

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет фінансів та банківської справи

Кафедра банківської справи

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д. е. н., доц. Л.В.Жердецька
“ – ” 2019 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Управління діяльністю банків на фінансовому ринку»

на тему: **«СУЧАСНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В
БАНКАХ»**

Виконавець
студентка 63 групи
Сараїн Юлія Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник
к. е. н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)
Тарасевич Наталія Вадимівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ.....	5
1.1. Сутність поняття, принципи та завдання антикризового управління банком.....	5
1.2. Система та етапи антикризового управління банком.....	13
1.3. Механізм та інструментарій антикризового управління банком.....	21
Висновки до першого розділу.....	29
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ.....	30
2.1. Оцінка адекватності власного капіталу та капітальної стійкості ПАТ «Банк Восток»	30
2.2. Дослідження достатності ресурсного забезпечення ПАТ «Банк Восток»....	43
2.3. Аналіз якості управління активними операціями ПАТ «Банк Восток»....	48
2.4. Характеристика механізму антикризового управління ПАТ «Банк Восток»	54
Висновки до другого розділу.....	68
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ.....	69
3.1. Інтегральна оцінка фінансового стану ПАТ «Банк Восток» на основі якості управління активами та пасивами	69
3.2. Моделювання достатності капіталу ПАТ «Банк Восток» з урахуванням впливу внутрішніх факторів.....	79
Висновки до третього розділу.....	87
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах загострення кризової ситуації у фінансово-економічному секторі України діяльність банківських установ пов'язана з постійним підвищенням ризику та загрозами зниженню рівня фінансової стабільності через значний відтік депозитів, погіршення якості активів, зменшення рівня ліквідності, втрату корпоративних клієнтів та зниження курсу національної грошової одиниці тощо. Значний негативний вплив чинить політична нестабільність у країні, результатом якої є збільшення дефіциту бюджету, зростання державного боргу та відтік капіталу з країни. Дані фактори викликають дефіцит фінансових ресурсів як в економіці держави, так і безпосередньо в банківському секторі, і виявляються у загостренні конкурентної боротьби за вільні фінансові ресурси серед державних та фінансово-кредитних установ. У таких умовах особливої актуальності набуває перегляд системи банківського управління кризовими ситуаціями та перехід до пошуку нових ефективних методів антикризового менеджменту в банку.

Банкам потрібно орієнтуватися на формування й впровадження ефективної системи антикризового менеджменту, застосувати спеціальний антикризовий механізм для уникнення кризових явищ, подолання наслідків кризи та стабілізацію діяльності банку. Система має носити постійний характер та здійснювати моніторинг стану банківської діяльності. Все це сприятиме надійності банківської системи, забезпеченню безпеки і зростанню економіки, захисту вкладів клієнтів. Саме тому підвищується теоретичний та практичний інтерес до розробки теоретичних засад та практичного інструментарію антикризового управління банком, які є необхідною передумовою протидії кризі та фінансовій нестабільності.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування сутності антикризового управління банком, дослідження механізму та інструментарію антикризового

менеджменту та виявлення напрямків вдосконалення антикризового управління. *Завдання роботи:*

- обґрунтування сутності антикризового управління;
- характеристика системи та визначення етапів антикризового управління банком;
- визначення механізму та інструментарію антикризового управління банком;
- загальна оцінка фінансового стану та стійкості до кризи ПАТ «Банк Восток»;
- оцінити механізм антикризового управління ПАТ «Банк Восток»;
- обґрунтування інтегральної оцінки ефективності антикризового управління банком в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління банками в сучасних умовах. *Предметом дослідження* є механізм застосування інструментів антикризового управління банками в умовах сучасної економіки.

Методи дослідження, які використовувалися: методи системної оцінки (при визначенні сутності поняття «антикризове управління»); порівняння, системного аналізу (при визначенні елементів системи антикризового управління), статистичні та методи індукції і дедукції, що дали змогу унаочнити представлений матеріал таблицями та схемами тощо.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає у розвитку: теоретико - методологічного підходу до формування механізму антикризового управління банком в сучасних умовах; підходу до визначення інтегральної оцінки фінансової стійкості банку.

Інформаційною базою дослідження становлять нормативні та законодавчі акти, які регулюють діяльність банків, офіційні матеріали, підручники, навчальні посібники, статті з періодичних видань, статистичні дані НБУ, фінансова звітність та внутрішні нормативні документи ПАТ «Банк Восток».

ВИСНОВКИ

Категорія «антикризове управління» відноситься до складних комплексних понять. На нашу думку її сутність доцільно трактувати як «комплексну систему управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ з метою підвищення рівня фінансової безпеки, зменшення наслідків ураження кризою та подальшого розвитку банку шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту».

До найефективніших механізмів забезпечення антикризового управління можна віднести: управління ліквідністю та прибутковістю; підвищення рівня капіталізації; оптимізацію управління активами та зобов'язаннями; скорочення персоналу; ефективне функціонування організаційних підрозділів; формування позитивного іміджу; проведення стрес-тестування; забезпечення реорганізації неплатоспроможних банків; використання бенчмаркінгу та аутсорсингу.

Фінансовий стан банку відзначається достатністю, збалансованістю та оптимальним співвідношенням фінансових ресурсів і активів за умов підтримання на достатньому рівні ліквідності й платоспроможності, зростання прибутку та мінімізації ризиків і здатністю витримувати непередбачені втрати і зберігати стан ефективного функціонування.

Узагальнення фінансових показників діяльності ПАТ «Банк Восток» за період 2016–2019 роки дає можливість констатувати, що ПАТ «Банк Восток» мав дуже потужне зростання капітальної бази, зростання власного капіталу відбувалось за рахунок зростання нерозподіленого прибутку та резервів і інших фондів банку. Власний капітал ПАТ «Банк Восток» в цілому є достатнім, але спостерігається незначна тенденція до зменшення значень законодавчо встановлених нормативів. Отже, причинами виникнення такої ситуації є нарощування обсягів активної діяльності банку, яке повинне бути адекватно забезпечено власними коштами.

Ресурсне забезпечення банку значне збільшилося, має достатньо диверсифіковану ресурсну базу за видами клієнтів. Основною причиною такого значного зростання залишків на клієнтських рахунках є ефективна маркетингова політика банку щодо залучення нових клієнтів через високу надійність, стійкість ресурсної бази та оптимізації тарифів на банківське обслуговування. Але слід підкреслити, що структура клієнтської бази не раціональна за характером депозитних джерел, де строкові депозити складають лише 23,2%, що ускладнює діяльність банку з фінансового планування. Однак, в даному випадку у банку є значний резерв щодо стимулювання переказу частки коштів суб'єктів господарювання на строкові депозити.

ПАТ «Банк Восток» активно функціонує та розвивається, збільшуючи обсяги діяльності на фінансовому ринку України. В умовах нестабільного характеру розвитку економіки та банківської системи України у цілому Банк активно залучає та розміщує кошти та за підсумком діяльності отримує чистий прибуток, який щорічно зростає та є запорукою фінансової стійкості. Це свідчить про наявність чітко сформованої стратегії розвитку ПАТ «Банк Восток» та якісного менеджменту. Бізнес-модель ПАТ «Банк Восток» визначена як корпоративна, це коли основну частку в активах становлять кредити, надані юридичним особам, у зобов'язаннях превалюють кошти, залучені від юридичних осіб.

Для узагальнюючої комплексної оцінки фінансового стану ПАТ «Банк Восток» запропоновано визначення інтегрального показника. Розрахунок цього показника базується на визначенні коефіцієнтів за окремими групами показників: якості активів, ліквідності, рентабельності, рівня якості управління ризиками, а також дослідженні динаміки зазначених показників. Банк вважається фінансово стійким, якщо сума балів складає 7,1 до 10 балів. У випадку, якщо оцінка банку свідчить про нестійкий фінансовий стан, необхідно провести аналіз за результатами розрахованих коефіцієнтів та виявити а рахунок яких з них отриманий низький показник. Таким чином, можна визначити джерело проблем банку – низька якість пасивів або активів,

низька рентабельність, недостатній обсяг капіталу, незбалансована ліквідність та здійснити відповідні заходи щодо їхнього подолання. Узагальнюючий показник оцінки фінансового стану ПАТ «Банк Восток» станом на 1.01.2019 року дорівнює 7,05. Банк знаходиться на межі другої та третьої групи - його фінансовий стан близько до стабільного.

Основними стратегічними напрямками ПАТ «Банк Восток» за результатами дослідження є:

- нарощування чистого прибутку банку як основного джерела зростання балансового капіталу банку та джерела фінансування його подальшого розвитку;
- подальше збільшення власного капіталу банку задля забезпечення можливостей зростання кредитно-інвестиційного портфелю;
- розширення обсягів залучених депозитних коштів, що перебувають тимчасово у його розпорядженні;
- розгляд можливостей диверсифікації фінансових ресурсів за рахунок залучення інших джерел фінансування;
- розширення ділових контактів з клієнтами та стимулювання їх до збереження коштів на строкових депозитах з метою уникнення ризиків ліквідності та процентного ризику;
- оптимізація адміністративних витрат банку з ціллю збільшення чистого прибутку;
- вдосконалення існуючих та упровадження нових форм і методів залучення різних категорій вкладників.

Конкретний механізм антикризового управління ПАТ «Банк Восток» включає створення ефективної системи корпоративного управління, удосконалення управління активами, пасивами банку, організаційний менеджмент та розробку ефективної стратегії ризик-менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс]: закон України від 07.12.2000 № 2121-III / Офіційний сайт ВР України – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2121-14>.
2. Про Національний банк України [Електронний ресурс] закон України від 20.05.99 № 679-XIV / Офіційний сайт ВР України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/679-14>.
3. Про порядок регулювання діяльності банків в Україні [Електронний ресурс]: положення затверджене постановою Правління Національного банку України від 28.08.2001 р. № 368 / Офіційний сайт ВР України. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/ /z0841-01>.
4. Про затвердження Положення про застосування Національним банком України стандартних інструментів регулювання ліквідності банківської системи [Електронний ресурс]: положення затверджене постановою Правління Національного Банку України від 17.09.2015 р. №615 / Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0171500-02>.
5. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України [Електронний ресурс]: положення затверджено постановою Правління НБУ від 02.08.2004 №361/ Офіційний сайт ВР України – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04>.
6. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи. Монографія / [В.В. Коваленко, О.В. Крухмаль] – Суми: УАБС НБУ, 2007. – 198с.
7. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія / [О. О. Терещенко, Г. М. Пухтаєвич.] – 2-ге вид.. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.
8. Дзюблюк О. Грошово-кредитна політика в період кризових явищ на світових фінансових ринках/О. Дзюблюк// Вісник Національного банку України. – 2009. – № 5. – С. 20–30.

9. Коваленко В. В. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банківської системи: [монографія] / В.В. Коваленко, О.В. Крухмаль. – Суми: УАБС НБУ, 2007. – 198 .
10. Вовк В.Я. Сутність і зміст антикризового управління діяльністю комерційного банку / В.Я. Вовк // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eprints.ksame.kharkov.ua/2880/>.
11. Ребрик Ю.С. Система антикризового управління в банку / Ю.С. Ребрик // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція. – 2009. – № 2(76). – С. 204–210.
12. Ребрик Ю.С. Сучасна парадигма антикризового управління банками в умовах ескалації системної фінансової кризи / Ю.С. Ребрик // Глобальні національні проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 1138–1144.
13. Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління / О.Б. Афанасьєва // Вісник Академії митної служби України. Серія «Економіка». – 2009. – № 1. – С. 138–144.
14. Барановський О. Антикризіві заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 4. – С. 8–19.
15. Данилов Р.І. Антикризове управління ресурсами комерційних банків / Р.І. Данилов, С.О. Мормуль // Сьома Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Сучасний соціокультурний простір 2016» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/danilov-ri-mormul-so-antikrizove-upravlinnya-resursami-komertsiynih-bankiv>.
16. Житний П.Є. Функціонально-вартісний аналіз у ризик-менеджменті комерційного банку / П.Є. Житний С.М. Шаповалова, Г.М. Карамішева [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/pprbsu/2011_33/11_33_02.pdf.
17. Шпачук В.В. Государственное антикризисное управление банковской системой Украины / В.В. Шпачук // Наукові розвідки з державного та

- муниципального управління. – 2013. – Вип. 2. – С. 104–115 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd_2013_2_11.
18. Андриевская И.К. Стресс-тестирование: обзор методологий. // Управление в кредитной организации. - 2007. - № 5. - С. 34-44.
 19. Антикризисное управление кредитными организациями: Учеб. пособ. / А.М. Тавасиев. — М.: ЮНИТЫ-ДАНА, 2006. — 480 с.
 20. Гавловська Н.І., Рудніченко Є.М., Белінська О.В. Антикризовий менеджмент банківських установ України.// Вісник Хмельницького національного університету. -Хмельницьк, 2010.-№ 3.- С. 107—110.
 21. Зарицька І. Передумови та особливості прояву сучасної світової банківської кризи // Вісник НБУ.- 2009.- № 6.- С. 20-29.
 22. Вовчак О., Поляк Н. Причини та наслідки впливу світової фінансової кризи на розвиток банківського і реального секторів економіки України // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 8. – С. 22–25.
 23. Барановський О.І. Сутність і різновиди фінансових криз / О.І. Барановський // Фінанси України. – 2014. – № 6. – С. 3–13 .
 24. Бланк, И.А. Управление финансовыми рисками / И.А. Бланк. – К.: а. Ника-Центр, 2005. – 600 с.
 25. Беленька Г. Стрес-тестування як метод оцінки стабільності банківської системи: етапи, методологія та світовий досвід // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2008. – № 2. – С. 187 – 195.
 26. Лигоненко, Л.А. Антикризисное управление: современное состояние, методическое и кадровое обеспечение / Л.А. Лигоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 4. – С.59-63.
 27. Чернявский, А.Д. Антикризисное управление: учеб.пособие / А.Д. Чернявский. – К.: МАУП, 2010. – 208 с.
 28. Бортников Г. План реагирования в условиях кризиса ликвидности // Управление в кредитной организации. – 2006. – № 3. – С. 38–55.
 29. Бортников Г. Криза ліквідності // Управление в кредитной организации. – 2010. – № 6. – С. 15–26.

30. Дубков С. Стресс-тестирование - инструмент оценки банковских рисков // Банкаускі веснік. - 2008. - №5. - С. 17-23.
31. Енциклопедія банківської справи України / Редкол.: В.С.Стельмах та ін. – К.: Молодь; Ін Юре, 2001.- 680 с.
32. Забезпечення фінансової стійкості сучасного банку: теоретико-методичні аспекти: Монографія / Кочетков В.М.// - К: КНЕУ, 2002.-238 с.
33. Заруба Ю. Державне антикризове регулювання у банківському секторі // Вістник Національного банку України. – 2009. – № 6. – С. 39 – 41.
34. Зверяков М.І., Коваленко В.В. Формування системи індикаторів фінансової стійкості банківської системи. Фінанси України. 2012. № 4. С. 3–12.
35. Зверяков М. І. Управління фінансовою стійкістю банків [текст] підручник. / М. І. Зверяков, В. В. Коваленко, О. С. Сергєєва. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 520 с.
36. Іванов В. Управління фінансовою стійкістю банківських установ в умовах кризи / В. Іванов // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/portal>.
37. Чуб П.М. Методи антикризового управління банком / П.М. Чуб [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Foa_2011_18_27.pdf.
38. Інформаційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.banki.ua>.
39. Карчева Г. Особливості функціонування банківської системи України в умовах фінансово-економічної кризи // Вісник НБУ. – 2009. – № 11. – С. 12–18.
40. Ключко Л.А. Забезпечення фінансової стабільності банків в умовах фінансової кризи // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 10 (100). – С. 97–105.
39. Криклій О.А. Методологічне забезпечення ліквідності банку в посткризових умовах / О.А. Криклій, Д.О. Рябіченко [Електронний

- ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1249>.
40. Коваленко В. Стратегічне управління системотвірними складовими фінансової стійкості банківської системи / В. Коваленко // Банківська справа. - 2010.- №6. - С.65-72.
 41. Ковч Т.Б. Методичні підходи до оцінювання ефективності фінансового моніторингу в комерційних банках //Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип.21.15.- 246 с.
 42. Корзов Е. Модель виявлення та прогнозування банківської кризи // Міжнародні банківські операції. – 2010. – №3. – С.18 – 21.
 43. Костогриз В. Аспекти антикризового управління банківською діяльністю в Україні // Економічний аналіз. - 2010. - Вип. 7.- С. 156–158.
 44. Котенко О. О. Напрямки впровадження елементів антикризового управління в комерційних банках України // Сьома Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція „Сучасний соціокультурний простір 2012”.– Режим доступу: <http://intkonf.org>.
 45. Критерии выбора эффективных решений. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.pr.edma.com.ua.
 46. Кузнецова О. Я. Антикризовий аспект моніторингу стійкості банківського сектору України //Фінанси України, 2010.-№5.- С.98-106.
 47. Кушнар'ова А. А. Сутність та значимість фінансових результатів діяльності комерційного банку / А. А. Кушнар'ова. // Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». – 2017. – №6. – С. 113–120.
 48. Довгаль Ю. С. Сутність фінансової стійкості комерційного банку та ефективні шляхи її забезпечення / Ю. С. Довгаль, Р. О. Чамара.// Фінансовий простір. – 2015. – №1. – С. 130–134.
 49. Жукова Т. О. Фінансова стійкість та стабільність банків в умовах кризових явищ у банківській системі України / Т. О. Жукова. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – №3. – С.164–167.
 50. Максимова А. В. Оцінка фінансової стійкості банку: методичні підходи до аналізу та проблеми їх застосування / А. В. Максимова. //Науковий

вісник Херсонського державного університету. – 2014. – №8.– С. 205–208.

- 51.Прийдун Л. Стрес-тестування кредитного ризику банку: загальна характеристика та особливості практичного застосування // Вісник ТНЕУ.- 2011.- №2. – С.67-74.
- 52.Болдирєв О.О. Оцінка використовуваних методів діагностики у системі механізмів управління попередження кризових ситуацій в банках / О.О. Болдирєв // Облік і фінанси АПК. – 2011. – №4 . – С. 106–111.
- 53.Горячек А. Система своєчасного застереження проблем у діяльності банків / А. Горячек // Вісник Національного банку України. – 2004. – №6 . – С. 27–29.
- 54.Грушко В.І. Системна модель аналізу стійкості комерційного банку / В.І. Грушко // Фінанси України. – 2001. – №12 . – С. 20–28.
- 55.Бобиль В.В. Використання показників рівня якості управління ризиками у процесі оцінювання фінансового стану банку / В.В. Бобиль // Банківська справа. – 2013. – №4 . – С. 115–125.
- 56.Бобиль В.В. Теоретичний аспект комплексної системи антикризового управління банківськими ризиками / В.В. Бобиль // Банківська справа. – 2014. – №2 . – С. 3–20.
- 57.Методичні рекомендації щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України: Затв. Постановою Правління НБУ від 6 серпня 2009 р. №460/ Офіційний сайт ВР України – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04>.
- 58.Офіційний сайт Асоціації українських банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aub.com.ua/>.
- 59.Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>.
- 60.Офіційний сайт ПАТ «Банк Восток» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bankvostok.com.ua/>.