



УДК 336.71:005(477)

ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Малафєєв Тимур Романович,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
Харківського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: malafeyev14@gmail.com

Жигунов Олексій Сергійович,
магістр
Харківського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: zhigunov.mel@gmail.com

Анотація. Визначено, що сучасний стан банківського сектору України вимагає від банківської діяльності зосередження уваги на антикризовому управлінні, за допомогою якого можна вчасно визначати й успішно розв'язувати проблеми. Зазначено, що в банків є значні проблеми, які пов'язані з управлінням їхніми проблемними активами. Антикризове управління є невід'ємною частиною банківського менеджменту і повинно здійснюватися на постійній основі. Ураховуючи, що відкрита стадія кризи настає за збігу низки ряду факторів і причин, які отримали достатній розвиток, дуже важливо бути готовими своєчасно виявляти проблеми і вчасно вживати адекватних заходів, щоб не допустити банкрутства. Розглянуто вплив окремих антикризових інструментів на поліпшення фінансового стану банку на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». З'ясовано, що фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» оцінюють як нестійкий, тобто його фінансова стійкість недостатньо забезпечена капіталом, який може захищати банк від імовірних ризикованих втрат у його діяльності. При цьому банк здатний своєчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед потенційними клієнтами, а також забезпечує йому стабільність на ринку банківських продуктів.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, антикризові інструменти, коефіцієнт надійності, ліквідність банку, фінансова стійкість.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 2; бібл.: 10.

ASSESSMENT OF THE USE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT TOOL JSC «PRIVATBANK»

Malafieiev Tymur,
Ph. D. in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Management
and Socio-Humanitarian Disciplines
of the Kharkiv Educational-Scientific Institute
of SHEI «Banking University»
e-mail: malafeyev14@gmail.com

Zhyhunov Oleksii,
Master student
of the Kharkiv Educational-Scientific Institute
of SHEI «Banking University»
e-mail: zhigunov.mel@gmail.com

Abstract. The article states that the current state of the banking sector of Ukraine requires banking activity to focus on anti-crisis management, with the help of which it is possible to timely determine and solve problems successfully. It is noted that banks have significant problems related to the management of their problem assets. Anti-crisis management is an integral part of banking management and should be carried out on a permanent basis. Given that the open stage of the crisis occurs with a coincidence of a number of factors and reasons that have been sufficiently developed, it is very important to be prepared to identify problems in a timely manner and to take appropriate measures in a timely manner in order to prevent bankruptcy. The article examines the impact of individual anti-crisis instruments on improving the financial condition of the bank, for example, JSC CB «PrivatBank». It was clarified that the financial



status of JSC «PrivatBank» bank is assessed as unstable, that is, its financial stability is insufficiently provided by the capital, which can protect the bank from possible risky losses in its activities. At the same time, the bank is capable of fulfilling its obligations to potential customers in a timely manner and in full, as well as providing stability to the market of banking products. Anticrisis strategy will accelerate and simplify the adoption of the required managerial decisions and reduce possible alternative actions. Banking institutions should constantly improve the methodical component of the crisis strategy, especially as regards the addition of qualitative indicators of liquidity, since it is the liquidity crisis that affects the further functioning of the bank. For example, the qualitative indicators can include a change in the credit rating (domestic or foreign) that is assigned to a banking institution.

Keywords: crisis management, anti-crisis instruments, coefficient of reliability, bank liquidity, financial stability.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 2; bibl.: 10.

ОЦЕНКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ АО КБ «ПРИВАТБАНК»

Малафеев Тимур Романович,
кандидат наук по государственному управлению,
доцент кафедры менеджмента и социально-гуманитарных дисциплин
Харьковского образовательного-научного института
ГВУЗ «Университет банковского дела»
e-mail: malafeyev14@gmail.com

Жигунов Алексей Сергеевич,
магистр
Харьковского образовательного-научного института
ГВУЗ «Университет банковского дела»
e-mail: zhigunov.mel@gmail.com

Аннотация. Определено, что современное состояние банковского сектора Украины требует от банковской деятельности сосредоточения внимания на антикризисном управлении, с помощью которого можно вовремя определять и успешно решать проблемы. Отмечено, что у банков есть значительные проблемы, связанные с управлением их проблемными активами. Рассмотрено влияние отдельных антикризисных инструментов на улучшение финансового состояния банка на примере АО КБ «Приватбанк». Установлено, что финансовое состояние АО КБ «Приватбанк» оценивают как неустойчивое, то есть его финансовая устойчивость недостаточно обеспечена капиталом, который может защищать банк от возможных рискованных потерь в его деятельности. При этом банк способен своевременно и в полном объеме выполнять свои обязательства перед потенциальными клиентами, а также обеспечивает ему стабильность на рынке банковских продуктов.

Ключевые слова: антикризисный менеджмент, антикризисные инструменты, коэффициент надежности, ликвидность банка, финансовая устойчивость.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 2; bibl.: 10.

Вступ. В умовах ринкових відносин і незрілості фінансового ринку проблема фінансового оцінювання діяльності кредитних організацій стає дедалі актуальнішою. З одного боку, банкам потрібно самостійно проводити внутрішній аналіз свого фінансового стану для виявлення прихованих резервів, а з другого — виникає доцільність зовнішнього оцінювання банків-контрагентів для визначення їхньої надійності, що дасть змогу зробити банківську сферу прозорішою і передбачуванішою.

Зміни, що відбуваються в економіці України, кардинально впливають на напрями і темпи розвитку банківської системи, яка повинна бути динамічною і конкурентоспроможною. На цьому етапі розвитку економіки головним завданням, яке намагаються вирішувати державні органи, банки і комерційні організації, є оцінка фінансової стійкості банків.

Аналіз досліджень і постановка завдання. Розглядом та аналізом питань теорії і практики анти-

кризового управління в банківській установі займалося багато вітчизняних і закордонних науковців, у тому числі Г. М. Азаренкова [1], О. Б. Афанасьєва [2], В. Я. Вовк [3], В. О. Джулай, О. М. Зверяков [4], В. В. Коваленко [5], О. В. Неізнана [6], Ю. Орловська, Ю. С. Ребрик, В. О. Степаненко [8], Ю. О. Філіппова [9], П. М. Чуб [10] та інші. Проте питання якісного антикризового управління досі залишається актуальним, адже в умовах політичної та економічної нестабільності вкрай важко дослідити і сформулювати фінансову стійкість банківської установи.

Тому метою статті є дослідження процесу використання інструментів антикризового управління банком.

Результати дослідження. Необхідною умовою динамічного розвитку економіки України є стабільна робота банківської системи. Зростання банківських ризиків, погіршення якості активів, дія дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища виводять на



перший план заходи щодо забезпечення стійкого розвитку банків.

Відтак важливим є зосередження уваги на антикризовому управлінні, за допомогою якого можна вчасно визначити й успішно розв'язувати проблеми, пов'язані з банківською діяльністю.

Антикризове управління діяльністю банком зазвичай визначається як набір відповідних методів, прийомів та управлінських дій, спрямованих на виявлення, попередження і подолання кризових явищ та ситуацій для того, щоб у подальшому забезпечити стабільну безбиткову діяльність банківських установ [2].

Тому метою антикризового управління на мікрорівні є досягнення фінансової стійкості окремої банківської установи, яка реалізується крізь призму таких завдань: запобігання кризовим явищам; виведення банку з кризової ситуації, якщо не вдалося її уникнути; відновлення роботи банку на докризовому рівні [10]. Іншими словами, антикризове управління здійснюється з метою відновлення нормального стану, усунення внутрішніх причин кризи і забезпечення готовності банку до нових випробувань.

Наявна економічна ситуація в Україні вимагає розроблення принципово нових підходів до антикризово-

го управління в банківському секторі з урахуванням політичних змін і кризових явищ. Як наслідок зростає важливість розроблення й обґрунтування таких механізмів управління, які б дозволили мінімізувати можливість виникнення кризових ситуацій і забезпечили насамперед фінансову стійкість банківського сектору [9].

Основним дестабілізуючим елементом діяльності вітчизняних банків є їхня ліквідність, яка з кожним днем зменшується, породжуючи паніку серед населення, яка, своєю чергою, зумовлює відплив депозитів із банківської системи. Також у банків є значні проблеми, що пов'язані з управлінням їхніми проблемними активами.

Усі ці дестабілізуючі фактори негативно впливають на фінансову стійкість кожного окремого банку і банківської системи загалом [1].

Розглянемо вплив окремих антикризових інструментів на поліпшення фінансового стану банку на прикладі АТ КБ «ПриватБанк», який є системним банком для банківської системи України.

Для ефективності антикризового управління для початку проаналізуємо показники фінансової стійкості та ліквідності, які відображено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Показники фінансової стійкості та ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» за 2015—2017 роки

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютний приріст, %	
		2015	2016	2017	2015—2016	2016—2017
Коефіцієнт надійності, %	Не менше ніж 5 %	13,21	13,18	12,39	-0,23	-5,99
Коефіцієнт фінансового важеля	< 20	9,56	8,01	8,57	-16,21	6,99
Коефіцієнт захищеності власного капіталу, %	-	13,48	13,34	11,47	-1,04	-14,02
Коефіцієнт участі капіталу у формуванні активів, %	Не менше ніж 10 %	9,47	11,09	10,45	17,11	-5,77
Коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу	12,0—15	10,56	9,01	9,57	-14,68	6,22
Коефіцієнт миттєвої ліквідності, %	Не менше ніж 20 %	25,02	17,24	14,29	-31,10	-17,11
Коефіцієнт генеральної ліквідності, %	-	18,31	19,34	18,02	5,63	-6,83
Коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань, %	Не менше ніж 100 %	110,46	112,48	111,67	1,83	-0,72

Примітка. Складено за даними [7].

Згідно з даними *табл. 1* за досліджуваній період спостерігається негативна динаміка показників, проте більшість показників фінансової стійкості були в межах норми, окрім коефіцієнта мультиплікатора статутного капіталу, величина якого протягом 2015—2017 років коливалась у межах від дев'яти до десяти. Це свідчить, по-перше, що темп зростання активів перевищував темп зростання акціонерного капіталу і, по-друге, про наявність тенденцій до зниження використання «потужностей» із залучення їх з акціонерного капіталу.

Що стосується коефіцієнта надійності, то за 2015—2017 роки спостерігається тенденція до зменшення і 2017 року значення сягнуло критичного і становило 12,39 %. Така ситуація свідчить про те, що, починаючи з 2015 року, банк має високий рівень залежності від залучених коштів, що призводить до зменшення фінансової стійкості банку [7]. На противагу цьому коефіцієнт фінансового важеля мав тенденцію до зрос-

тання. За останні роки він збільшився на 6,99 одиниці і 2017 року досягнув показника у 8,57 одиниці, що свідчить про збільшення ділової активності. Це вказує про збільшення ділової активності загалом, проте також про зниження фінансової стійкості банку [7].

Коефіцієнт участі капіталу у формуванні ділових активів також був вищий за нормативне значення і за досліджуваній період спадав, що є негативним, оскільки це свідчить про те, що банку не вистачає власних коштів для покриття всіх зобов'язань, а також показує, що АТ КБ «ПриватБанк» не має достатнього сформованого власного капіталу для активізації та покриття різних ризиків.

Таким чином, розраховані показники фінансової стійкості банку свідчать про те, ще фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» оцінюють як нестійкий, тобто його фінансова стійкість недостатньо забезпечена капіталом, який може захищати банк від імовірних ризикованих втрат у його діяльності.



Дослідження науковців стверджують, що підтримання ліквідності банку є серйозною і складною проблемою. У світовій практиці були розроблені методи (теорії) управління ліквідністю, які є складовою частиною всього банківського менеджменту. До складу таких методів входять: управління активами, управ-

ління пасивами, збалансоване управління ліквідністю (активами і пасивами) [8].

Досліджуючи показники фінансової стійкості та ліквідності, варто також проаналізувати дотримання банком нормативів ліквідності НБУ за 2015—2017 роки (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка дотримання нормативів НБУ АТ КБ «ПриватБанк» за 2015—2017 роки

Показники	Нормативне значення	Роки			Абсолютний приріст, %		Темп приросту, %	
		2015	2016	2017	2015—2016	2016—2017	2015—2016	2016—2017
Норматив регулятивного капіталу (Н1), млн грн	Не менше ніж 120 млн грн	18300	20311	22696	2011	2385	10,99	11,74
Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу, %	Не менше ніж 40 %	10,61	9,47	11,09	-1,14	1,62	-10,74	17,11
Норматив миттєвої ліквідності (Н4), %	Не менше ніж 20 %	69,26	70,21	57,01	0,95	-13,20	1,37	-18,80
Норматив поточної ліквідності (Н5), %	Не менше ніж 40 %	79,09	84,47	60,1	5,38	-24,37	6,80	-28,85
Норматив короткострокової ліквідності (Н6), %	Не менше ніж 60 %	90,28	99,36	94,32	9,08	-2,04	10,06	-2,05

Примітка. Складено за даними [7].

Усі нормативи НБУ було дотримано, що є позитивною тенденцією для банку. За даними табл. 2, норматив регулятивного капіталу 2017 року порівняно з 2016-м зріс на 11,74 % і становив 22 696 млн грн. Показник нормативу достатності регулятивного капіталу також мав тенденцію до зростання і 2016-го зріс на 17,11 %, що вказує на зростання частки ризику, яку беруть на себе власники банку, а не кредитори і його вкладники [7].

Показник миттєвої ліквідності 2017 року порівняно з 2016-м зменшився на 18,8 % і становив 57 %, тобто близько 60 % усіх зобов'язань банку за поточними рахунками клієнтів були забезпечені активами первинної ліквідності. Водночас зменшення нормативу короткострокової ліквідності на 2,05 % відображає, що мінімально потрібний обсяг активів для забезпечення виконання зобов'язань протягом одного року в банку знизився [7]. Як ми бачимо, банк працює в умовах надлишкової ліквідності, за яких зменшується прибутковість банків, бо найбільш ліквідні активи не генерують доходів. Тому в умовах наявної фінансової кризи виникла потреба принципово нового підходу банку до управління ліквідністю, яка базується на узагальненні якомога більшої кількості факторів, які її формують. І управління АТ КБ «ПриватБанк» може, виходячи з досвіду своєї діяльності, розробляти свої власні внутрішні нормативи ліквідності, які відповідають їхнім умовам.

Для подолання кризових явищ у всьому банківському секторі доцільне застосування у практичній діяльності антикризового управління ліквідністю будь-якого банку [4].

Результатом ефективного запровадження антикризового управління банківської установи є відновлення його стабільної діяльності з обслуговування клієнтів, виконання всіх зобов'язань перед контрагентами, здатність рентабельно вести бізнес без значного покладання на ресурси материнських структур. При цьому йдеться не тільки про дотримання банком економічних нормативів і вимог до резервування. Досвід розвинутих країн переконує, що достатньо неза-

лежний центральний банк може і повинен відігравати провідну роль у формуванні міцної і стабільної банківської та фінансової систем [5].

Центральним банкам належить ключова роль у фінансовій та економічній політиці різних країн світу. Такою ж мірою це стосується й України. Тому вибір моделі побудови, ролі та місця Національного банку України також має відбуватися з урахуванням світового досвіду. Тут особливу роль відіграє раціональне співвідношення економічних реформ, стратегії і тактики розвитку економіки та наявність приватних інтересів, що при цьому враховуються [6].

Слід зазначити, що всім банківським установам надається право самостійно визначатися зі змістом антикризової стратегії, але в будь-якому разі в основі розроблення зазначеної стратегії повинно бути методичне забезпечення діагностики кризового стану з певним переліком індикаторів стану об'єкта.

Серед системи індикаторів кризового стану головна роль повинна бути відведена саме індикаторам ліквідності, оскільки криза ліквідності впливає на подальше функціонування банку. Такі індикатори можуть бути як кількісними (у формі показників, які у структурному вираженні надають кількісну оцінку стану ліквідності) і якісні (наприклад, відповідність внутрішньобанківських положень з управління активами чи пасивами до вимог регулятора) [9].

До складу якісних показників деякі дослідники [6] пропонують включити зміну кредитного рейтингу (вітчизняного чи іноземного), що присвоюється банківській установі. Так, підвищення рейтингових показників, особливо тих, які присвоюють міжнародні рейтингові агенції, сприяє поліпшенню доступу банківської установи до ринку капіталів, дозволяє за більш низькими відсотковими ставками залучати кошти, що позитивно впливає на стан ліквідності й зменшує тиск виникнення кризових явищ у роботі установи. Навпаки, погіршення кредитного рейтингу, крім проблем із залученням ресурсів, може викликати

додатковий вплив ресурсів, подальше здорожчання їх залучення [6].

Висновки. За досліджуваний період динаміка дотримання нормативів, установлених Національним банком України, АТ КБ «ПриватБанк» була позитивною, що відповідно вказує на те, що з позиції ліквідності активів, кредитного ризику та інвестиційних обмежень антикризове управління було ефективним. Окрім того, це свідчить про те, що банк здатний своєчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед потенційними клієнтами, а також забезпечує йому стабільність на ринку банківських продуктів. Банківські установи, у тому числі АТ КБ «Приват-

Банк», повинні постійно вдосконалювати методичну складову антикризової стратегії, особливо в частині доповнення якісних індикаторів ліквідності, оскільки саме криза ліквідності впливає на подальше функціонування банку. Задля зниження ймовірності кризових явищ банкам потрібно розробляти антикризову стратегію, яка дозволить прискорити й спростити ухвалення необхідних управлінських рішень і скоротити можливі альтернативні дії.

Як приклад, до складу якісних показників можна включити зміну кредитного рейтингу (вітчизняного чи іноземного), що присвоюється банківській установі.

Список використаних джерел

1. Азаренкова Г. М. Фінансова стабільність розвитку банків : монографія / Г. М. Азаренкова, О. Г. Головка, В. В. Смирнов. — Київ : УБС НБУ, 2015. — 191 с.
2. Афанасьєва О. Б. Антикризове управління банківською діяльністю в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.08 — гроші, фінанси і кредит / О. Б. Афанасьєва. — Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2016. — 23 с.
3. Вовк В. Я. Сутність і зміст антикризового управління діяльністю комерційного банку [Електронний ресурс] / В. Я. Вовк // Коммунальное хозяйство городов. — 2018. — № 50. — Режим доступу : <http://eprints.ksame.kharkov.ua/2880>.
4. Зверяков О. М. Антикризове управління банком в умовах фінансової нестабільності / О. М. Зверяков // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2017. — Вип. 3 (43). — С. 80—85.
5. Коваленко Д. І. Організація антикризового управління в банківському секторі економіки / Д. І. Коваленко // Економічний вісник університету» : зб. наук. пр. — 2016. — № 20/2. — С. 288—295.
6. Неівестна О. В. Основні напрями і механізм антикризового управління банківською діяльністю / О. В. Неівестна // Облік і фінанси. — 2016. — № 2 (72). — С. 119—125.
7. ПриватБанк : фінансова звітність [Електронний ресурс]. — 2018. — Режим доступу : <https://privatbank.ua/ru/about/finansovaja-otchetnost>.
8. Степаненко В. Оцінка системності банківської установи як інструмент антикризового менеджменту банку / В. Степаненко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. — 2017. — № 1. — С. 11—17.
9. Філіппова Ю. О. Напрями реалізації антикризової політики держави шляхом забезпечення стійкості банківської системи / Ю. О. Філіппова / Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. — 2018. — № 1 (29). — С. 296—300.
10. Чуб П. М. Антикризове управління у банківській діяльності / П. М. Чуб // Фінанси, облік і аудит. — 2016. — № 20. — С. 203—211.

References

1. Azarenkova, G. M., Holovko, O. H., & Smyrnov, V. V. (2015). *Finansova stabilnist rozvytku bankiv [Financial stability of banks development]*. Kyiv: UBS NBU [in Ukrainian].
2. Afanasyeva, O. B. (2016). *Antykryzove upravlinnia bankivskoiu diialnistiu v Ukraini [Anti-crisis management of banking in Ukraine]*. *Extended abstract of candidate's thesis*. Sumy: SHEI «UABS NBU» [in Ukrainian].
3. Vovk, V. Ya. (2018). *Sutnist i zmist antykryzovoho upravlinnia diialnistiu komertsiiinoho banku [The essence and content of anti-crisis management of commercial bank activities]*. *Kommunal'noe hozyajstvo gorodov — Utilities of cities*, 50. Retrieved from <http://eprints.ksame.kharkov.ua/2880> [in Ukrainian].
4. Zveryakov, O. M. (2017). *Antykryzove upravlinnia bankom v umovakh finansovoi nestabilnosti [Anticrisis management of the bank in the conditions of financial instability]*. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen — Bulletin of social and economic research*, 3, 80—85 [in Ukrainian].
5. Kovalenko, D. I. (2016). *Orhanizatsiia antykryzovoho upravlinnia v bankivskomu sektori ekonomiky [Organization of crisis management in the banking sector of economy]*. *Zbirnyk naukovykh prats «Ekonomicnyi visnyk universytetu» — Collection of scientific works «Economic Herald of the University»*, 20/2, 288—295 [in Ukrainian].
6. Neizvestna, O. V. (2016). *Osnovni napriamy i mekhanizm antykryzovoho upravlinnia bankivskoiu diialnistiu [The main directions and mechanism of crisis management of banking activities]*. *Oblik i finansy — Accounting and finance*, 2, 119—125 [in Ukrainian].
7. Sait PryvatBanku: Finansova zvitnist [Site of PrivatBank: financial reporting]. (n. d.). *privatbank.ua*. Retrieved from <https://privatbank.ua/en/about/finansovaja-otchetnost> [in Ukrainian].



8. Stepanenko, V. (2017). Otsinka systemnosti bankivskoi ustanovy yak instrument antykryzovoho menedzhmentu banku [Estimation of the systemicity of the banking institution as a tool for crisis management of the bank]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky — Financial and credit activity: problems of theory and practice, 1*, 11—17 [in Ukrainian].
9. Filippova, Yu. O. (2018). Napriamy realizatsii antykryzovoi polityky derzhavy shliakhom zabezpechennia stiikosti bankivskoi systemy [Directions of realization of the anti-crisis policy of the state by ensuring stability of the banking system]. *Visnyk Donbaskoi derzhavnoi mashynobudivnoi akademii — Herald of the Donbas State Machine-Building Academy, 1*, 296—300 [in Ukrainian].
10. Chub, P. M. (2016). Antykryzove upravlinnia u bankivskii diialnosti [Anticrisis management in banking activity]. *Finansy, oblik i audit — Finance, Accounting and Audit, 20*, 203—211 [in Ukrainian].