

**Жежерун Ю.В.,**  
к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи,  
Черкаський навчально-науковий інститут  
ДВНЗ «Університет банківської справи»  
**Луцан В.О.,**  
студентка магістратури,  
Черкаський навчально-науковий інститут  
ДВНЗ «Університет банківської справи»

## ЗАСТОСУВАННЯ КРИЗОВИХ ІНДИКАТОРІВ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ В БАНКУ

**Анотація.** У статті розглянуто підходи до визначення сутності поняття «антикризове управління в банку» залежно від його цільової спрямованості. Визначено основні причини банкрутств банків у кризові періоди функціонування банківської системи України. На основі вивчення зазначених причин виявлено кризові індикатори, а також запропоновано антикризові заходи на рівні банку та на рівні НБУ, спрямовані на поліпшення ситуації в банківському секторі України.

**Ключові слова:** причини банкрутства банку, кризові індикатори, антикризове управління в банку, ліквідність, капіталізація, антикризові заходи.

**Постановка проблеми.** Останніми роками діяльність банків в Україні супроводжується підвищеним рівнем ризику та погіршенням їх фінансової стійкості внаслідок прискореного відтоку ресурсів, погіршення якості активів, девальвації національної грошової одиниці тощо. Кожен банк намагається зменшити негативний вплив зазначених ризиків та забезпечити фінансову стійкість, застосовуючи антикризове управління. Саме з цих причин зростає інтерес до дослідження можливостей застосування антикризового управління, заснованого на передбаченні та виявленні криз за допомогою кризових індикаторів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані з антикризовим управлінням та ранньою діагностикою банкрутств у банках, висвітлені у працях таких вітчизняних вчених-економістів, як: О.Б. Афанасьєва [1], О.І. Барановський

[2], В.Я. Вовк [3], Р.І. Данилов [4], Ю.С. Ребрик [5] та ін. Однак, незважаючи на суттєві наукові результати, залишаються недостатньо дослідженими індикатори, які б давали змогу виявляти кризи в банку та передбачати їх появу.

**Метою статті** є дослідження причин банкрутства банків в Україні упродовж кризових періодів їх функціонування, виявлення на цій основі кризових індикаторів, а також розроблення антикризових заходів, спрямованих на поліпшення ситуації в банківському секторі України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для сучасного етапу розвитку фінансового ринку в Україні характерна підвищена ризикованість діяльності банків, спричинена такими факторами, як ускладнення пошуку ресурсів у період економічної нестабільності, високий ризик ліквідності, зниження кредитоспроможності позичальників в умовах економічної кризи; висока інфляція; девальвація національної валюти; збитковість діяльності банків; низька якість кредитного портфеля; проблеми регулювання банків Національним банком України (далі – НБУ). Саме тому для нейтралізації впливу цих факторів на діяльність банку важливим є виявлення кризових індикаторів для застосування в антикризовому управлінні.

Перш ніж перейти до виявлення індикаторів, які свідчать про появу кризи, необхідно дослідити наявні підходи до визначення поняття «антикризове управління в банку», що дають можливість виділити його цільову спрямованість (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «антикризове управління в банку»

Автор	Визначення	Цільова спрямованість
Афанасьєва О.Б.	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 наслідками	Усунення симптомів кризи, подолання наявної кризи
Барановський О.І.	Система управління, що має всебічний характер та спрямована на попередження та усунення несприятливих явищ із використанням наявних ресурсів та потенціалу організації або реалізації спеціальних процедур (таких як санація, банкрутство, ліквідація)	Попередження та усунення кризових явищ
Вовк В.Я.	Комплекс заходів щодо виявлення кризотвірних факторів, профілактики своєчасної діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ, спрямований на досягнення цілей стратегії та прогресивний розвиток	Попередження і нейтралізація кризотвірних факторів
Данилов Р.І., Мормуль С.О.	Система управлінських заходів діагностики та нейтралізації кризових явищ і їх чинників на всіх рівнях економіки. Перевагою зазначеного визначення є його конкретність, виділення управлінських рішень та опис процесу їх здійснення	Діагностика та нейтралізація кризових явищ
Ребрик Ю.С.	Процес застосування відповідних економічних та соціальних процедур із профілактики і/або оздоровлення банку з метою запобігання чи підвищення його платоспроможності	Запобігання кризі

Джерело: систематизовано автором на основі [1-5]

З урахуванням узагальнення наведених у табл. 1 визначень вважаємо доцільним під антикризовим управлінням у банку розуміти управління, що спрямоване на передбачення кризи, її аналіз та подолання наслідків з мінімальними втратами.

Для передбачення та виявлення криз у процесі антикризового управління в банку використовують різні кризові індикатори.

Під кризовими індикаторами розуміють систему показників, які можуть завчасно сигналізувати про наближення фінансової нестабільності у банку [6].

Такі індикатори застосовують з метою ранньої діагностики банкрутства банку та своєчасного застосування превентивних заходів попередження розвитку кризових явищ.

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, криза може привести банківські установи до банкрутства через погіршення фінансового стану клієнтів.

На нашу думку кризові індикатори варто формувати на основі визначення причин банкрутства вітчизняних банків упродовж двох останніх кризових періодів 2008–2010 рр., починаючи з 2014 р.

Упродовж кризових 2008–2010 рр. кількість банків зменшилась на 10,9%, упродовж 2014–2016 рр. – на 47%. Основними причинами банкрутств банків упродовж 2008–2010 рр. були недостатній рівень капіталізації та концентрації банківського капіталу; збитковість банків; збільшення частки проблемних кредитів у кредитному портфелі на 5,8%; скорочення частки іноземного капіталу в статутному капіталі банків на 1,4%;

девальвація національної валюти на 197,4% відносно долара США, на 174,2% – відносно євро.

Причини банкрутства банків упродовж 2014–2016 рр. подібні: значний вплив коштів із рахунків клієнтів, значна девальвація національної валюти, низька якість кредитного портфеля, низька капіталізація банків, збитковість діяльності банків, погіршення нормативів ліквідності та рентабельності.

Саме вплив коштів із рахунків клієнтів, насамперед рахунків фізичних осіб, став причиною банкрутств вітчизняних банків та початком банківської кризи 2014 р. (рис. 1).

Аналіз обсягу строкових коштів фізичних осіб показав, що 2008 р. характеризується номінальним збільшенням депозитів у гривневому еквіваленті внаслідок переоцінки депозитів в іноземній валюті після девальвації гривні. Проте за результатами 2009 р. обсяги депозитів зменшилися. Таке зменшення характеризується зниженням довіри до банківської системи з боку населення у зв'язку з пануванням кризових явищ в економіці. Але вже у 2010 р. простежувалась тенденція до збільшення обсягів депозитів до 31,5 млрд. грн. Обсяг депозитів фізичних осіб за результатами 2010 р. збільшився майже на третину (28,8%) [7]. За період 2011–2013 рр. обсяг строкових коштів фізичних осіб зріс на 19,12%, що було пов'язано зі збільшенням відсоткових ставок та зробило їх привабливішими для потенційних клієнтів.

Паніка населення, зумовлена загостренням військового конфлікту та різкою девальвацією гривні, привела до втрати банками 33% депозитів фізичних осіб у національній валюті та 50% депозитів в іноземній валюті (у доларовому еквіваленті) упродовж 2014–2015 рр. із платоспроможних банків [9].

Девальвація національної валюти створює напругу на валютному ринку, складнощі з виконанням імпорتنих контрактів, формує необґрунтований попит на іноземну валюту з боку населення. На все це накладаються політична нестабільність у державі, тиск зовнішніх боргів, і, як наслідок, відбуваються банкрутства в банківському секторі, відхід із нього інвесторів і поява нових проблемних банків (рис. 2).

Так, упродовж 2008–2010 рр. відбулось зниження офіційного курсу гривні щодо долара США та євро в 1,6 раза, упродовж 2014–2016 рр. – у 3,4 раза та в 2,7 раза відповідно.

Наступною причиною банкрутств банків, що свідчить про появу кризи, є низька якість кредитного портфеля (рис. 3).

Показники, зображені на рис. 3, належать до індикаторів фінансової стійкості, що розробляються НБУ відповідно до методології МВФ.

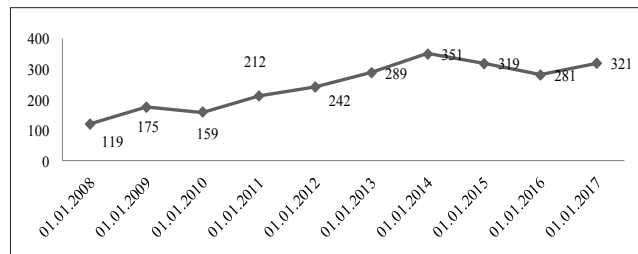


Рис. 1. Динаміка строкових коштів фізичних осіб у банках України упродовж 01.01.2008–01.01.2017 рр., млрд. грн.

Джерело: складено на основі [7]

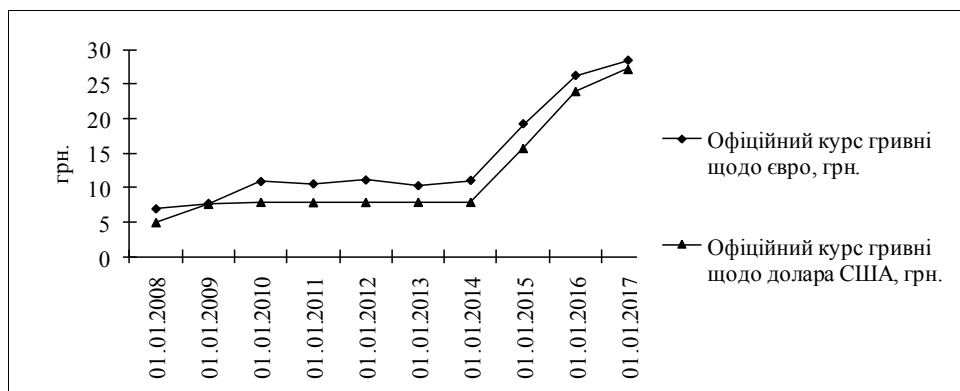


Рис. 2. Динаміка офіційного курсу гривні щодо іноземних валют упродовж 01.01.2008–01.01.2017 рр.

Джерело: складено на основі [7]

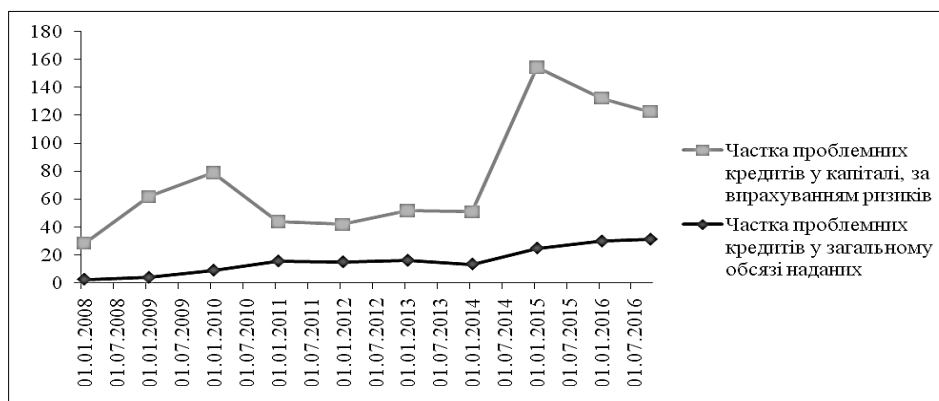


Рис. 3. Частка проблемних кредитів в загальному обсязі наданих кредитів та капіталі за врахуванням резервів упродовж 01.01.2008–01.10.2016 рр., %

Джерело: складено на основі [8]

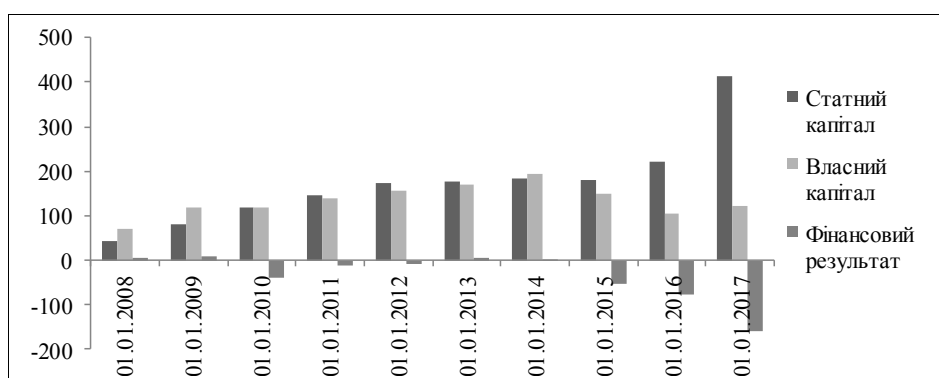


Рис. 4. Динаміка статутного капіталу, власного капіталу та фінансового результату банків України упродовж 01.01.2008–01.01.2017 рр., млрд. грн.

Джерело: складено на основі [7]

У 2009 р. відбувся значний ріст частки проблемних кредитів у загальному обсязі наданих до показника 8,83%, а у 2010 р. цей показник досягнув 11,24%. У 2011 р. ситуація суттєво не змінилася на краще – обсяг проблемних кредитів дещо зменшився (на 5,56 млрд. грн.) і становив 79,29 млрд. грн. У 2012 р. обсяг проблемної заборгованості зменшився на 7,67 млрд. грн. із зменшенням частки кредитів у кредитному портфелі банку на 0,7% відносно показників 2011 року. На початку 2013 р. ситуація знову погіршилася і обсяг проблемних кредитів зріс до рівня 76,31 млрд. грн.

Частка проблемних кредитів у капіталі протягом 2008–2010 рр. збільшувалась, що пов'язано зі зменшенням власного капіталу банків, проте у період 2010–2013 рр. вона зменшилась через зменшення обсягу проблемних кредитів.

З початку кризи 2014 р. частка проблемних кредитів у загальному обсязі наданих та у капіталі мала тенденцію до зростання, проте різними темпами. Найвищою позначки обидва показники досягли на початку 2015 р. (129,5% і 25% відповідно). Загострення кризи спричинено неоптимальною кредитною політикою. Погіршення якості кредитів є основною перешкодою для нарощування банками кредитного портфеля. У 2014 р. зі зниженням обсягів кредитування почали зростати обсяги резервів за кредитними операціями, що свідчить про низьку якість наданих кредитів та їх надмірну ризиковість.

Рівень капіталізації банків також суттєво погіршився протягом 2015 р. на фоні зростання збитків банківського сектору (рис. 4).

Проаналізувавши зміну статутного капіталу банків України протягом 2008–2017 рр., можна дійти висновку про його стабільне збільшення. Починаючи з 2014 р. статутний капітал почав зростати пришвидшеними темпами, що насамперед пов'язано з вимогою НБУ про нарощення капіталу банків для підвищення фінансової стійкості банківської системи України та захисту інтересів вкладників та кредиторів.

Розмір власного капіталу і надалі залишається меншим за статутний капітал, що пов'язано зі значними збитками банківської системи України упродовж 01.01.2010–01.01.2012 рр. та 01.01.2015–01.01.2017 рр. Тому проблема підвищення рівня капіталізації банків України як одна з передумов їхньої фінансової стабільності залишається надзвичайно актуальною.

Ще однією причиною погіршення рівня капіталізації стало перенаправлення ресурсів на формування резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями. Протягом аналізованого періоду нормативи ліквідності переважали норму в 1,5 раза, оскільки в таких умовах банки не можуть розміщувати ресурси і змушені їх нарощувати.

Варто зазначити, що оскільки діяльність банків була переважно збитковою, значення показника рентабельності активів не досягало нормативного (1%) та станом на 01.01.2017 р. становило –12,6%. Рентабельність капіталу упродовж досліджуваного періоду також була нижчою за нормативний рівень (5%) та з 2014 р. мала від'ємне значення (станом на

01.01.2017 р. –116,74%), що характеризує неефективність використання власного капіталу [7].

Таким чином, на основі проведеного дослідження можна виокремити такі кризові індикатори, як швидкість відтоку депозитів, якість кредитного портфеля, рівень капіталізації, фінансовий результат діяльності банків, стабільність національної валюти, показники ліквідності та рентабельності. Зазначені індикатори є сигналами про початок кризи в банку та можуть застосовуватись для ранньої діагностики банкрутства банку.

Виявлення кризових індикаторів дало змогу запропонувати антикризові заходи як на рівні банку, так і на рівні НБУ, спрямовані на поліпшення ситуації в банківському секторі України.

До основних антикризових заходів на рівні банку можна віднести такі, як:

- створення додаткових резервів за активними операціями;
- докапіталізація шляхом управління з боку банку спредом, контроль за витратами, залучення коштів на умовах субординованого боргу, розроблення планів реінвестування дивідендів, створення програми щодо купівлі акцій працівниками банку;
- перехід до централізованого управління діяльністю банку;
- встановлення процентних ставок за депозитами вище ринкових, створення нових депозитних програм на мінімальні строки;
- встановлення лімітів концентрації залучених коштів та здійснення контролю за їх виконанням;
- збільшення лімітів готівки в касі, нарощування буферу ліквідності;
- встановлення мораторію на зростання окремих видів активів;
- здійснення реструктуризації проблемних кредитів клієнтів, зокрема пролонгація строку кредитного договору, надання відстрочки або введення кредитних канікул;
- скорочення витрат операційної діяльності банку за рахунок скорочення мережі філій, вибору дешевших каналів комунікацій із клієнтами, скорочення витрат на маркетинг, використання аутсорсингу, скорочення ризикових банківських продуктів, припинення роботи з міжнародними рейтинговими агентствами та скорочення фонду оплати праці;
- проведення переговорів із банками-контрагентами та НБУ щодо розширення ліміту кредитування й отримання рефінансування;
- забезпечення ефективного функціонування таких організаційних підрозділів, як Комітет управління активами та пасивами (КУАП), казначейство, підрозділ управління проблемними активами, підрозділ ризик-менеджменту;
- формування позитивного іміджу банку шляхом включення інформаційних елементів, що мають соціальне навантаження у своїй маркетинговій та інформаційно-рекламній діяльності.

Втручання НБУ можливе, коли існує загроза виникнення та поширення кризових явищ. До найважливіших антикризових заходів НБУ, які мали позитивний вплив на потенціал виходу вітчизняних банків із кризи, можна віднести такі, як:

- діагностичне обстеження НБУ найбільших банків, що включає перевірку якості активів та стрес-тестування;
- надання рефінансування банкам. Найбільші обсяги кредитів рефінансування загалом отримали ПАТ КБ «Приватбанк» та АТ «Ощадбанк» – 15,5 млрд. грн. і 19,9 млрд. грн. відповідно. Банки отримували кредити під такі цілі: ПАТ КБ «При-

ватбанк» – для поповнення ресурсів, АТ «Ощадбанк» – для фінансування державних програм. Крім того, кредити рефінансування надавались і іншим банкам, для яких вони виявились неефективними, а банки було ліквідовано: ПАТ КБ «Фінансова ініціатива» – з метою покриття зобов'язань, ПАТ «Дельта Банк» і ПАТ КБ «Надра» – для запобігання впливу кризи на фінансовий стан;

- розроблення «гнучкого» графіку капіталізації банків. НБУ пом'якшив вимоги щодо дотримання банками показників достатності основного та адекватності регулятивного капіталу (до 2018 р. – 4% та 5% відповідно). Проте до кінця 2018 р. норматив Н2 має бути приведений до норми 10%;
- вимога НБУ привести показники кредитування пов'язаних осіб до нормативних значень протягом 3 років та розкриття реальних власників;
- зниження валютного ризику завдяки зменшенню коливань обмінного курсу гривні;
- уповільнення інфляції до 7,5% у травні 2016 р. після досягнення пікового значення 60,9% у квітні 2015 р.;
- поліпшення фінансового результату підприємств реального сектору економіки дасть змогу банкам розміщувати кошти шляхом їх кредитування;
- поступове відновлення довіри до банківського сектору та повернення заощаджень населення до банків;
- запровадження депозитних договорів без права дострокового розірвання;
- запровадження НБУ адміністративних заходів під час кризи щодо зняття коштів із рахунків фізичних осіб.

**Висновки і пропозиції.** На основі визначення причин банкрутства банків було з'ясовано, що важливими показниками кризових явищ є кризові індикатори, до яких можна віднести швидкість відтоку депозитів, якість кредитного портфелю, рівень капіталізації, фінансові результати діяльності банків, стабільність національної валюти, ліквідність та рентабельність.

Для уникнення ризиків необхідним є формування ефективної системи антикризового управління банку. Для підвищення її ефективності вважаємо доцільним запроваджувати антикризові заходи на рівні банку (реструктуризація проблемних кредитів, впровадження програми зменшення витрат, формування позитивного іміджу) та на рівні НБУ (діагностичне обстеження банків, надання рефінансування, розробка «гнучкого» графіку капіталізації банків).

Практичне значення виконаного дослідження полягає у можливості використання банками кризових індикаторів з метою підвищення ефективності антикризового управління та прийняття відповідних управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні критеріальних значень кризових індикаторів з метою вдосконалення процесу ранньої ідентифікації загроз.

#### Література:

1. Афанасьєва О.Б. Зарубіжний досвід антикризового управління в банках у період світової фінансової кризи [Електронний ресурс] / О.Б. Афанасьєва. – Режим доступу: <http://www.economconfer.com/article/6>
2. Барановський О. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. – №4. – С. 8–19.
3. Смовженко Т.С. Антикризове управління стратегічним розвитком банку: монографія / Смовженко Т.С., Тридід О.М., Вовк В.Я. – К.: УБС НБУ, 2008. – 473 с.
4. Данилов Р.І. Антикризове управління ресурсами комерційних банків / Р.І. Данилов, С.О. Мормуль // Сьома Всеукраїнська на-



- уково-практична інтернет-конференція «Сучасний соціокультурний простір 2010» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/danilov-ri-mormul-so-antikrizove-upravlinnyaresursami-komertsiynih-bankiv>
5. Ребрик Ю.С. Система антикризового управління в банку / Ю.С. Ребрик // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2009. – № 2. – С. 204–210.
  6. Eichengreen B. Staying afloat when the wind shifts: External factors and emerging –market banking crises / B. Eichengreen, A. Rose // NBER Working Paper. – 1998. – №6370.
  7. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bank.gov.ua>
  8. International Monetary Fund [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://data.imf.org>
  9. Звіт НБУ про фінансову стабільність червень 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=32241744>

**Жежерун Ю.В., Луцан В.А. Применение кризисных индикаторов в антикризисном управлении в банке**

**Аннотация.** В статье рассмотрены подходы к определению сущности понятия «антикризисное управление в банке» в зависимости от его целевой направ-

ленности. Определены основные причины банкротства банков в кризисные периоды функционирования банковской системы Украины. На основе изучения указанных причин были выявлены кризисные индикаторы, а также предложены антикризисные меры на уровне банка и на уровне НБУ, направленные на улучшение ситуации в банковском секторе Украины.

**Ключевые слова:** причины банкротства банка, кризисные индикаторы, антикризисное управление в банке, ликвидность, капитализация, антикризисные меры.

**Zhezherun Yu.V., Lushchan V.O. The application of crisis indicators in the crisis management in the bank**

**Summary.** The article describes approaches to the crisis management definition, depending on its target orientation. The main reasons of banks bankruptcy in the period of crisis in the banking system of Ukraine are identified. Crisis indicators are found; crisis management measures aimed at improving the situation in the banking sector of Ukraine on the level of banks and on the NBU level are proposed.

**Keywords:** banks bankruptcy reasons, crisis indicators, crisis management in banks, liquidity, capitalization, anti-crisis measures.