

М. В. Бодрецький,
к. е. н. докторант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: 0000-0003-0297-0708

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.18.37

СИСТЕМНІ ПРОБЛЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ

М. Bodretskiy,
PhD in Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv

SYSTEM PROBLEMS OF CRISIS MANAGEMENT OF BANKING INSTITUTIONS OF UKRAINE

У статті подано результати дослідження системних проблем антикризового менеджменту банківських установ України, які полягають передусім у відсутності впевненості у результатах діяльності українських банківських установ, що обумовлено значною мінливістю зовнішнього середовища, та існуванні на українському банківському ринку установ, що мають фактично монопольне становище. Особливо гостро проблема невпевненості в результатах діяльності банківських установ, що часто неможливо виправити за рахунок управлінського впливу на внутрішньобанківські фактори, постає у несприятливих умовах кризи. З 2014 року Міжнародним валютним фондом в Україні зафіксовано банківську кризу, яка, за результатами останніх звітів, продовжується. В сучасних умовах підвищується роль менеджменту банків України та стає актуальним застосування методів антикризового управління.

The article presents the results of the study of systemic problems of crisis management of banking institutions of Ukraine, which are first of all lack of confidence in the results of the activities of Ukrainian banking institutions, due to the considerable variability of the external environment, and the existence in the Ukrainian banking market of institutions having virtually monopoly position. Particularly acute is the problem of uncertainty in the performance of banking institutions, which often cannot be remedied by managerial influence on internal banking factors, in adverse crisis conditions. Since 2014, the International Monetary Fund in Ukraine has recorded a banking crisis, which, according to the latest reports, is continuing. Crisis factors include the fact that Ukrainian banks currently lack clear development strategies. Those banks' strategies that have been analyzed are not sufficiently elaborated and perfect. There is a problem of insufficient management of banking institutions. Banks are in a state where there is a lack of high liquidity reserves that can be used in a crisis. With the potential for accumulation of profits, banks, in some cases, did not accumulate it. In the event of crisis, Ukrainian banking institutions almost instantly transformed from a useful economic structure into an ordinary "black hole" in which the financial resources of enterprises and organizations, public funds and household savings disappear. Another problem is the lack of quality indicators of the crisis state of the banking institution. The National Bank of Ukraine conducts audits of banks, obtains their reports, applies measures of influence, but this does not lead to confidence that banks will not lose liquidity and terminate their work. An alarming trend is that the share of state-owned banks in the market. The share of state-owned banks has increased by 4–5 times over the

last decade. Even in the last year, the share of state-owned banks has increased by a number of points by 1–2%. In times of crisis, the role of the management of Ukrainian banks increases and the use of anti-crisis management methods becomes relevant.

Ключові слова: менеджмент, управління, банк, якість управління, ефективність менеджменту, проблеми управління.

Key words: management, management, bank, quality of management, effectiveness of management, problems of management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Банківські установи України потребують сучасного інструментарію для прийняття якісних та оперативних управлінських рішень. Проведення аналізу системних проблем антикризового менеджменту банківських установ України та їх доведення до фахівців-практиків допоможе менеджменту українських банків у прийнятті науково-обґрунтованих управлінських рішень

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженнями питань, пов'язаних з пошуком та аналізом системних проблем антикризового менеджменту банківських установ України займалися такі провідні вчені: Версаль Н.І., Гонтар Д.Д., Корнєєв В.В., Кульпінський С.В., Прасолова С.П., Сініцин Р.С. та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Статтю спрямовано на донесення до спеціалістів-практиків результатів дослідження системних проблем антикризового менеджменту банківських установ України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах в Україні, коли рухливі трансформаційні процеси світового і вітчизняного економічного простору створюють значні коливання кон'юнктури і невпевненість у майбутніх результатах будь-якої діяльності, банківські установи опиняються перед вибором шляхів та механізмів перерозподілу наявних ресурсів (власного капіталу та залучених тимчасово вільних коштів) між різними напрямками їх вкладення (інвестування).

Для підвищення впевненості у результатах своєї діяльності навіть у несприятливих умовах банківські установи застосовують методи антикризового управління. Суттєвою особливістю такого управління є наявність чіткої стратегії та науково обґрунтованої методики нарощування та розподілу наявних ресурсів між різними напрямками їх використання. Однак, як виявляється на практиці це постає нагальною проблемою.

З одного боку, менеджмент банківських установ розуміє, що працює на ринку обмежених ресурсів, які самі по собі є неоднорідними, їх акумулювання та подальше розміщення в активи з найбільшим економічним ефектом є запорукою життєздатності банківської установи в майбутньому [1] і у разі неефективного використання наявних ресурсів будь-яка банківська установа на-

ражається в подальшому на ризики недостатності джерел забезпечення її життєдіяльності.

Однак все ж таки цікавим фактом є те, що українські банки сьогодні здебільш не мають чітких стратегій нарощування свого антикризового потенціалу як організації, що ведуть свою діяльність на всіх горизонтах економічної діяльності [2].

Виходячи з викладеного, можливо сформулювати першу системну проблему антикризового управління банківськими установами в Україні — відсутність реально діючих та життєздатних стратегій існування у значної кількості банківських установ.

Керівниками фінансових установ часто є люди обмежено компетентні. Вони не розуміють, що діяти необхідно виходячи з обраної чіткої стратегії розвитку конкретної установи в конкретних умовах та постійно підтримуючи високий рівень привабливості наявних активів, забезпечуючи можливість маневрування ними та тверезо розуміти їх поточну ліквідність та вартість. Більш того, безпідставна відмова від створення високоліквідних резервів з метою їх використання в кризові періоди є більш ніж недбалістю сучасного керівництва багатьох банків.

Відповідно до системних проблем антикризового управління банківськими установами в Україні можливо віднести такі: недостатня кваліфікація існуючого менеджменту банківських установ та відсутність достатніх обсягів високоліквідних резервів (активів), що можуть бути використані у кризовій ситуації.

Висунутим тезам можливо заперечити спираючись на такі аргументи, як наявність у Національному банку України кураторів для кожного банку, здійснення постійного моніторингу інформації, що надходить, стрес-тестування тощо. Дійсно, Національний банк України здійснює ряд заходів, що підвищують його розуміння ситуації в кожному окремому банку. Куратори банків взаємодіють із закріпленими банками, інформація від банків аналізується, стрес-тестування проводилось і проводиться, але хотілось би звернути увагу, що відзвітувавши про успішно пройдене стрес-тестування, ряд банківських установ все одно через досить короткий час втратили можливості відповідати по своїх зобов'язаннях і були передані під управління тимчасових адміністраторів і, в подальшому, виведені з ринку. Прикладів того, як під пильним контролем регулятора банківського ринку банківські установи практично миттєво з корисної економічної структури перетворювались у звичайну "чорну діру", в якій зникають грошові ресурси підприємств і організацій, державні кошти, заощадження домогосподарств та інші активи вдоволь.

**Таблиця 1. Розподіл кредитів між групами українських банків
(станом на 01.08.2019 р.) (у тис. грн)**

	Кредити та заборгованість клієнтів	%	у т. ч. юр. особи	%	у т. ч. фіз. осіб	%
Банки з державною часткою	228 946 296	40,2	175 367 290	39,9	53 579 005	41,2
Банки іноземних банківських груп	224 066 343	39,4	174 597 372	39,7	49 468 971	38,1
Банки з приватним капіталом	116 197 899	20,4	89 304 989	20,3	26 892 909	20,7
Всього (платоспроможні банки)	569 210 539		439 269 652		129 940 885	

Джерело: сформовано автором за даними сайту bank.gov.ua [6].

З останніх подібних випадків найбільш показовим є ситуація з ПАТ "Банк Михайлівський". На перший погляд, це була дуже динамічно діюча на ринку банківська установа, керована амбітним менеджментом, з дивовижними показниками росту [3, 4]. Однак вже при більш уважному вивченні питання, завдяки яким ресурсам установа в кризовій для країни ситуації так стрімко росте ставало зрозумілим, що ПАТ "Банк Михайлівський" вкладав у маркетинг (нарощування мережі продажів, рекламу тощо) кошти, отримані як депозити, залучав клієнтів за рахунок продажу їм фінансових послуг по демпінговим цінам (в тому числі й нижче їх собівартості), вводив в оману вкладників укладаючи в офісах банку угоди про розміщення коштів в іншу фінансову устанovu. Все це здійснювалось з одною метою — витягти на себе якомога більше ресурсів. І після накопичення критичної маси коштів банк припинив виконувати свої зобов'язання, створивши все можливе для знищення інформації про свої зобов'язання. І це непоодиноким випадок. Схожим способом закінчилась діяльність банку "Таврика" [4], який також "в один день" був покинутий власниками та частково менеджментом.

Щодо якості наявного менеджменту банківських установ України слід визнати, що Національним банком України ведеться політика сприяння підвищенню його якості. В принципі проблема поступово вирішується. На сьогодні менеджмент банківських установ значно підвищив свої компетенції у співставленні з менеджментом, що займався управлінням банківськими установами у 90-х роках двадцятого сторіччя. Однак існує наявний потенціал для розвитку управлінських навичок у банківського менеджменту України.

Ще одною системною проблемою антикризового управління банківськими установами в Україні можливо визнати проблемність виявлення причин (відсутність якісних предикторів) кризового стану банківської установи. Очевидно, що маючи якісну систему сповіщення про загострення проблем у банківській установі легше підготувати дієві механізми якісного підвищення її життєздатності. Однак це є нетривіальною науковою задачею. На думку автора, важливим кроком для запобігання неочікуваних виходів з ринку банківських установ є впровадження в банківських установах систем антикризового менеджменту та відстеження їх ефективності. І хоча Національним банком України відстеження ефективності роботи банківських установ здійснюється тут є потенціал для пошуку альтернативних методик та нових підходів для покращення якості такого відстеження.

На практиці всі банківські установи ведуть роботу по боротьбі з кризовими явищами, накопичують резерви, диверсифікують грошові потоки та джерела прибутку. Якщо така робота ведеться якісно, то така банківська установа буде мати досить високі показники життєздатності. Однак на скільки якісною є ця робота банківської установи об'єктивно визначити досить складно.

Тому актуальним є створення чіткої методології співставлення результатів інвестування в антикризові механізми банківських установ. Загальна мета створення таких механізмів та відстеження їх ефективності — зниження рівня невизначеності цілей та результатів діяльності банківської установи в цілому та крім того запобігання втрати зв'язку між діями в попередніх періодах та результатами в наступних періодах.

На сьогодні накопичено значний досвід роботи фінансових установ в кризових умовах. Спираючись на історію українських банківських криз, розглянуту раніше, можливо навіть припустити, що українські банки мають одну з найширших у світі практик управління в кризових умовах і відповідно найбільший досвід з цього питання. Якщо поглянути з дещо вищого горизонту, можливо констатувати, що на всьому пострадянському просторі сформовано багато різних банківських систем, кожна з яких має особливості реагування на кризові явища. Однак зауважимо, що саме в Україні сформований самобутній та не схожий на інші український банківський ринок і українське нормативно-законодавче поле для управління банківською діяльністю, в тому числі і в кризових умовах.

Менеджмент банківських установ має гостру потребу в науково-обґрунтованих методиках прийняття рішень з врахуванням необхідності підготовки банківської установи до роботи в кризових умовах.

Методика, що забезпечуватиме більшу стійкість банківської установи в кризових ситуаціях, може стати в нагоді і на рівні окремої установи і при управлінні банківським сектором на рівні країни.

Виходячи з викладеного дослідження питань антикризового управління банківськими установами, є актуальним, а його результати будуть затребуваними менеджментом банківських установ і фахівцями регуляторів фінансових ринків як України, так і інших країн.

Банківський ринок України перебуває під значним тиском з боку об'єктивних кризових явищ. Відповіддю на це стало звуження учасників ринку та нарощування присутності держави на банківському ринку країни.

Як вже було виявлено у попередніх дослідженнях канали продажів банківських продуктів на сьогодні вже на 60 % належать державним банкам [5]. Розглянемо

**Таблиця 2. Розподіл залучених коштів між групами українських банків
(станом на 01.08.2019 р.) (у тис. грн)**

	Кошти клієнтів	%	у т. ч. юр. осіб	%	у т. ч. фіз. осіб	%	Усього зобов'язань	%
Банки з державною часткою	559 177 987	55,4	211 191 906	45,5	319 400 291	62,0	677 915 231	56,6
Банки іноземних банківських груп	295 856 016	29,3	175 831 645	37,9	119 741 712	23,2	348 290 550	29,1
Банки з приватним капіталом	153 719 066	15,2	77 334 986	16,7	76 379 363	14,8	172 191 719	14,4
Всього (платоспроможні банки)	1 008 753 069	100	464 358 537	100	515 521 366	100	1 198 397 499	100

Джерело: сформовано автором за даними сайту bank.gov.ua [6].

Таблиця 3. Деякі фінансові показники станом на 01.01.2008 р. (у тис. грн)

	УКРЕКСІМБАНК	ОЩАДБАНК	Всього по державним банкам	Всього по банківській системі	Частка державних банків
Кредити та заборгованість клієнтів	22 350 078	8 864 137	31 214 215	430 052 037	7,26%
у т. ч. юр. осіб	21 339 796	3 663 818	25 003 614	276 419 378	9,05%
у т. ч. фіз. осіб	1 010 283	5 200 318	6 210 601	153 632 659	4,04%
Усього активи	28 609 925	19 290 906	47 900 831	599 396 103	7,99%
Статутний капітал	1 486 000	922 000	2 408 000	42 872 630	5,62%
Кошти юр. осіб (зобов'язання)	6 727 467	2 940 787	9 668 254	152 402 483	6,34%
Кошти фіз. осіб (зобов'язання)	5 240 355	10 966 069	16 206 424	165 986 680	9,76%
Усього зобов'язання	26 047 107	17 092 487	43 139 594	529 817 828	8,14%
Процентний дохід	2 444 225	1 350 288	3 794 513	50 842 164	7,46%

Джерело: сформовано автором за даними сайту bank.gov.ua [6].

фактичну ситуацію з розподілом банківського ринку серед груп його учасників за рядом показників. Банки згруповано за ознакою власності: банки з державною часткою, банки що відносяться до іноземних банківських груп, банки з приватним капіталом.

З таблиці 1 видно, що частка у кредитуванні клієнтів банків з державною часткою досягла 40,2 % від загальних об'ємів кредитування в країні (на час останнього дослідження цей показник перебував на рівні 38,5 %, тобто частка зросла) [7]. І хоча українське законодавство не відносить банки з державною часткою до групи пов'язаних осіб, фактично вони є такими: часто мають спільні цілі, керовані з одного центру (державна у всіх них представлена Кабінетом міністрів України), та користуються рядом преференцій. Під час визнання припущення про пов'язаність банків з державною часткою і розглядаючи їх як одного гравця на банківському ринку можливо констатувати, що група державних банків досягла монопольного (домінуючого) становища, тому що їх частка на ринку перевищила 35 відсотків [8].

На ринку цінних паперів державні банки займають більше 70 % ринку, обліковуючи цінні папери на суму 193,7 млрд грн з 268,6 млрд грн загальної вартості цінних паперів, що обліковуються банками України.

Загальні активи банків з державною часткою складають 63,2 % від загальних активів банківської системи (725,6 млрд грн з 1 148,9 млрд грн). Статутний капітал банків з державною часткою становить 65,7 % від статутного капіталу всіх українських банків (відповідно 307,8 млрд грн з 468,3 млрд грн). І знову ж таки показ-

ники присутності на ринку банків з часткою держави зросли навіть за останній рік. [7]

У таблиці 2 згрупована інформація про розподіл залучених коштів клієнтів між групами українських банків та розподілення всіх зобов'язань. Рівень концентрації коштів у банків з державною часткою в загальній сумі залучених коштів клієнтів складає 55,4 %, а клієнтів фізичних осіб 62,0 %. Такі концентрації свідчать про те, що ринок трансформується під впливом зовнішніх кризових явищ і стає більш монополізованим, і монополізується насамперед державним сектором. Особливо чітко можливо це усвідомити при ознайомленні з деякими показниками діяльності банківської системи станом на 01.01.2018 і розрахунком рівня присутності на ринку державних банків. На той час не було поняття "банки з державною часткою", а весь сектор був представлений фактично двома банками, що належали державі на 100% (див. табл. 3).

Як видно з таблиці 3, у до кризовий період жодний з показників рівня присутності державних банків (або банків з державною часткою, хоча на той момент таких не було) не перевищував 10%. Зростання присутності на ринку державних банків (та банків з державною часткою) до 40—70 відсотків від загальної ємності ринку свідчить про перекидання ризиків банківської системи на державу та монополізацію банківського ринку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Є перспективним подальше дослідження системних проблем антикризового менеджменту банківських уста-

нов України, особливої уваги потребує подальше зростання концентрацій та монополізації на банківському ринку України. Отримання відповідей на питання щодо підґрунтя процесів концентрацій та монополізації надасть менеджменту банків та національному банку України не допустити зростання штучних антиконкурентних тенденцій на банківському ринку.

Література:

1. Корнєєв В.В., Кульпінський С.В. Подолання дефіциту інвестиційних ресурсів за допомогою інструментарію банку розвитку. Фінанси України. 2016. № 5. С. 82—96.
2. Прасолова С.П., Сініцин Р.С. Реорганізація банків як один із напрямів підтримки стабільності банківської системи та нарощування її потенціалу. Збірка наукових статей VIII науково-практичної конференції по питаннях банківської економіки. 2017. С. 133—136.
3. Гонтар Д.Д. Оцінка впливу фінансових та нефінансових факторів на вартість банків України. Економічний вісник Донбасу. 2014. С. 90—97.
4. Версаль Н.І. Проблемні банки в Україні: причини виникнення та особливості функціонування в 2008—2014 рр. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. — 2014. № 10. С. 10—17.
5. Бодрецький М.В. Вплив розвитку мереж продажів на стійкість банківської установи. Modern Economics. 2017. № 8. С. 15—28.
6. Показники банківської системи. Сайт НБУ. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593 (дата звернення: 10.08.2019).
7. Бодрецький М.В. Монопольне становище державних банків України. International scientific conference The Formation of a Modern Competitive Environment: Integration and Globalization, May 25, 2018. Greenwich, UK: Baltija Publishing. Part II, pp. 108—110.
8. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-III / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 10.08.2019).

References:

1. Korniyev, V. V. and Kul'pins'ky, S. V. (2016), "Overcoming investment resources shortages with the help of development bank tools", Finansy Ukrayiny, vol. 5, pp. 82—96.
2. Prasolova, S. P. and Sinitsyn, R. S. (2017), "Reorganization of banks as one of the ways of maintaining the stability of the banking system and increasing its potential", Zbirka naukovykh statey VIII naukovo-praktychnoyi konferentsiyi po pytanniyakh bankiv'skoyi ekonomiky [Bank reorganization as one of the ways to support the stability of the banking system and increase its potential], Poleskij gosudarstvennyj universitet, Pinsk, Belarus, pp. 133—136.
3. Hontar, D. D. (2014), "Assessment of the influence of financial and non-financial factors on the value of Ukrainian banks", Ekonomichnyy visnyk Donbasu, pp. 90—97.
4. Versal', N. I. (2014), "Problem banks in Ukraine: causes and peculiarities of functioning in 2008—2014",

Visnyk Kyiv's'koho natsional'noho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Seriya: Ekonomika, vol. 10, pp. 10—17.

5. Bodrets'ky, M. V. (2017), "Influence of development of sales networks on stability of banking institution", Modern Economics, vol. 8, pp. 15—28.

6. National Bank of Ukraine (2019), "Banking system indicators", available at: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593 (Accessed 10 Aug 2019).

7. Bodrets'ky, M. V. (2018), "Monopoly position of state banks of Ukraine", International scientific conference The Formation of a Modern Competitive Environment: Integration and Globalization, Baltija Publishing, Greenwich, UK, May 25, vol. II, pp. 108—110.

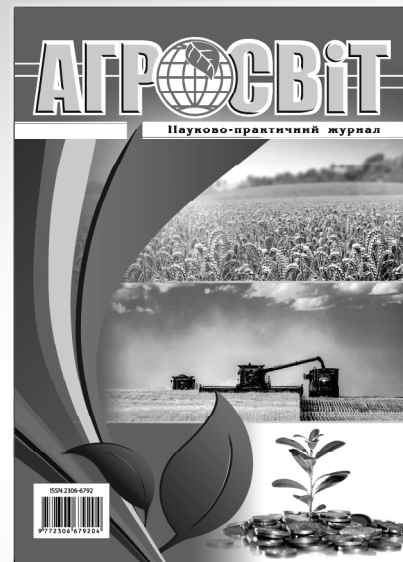
8. Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On Protection of Economic Competition", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (Accessed 10 Aug 2019).

Стаття надійшла до редакції 17.09.2019 р.

АГРОСВІТ

www.agrosvit.info

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Видання включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІКИ**