за борговими зобов'язаннями іпотечних компаній після їх націоналізації на суму 1600 млрд. дол. США; - страхування урядом США нових 30 річних іпотечних кредитів із фіксованою відсотковою ставкою на суму 300 млрд. доларів США; - збільшення ліквідності банків шляхом надання Казначейством чеків на суму 250 млрд. дол. США; – запровадження державної програми споживчого кредитування TALF; – на період кризи (з 3.10.2008 по 31.12.2009 р.) підвищено суму гарантування вкладів зі 100 до 250 тис. доларів США
Тайвань	– 100-відсоткове гарантування вкладів населення урядом
Франція	<ul style="list-style-type: none"> – надання урядом 320 млрд. євро гарантій за операціями на міжбанківському ринку; – виділення урядом 40 млрд. євро на рекапіталізацію банків; – спрямування урядом 10,5 млрд. євро на викуп проблемних активів системних банків: Credit Agricole SA (3 млрд. євро), BNP Paribas (2,25 млрд. євро), Caisse d'Epargne (1,1 млрд. євро), Banque populaire (950 млн. євро) і т. д.
Японія	<ul style="list-style-type: none"> – прийняття урядом плану щодо обмеження масштабів та наслідків економічної кризи на суму 37 трлн. ієн; – надання гарантій уряду при здійсненні кредитування малого бізнесу на суму 303 млрд. доларів США; – збільшення у державному бюджеті резервів на підтримку фінансових інститутів із державною часткою власності на суму 27 трлн. ієн.

Джерело: узагальнено автором на основі [4, 18, 2, 29, 22, 20]

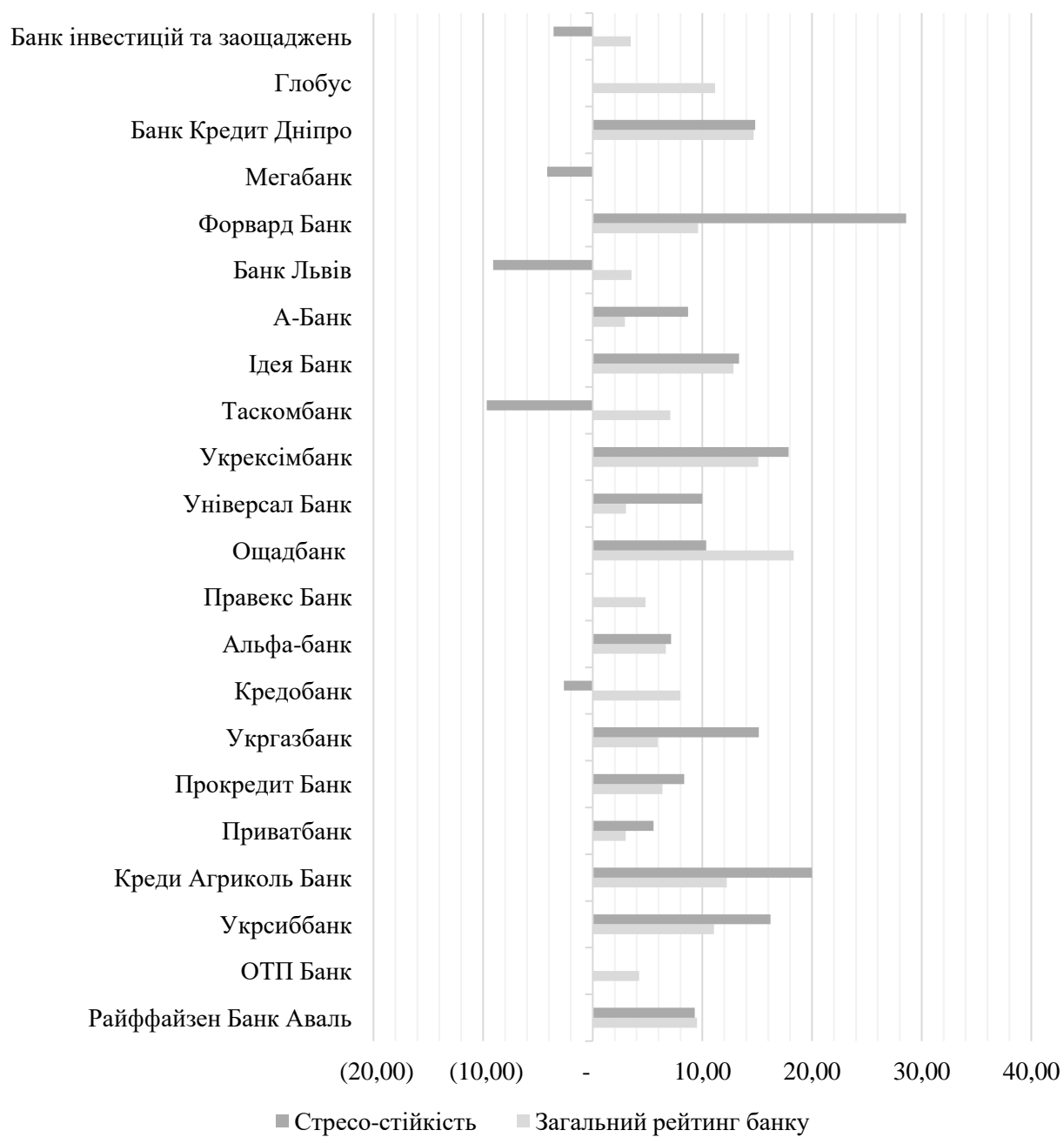


Рис. Д.1. Відносне відхилення рейтингу стійкості банку за 2019-2020 рр., %
Джерело: побудовано автором за даними [26]

Агреговані дані оборотно-сальдового балансу АТ «ПУМБ»

станом на 01.12.2020 р., тис. грн.

АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти			34805914
Кредити та заборгованість клієнтів (чисті)			28 558 786
Кредити та заборгованість клієнтів (Валові)			34 724 216
Кредити юридичних осіб			21 826 555
національна валюта			13 516 382
працюючі			13411288
непрацюючі			105093
іноземна валюта			8 310 173
працюючі			8231166
непрацюючі			79006
Кредити фізичних осіб			6 732 231
національна валюта			6 715 904
працюючі			5977154
непрацюючі			738749
іноземна валюта			16 327
працюючі			13878
непрацюючі			2449
Резерви під кредитні збитки			-6165430
Кредити юридичних осіб			-4221090
національна валюта			-1836430
працюючі			-1830452
непрацюючі			-5978
іноземна валюта			-2384661
працюючі			-2380502
непрацюючі			-4158
Кредити фізичних осіб			-1944340
національна валюта			-1150419
працюючі			-1023873
непрацюючі			-126546
іноземна валюта			-793921
працюючі			-674833
непрацюючі			-119088
Інші процентні активи			15 670 091
національна валюта			13946381
іноземна валюта			1723710
Основні засоби			1 554 205
Усього активи			74 423 565

ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Депозити юридичних осіб				33 605 733
	національна валюта			9 007 176
			до 6 місяців	15 063 466
			більше 6 місяців	3 943 710
	іноземна валюта			14 598 557
			до 6 місяців	13 206 474
			більше 6 місяців	1 392 083
Депозити фізичних осіб				26 125 230
	національна валюта			13 892 529
			до 6 місяців	6 886 814
			більше 6 місяців	7 005 715
	іноземна валюта			12 232 701
			до 6 місяців	7 225 393
			більше 6 місяців	5 007 308
Субординований борг				0
	національна валюта			0
	іноземна валюта			0
Інші залучені кошти				5 109 713
	національна валюта			-41 814 610
	іноземна валюта			46 924 323
Усього зобов'язання				64 840 676
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Статутний капітал				4 780 595
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)				0
Усього власного капіталу				9 582 889
Усього зобов'язань та власного капіталу				74 423 565

Джерело: побудовано автором за даними [23]

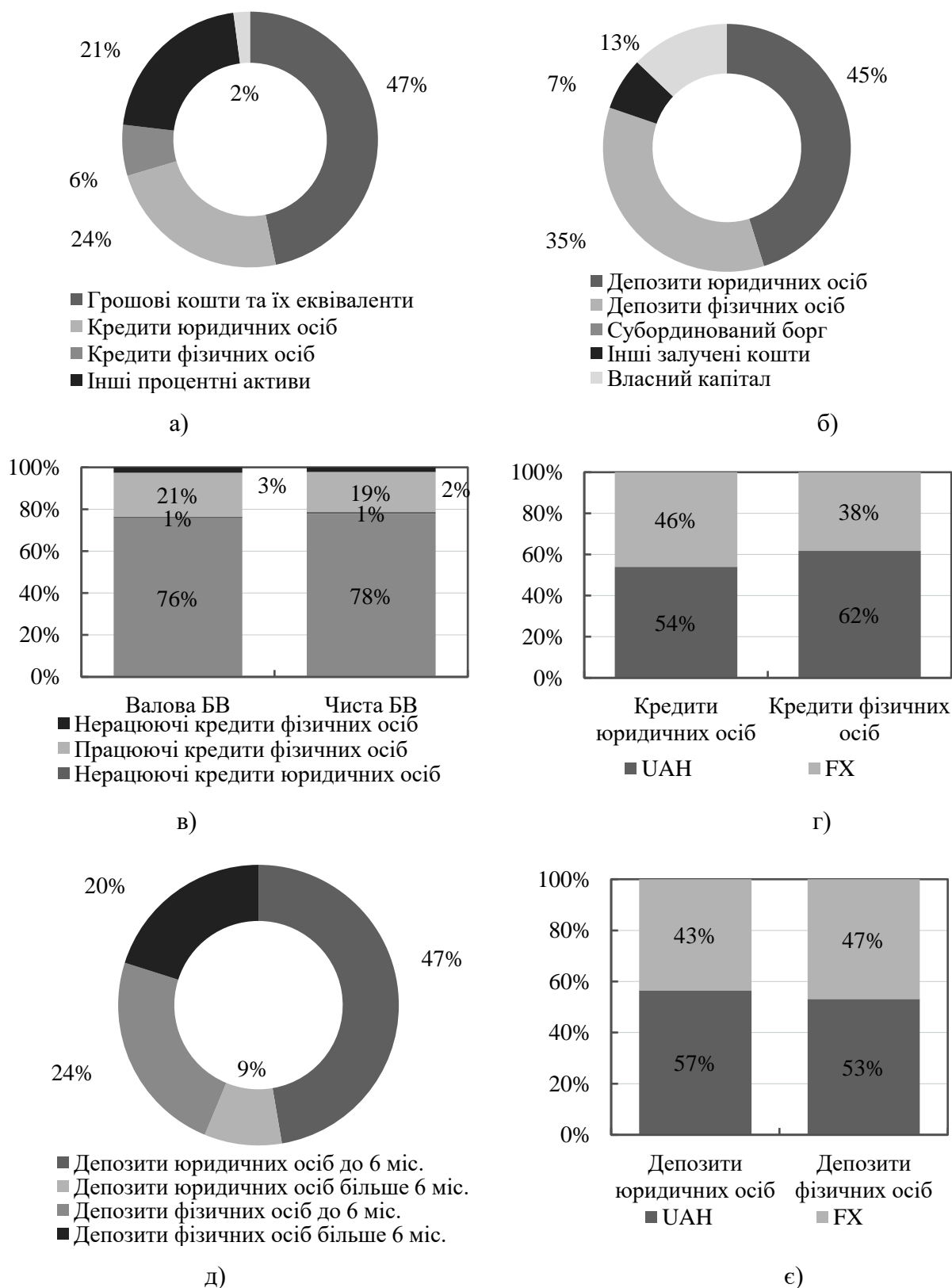


Рис. Ж.1. Структура основних показників діяльності АТ «ПУМБ» станом на 01.12.2020 р. (а) активів, б) пасивів, в) якості кредитів, г) кредитів в розрізі валют, д) депозитів за термінами, е) депозитів в розрізі валют

Джерело: побудовано автором за даними [23]