

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)
« ____ » _____ 2018 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: «Розробка системи антикризового управління банку»

Виконавець:

студент центру заочної форми навчання

Моржанова Віталіна Віталіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н. наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Місько Ганна Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ОДЕСА – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП

I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКУ.

- 1.1. Сутність та роль антикризового управління банку.....4
- 1.2. Класифікація заходів антикризового управління банку.....8
- 1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективності антикризового управління банку.....14

Висновки до I-го розділу

II. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «КРЕДОБАНК».

- 2.1. Загальна характеристика ПАТ «Кредобанк».....23
- 2.2. Аналіз фінансового стану ПАТ «Кредобанк».....33
- 2.3. Аналіз антикризового управління ПАТ «Кредобанк».....53

Висновки до II-го розділу

III. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «КРЕДОБАНК».

- 3.1. Порівняння заходів з антикризового управління українських банків-лідерів.....69
- 3.2. Обґрунтування системи заходів з антикризового управління ПАТ «Кредобанк».....74
- 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....88

Висновки до III-го розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми визначається стрімким банкрутством банків на українському ринку, внаслідок фінансово-економічної кризи. Від діяльності банків залежить не тільки банківська система, але й економіка держави в цілому, постає питання неефективного антикризового управління країни.

На сьогоднішній день, головним завданням антикризового управління банку є розробка найменш ризикових заходів, котрі дозволили б досягнути поставлених цілей та результату без негативних наслідків для банку та держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На даний час не існує єдиної точки зору щодо визначення поняття «антикризове управління банку». З метою розуміння цього поняття було проаналізовано праці таких науковців, як Афанасьєва О.Б., Вовк В.Я., Барановський О.І., Ребрик Ю.С., Тавасієв А.М., Бас. А.М., Данилов Р.І., Мормуль С.О.

Метою роботи є розробка заходів з удосконалення антикризового управління ПАТ «Кредобанк».

Для досягнення поставленої мети, потрібно виконати наступні **завдання:**

- визначити сутність антикризового управління;
- проаналізувати фінансові показники та антикризове управління ПАТ «Кредобанк»;
- запропонувати заходи щодо удосконалення антикризового управління у ПАТ «Кредобанк»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження стали праці українських і закордонних фахівців в області антикризового управління, менеджменту, матеріали наукових конференцій. У ході дослідження використовувалися загальнонаукові методи, методи порівнянь, угруповань, спостереження, обстеження, комплексної оцінки, аналітичні процедури та ін.

Об'єктом дослідження є Публічне Акціонерне Товариство

«Кредобанк».

Предметом дослідження є процес антикризового управління ПАТ «Кредобанк».

Для вирішення завдань дослідження було використано комплекс методів: аналітичний і системний підходи, статистичну обробку інформації, економічний аналіз, методи порівнянь, групування та інші.

Наукова новизна у формуванні процесу антикризового управління банком на основі співвідношення активів та пасивів банку.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі на підставі проведеного дослідження підприємства ПАТ «Кредобанк» здійснено теоретичне узагальнення і практичне вирішення актуальної наукової проблеми антикризового управління банку.

Висновки, зроблені в результаті дослідження полягають в наступному:

Для досягнення поставленої мети, було виконано наступні завдання:

1. В роботі уточнено поняття антикризового управління банку, що антикризове управління банку – це комплекс заходів, який спрямований на виявлення та попередження несприятливих явищ, що загрожують його платоспроможності та ліквідація їх з найменшими витратами.
2. Виділено два підходи до розуміння антикризового управління. Перший підхід - це з вузького тлумачення поняття: «управління з виведення банку з кризи». Другий - це комплекс заходів, спрямованих на попередження кризи, а також організацію і проведення роботи з виведення банку з кризової ситуації.
3. Розроблено найменш ризикові заходи, котрі дозволили б досягнути поставлених цілей та результату без негативних наслідків для банку та держави. Процес антикризового управління банком починається з оцінки діяльності банку.
4. Об'єктом дослідження є Публічне Акціонерне Товариство «Кредобанк», який створено на підставі рішення зборів засновників від 16.01.1992 року і загальних зборів акціонерів від 21.02.1992 року як акціонерне товариство «Західно-Український Комерційний Банк», яке за рішенням загальних зборів від 17.08.2001 р. змінило назву на Акціонерне товариство «Кредит Банк (Україна)», а за рішенням загальних зборів акціонерів від 17.11.2005 р. змінило назву на Відкрите Акціонерне товариство «Кредобанк». За рішенням позачергових загальних зборів акціонерів від 26.11.2009 р. у зв'язку з приведенням своєї діяльності у

відповідність до вимог Закону України «Про акціонерні товариства» Банк змінив назву на Публічне Акціонерне Товариство «Кредобанк». Предмет основної діяльності – банківська діяльність.

5. ПАТ «Кредобанк» не використовує максимальні потужності і не залучає максимально можливу кількість клієнтів. Відповідно підприємство не отримує максимально можливий прибуток. Також підприємництво не має ніяких патентів та науково-дослідницьких розробок. Вагомим є те, що ПАТ «Кредобанк» створює власне програмне забезпечення, що значно спрощує систему обліку контрагентів, а також сприяє швидшому досягненню цілей організації.

6. Перевагами внутрішнього середовища є: закордонні інвестиції, велика кількість активів, рентабельність підприємства, співпраця з страховими агентствами, різноманітність банківських продуктів, високий рівень кваліфікації працівників. Недоліками внутрішнього середовища є: відсутність патентів, науково-дослідницьких розробок, невикористання максимальних потужностей, втрата клієнтів.

7. За результатами проведеної оцінки для ПАТ «Кредобанку» в рамках антикризового управління актуальним є управління кредитним портфелем. Дохідність і ризик — основні параметри управління кредитним портфелем банку. За співвідношенням цих показників визначається ефективність кредитної діяльності банку. З огляду на фактичне співвідношення цих показників обирається кредитна стратегія банківської установи. Головна мета процесу управління кредитним портфелем банку полягає в забезпеченні максимальної дохідності за допустимого рівня ризику.

8. Для визначення кредитної стратегії ПАТ «Кредобанку» було рекомендовано застосувати такий інструмент прийняття управлінських рішень як матриця кредитних рішень та було заплановано введення нової посади в Кредитний комітет, що вважається ефективним.

9. На нашу думку, керівництву ПАТ «Кредобанку» в межах

антикризового управління більш доцільно розпочати розробку антикризової стратегії з огляду на прогнозовану нову економічну світову кризу 2020 р. Більш докладно цю проблему ми дослідимо у наступному році.

10. В рамках антикризового управління ПАТ «Кредобанк» рекомендовано впровадити систему управління безперервністю бізнесу (BSM), яка застосовуються фінансовими установами США, країнах Євросоюзу, в Японії, Індії тощо. За визначенням Інституту безперервного планування, BSM є цілісним управлінський процесом, який дозволяє ідентифікувати потенційні загрози і створити основу для забезпечення стійкості і можливості ефективно реагувати на проблеми, які загрожують інтересам головних акціонерів, репутації і вартості основних активів.

11. Найістотнішими ризиками, на нашу думку, на які наражається ПАТ «Кредобанк» є кредитні ризики та ризик ліквідності. На випадок втрати ліквідності слід розробити «Аварійний план на випадок погіршення ліквідності ПАТ «Кредобанк».

12. Було заплановано введення нової посади в Кредитний комітет – кредитного контролера, що вважається ефективним.

13. Спрогнозовано можливі наслідки падіння доходу та прибутку банку на основі попереднього кризового досвіду банку. З огляду, на прогнози ВБ, що наслідки кризи 2020 р. будуть не такими руйнівними. Щодо доходу, то як і протягом 2-х останніх криз, прогнозується його зростання, витрати теж будуть зростати, проте прибутковість банку суттєво знизиться. Як під час кризи 2014 р. можливо прогнозувати приток клієнтів до банку, адже як показав досвід українці більш довіряють банкам з іноземним капіталом, як більш стабільним та фінансово забезпеченим. Проте банку (як антикризові превентивні заходи) слід переглянути політику іпотечного кредитування та авто кредитування, адже саме за цими видами кредитування фізичних осіб найбільше проблемних кредитів виникає під час кризи, а сектор кредитування фізичних осіб у банка і так є збитковим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризисное управление: [учебник] / Коротков Э. М., Беляев А. А., Валовой Д. В. и др. / [Э. М. Коротков (ред.)]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
2. Антикризисне управління: механізми держави, технології [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://stud.com.ua/23588/ekonomika/organizatsiya_antikrizovogo_upravlinnya_banku.
3. Афанасьєва О. Б. Зарубіжний досвід антикризового управління в банках у період світової фінансової кризи [Електронний ресурс] / О. Б. Афанасьєва. – Режим доступу: http://www.economyconfer.com.ua/full_article/646/.
4. Барановський О. Антикризисні заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 4. – С. 8–19.
5. Бас М. А. Антикризисне управління банківськими установами: теоретичний аспект / М. А. Бас // Економіка. Фінанси. Право. – 2010. – № 5. – С. 25–27.
6. Вовк В. Я. Забезпечення фінансової стійкості банківської системи в умовах кризи / В. Я. Вовк, Ю. В. Дмитрик // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2011 – № 2. – С. 41–44.
7. Всесвітній банк прогнозує нову економічну кризу після 2018 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.novayagazeta.ru/news/2018/06/06/142290-vsemirnyy-bank-predskazal-novyy-ekonomicheskij-krizis-posle-2018-goda>.
8. Данилов Р.І. Антикризисне управління ресурсами комерційних банків / Р.І. Данилов, С.О. Мормуль // Сьома Всеукраїнська на- 68 Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету уково-практична інтернет-конференція «Сучасний соціокультурний простір 2010» [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/danilov-ri-mormul-so-antikrizove-upravlinnyaresursami-komertsiynih-bankiv>.

9. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д. А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152–156.

10. ЕБРР призывает правительство докапитализировать Ощадбанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.finance.ua/ru/news/-/434924/ebrr-prizyvaet-pravitelstvo-dokapitalizirovat-oshhadbank-smi>.

11. ЄБРР та Україна домовилися про сприяння в трансформації великого державного банку (прес-реліз ЄБРР) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/press-service/news/4336630/>.

12. Ефективність антикризового управління та місце маркетингових заходів у цій системі / С. П. Сударкіна, Л. Ю. Губарь, С. О. Сапко, О. В. Торіна // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 21. – С. 183–190.

13. Звіт про підтвердження рейтингу_03-10-2018 ПАТ «Кредобанк» [Електронний ресурс] Режим доступу:

<https://www.kredobank.com.ua/about/reut.html>.

14. Звіт про фінансову стабільність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=32236491.

15. Зверяков М. І. Нова індустріалізація як модель економічного розвитку України: монографія / М. І. Зверяков, Л. Л. Жданова, О. С. Шараг. – Одеса: Астропринт, 2017. – 296 с.

16. Зверяков М.И. Мировой кризис и новая модель экономического развития Бюллетень Международного Нобелевского экономического форума. 2010. № 1 (3). Том 1. – С. 138 – 143.

17. Зверяков М.И. Теоретические проблемы формирования национальной экономической системы: монография / М.И. Зверяков. – Одесса: Астропринт,

2012. – 352 с.

18. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.

19. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.

20. Кублікова Т. Б. Система казначейства: управління фінансовими ресурсами: монографія / Т. Б. Кублікова, Е. І. Курганська. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – 323 с.

16. Міщенко В.І. Банківські операції: Підручник / В.І. Міщенко, Н.Г. Слав'янська, О.Г. Коренєва. — 2-е вид., переробл. і доп. — К. : Знання, 2007. — С. 155.

17. Огляд банківського сектору [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=80799454>.

18. Перехрест Л. М. Теоретичні підходи до антикризового правління банком в умовах фінансової нестабільності / Перехрест Л. М. // Сталий розвиток економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. — С. 149—154.

19. Погребняк А. Ю. Напрями удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування / А. Ю. Погребняк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2014. – Вип. 7(3). – С. 162–166.

20. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01>.

21. Про Ощадбанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/about/>.

22. Рац О. М. Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління банком / О. М. Рац // Проблеми економіки. – 2013. – № 4. – С. 361–367.
23. Ребрик Ю. С. Система антикризового управління в банку / Ю. Ребрик // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція. – 2009. – № 2(76). – С. 204–210.
24. Річна фінансова звітність ПАТ «Кредобанк» [Електронний ресурс] – Режим доступу:
https://www.kredobank.com.ua/about/annual_reports.html#.W9m1urjiuJk.
25. Тавасиев А. М. Антикризисное управление кредитными организациями / А. М. Тавасиев. – М. : Изд- во «Юнити-Дана», 2006. – 480 с.
26. Тарасова О.В., Панова Ю.О. Стан і тенденції розвитку банківської системи України. // Економіка харчової промисловості.- 2014.-№ 3(23). - С. 79-86.
27. Тавасиев А. М. Антикризисное управление кредитными организациями / А. М. Тавасиев. – М. : Изд- во «Юнити-Дана», 2006. – 480 с.
28. Чорновіл І. А. Шляхи і фактори покращення ефективності антикризового управління на підприємстві / І. А. Чорновіл // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2011. – Вип. 4. – С. 287–291.
29. JPMorgan: новый финансовый кризис может произойти в 2020 г, но будет слабее [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/economic/531012.html>.