ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ФІНАНСОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТР
(освітній ступінь)

на тему: «Антикризове управління банком»

Виконав: студент 2 року навчання,
групи 8.02.072.050.17.1,
спеціальності
072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
Скаковський А.І.
Керівник: к.е.н., доцент Лебідь О.В.
Рецензент: Хлевнюк Ю.В.

Харків – 2018 рік

АНОТАЦІЯ

Скаковський А.І. Антикризове управління банком. – Рукопис.

Магістерська дипломна робота зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. – Харків, 2018. – 100 с.

Магістерська дипломна робота присвячена вивченню теоретичних засад та практичних положень антикризового управління банком. Визначено його сутність, надано характеристику, узагальнено його завдання, функції, види та інше. Проаналізовано динаміку банківської системи України упродовж 2013-2017 рр.

Удосконалено здійснення антикризового управління банком. Запропоновані заходи з оптимізації антикризового управління банком: побудова структурно-функціональних моделей AS-IS та TO-BE, відбір найбільш ефективних шляхів нарощення ліквідних активів за допомогою МАІ та оцінка поведінкових ризиків у банку. Результати розробок можуть бути використані в практичній діяльності банківських установ.

Ключові слова: антикризове управління; ймовірність банкрутства банку; фінансовий стан банку, оцінювання поведінкових ризиків.

АННОТАЦИЯ

Скаковский А.И. Антикризисное управление банком. - Рукопись.

Магистерская дипломная работа по специальности 072 «Финансы, банковское дело и страхование». - Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеца. - Харьков, 2018. - 100 с.

Магистерская дипломная работа посвящена изучению теоретических основ и практических положений антикризисного управления банком. Определены его сущность, дана характеристика, обобщены его задачи, функции, виды и прочее. Проанализирована динамика банковской системы Украины на протяжении 2013-2017 гг.

Усовершенствовано осуществление антикризисного управления банком. Предложены мероприятия по оптимизации антикризисного управления банком: построение структурно-функциональных моделей AS-IS и TO-BE, отбор наиболее эффективных путей наращивания ликвидных активов с помощью МАИ и оценка поведенческих рисков в банке Результаты разработок могут быть использованы в практической деятельности банковских учреждений.

Ключевые слова: антикризисное управление; вероятность банкротства банка; финансовое состояние банка, оценка поведенческих рисков.

ANNOTATION

Skakovsky AI Anti-crisis management of the bank. - The manuscript.

Master's degree work on the specialty 072 "Finance, Banking and Insurance". - Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. - Kharkiv, 2018. - 100 p.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical principles and practical provisions of the bank's crisis management. The essence of it is determined, the characteristic is given, its tasks, functions, types and other is generalized. The dynamics of the banking system of Ukraine during 2013-2017 is analyzed.

Improved implementation of anti-crisis management by the bank. The following measures aimed at optimizing the crisis management of the bank are proposed: construction of structural-functional models of AS-IS and TO-BE, selection of the most effective ways of building up liquid assets with the help of MAI and assessment of behavioral risks in a bank The results of the development can be used in the practical activities of banking institutions.

Keywords: anti-crisis management; probability of bankruptcy of the bank; financial condition of the bank, assessment of behavioral risks.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ 8
1.1. Сутність та зміст антикризового управління банком 8
1.2. Етапи та функції антикризового управління банком 16
1.3. Моделі діагностики раннього попередження кризових ситуацій у банку 27
2. АНАЛІЗ СТАНУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ТА ДІАГНОСТИКА ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА БАНКІВ 36
2.1. Аналіз фінансового стану банківської системи України 36
2.2. Виявлення спільних до банкрутства банків за допомогою кластерного аналізу 44
2.3. Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ КБ «ПриватБанк» за фінансовим станом 49
3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ 61
3.1. Структурно-функціональна модель процесу антикризового управління банком 61
3.2. Обґрунтування напрямів нарощення ліквідних активів ПАТ КБ «ПриватБанк» на підґрунті МАІ 74
3.3. Методичний підхід до оцінювання та аналізу поведінкових ризиків ПАТ КБ «ПриватБанк» 83
ВИСНОВКИ 90
ЛІТЕРАТУРА 93
ДОДАТКИ 100

ВСТУП

Формування економіки ринкового типу зумовлює потребу у створенні надійного банківського сектору, стійкого до впливу зовнішніх та внутрішніх загроз в умовах посилення макроекономічної нестабільності. Одним з напрямів вирішення цього завдання є антикризового управління банком.

Актуальність даної теми дослідження полягає у тому, що необхідність у формуванні антикризового управління банком і розробка стратегії уникнення кризового стану вирішить проблему стійкого впливу зовнішніх та внутрішніх факторів ризику на банки України.

Дослідженням антикризового управління займалися такі вчені як Е. Альтман [7], М. М. Берест [11], Р. Ліс [31], В. П. Мартиненко [34], П. В. Проноза [43], Л. М. Ремньова [46].

Незважаючи на значну кількість наукових праць потребують розроблення та удосконалення комплексна система антикризового управління та її окремі складові, що спрямовані на подолання кризової ситуації та зниження негативних наслідків у фінансовому становищі банку.

Метою даної роботи є узагальнення та розвиток теоретичних основ антикризового управління банком, аналіз стану банківської системи та ймовірності банкрутства банків, а також розроблення практичних рекомендацій з покращення антикризового управління банком.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі завдання:

визначити сутність антикризового управління банком;

охарактеризувати систему антикризового управління банком;

охарактеризувати моделі діагностики раннього попередження кризових ситуацій у банку;

провести аналіз стану банківського сектору за 2013-2017 рр.;

виявити схожі за схильністю до банкрутства банки України;

оцінити ймовірність банкрутства банків, схожих за схильністю до банкрутства;

побудувати структурно-функціональну модель антикризового управління ПАТ КБ «ПриватБанк» та запропонувати способи її удосконалення;

розробити рекомендації з удосконалення антикризового управління ПАТ КБ «ПриватБанк».

Об’єктом роботи є процес антикризового управління банком.

Предметом – теоретичні положення, принципи, функції, інструменти, моделі, методичні положення та практичні рекомендації з антикризового управління банком.

У ході дослідження широко використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: логічного аналізу та узагальнення, метод порівняння, методи аналізу та синтезу, методи індукції та дедукції, вертикальний та горизонтальний аналіз, графоаналітичні методи відображення результатів дослідження, методи кластерного аналізу, методи оцінки та аналізу ймовірності банкрутства, метод Сааті. Пріоритетність використання того чи іншого методу визначалася конкретним завданням і поставленою метою.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані у дипломній роботі теоретичні узагальнення є внеском у теорію антикризового управління банком, які можуть використовуватися при розробці системи заходів антикризового управління в банку. Висновки і пропозиції щодо розвитку системи антикризового управління, запропоновані у структурно-функціональній моделі «ТО ВЕ» мають важливе практичне значення для удосконалення окремих складових частин антикризового управління ПАТ КБ «ПриватБанк».

Апробація результатів дослідження і публікації. За результатами проведених досліджень опубліковано статтю «Етапи антикризового управління банком».

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

1.1. Сутність та зміст антикризового управління банком

Кризи є важливим етапом розвитку будь-якої системи чи суб'єкту. У зв'яку із цим управління кризовим станом, його подолання або попередження є важливим завданням менеджменту банку. Незважаючи на широке застосування в економічній теорії та практиці терміну «антикризове управління», його визначення є неоднозначним. Дослівний переклад слова «crisis» означає – «перелом», crisis management – це управління найбільш кризовими («переломними») ситуаціями [26, с. 145].

В західній літературі антикризовий менеджмент часто визначається як діяльність, яка необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню суб'єкта господарювання, при цьому основна увага акцентується саме на виживанні. Водночас підкреслюється позитивний характер криз, а антикризовий менеджмент визначається як створення інструментів, які дозволяють повідомити про наближення переломного періоду та необхідності розробки нового курсу розвитку.

У вітчизняній літературі антикризове управління розглядається як система управління, що має всебічний характер та направлена на попередження і на усунення несприятливих для бізнесу явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу виживання, або реалізації спеціальних процедур (таких, як санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація).

Предмет антикризового управління – передбачувані і реальні причин кризи, чинники кризи, проблеми, тобто всі прояви сукупного загострення суперечностей, що викликають загрозу виникнення і розвитку кризи.

Об'єктом антикризового управління є процеси розвитку кризи в банку.

Суб'єктами антикризового управління виступають менеджмент організації, незалежні консалтингові фірми, державні органи.

Метою створення системи антикризового управління є розробка і реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію негативних явищ, що приводять банк до кризового стану.

На сьогодні у вітчизняній та у зарубіжній науковій літературі використовуються різні терміни та визначення для його окреслення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «антикризове управління» різними авторами

Автор	Визначення поняття	Коментар
1	2	3
Коротков Е. М. [27, с. 3]	антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації	передбачення небезпеки кризи
Василенко В. О. [15, с. 6]	антикризове управління – це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку	управління, в якому передбачена небезпека кризи
Лигоненко Л. О. [30, с. 15]	під антикризовим управлінням розуміється спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремої організації, недопущення виникнення ситуації його банкрутства	оперативне виявлення ознак кризового стану
Ситник Л. С. [49, с. 2]	антикризове управління – система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у противагу екстенсивному розвитку	система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку
Ремньова Л. М. [46, с. 204]	виведення підприємства з кризи, розробку і реалізацію антикризової стратегії , виведення підприємства на нормальний рівень функціонування	виведення з кризи
Берест М. М. [11, с. 250]	по-перше, це комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи: системний аналіз сильних і слабких сторін організації, оцінювання ймовірності банкрутства, управління ризиками (виявлення, оцінювання та нейтралізація), упровадження системи попереджувальних заходів; по-друге, це система управління фінансами, спрямована на виведення організації з кризи, у тому числі проведенням санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання	комплекс профілактичних заходів, система управління фінансами

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Голишева М. [18, с. 3]	антикризове управління – система управління організацією, що має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на організації спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції організації за будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів. Антикризове управління організацією передбачає прискорене та діюче реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів	система управління, що має комплексний, системний характер
В. Міщенко, В. Крилова, М. Ніконова [36, с. 12]	антикризове управління – не тільки управління, орієнтоване на виведення організації зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність організації згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення	управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність
Пушкар О. І. [45, с. 9]	профілактика кризи, недопущення її настання, максимальне згладжування циклічних коливань, тобто постійне відстежування стану факторів кризи, реалізація превентивних заходів по настанню кризової ситуації	профілактика кризи

Проаналізувавши наявні трактування поняття «антикризове управління» можна виокремити наступні підходи [67, с. 49]:

антикризове управління розглядається як механізм банкрутства;

антикризове управління зводиться виключно до фінансового аспекту діяльності, на недопущення неплатоспроможності;

антикризове управління є невід'ємною частиною управління або застосовується лише на період подолання кризи;

в антикризовому управлінні провідна роль належить державі або взагалі не передбачена.

Основними цілями антикризового управління є [70, с. 9]:

встановлення управління, яке здатне передбачити, попередити та подолати фінансову кризи і одночасно утримувати фінансову стійкість та стабільний розвиток суб’єктів економічної діяльності;

усунення неплатоспроможності. У якому б ступені не оцінювався масштаб кризового стану суб’єктів економічної діяльності, найбільш невідкладною задачею в системі заходів його фінансової стабілізації є відновлення спроможності до здійснення платежів за своїми поточними фінансовими зобов’язаннями;

відновлення фінансової стійкості (фінансової рівноваги).

Хоча неплатоспроможність суб’єктів економічної діяльності може бути усунута протягом короткого періоду за рахунок здійснення ряду аварійних фінансових операцій (наприклад, продаж майна), причини, що генерують неплатоспроможність, можуть залишатися незмінними, якщо не буде відновлена до безпечного рівня фінансова стійкість суб’єктів економічної діяльності.

Це дозволить усунути загрозу неплатоспроможності у відносно тривалому проміжку часу;

Завдання запобігання банкрутству і ліквідації банку стоїть перед антикризовим управлінням банком при діагностуванні глибокої або катастрофічної системної його кризи. Як правило, внутрішні механізми фінансової стабілізації і об'єм власних ресурсів банку виявляються недостатніми для подолання такої кризи.

Тому для запобігання банкрутству і ліквідації банку в процесі антикризового управління повинна забезпечуватися ефективна зовнішня його санація (з розробкою відповідного інвестиційного проекту санації);

мінімізація негативних наслідків кризи банку. Це завдання реалізується шляхом закріплення позитивних результатів виведення банку зі стану фінансової кризи і стабілізації якісних структурних перетворень його фінансової діяльності з урахуванням її довгострокової перспективи. Ефективність заходів по подоланню негативних наслідків кризи оцінюється за критерієм мінімізації втрат ринкової вартості банку в зіставленні з докризовим її рівнем;

забезпечення умов фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі.

Отже узагальнюючи вище сказане, можна стверджувати, що антикризове

управління слід розглядати у двох розуміннях, які доцільно надати у рис. 1.1.

Рис. 1.1. Загальноприйняті аспекти антикризового управління банком

Отже, антикризове фінансове управління – це комплекс постійно діючих, взаємозумовлених і взаємопов’язаних складових управлінського процесу, спрямованих на запобігання, попередження та подолання фінансових криз або усунення їх негативних наслідків для банківництва за допомогою використання всього потенціалу управління фінансовим підрозділом банку.

Сучасні тенденції розвитку вітчизняної банківської системи свідчать про необхідність підвищення її фінансової стійкості, яка здатна забезпечити подальше економічне зростання держави.

Враховуючи вище викладене можна сказати, що антикризове управління слід розглядати в двох аспектах:

по-перше – це комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка ймовірності банкрутства, управління ризиками (виявлення, оцінка та нейтралізація), впровадження системи попереджувальних заходів;

по-друге – це система управління фінансами, спрямована на виведення підприємства з кризи, в тому числі шляхом проведення санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання.

Суть антикризового фінансового управління полягає в тому, що заходи щодо запобігання кризи мають бути вжиті ще задовго до настання такої

ситуації.

У випадку появи тенденції до спаду необхідно коригувати тактику вже з урахуванням появи в майбутньому кризових явищ, акумулювати кошти з метою успішного протистояння спричиненим кризовою ситуацією збиткам, щоб уникнути банкрутства [40, с. 6].

Принципове значення при цьому має впровадження постійно діючого антикризового фінансового управління.

Погоджуючись із твердженням А. І. Бланка [13 с. 16], доцільно не лікувати наслідки фінансової кризи, а прогнозувати та запобігати їм.

Окремими вітчизняними дослідниками, зокрема В. Я. Вовк [16, с. 42], висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим з урахуванням ризику та небезпеки кризових ситуацій.

У найбільш загальному вигляді під антикризовим управлінням слід розглядати управління, яке пом’якшуватиме кризові ситуації у фінансово-господарській діяльності підприємства або запобігатиме їх появі.

Відповідно до цього тлумачення антикризове управління запропоновано диференціювати на такі підвиди:

1) передкризове управління, яке слугує для своєчасного виявлення та розв’язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі;

2) управління в умовах кризи, яке забезпечує стабілізацію нестійкого стану та збереження керованості системою;

3) управління процесами виходу з кризи, що здійснюється для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення підприємства з кризового стану.

В процесі реалізації своєї головної мети антикризове управління банком спрямоване на рішення таких основних завдань недопущення ймовірності банкрутства, які наведено на рис. 1.2. [15, с. 50].

Доцільно буде докладніше розглянути наведені вище завдання [15, с. 53]:

1. Своєчасне діагностування передкризового стану банку і вживання необхідних превентивних заходів по попередженню кризи.

Це завдання реалізується шляхом здійснення постійного моніторингу фінансового стану банку і факторів зовнішнього фінансового середовища, що спричиняють найбільш істотний вплив на результати діяльності.

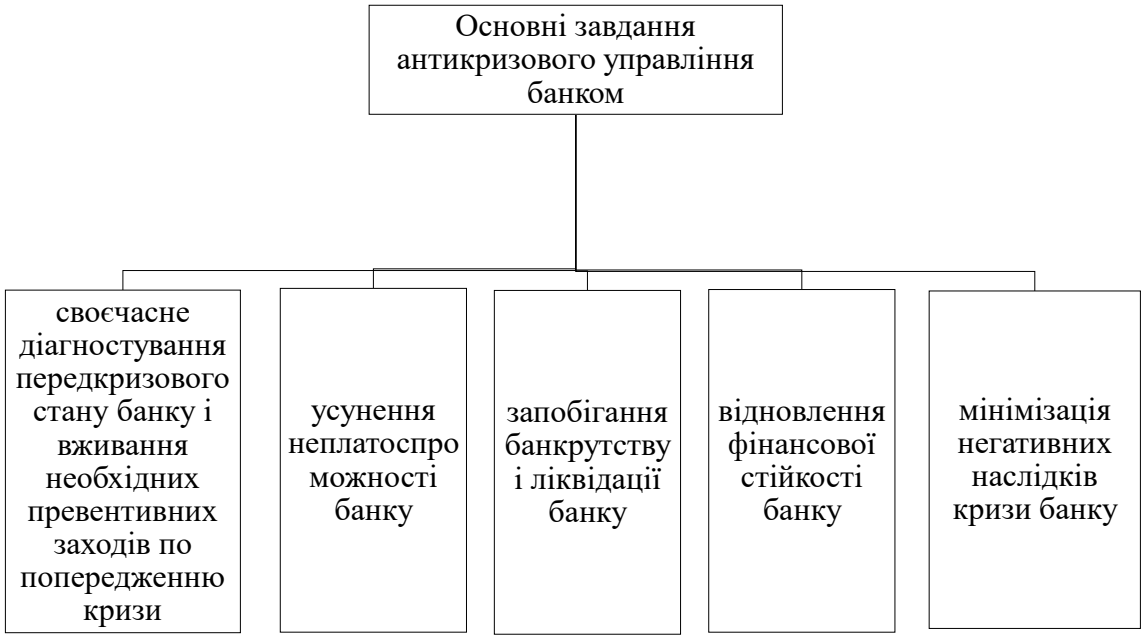

Рис. 1.2. Основні завдання антикризового управління банком

Діагностика передкризового стану банку за результатами такого моніторингу у багатьох випадках дозволяє уникнути кризи за рахунок здійснення превентивних захисних заходів або, щонайменше, істотно пом'якшити характер її наступного протікання. Вживання превентивних заходів по попередженню кризи банку є найбільш економічним напрямом антикризового управління, що забезпечує найбільший ефект (у вигляді зниження майбутніх втрат) на одиницю витрачених в цих цілях фінансових ресурсів.

2. Усунення неплатоспроможності банку. Це завдання є найбільш невідкладним в системі завдань антикризового управління банком при діагностуванні будь-якої форми його кризи.

У ряді випадків реалізація тільки цього завдання дозволяє присікти поглиблення кризи банку, відновити його імідж серед господарських партнерів і отримати необхідний запас часу для реалізації інших антикризових заходів.

3. Відновлення фінансової стійкості банку. Це одне з основних завдань реалізації головної мети антикризового управління, що забезпечується банком, що вимагає найбільших зусиль і витрат фінансових ресурсів.

Реалізація цього завдання здійснюється шляхом поетапної структурної перебудови усієї фінансової діяльності банку.

В процесі такої фінансової реструктуризації банку в першу чергу повинна забезпечуватися оптимізація структури капіталу, оборотних активів і

грошових потоків, а в окремих випадках знижуватися його інвестиційна активність.

4. Запобігання банкрутству і ліквідації банку. Таке завдання стоїть перед антикризовим управлінням банком при діагностуванні глибокої або катастрофічної системної його кризи.

Як правило, внутрішні механізми фінансової стабілізації і об'єм власних ресурсів банку виявляються недостатніми для подолання такої кризи.

Тому для запобігання банкрутству і ліквідації банку в процесі антикризового управління повинна забезпечуватися ефективна зовнішня його санація (з розробкою відповідного інвестиційного проекту санації).

5. Мінімізація негативних наслідків кризи банку. Це завдання реалізується шляхом закріплення позитивних результатів виведення банку зі стану фінансової кризи і стабілізації якісних структурних перетворень його фінансової діяльності з урахуванням її довгострокової перспективи. Ефективність здійснення антикризового управління фінансовою безпекою підприємства безпосередньо залежить від:

якості підготовки персоналу, який повинен приймати обґрунтовані рішення в умовах не завжди повної інформації, бути готовим діяти в нестандартних умовах, бути підготовленим та володіти необхідними знаннями;

чіткості функціонування системи моніторингу, яка б надавала повну інформацію про поточний рівень, динаміку та можливі зміни рівня фінансової безпеки;

існування та дії системи превентивного управління, яка б дозволила своєчасно відчути сигнали про формування внутрішніх та зовнішніх чинників і процесів, здатних спричинити виникнення та розвиток загрози та ризику, передбачити їх настання та можливі наслідки [15, с. 45].

В цілому антикризовому управлінню притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню: планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення; організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів; мотивація – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи.

Слід зазначити, що антикризове управління є особливим типом

управління, що володіє як загальними управлінськими рисами, так і специфічними характеристиками, які виражаються в його особливостях: передкризовому управлінні; управлінні в умовах кризи; управлінні процесами виходу з кризи; стабілізації нестійких ситуацій (забезпечення керованості); мінімізації втрат і упущених можливостей, регулюванні часу прийняття і виконання рішень.

Отже, як висновок можна стверджувати, що антикризове управління істотно відрізняється від традиційного управління банками, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах їх діяльності, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами. Для подальшого вивчення цього поняття доцільно розглянути механізм реалізації антикризового управління.

Узагальнивши отримані відомості, можна підсумувати, що під антикризовим управлінням розуміється спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення можливих ознак кризового стану банку та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого банку, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Відповідно до цього необхідним заходом є формування чітко регламентованої послідовності виконання і здійснення антикризового управління банком.

1.2. Етапи та функції антикризового управління банком

Етапи антикризового управління банком – складна система цілеспрямованого впливу на фінансову систему банку, фінансових ресурсів та фінансові відносини, з використанням фінансових інструментів, що дозволяє підтримувати постійну життєздатність банку та не допустити його банкрутства [27, с. 165].

Вони повинні мати структурно-логічну систему, необхідною умовою створення якої є взаємозв’язок її компонентів та їх чіткі характеристики.

Такий процес доцільно буде подати у вигляді схеми, що узагальнена та подана на рис. 1.3. [34, с. 37].

Перший фундаментальний етап схеми сутність антикризового фінансового управління підприємством за допомогою трактування предмета,

об’єкта, суб’єктів, мети та завдань цього процесу. Всі ці поняття були розглянуті у попередньому розділі.

Відповідно доцільно розглянути її більш докладно.

Антикризове управління банком ґрунтується на виявленні ранніх ознак кризи й ідентифікації фінансового стану банку, нормальний, передкризовий, кризовий. Результат ідентифікації фінансового стану банку досить важливий, оскільки він дає не тільки узагальнену оцінку поточного стану банку, але й обумовлює прийняття управлінських рішень у плануванні, організації та мотивації.

Схема антикризового управління системними банками повинен мати такі властивості:

мобільність і динамічність використання ресурсів, проведення змін, реалізація інноваційних програм;

здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та прийняття рішень;

врахування чинника часу в процесах антикризового управління;

посилена увага до процесів розробки управлінських рішень і вибору альтернатив проведення діяльності;

використання при розробці й реалізації рішень антикризових критеріїв якості.

Таким чином, для ефективного функціонування схеми антикризового управління банком необхідна реалізація таких принципів:

функціональність – розмежування функцій між підрозділами та філіями банків, які розробляють антикризову стратегію, приймають управлінські рішення, забезпечують їх реалізацію і здійснюють контроль та регулювання;

керованість – мінімізація рівнів підпорядкованості й оптимізація об'єктів, які підпадають під антикризове управління;

централізація виконання основних функцій – забезпечення виконання підрозділами антикризового управління завдань відповідно до визначеної місії, генеральної мети та основних завдань функціонування системних банків;

мінімізація (оптимізація) витрат – обґрунтування витрат на проведення антикризових заходів залежно від прийнятих рішень;

комплексність – цілісне охоплення проблем, взаємодія підрозділів та узгодження всіх етапів діагностики і моніторингу діяльності банку;

делегування повноважень і відповідальності – передавання повноважень (прав прийняття рішень) і прийняття відповідальності керівникам підрозділів залежно від проблемності у розвитку банку;

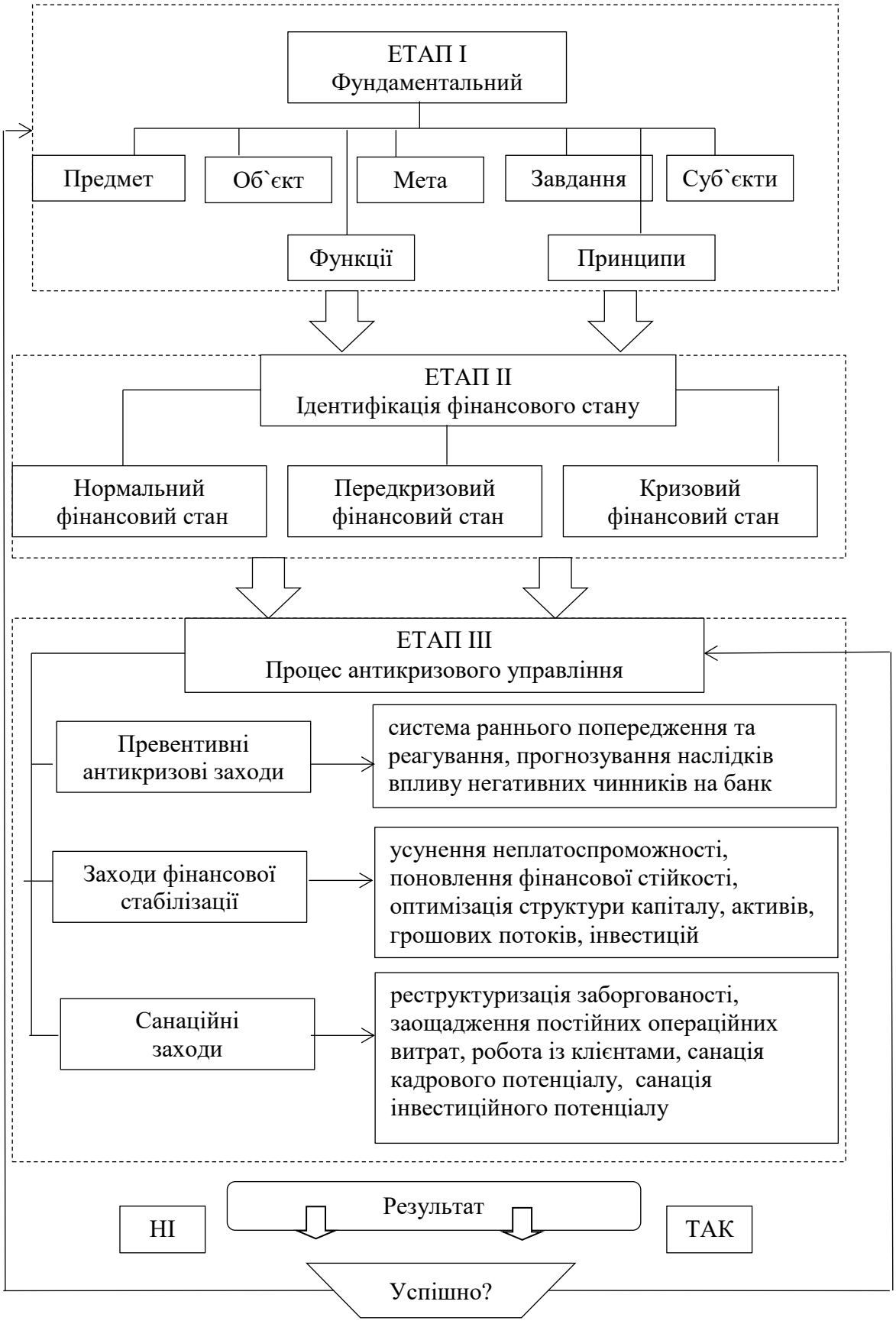

Рис. 1.3. Схема здійснення антикризового управління банком

раціоналізація інформаційних потоків – прозорість в інформаційних потоках щодо ситуації в банківській установі.

Функції антикризового управління банком для більш детального розгляду доцільно надати у вигляді табл. 1.2. [31, с. 181].

Таблиця 1.2

Функції антикризового управління банком

№ з/п	Назва функції	Зміст
1	2	3
1	Контроль	Дана функція забезпечує нагляд і перевірку відповідності функціонування банку встановленим показникам плану оздоровлення, що дають змогу перевірити результативність та ефективність антикризових заходів, своєчасно вносити зміни до розробленої стратегії.
2	Організація	Дана функція передбачає прийняття рішення про розробку антикризових заходів, формування органу, що здійснює антикризове управління, встановлення його завдань, функцій та повноважень.
3	Мотивація	Є найважливішою функцією антикризового управління банком, яка забезпечується використанням мотиваційних регуляторів суб`єктів антикризового процесу власників і персоналу банку, який опинився у кризовому стані.
4	Облік (управлінський)	Це система, яка забезпечує спостереження, вимірювання, оформлення, реєстрацію, оброблення, зберігання і подання первинної, поточної, фінансової та податкової інформації. Своєчасний облік дозволяє 6отримати інформацію і уникнути порушення трудової дисципліни, тощо.
5	Моніторинг	Це процес нерозривної єдності: збору інформації, узагальнення, аналізу одержаних результатів, вивчення причин, які їх зумовили, і тенденцій, які при цьому проявляються, розробка заходів, які, з одного боку, обмежували б, а ще краще повністю долали несприятливі чинники, а з іншого – відкривали простір для кращого прояву позитивних діючих чинників – внесення і уточнення змін у розвиток банку.
6	Діагностування	діагностика симптомів кризи фінансового розвитку банку передбачає формування системи основних індикаторів загрози виникнення фінансової кризи банку, здійснення діагностики таких показників індикаторів, виявлення основних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування банку, що генерують загрози його фінансовим інтересам, комплексне оцінювання масштабів кризового фінансового розвитку банку.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
7	Планування	процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів їх досягнення на основі знань про закономірності функціонування різних господарських систем і обліку можливих змін умов господарювання. Суть оперативного планування полягає в детальній розробці планів підприємств та їхніх підрозділів (цехів, бригад, ферм, навіть робочих місць) на короткі проміжки часу – окремий виробничий період, місяць, декаду, робочий тиждень, добу, зміну. При цьому опрацювання планів органічно поєднується з вирішенням питань організації їх виконання та поточного регулювання. Стратегічне планування представляє собою дії і рішення керівництва по розробці специфічних стратегій, які допомагають організації досягти своїх цілей. Стратегічне планування сприяє прийняттю управлінських рішень по комплексним проблемам діяльності організації: визначенню розмірів інвестицій і джерел їх фінансування; впровадженню прогресивних технологій; диверсифікації виробництва і оновленню випускаємої продукції; удосконаленню управління організацією.

Таким чином, запобігання кризовим ситуаціям у банках є одним із пріоритетних завдань антикризового управління, яке покликане стати важливим елементом банківського менеджменту кризу.

Фінансовий стан – це здатність банку профінансувати свою діяльність. Висновки про фінансовий стан зазвичай роблять на основі забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, доцільності їх розміщення та ефективності використання [24, с. 4].

Нормальний фінансовий стан ідентифікується як стан, при якому не порушені основні економічні закони виробництва, а економічні показники не виходять за межі планово-нормативних значень.

Розвиток банку відповідає стратегіям зростання чи стабільності. При такому стані доцільно застосовувати стратегію превентивних антикризових заходів, тобто систему раннього попередження та реагування, прогнозування наслідків впливу негативних чинників на банк.

Нестійкий (передкризовий) фінансовий стан характеризується тим, що зберігається можливість відновлення платоспроможності за рахунок поповнення власного капіталу та збільшення власних оборотних засобів, а також додаткового залучення довгострокових кредитів.

Характеризується недостачею власних оборотних засобів, довгострокових джерел формування, надлишком або рівністю загальної величини основних джерел формування запасів та вартістю запасів; порушеннями фінансової дисципліни, збоями в надходженні грошових коштів на поточний рахунок, зниженням прибутковості діяльності.

Якщо ці умови не виконуються, то спостерігається тенденція до погіршення фінансового стану.

При такому рівні фінансового стану банку необхідно застосовувати заходи фінансової стабілізації, а саме усунення неплатоспроможності, поновлення фінансової стійкості, оптимізація структури капіталу, активів, грошових потоків, інвестицій.

Кризовий фінансовий стан (банк знаходиться на межі банкрутства), коли грошові кошти, короткострокові цінні папери та дебіторська заборгованість не в змозі покрити навіть кредиторської заборгованості та прострочених позик. Характеризується недостачею власних оборотних засобів, довгострокових джерел формування та загальної величини основних джерел формування запасів [25, с. 36].

При такому рівні необхідно застосовувати методики санаційних заходів. У разі, якщо банк перебуває у фазі кризи, яка загрожує подальшому його існуванню і потребує негайного проведення фінансової санації, то він може бути переведений на режим фінансового оздоровлення з ініціативи НБУ.

Режим фінансового оздоровлення – це система непримусових та примусових заходів впливу на комерційний банк, спрямованих на збільшення обсягу капіталу до необхідного рівня протягом визначеного НБУ періоду з метою відновлення ліквідності та платоспроможності і усунення порушень, які призвели банк до збиткової діяльності або скрутного фінансового стану, а також наслідків цих порушень.

При цьому до передачі санаційних заходів під керування НБУ, банк самостійно може проводити такі заходи, як:

реструктуризація заборгованості;

заощадження постійних операційних витрат;

робота із клієнтами;

санація кадрового потенціал;

санація інвестиційного потенціалу.

Далі, в залежності від результатів проведення антикризового управління, необхідно обирати подальшу стратегію.

Якщо результат позитивний і заходи були успішними, у банку необхідно продовжувати застосовувати обрану стратегію, поступово переходячи до нормального фінансового стану і відповідно превентивних антикризових заходів.

При умові, що обраний метод не призвів до успіху та покращення стану банку, необхідно повернутись до першого етапу механізму і повторно провести антикризове управління.

Для більш коректного розуміння третього етапу, необхідно більш детально розглянути складові третього етапу, які послідовно та узагальнено наведено на рис. 1.4., 1.5., 1.6. [29, с. 170].

У разі, якщо банк перебуває у фазі кризи, яка загрожує подальшому його існуванню і потребує негайного проведення фінансової санації, то він може бути переведений на режим фінансового оздоровлення з ініціативи НБУ.

Превентивні заходи можуть включити в себе:

діагностика процесів і тенденцій, які призводять до кризових ситуацій;

прогнозування виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових ситуацій;

здійснення антикризового супроводу (виявлення процесів, які призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій);

проведення завчасної підготовки на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризова профілактика);

організація і координація ефективних дій подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків.

Кожен із запропонованих методів можна застосовувати у банку поступово доповнюючи новими факторами.

Для оцінки потенціалу подолання кризи застосовують [22, с. 54]:

- оцінка та прогнозування ризиків і банкрутства банку;
- визначення суми зобов'язань (боргів) банку;
- оцінка очікуваних фінансових наслідків виникнення кризової ситуації;
- розрахунок прогнозованих фінансових результатів по інтересах власників і кредиторів;
- аналіз ресурсних можливостей відвертання кризи або її подолання;
- аналіз потенціалу протидії банкрутству і посткризового виживання;

Рис. 1.4. Послідовність процесу превентивних антикризових заходів

- визначення обсягу необхідних ресурсів для подолання кризи;

- оцінка стратегій розвитку підприємства в контексті аналізу потенціалу подолання кризових явищ;

- аналіз необхідного грошового потоку для подолання кризи.

При формуванні стратегії антикризової діяльності банку доцільно опиратись на базові стратегії.

Стратегія адаптації, при якій банк аналізує зовнішні та фактори впливу та «підлаштовується» під них, при цьому не проводячи різких змін у своїй діяльності.

Такий метод прийнятно використовувати, коли банк знаходиться тільки на початковій стадії кризи і можна вплинути на фінансовий стан без кардинальних заходів.

Для реалізації стратегії попередження розвитку системної кризи можуть бути застосовані такі тактичні заходи:

управління кризами (обмеження їх наслідків, компенсація завданих збитків та повернення до попередньої ситуації);

підготовка до криз (зокрема, формування відділів криз);

попередження криз (зниження ймовірності їх виникнення на основі критичної оцінки продукції, послуг).

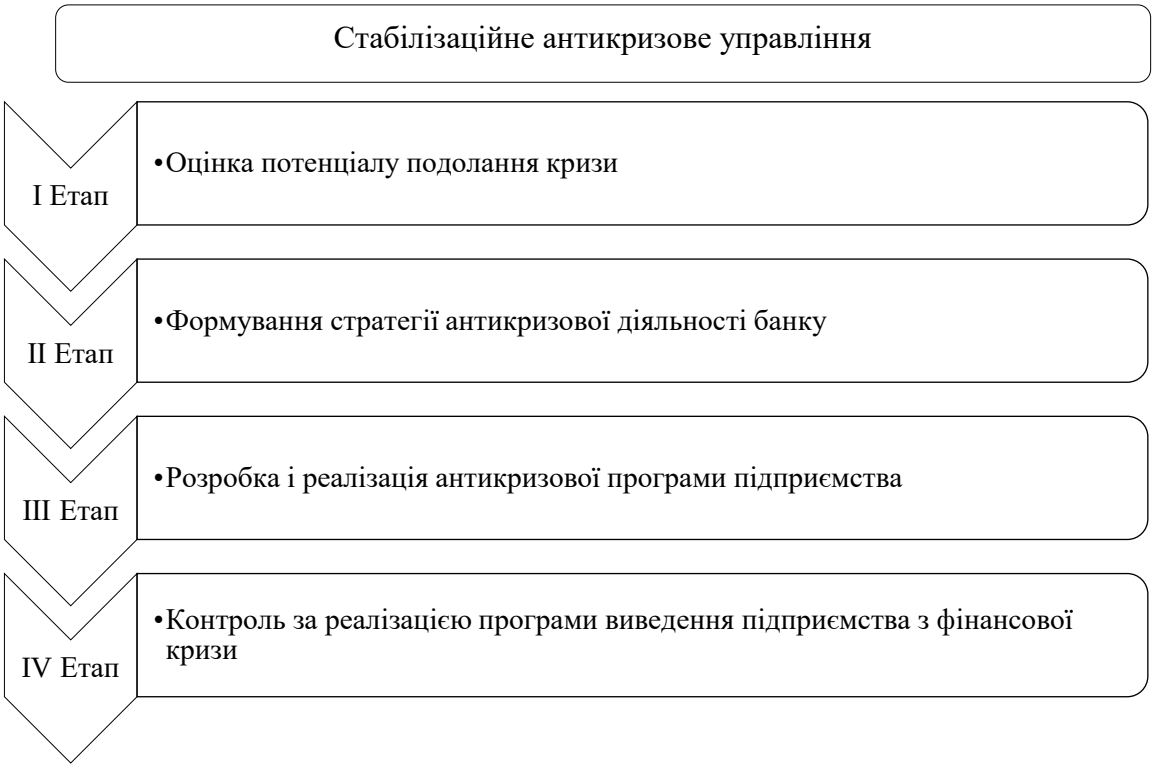

Рис. 1.5. Послідовність процесу стабілізаційного антикризового управління банком

Стратегія ліквідації реалізується через надання групі антикризового управління повноважень, пов’язаних із правом визначення напрямків реструктуризації для виходу з кризи.

Програма фінансового оздоровлення затверджується Радою та Правлінням банку і надсилається для узгодження відповідному регіональному управлінню НБУ. Регіональне управління проводить її експертизу на предмет ефективності та відповідності вимогам НБУ і подає разом з висновками відповідному департаменту системи банківського нагляду. Після цього здійснюється комплекс заходів щодо реалізації програми.

Найважливішою складовою програми фінансового оздоровлення банку є каталог санаційних заходів. Враховуючи ту обставину, що збитки від кредитних операцій, як правило, є основною причиною кризи, у програмі санації слід передбачити заходи щодо зниження кредитних ризиків.

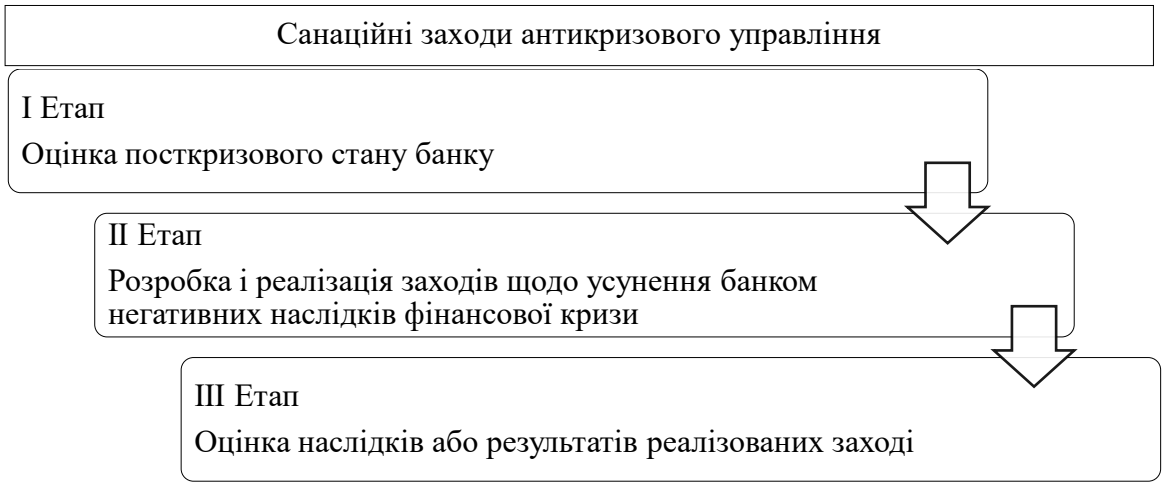

Рис. 1.6. Етапи санаційного антикризового управління банком

До таких заходів можна віднести:

диверсифікацію кредитного портфеля;

перманентну роботу з підвищення кваліфікації фахівців кредитних відділів;

виконання вимог НБУ щодо формування резервних фондів;

контроль за цільовим та ефективним використанням коштів позичальника;

створення банку даних недобросовісних позичальників;

поширення практики консорціумного кредитування.

Підставами для переведення банку у режим фінансового оздоровлення можуть бути [24, с. 5]:

віднесення банку до категорії проблемних;

відсутність необхідного рівня капіталу;

порушення встановлених норм банківського законодавства.

Таким чином, запровадження антикризового управління в банку повинно мати на меті здійснення таких заходів:

діагностика процесів і тенденцій, які призводять до кризових ситуацій;

прогнозування виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових ситуацій;

здійснення антикризового супроводу (виявлення процесів, які призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій);

проведення завчасної підготовки на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризова профілактика);

організація і координація ефективних дій подолання кризових ситуацій.

Антикризове управління можна розподілити на чотири групи. Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій. Друга група проблем антикризового управління пов'язана з методологічними проблемами життєдіяльності організації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру.

Проблематику антикризового управління можна представити і в диференціації технології управління (третя група проблем). Вона включає в самому загальному розгляді проблеми моніторингу криз і розробку прогнозів розвитку соціально-економічних систем, проблеми розробки управлінських рішень. Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, яка завжди супроводжує кризові ситуації. Для формування механізму антикризового управління системним банком необхідно:

по-перше, визначити чіткі стратегічні орієнтири у процесі забезпечення стратегічного розвитку банку;

по-друге, визначити цілі антикризового управління, які мають бути

адекватними тенденціям зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ банку, його внутрішньому потенціалу, а також забезпечувати розв'язання існуючих проблем з найменшими втратами для банку;

по-третє, сформулювати принципи антикризового управління банком, які визначають вимоги до розвитку структури, організації соціально-економічних систем, процесу антикризового управління в цілому і процесу ухвалення управлінських рішень зокрема;

по-четверте, розробка архітектури механізму антикризового управління й окремих його складових, а саме моделі, методи і процедури формування й реалізації механізму антикризового управління;

по-п'яте, визначити набір дієвих стратегій антикризового управління, спрямованих на подолання саме того виду кризи, яка виникла в системному банку;

по-шосте, розробити методи, моделі і процедури розробки й ухвалення управлінських рішень у процесі вибору та реалізації дієвої стратегії антикризового управління.

Отже, етапи реалізації антикризового управління банком це складна система впливу на фінансову систему банку, фінансових ресурсів та фінансові відносини, з використанням фінансових інструментів, що дозволяє

підтримувати постійну життєздатність банку та не допустити його банкрутства.

Вони включають у себе три управлінських етапи, кожен з яких має особисті особливості та етапи в залежності від специфіки банку та поточного фінансового стану.

1.3. Моделі діагностики раннього попередження кризових ситуацій у банку

З метою своєчасної ідентифікації чинників, які сигналізують про можливе настання кризової ситуації, погіршення у показниках його внутрішніх і зовнішніх параметрів діяльності впроваджують систему раннього попередження та реагування (СРПР). В системі антикризового управління підприємством СРПР використовують також для застосування превентивного заходів.

Система раннього попередження та реагування – це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву банку про потенційні загрози і ризики, які може зазнати банк, а також про додаткові заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності [21, с. 123].

СРПР – складова система планування і контролю. Першочерговим завданням системи раннього попередження та реагування є своєчасне виявлення ознак кризи у банку.

Система раннього попередження і реагування виявляє та аналізує інформацію про приховані обставини, настання яких може призвести до загрози для підприємства чи до втрати потенційних шансів. Першочерговим завданням системи раннього попередження є своєчасне виявлення ознак кризи на підприємстві, тобто прогнозування можливого банкрутства. З іншого боку, за допомогою цієї системи виявляються додаткові шанси для суб’єкта господарювання. На базі СРПР і будується система управління ризиками, яка включає ідентифікацію ризиків, їх оцінку та нейтралізацію.

Процес створення системи раннього попередження і реагування може складатися з таких етапів:

1. Визначення сфер спостереження – встановлення об’єктів внутрішньої і зовнішньої діагностики.

2. Вибір індикаторів раннього попередження, які можуть указувати на розвиток того чи іншого негативного процесу.

3. Розрахунок граничних значень індикаторів і безпечних інтервалів їх зміни.

4. Формування конкретних аналітичних завдань для аналітичних центрів. До таких завдань можуть належати прогнозування банкрутства банку, SWOT-аналіз, бенчмаркінг та ін.

5. Формування інформаційних каналів: забезпечення інформаційного зв'язку між джерелами інформації та системою раннього реагування, між системою та її користувачами – керівниками всіх рівнів.

6. Узагальнення одержаних аналітичних висновків та підготовка пропозицій і рекомендації щодо розвитку сильних сторін та нейтралізації слабких, що є основою розробки проектів управлінських рішень [18, с. 333].

Діагностика раннього попередження кризи переважно має декілька рівнів і спирається на моніторинг внутрішніх явищ банку, помітних зсередини. Зазвичай, система діагностики банкрутства складається з двох частин: експрес-діагностика кризи та фундаментальна діагностика кризи.

Основною метою експрес-діагностики кризи є раннє виявлення ознак кризового розвитку банку та попередня оцінка масштабів його кризового стану.

Експрес-діагностика кризи характеризує систему регулярної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку банку, що здійснюється на базі даних його фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу, постійного моніторингу фінансового стану підприємства. Методика експрес-діагностики може трактуватися як універсальна, що майже не залежить від специфічних характеристик підприємства.

На відміну від експрес-діагностики, фундаментальна діагностика, орієнтована на специфіку конкретного банку, ураховує його відмінності

Проаналізувавши наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, можна підсумувати, що існує велика кількість моделей діагностики раннього попередження кризових ситуацій, які можна застосовувати у банках: двофакторна й п'ятифакторна моделі Е. Альтмана [7], дискримінантна модель науковця Р. Ліса [31], показник діагностики платоспроможності Ж. Конана й М. Гольдера [28], дискримінантна модель О. Терещенка [51], економіко-статистична модель В. Мартиненка [34], модель Р. Сайфуліна - Г. Кадикова [63], О. Зайцевої [22] та ін.

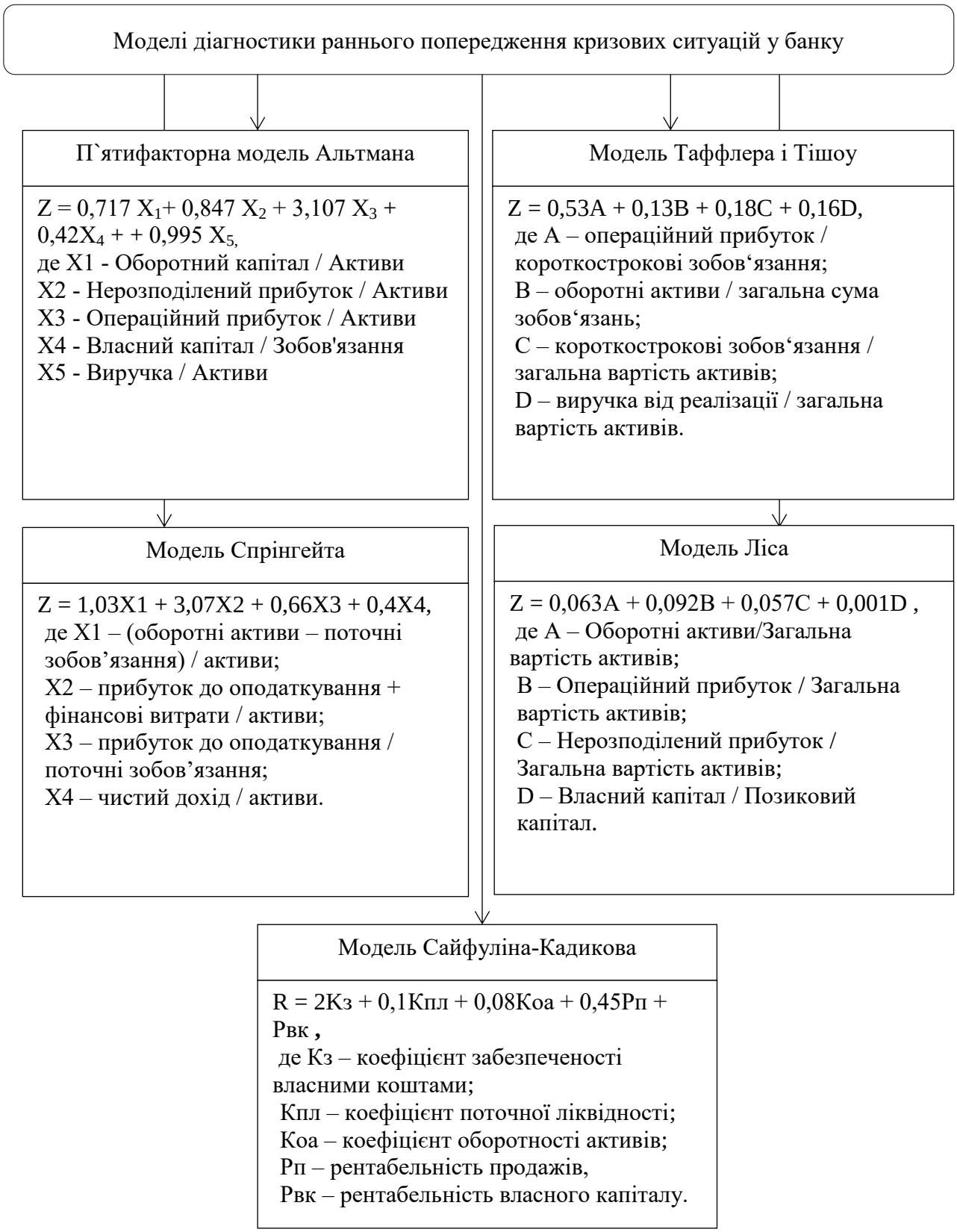

Рис. 1.7. Моделі діагностики раннього попередження кризових ситуацій у банку

Загальними вимогами до моделей діагностики раннього попередження

кризових ситуацій у банку є:

ідентичність бази первинної інформації за окремими блоками і внутрішньо блоковими показниками і централізованими даними;

дотримання всіх технічних і організаційних параметрів проведення ранньої діагностики кризи (щомісячні дані в розрізі певних блоків і щоквартальні аналітичні звіти, зведені піврічні аналітичні записки, тощо);

функціонування на основі принципу безперервності, який означає, що робота зі збору і оцінки інформації повинна проводитися на регулярній основі; доступність висновків і результатів для всіх зацікавлених користувачів інформації про діяльність банків [18, с. 401].

Моделі ранньої діагностики банкрутства, що розроблені зарубіжними й вітчизняними науковцями, мають у своєму складі декілька ключових показників, які характеризують фінансовий стан суб'єкта господарювання.

На їх основі в більшості з названих методик визначається комплексний показник імовірності банкрутства з вагомими коефіцієнтами для індикаторів [18, с. 54].

Найбільш широке застосування серед методів прогнозування кризи отримала модель "Z-рахунку" Е. Альтмана, спосіб розрахунку цієї моделі наведено на рис. 1.7., на якому представлені також деякі інші існуючі моделі.

За представленими даними, якщо $Z < 1{,}23$, то це означає високу ймовірність банкрутства, і навпаки, якщо значення $Z > 1{,}23$ – це свідчить про незначну його ймовірність.

До переваг цієї моделі можна віднести максимальну точність, однак питання про застосування моделі для економіки України залишається відкритим, оскільки її використання ускладнене через нестачу інформації, передусім аналітичного блоку. Вагові коефіцієнти моделі не є надійними для оцінки фінансового стану вітчизняних банківських установ.

Дж. Таффлер і Г. Тішоу розробили чотирифакторну модель оцінки платоспроможності. Згідно з нею, якщо $Z > 0{,}3$ – рівень фінансового стану вважається високим, а ймовірність банкрутства невеликою та, навпаки, за $Z < 0{,}3$ – рівень фінансового стану визнається низьким, а ймовірність банкрутства високою. Систематизована інформація щодо існуючих моделей банкрутства наведена на рис. 1.7 [34, с. 25].

Враховуючи всі ці обмеження зарубіжних моделей діагностики раннього попередження кризових ситуацій у банку, вітчизняними вченими були

розроблені методики, що адаптовані для нашої економіки.

Однією з найвідоміших є модель Сайфуліна–Кадикова.

Оцінка рівня фінансового стану в цій моделі здійснюється за рейтинговим числом R.

Якщо зазначені індикатори досліджуваного банку дорівнюють мінімальним нормативним значенням, то R=1.

Якщо R > 1, то фінансовий стан банку вважається задовільним, якщо R < 1, то незадовільним [22, с. 4].

Указана модель бере до уваги специфіку вітчизняної економіки та, разом з тим, є зручною для коригування відносно локалізації суб'єкта господарювання та часу розгляду.

Проведений аналіз та узагальнення дали змогу зробити висновок, що розглянуті методики діагностики раннього попередження кризових ситуацій у банку зарубіжних авторів мають ряд суттєвих обмежень щодо їх використання в банківській системі України:

1) розглянуті зарубіжні методики діагностики діагностики раннього попередження кризових ситуацій побудовані з використанням вагомих коефіцієнтів, що розраховані на основі американських аналітичних даних минулих років. Отже, у зв'язку із цим вони не відповідають сучасній екномічній ситуації;

2) проаналізовані методики не враховують інших важливих показників діяльності, оскільки вони побудовані на використанні балансових показників і показників звіту про фінансові результати;

3) моделі не дають відповіді на питання, які з факторів вплинули на зміну рівня фінансової стійкості;

4) за результатами використання моделей не можна отримати інформацію можливого подальшого розвитку банку;

5) граничні значення показників, що запропоновані зарубіжними вченими, часто є недосяжними для українських банків. Разом з тим указані методики дають змогу визначити наближення банкрутства банку (стадії кризи) і не дозволяють спрогнозувати перехід банку від однієї стадії життєвого циклу до іншої.

Проблему адаптації зарубіжних методик у практиці оцінювання фінансового стану українських банків спробував вирішити вітчизняний економіст О. Терещенко. Він розробив дискримінантну функцію із 6 змінними:

$$Z = a1X1 + a2X2 + a3X3 + a4X4 + a5X5 + a6X6, \quad (1.1)$$

де а1,…а6 – параметри дискримінантної функції, питома вага показників;

Х1 – коефіцієнт покриття;

Х2 – коефіцієнт фінансової автономії;

Х3 – коефіцієнт оборотності капіталу (активів);

Х4 – коефіцієнт рентабельності операційного продажу за Cash – flow;

Х5 – коефіцієнт рентабельності активів за Cash – flow;

Х6 – коефіцієнт оборотності позикового капіталу.

Серед провідних вітчизняних учених, котрі досліджували моделі діагностики раннього попередження кризових ситуацій у банку, слід відмітити В. Мартиненка, який розробив економіко-статистичну модель, визначення ймовірності банкрутства [31, с. 140]:

$$Кйб = 1{,}0\ Кп.л. + 3{,}33\ Ка.л. + 5{,}71\ Кр.в.з, \quad (1.2)$$

де Кйб – коефіцієнт ймовірності банкрутства;

Кп.л. – коефіцієнт поточної ліквідності;

Ка.л. – коефіцієнт автономії;

Кр.в.з. – коефіцієнт рентабельності власних засобів

В. Мартиненком також розроблена шкала коефіцієнтів імовірності банкрутства, наведена в табл. 1.3. [33, с. 140].

Таблиця 1.3

Шкала оцінки ймовірності банкрутства Мартиненка

Коефіцієнт імовірності банкрутства	Імовірність банкрутства
6,0 і вище	Низька
5,99–5,30	Можлива
5,29-3,49	Висока
3,48 і нижче	Дуже висока

Розроблені дискримінантні моделі О. Терещенка та В. Мартиненка мають значні переваги над традиційними методиками, зокрема:

моделі є зручними в застосуванні;

розроблені на використанні вітчизняних статистичних даних;

ураховується сучасна міжнародна практика;

за рахунок використання різноманітних модифікацій базові моделі до підприємств різних видів діяльності вирішують проблему критичних значень показників.

Про те, розглянуті моделі більш прийнятні для визначення ймовірності банкрутства промислових підприємств.

Дослідження показали, що найбільш адаптованою моделлю діагностики раннього попередження кризових ситуацій для банку є модель прогнозування фінансової стійкості О. М. Тридіда [45, с. 215], оскільки вона розроблена виключно для банківських установ.

Загалом статична оцінка діагностики банкрутства банку [Bλj(t)] на певний момент часу t = ti має такий вигляд:

$$B\lambda j(t) = \{FSnj\ (t), FYmj\ (t)\},\ t=t, \qquad (1.3)$$

де FSnj (t) – n-та якісна оцінка фінансового стану і-го комерційного банку на певний момент часу t=tj;

FYmj (t) – m-та якісна оцінка фінансової стійкості j-го комерційного банку на певний момент часу t=tj.

Матрицю діагностики банкрутства комерційного банку на певний момент часу t=ti наведено в табл. 1.4 [52, с. 199].

Таблиця 1.4

Матриця діагностики банкрутства банку за О. М. Тридідом

Оцінка фінансового стану	Оцінка фінансової стійкості	Ймовірність кризи	Умовне позначення оцінки діагностики
Добрий Задовільний	Стійкий	Далекий від кризи	B_0
Добрий Задовільний	Нестійкий	Є передумови для кризи	B_1
Кризовий Катастрофічний	Стійкий	Є можливість уникнення кризи	B_2
Кризовий Катастрофічний	Нестійкий	Близький до кризи, необхідні кардинальні заходи (реорганізація)	B_3

Слід зазначити, що при використанні вищезазначеної моделі критерій

оцінки фінансового стану розробляє сам суб'єкт господарювання.

Застосувавши сучасні моделі і методи діагностики кризи у банках України, виявили їхні переваги і недоліки щодо визначення спроможності їх адаптації до сучасних економічних умов господарювання.

Доцільно більш детально розглянути дану матрицю.

Для обрання найбільш вдалої моделі, доцільно буде провести їх порівняння, що надано у табл. 1.5.

Провівши аналіз моделей прогнозування ймовірності банкрутства, можна зробити висновок, що найбільш адаптованою моделлю прогнозування ймовірності банкрутства банківських установ в Україні є модель прогнозування фінансової стійкості О. М. Тридіда.

Апробація запропонованої ним моделі показала, що банківські установи можуть досить успішно її використовувати для виявлення на ранній стадії ознак зароджуваного фінансового краху.

В табл. 1.5 наведено порівняльну характеристику моделей діагностики раннього попередження кризових ситуацій у банку.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика моделей діагностики раннього попередження кризових ситуацій у банку

Модель	Переваги	Недоліки
Модель Сайфуліна-Кадикова	простота розрахунку	модель не дозволяє оцінити причини потрапляння банку в зону неплатоспроможності; нормативний зміст коефіцієнтів, що використовуються для рейтингової оцінки, не враховують галузевих особливостей; залежність результатів оцінювання від досвіду і кваліфікації аналітика; незбалансованість значень вагових коефіцієнтів; прихильність до одного джерела інформації
П'ятифакторна модель Альтмана	простота розрахунку; наявність послідовності дослідження	нерозвиненість фондового ринку України, зокрема, вторинного фондового ринку; відмінність українського бухгалтерського обліку від західних стандартів; необхідність адаптації вагових коефіцієнтів та прогнозних значень.

Продовження табл. 1.5

1	2	3
Модель Ліса	простота розрахунку	модель не пристосована до українських банків, вона розроблена для Англії; модель створювалася з урахуванням західного розвитку
Модель Спрінгейта	точність ≥ 90%	модель була створена для США і Канади; коефіцієнти наведені в доларах; модель створена для оцінювання кредитоспроможності підприємств
Модель Таффлера-Тішоу	простота розрахунку	її можна застосовувати лише відносно організацій, що котирують свої акції на фондових біржах
Двофакторна модель Альтмана	простота розрахунку; наявність лише 2-х факторів	модель була створена для США, а в Україні інші темпи інфляції, інші цикли макро- та мікроекономіки, інші рівні продуктивності праці; модель не забезпечує об'єктивної оцінки фінансового стану, а тому можливі значні відхилення прогнозу від реальності; модель не відображає таких сторін фінансового стану, як оборотність активів, рентабельність активів, темпи зміни виторгу від реалізації;

Отже, загалом стан банківської системи України через об'єктивні причини у за аналізуємий період зазнавала значних змін як у структурі, так і у динаміці, що ще раз звертає увагу на необхідність застосування методики антикризового управління банком для розуміння та попереднього попередження кризових ситуацій.

У відповідності з проаналізованою теоретико-методичною інформацією та проведення узагальнення можна зробити наступні висновки.

Саме поняття кризи потрібно розглядати як можливий потенційний стан системи з непередбачуваними наслідками, що ставить під загрозу її подальший розвиток, як фактичний, або потенційно можливий стан функціонування банківського сектору.

Метою створення системи антикризового управління є розробка і реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію негативних явищ, що приводять банк до кризового стану.

В довершенні було проаналізовано та виявлено недоліки і переваги моделей діагностики раннього попередження кризових ситуацій у банку.

2. АНАЛІЗ СТАНУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ТА ДІАГНОСТИКА ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА БАНКІВ

2.1. Аналіз фінансового стану банківської системи України

Зважаючи на те, що за останні роки спостерігається погіршення фінансового стану банків України через низку причин, доцільно буде здійснити дослідження та аналіз фінансового стану банківської системи.

Дослідження буде відбуватись за допомогою методів горизонтального та вертикального аналізу галузевих показників.

Горизонтальний (часовий) аналіз полягає в порівнянні абсолютних величин за статтями суміжні періоди, а також, при можливості, у динаміці за ряд періодів.

Порівняння здійснюється шляхом визначення відхилення показників за абсолютними величинами, тобто на скільки порівнювана величина більша або менша за ту, з якою порівнюють, або за допомогою відносних показників, тобто на скільки відсотків (разів) порівнювальна величина більша або менша за ту, яку визначили базу порівняння [25, с. 15].

Вертикальний аналіз – це структурний аналіз абсолютних величин, який дає змогу за даними відносних величин вивчити структуру активів та зобов’язань, тобто частку (відсоток) окремих їх видів у загальній сумі розділів та в цілому активів і зобов’язань [25, с. 16].

Перевагою цього виду аналізу є можливість зіставлення вираженої у відсотках структури показників одного звітного періоду з іншими незалежно від зміни їх розмірів.

Банківська система є законодавчо визначеною, чітко структурованою сукупністю різних за організаційно-правовою формою та спеціалізацією кредитно-фінансових установ.

Банківська система України складається з Національного банку України та інших банків, а також філій іноземних банків, що створені і діють на території України відповідно до положень банківського законодавства.

Розпочати аналіз банківської системи доцільно із дослідження змін її у структурі протягом періоду з 01 січня 2013 р. по 01 січня 2017 р., дані аналізу наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників банківської системи України за роками

№ з/п	Показник, шт.	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення за роками, шт.			
							2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
1	Кількість банків, які мають ліцензію	180	163	117	96	82	-17	-46	-21	-14
1.1.	з них: з іноземним капіталом	49	51	41	38	38	2	-10	-3	0
1.1.1.	у т.ч. зі 100% іноземним капіталом	19	19	17	17	18	0	-2	0	1

Аналізуючи наведені показники, можна стверджувати, що за період з 2013 по 2017 рр. кількість банків загалом скоротилася на 98 банків. При цьому найбільший сплеск ліквідації відбувся у період з 2014 по 2015 рр., це викликано діючою політикою НБУ.

В НБУ зазначають, що нарощення збитків пов’язане з нарощенням банками резервів за активними операціями. Попри те, що нарощення банками резервів за активними операціями призвело до зростання збитків банківського сектору України майже на 14,7 млрд гривень (86,4% обсягу відрахувань у резерви за серпень 2015 року в цілому по платоспроможних банках), банки поступово підвищують норматив достатності капіталу».

Згідно з підрахунками регулятора, станом на 1 грудня 2018 року норматив Н2 (норматив достатності капіталу) по банківській системі (діючі банки) становив 16,10% та зріс за місяць на 0,75 процентного пункту.

Загалом по банківській системі (з урахуванням неплатоспроможних банків, у яких діють введені Фондом гарантування вкладів фізичних осіб тимчасові адміністрації), збиток становив 160,5 млрд грн. Зростання збитків банків відбулося насамперед за рахунок суттєвих обсягів відрахувань у резерви на можливі втрати від активних операцій. Це пов'язано з необхідністю покриття кредитних ризиків за кредитними операціями, у тому числі у зв’язку з погіршенням стану обслуговування боргу позичальниками з зони АТО.

Саме тому Національний банк України здійснює політику ліквідації неплатоспроможних банків, а також таких, що не виконують норми чинного законодавства.

За останні п’ять років спостерігається відтік іноземного капіталу з банківського сектору. Це можна спостерігати, аналізуючи показники кількості банків з іноземним капіталом та із 100% іноземним капіталом. З 2012 року по теперішній час відбулося скорочення на 2 та 3 банки відповідно. Тобто через погіршення економічного стану банківської системи іноземні інвестори забирають свої кошти, щоб не наражати їх на ризик.

Наступним етапом є аналіз з пасиву банків, який характеризує джерела коштів і природу фінансових зв’язків банку.

Джерела формування фінансових ресурсів називаються пасивами банку. За своїм походженням пасиви не однорідні, і складаються з капіталу та зобов'язань банку перед вкладниками та кредиторами. Капітал являє собою власні кошти банку, що належать засновникам або акціонерам, а зобов'язання – це чужі гроші, тимчасово надані власниками у розпорядження банку. Згідно з визначенням НБУ, зобов'язання – це «вимоги до активів банківської установи, що становлять її зобов'язання сплатити фіксовану суму коштів у визначений час у майбутньому» [24, с. 3].

Зобов'язання поділяють на дві групи – залучені та запозичені кошти. Залучені кошти – це зобов'язання банку перед вкладниками, які надали свої вільні грошові кошти для зберігання на певних умовах. Запозичені кошти – це зобов'язання перед кредиторами, ініціатором яких є сам банк.

Аналіз структури пасивів банківської системи наведено у табл. 2.2.

Під зобов'язаннями банку слід розуміти вимоги до активів банківської установи, що зобов'язують її сплатити фіксовану суму коштів у визначений час у майбутньому. Як правило, зобов'язання виникає тільки тоді, коли актив отримано або коли підприємство укладає невідмовну угоду придбати актив, тобто в результаті минулих операцій або інших минулих подій.

У бухгалтерському обліку до зобов'язань включають кошти на поточних рахунках клієнтів; кредиторську заборгованість, заборгованість за нарахованими процентами та відстрочену дебіторську заборгованість за доходами, але не включають доходи, прибуток та внутрішньо-банківські розрахунки. Так, придбання товарів і отримання послуг призводить до виникнення кредиторської заборгованості .

Для більш коректного сприйняття впливу змін у структурі капіталу, необхідно прослідкувати зміни у структурі у динаміці. Такі дослідження наведено у табл. 2.3

Таблиця 2.2

Аналіз структури пасивів банківської системи України

№	Показник, млн.грн.	2013	Питома вага,%	2014	Питома вага,%	2015	Питома вага,%	2016	Питома вага,%	2017	Питома вага,%
1	Пасиви, усього	1127192	100	1278095	100	1316852	100	1 274 732	100	1 347 877	100,00
1.1	Капітал	169320	15,02	192599	15,07	148023	11,24	124 674	9,78	157 364	11,67
1.1.1	з нього: статутний капітал	175204	15,54	185239	14,49	180150	13,68	313 270	24,58	488 218	36,22
2	Зобов'язання банків	957872	84,98	1085496	84,93	1168829	88,76	1 150 058	90,22	1 190 513	88,33
2.1	кошти суб'єктів господарювання	202550	17,97	234948	18,38	261372	19,85	424 213	33,28	427 507	31,72
2.2	кошти фізичних осіб	364003	32,29	433726	33,94	416371	31,62	435 826	34,19	479 536	35,58
3	Доходи	150449	13,35	168888	13,21	210201	15,96	90 774	7,12	99 270	7,36
4	Витрати	145550	12,91	167452	13,1	263167	19,98	251 317	19,72	123 691	9,18
5	Результат діяльності	4899	0,43	1436	0,11	-52966	-4,02	-160 543	-12,59	-24 421	-1,81

Таблиця 2.3

Динаміка структури пасивів банківської системи України за роками

№	Показник	Темп приросту, %			
		2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
1	Пасиви, усього	13,39	3,03	-3,20	5,74
1.1	Капітал	13,75	-23,14	-15,77	26,22
1.1.1	з нього: Статутний капітал	5,73	-2,75	73,89	55,85
2.1	Зобов'язання банків	13,32	7,68	-1,61	3,52
2.2	кошти суб'єктів господарювання	16,00	11,25	62,30	0,78
3	кошти фізичних осіб	19,15	-4,00	4,67	10,03
4	Доходи	12,26	24,46	-56,82	9,36
5	Витрати	15,05	57,16	-4,50	-50,78
6	Результат діяльності	-70,69	-3788,44	203,11	-84,79

Отже показник зобов’язань банків за аналізуємий період поступово збільшувався із 2013 по 2017 рр., окрім періоду з 2015 по 2016 роки. При цьому у 2017 році він збільшився на 5,74% і став складати 1 190 513 млн. грн., це свідчить про те, що за останній рік банки змогли залучити суму коштів клієнтів для здійснення діяльності.

За весь період більшу частку у структурі зобов’язань банківської системи більшу частку займають кошти фізичних осіб. Це пов’язано з тим, що фізичні особи хоч у переважній більшості вкладають кошти меншими сумами ніж юридичні, але частіше і більшим масивом.

В той же час, продовжилось зростання статутного капіталу по системі на 313 014 млн. грн. внаслідок докапіталізації банків. Мається на увазі те, що Національний банк зобов'язав комерційні банки поетапно збільшити статутний фонд до 500 мільйонів гривень в період до 11 липня 2024 року. Тому банки поступово збільшують дану суму, тим самим нарощуючи суму пасивів банківської системи.

Одним з найпоказовіших елементів аналізу є фінансовий результат банків. Досліджуючи результат діяльності за вказаний період можна спостерігати, що з 2013 по 2016 рр. він скоротився з 4899 млн. грн до 160 543 млн. грн., що вказує на загальне погіршення ефективності діяльності банків України. Це викликано проблемами в політичній, економічній сфері.

Динаміка коштів фізичних осіб в банківській системі України наведено на рис. 2.1.

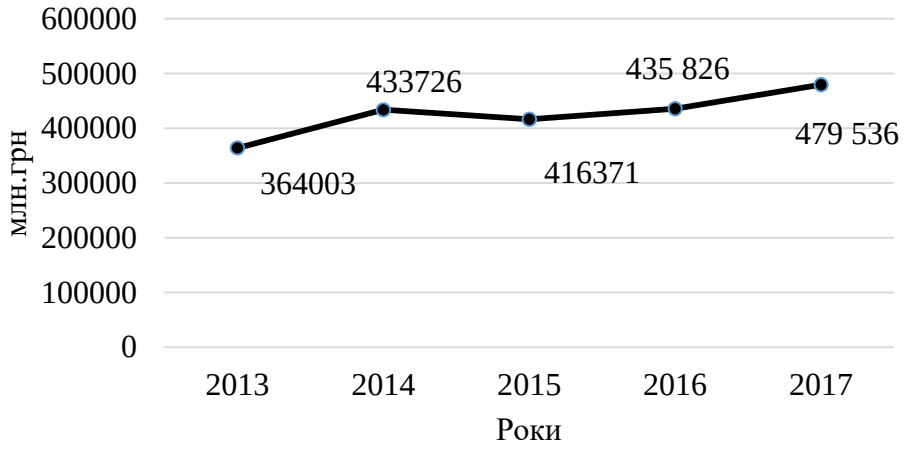

Рис. 2.1. Динаміка коштів фізичних осіб в банківській системі України

Відповідно до наведених даних, можна стверджувати, що кошти населення в банківській системі України зростали, окрім періоду з 2014 по 2015 роки. Це є наслідком зменшення купівельної здатності грошей, тобто інфляції.

Активи банку – це ресурси банку та кошти, що класифікуються за напрямками розміщення та використання з метою одержання прибутку.

Інколи банківські активи визначаються як ресурси, контрольовані банком у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до збільшення економічної вигоди у майбутньому.

Активи відображаються в активі балансу банку та включають: кошти в касі банку, кошти на кореспондентських рахунках, кошти в резервних фондах банку, надані кредити юридичним і фізичним особам, надані міжбанківські кредити, державні облігації, цінні папери, вкладення у факторингові та лізингові операції, дебітори, кошти, вкладені у спільну господарську діяльність та ін.

Банківські активи поділяють на активи, що приносять і що не приносять дохід. До активів що не приносять доходу, належать: матеріальні та нематеріальні активи: кошти в касі; на кореспондентському рахунку; на резервних рахунках; основні засоби, матеріали, нематеріальні активи та відвернені кошти прибутку. Активи, що приносять прибуток, поділяють на:

кредити, облікові активи та банківські інвестиції.

У банківській статистиці активи класифікують наступним чином: готівкові кошти, банківські метали та кошти в Національному банку; залишки коштів на кореспондентських рахунках, відкритих в інших банках; кредити надані; вкладення в цінні папери; дебіторська заборгованість; основні засоби та нематеріальні активи; нараховані доходи до отримання; інші активи.

Активи банку відрізняються за ступенем ліквідності, прибутковості та ризикованості. Активи комерційного банку, як і будь-які види вкладення коштів, вирізняються різним рівнем ліквідності, тобто можливістю трансформації в кошти у готівковій та безготівковій формі, придатні для негайного виконання банком зобов´язань перед вкладниками й іншими кредиторами. Різні активи банку характеризуються різним рівнем прибутку, який вони дають. При цьому, чим вищий рівень ліквідності активу тим менше він прибутковий. Найбільший прибуток банкам дають активи у формі довгострокових кредитів та інвестицій у цінні папери. Такі активи, як правило, вирізняються високим ступенем ризику.

Активи банку накопичені протягом діяльності банку ресурси, які в майбутньому приносять економічну вигоду і призводять до припливу грошових коштів в банківську установу. Дані щодо активів банківської системи за вказаний період представлені у табл. 2.4.

Відповідно до даних, що представлені вище, можна стверджувати, що за вказаний період у динаміці активів пройшло збільшення на 740 471 млн. грн., для більш детального аналізу доцільно надати інформацію у вигляди рис. 2.2.

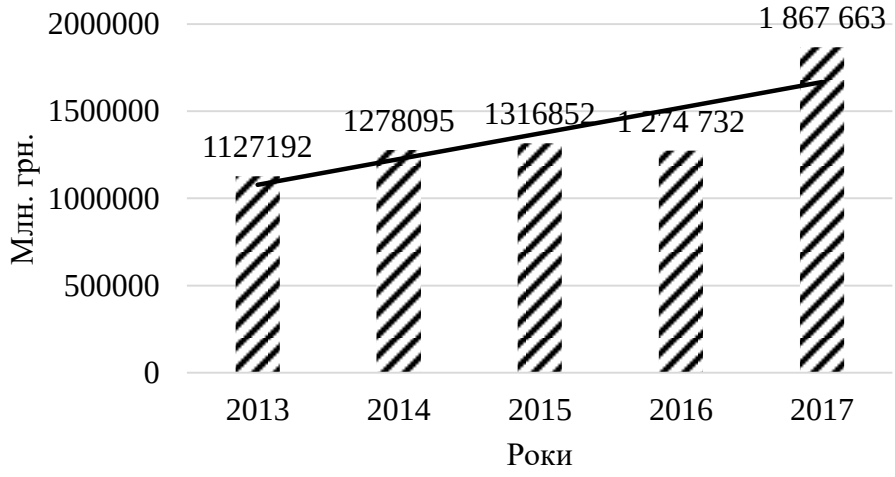

Рис. 2.2. Динаміка активів банківської системи з 2013 по 2017 рр.

Таблиця 2.4

Динаміка активів банківської системи України за роками

№ з/п	Показник, млн. грн.	2013	2014	2015	2016	2017	Темп приросту, %			
							2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
1	Активи банків	1127192	1278095	1316852	1 274 732	1 867 663	13,3875	3,0324	-3,1986	46,5142
2	Готівкові кошти та банківські метали	30346	36390	28337	169 531	81 718	19,917	-22,13	498,266	-51,798
3	Кошти в Національному банку України	33740	47222	27554	25554	37 475	39,9585	-41,65	-7,2585	46,6519
4	Кор.рахунки, що відкриті в ін. банках	99472	78106	99752	63 498	118 122	-21,479	27,7136	-36,344	86,0255
5	Кредити надані	815327	911402	1006358	566 512	561 132	11,7836	10,4187	-43,707	-0,9496
6	Вкладення в цінні папери	96340	138287	168928	238 130	275 460	43,5406	22,1575	40,9652	15,6765

Отже, збільшення суми активів відбулося загалом через збільшення суми інвестицій в цінні папери – 179 120 млн. грн., кор. рахунків, що відкриті в інших банках – 18 650 млн. грн., кошт в Національному банку України - 3 735 млн. грн. та готівкових коштів і банківських металів – 51 372 млн. грн.

Однак, окрім зростання даних показників, у період з 2015 по 2017 роки в банківській системі України, був різкий спад наданих кредитів з 1 006 358 млн. грн. до 561 132 млн. грн, це пов’язане з підвищенням рівня інфляції та не платоспроможністю населення.

Загалом можна стверджувати, що загальні активи банків у 2017 році зросли на 740 471 млн. грн., зобов’язання - на 232 641 млн. грн. Таке зростання відбулось переважно за рахунок впливу курсової різниці.

Отже, загалом стан банківської системи України через об’єктивні причини у за аналізований період зазнавала значних змін як у структурі, так і у динаміці. Через політику НБУ, направлену на ліквідацію неплатоспроможних банків, банківська система перебуває у важкому стані, саме тому надзвичайно важливо проаналізувати показники банків з позиції антикризового управління. Щоб розуміти, на скільки їх стан наближений до кризи і які заходи відповідно до цього треба застосовувати.

Наступним етапом доцільно обрати групу банків за певною ознакою та проаналізувати ймовірність їх банкрутства.

2.2. Виявлення спільних до банкрутства банків за допомогою кластерного аналізу

Для того, щоб оцінити фактичний стан ймовірності банкрутства банків України доцільно виявити групу банків, які б можливо було згрупувати за певними ознаками. Для цього доцільно використовувати кластерний аналіз.

Кластерний аналіз – це метод багатомірного статистичного дослідження, до якого належать збір даних, що містять інформацію про вибіркові об'єкти, та упорядкування їх в порівняно однорідні, схожі між собою групи [34. с. 13].

Отже, сутність кластерного аналізу полягає у здійсненні класифікації об'єктів дослідження за допомогою численних обчислювальних процедур. В результаті цього утворюються «кластери» або групи дуже схожих об'єктів. На

відміну від інших методів, цей вид аналізу дає можливість класифікувати об'єкти не за однією ознакою, а за декількома одночасно. Для цього вводяться відповідні показники, що характеризують певну міру близькості за всіма класифікаційними параметрами.

Мета кластерного аналізу полягає в пошуку наявних структур, що виражається в утворенні груп схожих між собою об'єктів – кластерів. Водночас його дія полягає й у привнесенні структури в досліджувані об'єкти. Це означає, що методи кластеризації необхідні для виявлення структури в даних, яку нелегко знайти при візуальному обстеженні або за допомогою експертів.

Першим етапом є обрання вибірки банків, які підлягатимуть аналізу.

Ключовим фактором для вибору групи аналізу став розмір активів. Відповідно до даних НБУ до даної групи входять банки, наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Банки іноземної банківської групи за класифікацією НБУ

№ з/п	Найменування банку	№ з/п	Найменування банку
1	ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»	11	АТ «ОЩАДБАНК»
2	ПАТ «Промінвестбанк»	12	ПАТ «АЛЬФА-БАНК»
3	ПАТ «ВТБ БАНК»	13	АБ «УКРГАЗБАНК»
4	ПАТ «УКРСОЦБАНК»	14	АТ «Укрексімбанк»
5	ПАТ «КБФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА»	15	ПАТ «ПУМБ»
6	Акціонерний банк «Південний»	16	АТ «ОТП БАНК»
7	ПАТ «СБЕРБАНК»	17	ПАТ «СІТІБАНК»
8	АТ «ТАСКОМБАНК»	18	ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»
9	ПАТ «КРЕДОБАНК»	19	АТ «УкрСиббанк»
10	АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»	20	АТ «Райффайзен Банк Аваль»

Наступним етапом є вибір показників фінансового стану банків, за якими буде здійснюватися кластеризація. Для аналізу будуть використані статистичні дані Національного банку України та офіційна банківська інформація за 2018 рік.

Доцільно використати абсолютні та відносні показники для більш коректного та детального аналізу. Обрано було 20 найбільших банків за розміром активів та сформовано узагальнену табл.. Кожен із наведених

показників є характеристикою фінансового стану банку та впливає на ймовірність його банкрутства. Вихідні дані для кластерного аналізу наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Вихідні дані для кластерного аналізу сукупності банків

Банк	Рентабельність активів (%)	Рентабельність капіталу (%)	Коефіцієнт надійності	Коєфіцієнт автономії	Рентабельність продажу (%)
ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»	-4,93	-96,45	0,12	0,05	-1,18
ПАТ «Промінвестбанк»	-14,97	-124,53	0,72	0,11	0,06
ПАТ «ВТБ БАНК»	-17,64	-465,75	0,20	0,06	0,22
ПАТ «УКРСОЦБАНК»	-6,27	-78,81	0,24	0,07	0,19
ПАТ КБ «ФІН. ІНІЦІАТИВА»	-5,83	39,64	-1,98	0,14	0,50
Акціонерний банк «Південний»	0,19	2,28	0,14	0,08	0,03
ПАТ «СБЕРБАНК»	0,21	2,53	0,47	0,08	-1,61
АТ «ТАСКОМБАНК»	1,04	16,37	0,08	0,07	0,10
ПАТ «КРЕДОБАНК»	2,65	26,75	0,14	0,09	0,15
АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»	2,80	24,28	0,16	0,11	0,30
АТ «ОЩАДБАНК»	0,19	1,78	0,21	0,12	-3,97
ПАТ «АЛЬФА-БАНК»	1,03	15,23	0,09	0,10	0,32
АБ «УКРГАЗБАНК»	0,78	11,16	0,09	0,10	0,38
АТ «Укрексімбанк»	0,35	5,59	0,16	0,08	0,03
ПАТ «ПУМБ»	1,44	16,13	0,13	-0,15	-0,90
АТ «ОТП БАНК»	2,85	28,14	0,14	0,04	-3,76
ПАТ «СІТІБАНК»	5,36	55,65	0,11	0,10	0,67
ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	3,33	33,99	0,13	0,12	0,43
АТ «УкрСиббанк»	2,79	26,34	0,16	0,10	0,26
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	5,64	40,98	0,21	0,06	0,11

Коефіцієнт надійності обчислюється як відношення власного капіталу до загальної суми зобов’язань і показує рівень залежності банку від залучених коштів. Рентабельність – відносний показник економічної ефективності, який відображає рівень ефективності використання ресурсів і капіталу банку. ROA – показник рентабельності використання активів банку. Розраховується як відношення прибутку банку після оподаткування на звітну дату до середньої вартості використовуваних банком активів за відповідний період і виражається

у процентах. Показник фінансової автономії - один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів банк здатен профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів.

Рентабельність продажів – показник який показує скільки отримає банк прибутку з 1 одиниці доходів. Для проведення кластеризації буде використано програмний комплекс Statistica. Відповідно до проаналізованих даних було сформовано дендограму за методом Уорда (рис. 2.3).

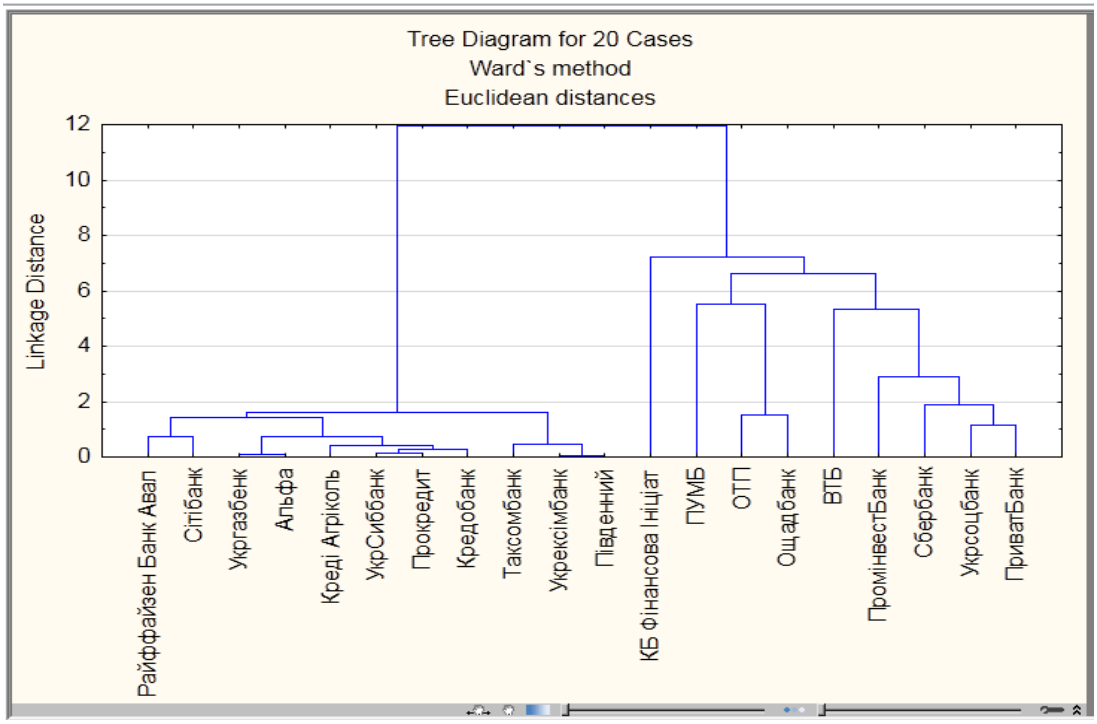

Рис. 2.3. Дендрограма кластеризації банків з іноземним капіталом за методом Уорда

Відповідно до представленої діаграми можна зробити висновок, що аналізовані банки розподіляються на 2 кластера.

Корректно буде виділити дві групи для більш коректного сприйняття та проведення аналізу.

В залежності від групи до якої потрапить аналізуємий банк, необхідно проаналізувати фінансовий стан складових кластера та здійснити аналіз ймовірності банкрутства.

Доцільно отримані дані представити у вигляді табл. 2.7. для більш

коректного сприйняття, виділимо дві групи банків і перелічимо банківські установи, які до даного кластеру увійшли.

Надалі доцільно здійснити аналіз причин кластеризації.

Таблиця 2.7

Результати кластерного аналізу банків з іноземним капіталом

Кластер	Банки, що входять до кластера
1-й кластер	ПАТ КБ «ПриватБанк», ПАТ «Укрсоцбанк», ПАТ «Сбербанк», ПАТ «Промінвестбанк», ПАТ «ВТБ Банк», АТ «Ощадбанк», АТ «ОТП Банк», ПАТ «ПУМБ», ПАТ КБ «Фінансова Ініціатива»
2-й кластер	АБ «Південний», АТ «Укрексімбанк», АТ «Таскомбанк», ПАТ «Кредобанк», ПАТ «Прокредитбанк», АТ «Укрсиббанк», ПАТ «Креді Агріколь банк», ПАТ «Альфа-Банк», АБ «Укргазбанк», ПАТ «Сітібанк», АТ «Райффайзен банк Аваль»

До першого кластеру увійшов ПАТ КБ «ПриватБанк» та інші банки об’єднує низький загальний фінансовий стан: невисокий коефіцієнт надійності, низьким рівнем рентабельності продажу та не значним коефіцієнтом надійності.

Кластерний аналіз має велике значення в проведенні аналітичних досліджень завдяки можливості перетворити великий обсяг різнобічної інформації в упорядкований, компактний вигляд.

Це сприяє підвищенню рівня наочності, зрозумілості та сприйняття результатів аналізу, а також створює підґрунтя для прогнозування. Оптимальною прийнято вважати кількість кластерів, яка визначається як різниця кількості спостережень і кількості кроків, після якої відстань об'єднання збільшується стрибкоподібно.

В результаті аналізу сукупності вхідних даних створюються однорідні групи у такий спосіб, що об'єкти всередині цих груп подібні між собою за деяким критерієм, а об'єкти з різних груп відрізняються один від одного.

Кластеризація може здійснюватися двома основними способами, зокрема за допомогою ієрархічних чи ітераційних процедур.

Кластерний аналіз, як і інші методи вивчення стохастичного зв'язку, вимагає численних складних розрахунків, які краще здійснювати за допомогою сучасних інформаційних систем.

Перевіримо причини розподілу банків на кластери. Також доцільно

надати кожному із кластерів назву.

Для узагальнення необхідно згрупувати дані та окреслити особливості кожного із кластерів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Групування банків відповідно до проведеного кластерного аналізу

Назва банку	Назва кластеру
АБ «Південний», АТ «Укрексімбанк», АТ «Таскомбанк», ПАТ «Кредобанк», ПАТ «Прокредитбанк», АТ «Укрсиббанк», ПАТ «Креді Агріколь банк», ПАТ «Альфа-Банк», АБ «Укргазбанк», ПАТ «Сітібанк», АТ «Райффайзен банк Аваль»	Кластер банків, що мають середній рівень загального фінансового стану
ПАТ КБ «ПриватБанк», ПАТ «Укрсоцбанк», ПАТ «Сбербанк», ПАТ «Промінвестбанк», ПАТ «ВТБ Банк», АТ «Ощадбанк», АТ «ОТП Банк», ПАТ «ПУМБ», ПАТ КБ «Фінансова Ініціатива»	Кластер банків, що мають низький фінансовий стан та потребують детального розгляду

Таким чином, проведений кластерний аналіз надав змогу виділити суміжні із аналізуємим банком установи відповідного до показників їх фінансового стану. Наступним етапом доцільно буде провести докладний аналіз за темою роботи виділеної групи, що і буде здійснено у наступному параграфі.

2.3. Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ КБ «ПриватБанк» за фінансовим станом

Діагностика банкрутства банків має специфічні властивості, серед яких виявлення причинно-наслідкових зв’язків об’єкта дослідження та суб’єкта управління; моніторинг становища та змін стабільності під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на ймовірність прогнозування та керованість системою; необхідність підвищення ефективності прогностичних функцій діагностики.

Досі в Україні немає єдино прийнятої методики діагностики неплатоспроможності банку, яка б реалізувалась на практиці. Це питання є актуальним як для НБУ та комерційних банків, так і для споживачів банківських продуктів – фізичних і юридичних осіб.

На нинішньому етапі розвитку виявлення несприятливих тенденцій та прогнозування банкрутства має першорядне значення.

Саме тому для аналізу ймовірності банкрутства банків, що увійшли до кластера було обрано модель М. В. Дубини [20], яка заключається у визначенні інтегрального показника ймовірності банкрутства.

Відповідно до вказаної моделі необхідно обчислити групи показників діяльності банку за роками та представити їх у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники оцінки ймовірності банкрутства ПАТ КБ «ПриватБанк» у 2015 р.

№ з/п	Показник	Значення	Бал
1.АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКУ			
1.1	Рівень капіталізації банку, Кркб	34,653	3
1.2	Коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу, Карк	0,178	2
1.3	Коефіцієнт співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів , Карк	0,065	1
1.4	Коефіцієнт надійності, Кн	0,116	3
1.5	Мультиплікатор акціонерного капіталу, Кмк	5,912	2
1.6	Коефіцієнт захищеності власного капіталу, Кзвк	0,105	2
1.7	Коефіцієнт знецінення активів банку, Кзне	0,007	1
2. АНАЛІЗ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ БАНКУ			
2.1	Коефіцієнт активності залучення коштів юридичних і фізичних осіб, Кзд	0,750	3
2.2	Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів, Кзсд	0,530	3
2.3	Коефіцієнт активності залучення депозитів до запитання, Кздз	0,221	2
2.4	Коефіцієнт активності залучення коштів банків, Кзкб	0,036	2
2.5	Коефіцієнт інвестицій у кредитний портфель, Кікп	1,415	1
2.6	Коефіцієнт інвестицій у цінні папери та спільну господарську діяльність, Кін	0,019	1
3. АНАЛІЗ ЛІКВІДНОСТІ БАНКУ			
3.1	Коефіцієнт високоліквідних активів, Ква	0,289	2
3.2	Коефіцієнт загальної ліквідності зобов’язань банку, Кзл	0,529	1
3.3	Коефіцієнт ліквідного співвідношення кредитів і депозитів, Клкд	0,998	1
3.4	Коефіцієнт стабільності депозитної бази, Ксдб	0,416	2
4. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ			
4.1	Загальний рівень прибутковості, Кзрп	0,016	1
4.2	Окупність витрат доходами, Ковд	2,134	3
4.3	Рентабельність капіталу, ROE	0,008	1

4.4	Рентабельність активів, ROA	0,001	1
4.5	Чиста процентна маржа, ЧПМ	0,067	2

Показники ймовірності банкрутства аналізуємого банку у 2016 році наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники оцінки ймовірності банкрутства ПАТ КБ «ПриватБанк» у 2016 р.

№ з/п	Показник	Значення	Бал
1.АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКУ			
1.1	Рівень капіталізації банку, Кркб	37,253	3
1.2	Коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу, Карк	0,176	2
1.3	Коефіцієнт співвідношення РК до сукупних активів , Карк	0,085	1
1.4	Коефіцієнт надійності, Кн	0,061	1
1.5	Мультиплікатор акціонерного капіталу, Кмк	2,420	2
1.6	Коефіцієнт захищеності власного капіталу, Кзвк	0,312	3
1.7	Коефіцієнт знецінення активів банку, Кзне	0,073	3
2. АНАЛІЗ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ БАНКУ			
2.1	Коефіцієнт активності залучення коштів юридичних і фізичних осіб, Кзд	0,873	2
2.2	Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів, Кзсд	0,653	2
2.3	Коефіцієнт активності залучення депозитів до запитання, Кздз	0,220	3
2.4	Коефіцієнт активності залучення коштів банків, Кзкб	0,013	2
2.5	Коефіцієнт інвестицій у кредитний портфель, Кікп	0,446	1
2.6	Коефіцієнт інвестицій у ЦП та спільну господ діяльність, Кін	0,539	1
3. АНАЛІЗ ЛІКВІДНОСТІ БАНКУ			
3.1	Коефіцієнт високоліквідних активів, Ква	0,254	2
3.2	Коефіцієнт загальної ліквідності зобов’язань банку, Кзл	0,592	1
3.3	Коефіцієнт ліквідного співвідношення кредитів і депозитів, Клкд	0,302	1
3.4	Коефіцієнт стабільності депозитної бази, Ксдб	0,337	2
4. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ			
4.1	Загальний рівень прибутковості, Кзрп	-7,585	1
4.2	Окупність витрат доходами, Ковд	-0,116	1
4.3	Рентабельність капіталу, ROE	-10,684	1
4.4	Рентабельність активів, ROA	-0,615	1
4.5	Чиста процентна маржа, ЧПМ	0,033	1

Для більш наочного сприйняття проаналізованих даних було сформовано табл. 2.11.

У даній табл. наведено показники за останні аналізуємі періоди відповідно до обраної моделі. Це здійснено для більш наочного сприйняття та

зручності аналізу даних.

Таблиця 2.11

Показники оцінки ймовірності банкрутства ПАТ КБ «ПриватБанк» у 2017 р.

№ з/п	Показник	Значення	Бал
	1.АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКУ		
1.1	Рівень капіталізації банку, Кркб	41,253	3
1.2	Коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу, Карк	0,180	2
1.3	Коефіцієнт співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів , Карк	0,043	1
1.4	Коефіцієнт надійності, Кн	0,106	3
1.5	Мультиплікатор акціонерного капіталу, Кмк	1,255	2
1.6	Коефіцієнт захищеності власного капіталу, Кзвк	8,311	1
1.7	Коефіцієнт знецінення активів банку, Кзне	0,026	3
	2. АНАЛІЗ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ БАНКУ		
2.1	Коефіцієнт активності залучення коштів юридичних і фізичних осіб, Кзд	0,892	2
2.2	Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів, Кзсд	0,559	3
2.3	Коефіцієнт активності залучення депозитів до запитання, Кздз	0,334	2
2.4	Коефіцієнт активності залучення коштів банків, Кзкб	0,001	2
2.5	Коефіцієнт інвестицій у кредитний портфель, Кікп	0,149	1
2.6	Коефіцієнт інвестицій у цінні папери та спільну господарську діяльність, Кін	0,503	1
	3. АНАЛІЗ ЛІКВІДНОСТІ БАНКУ		
3.1	Коефіцієнт високоліквідних активів, Ква	0,076	1
3.2	Коефіцієнт загальної ліквідності зобов’язань банку, Кзл	1,106	3
3.3	Коефіцієнт ліквідного співвідношення кредитів і депозитів, Клкд	0,185	1
3.4	Коефіцієнт стабільності депозитної бази, Ксдб	0,597	1
	4. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ		
4.1	Загальний рівень прибутковості, Кзрп	-1,184	1
4.2	Окупність витрат доходами, Ковд	0,458	1
4.3	Рентабельність капіталу, ROE	-0,965	1
4.4	Рентабельність активів, ROA	-0,049	1
4.5	Чиста процентна маржа, ЧПМ	0,018	1

Наступним етапом є обчислення коефіцієнтів для ПАТ «Сбербанк» за

період з 2015 по 2017 рр. (табл. 2. 12).

Таблиця 2.12

Показники оцінки ймовірності банкрутства ПАТ «Сбербанк» у 2015-2017 рр.

№ з/п	Показник	Роки					
		2015		2016		2017	
		Значення	Бал	Значення	Бал	Значення	Бал
1.Аналіз фінансової стійкості банку							
1.1	Рівень капіталізації банку, Кркб	35,58	3	10,22	3	10,28	3
1.2	Коефіцієнт адекватності РК, Карк	0,12	3	0,19	2	0,21	2
1.3	Коефіцієнт співвідношення РК до сукупних активів, Крка	11,82	2	0,11	3	0,51	2
1.4	Коефіцієнт надійності, Кн	0,12	3	0,08	1	0,14	3
1.5	Мультиплікатор акціонерного капіталу, Кмк	10,34	3	0,3	2	0,7	1
1.6	Коефіцієнт захищеності ВК, Кзвк	0,24	2	0,26	2	2,38	1
1.7	Коефіцієнт знецінення активів банку, Кзне	0	3	0	3	0,02	3
2.Аналіз ділової активності банку							
2.1	Коефіцієнт активності залучення коштів юридичних і фізичних осіб, Кзд	0,6	1	0,42	1	0,3	1
2.2	Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів, Кзсд	0,35	2	0,25	1	0,23	1
2.3	Коефіцієнт активності залучення депозитів до запитання, Кздз	0,74	2	0,17	3	0,07	2
2.4	Коефіцієнт активності залучення коштів банків, Кзкб	19,85	1	0,57	1	0,68	1
2.5	Коефіцієнт інвестицій у кредитний портфель, Кікп	1,16	1	10,85	1	3,9	1
2.6	Коефіцієнт інвестицій у ЦП та спільну господарську діяльність, Кін	0,6	1	0,79	1	0,28	1
3.Аналіз ліквідності банку							
3.1	Коефіцієнт високоліквідних активів, Ква	0,23	2	0,08	1	0,04	1
3.2	Коефіцієнт загальної ліквідності зобов’язань банку, Кзл	1,12	3	0,08	1	0,23	1
3.3	Коефіцієнт ліквідного співвідношення кредитів і депозитів, Клкд	1,37	3	2,15	2	3,03	2
3.4	Коефіцієнт стабільності депозитної бази, Ксдб	0,91	1	0,71	1	0,33	2
4.Аналіз ефективності діяльності банку							
4.1	Загальний рівень прибутковості, Кзрп	1,41	3	-0,57	1	0,03	1
4.2	Окупність витрат доходами, Ковд	2	3	0,64	1	1,03	2
4.3	Рентабельність капіталу, ROE	-2,79	1	-0,76	1	0,03	1
4.4	Рентабельність активів, ROA	-0,12	1	-0,06	1	0,01	2
4.5	Чиста процентна маржа, ЧПМ	0,01	1	1,09	3	0,41	1

Оцінимо ймовірність банкрутства ПАТ «Укрсоцбанк», обчисливши коефіцієнти за 2015-2017 рр. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Показники оцінки ймовірності банкрутства ПАТ «Укрсоцбанк» у 2015-2017 рр.

№ з/п	Показник	Роки					
		2015		2016		2017	
		Значення	Бал	Значення	Бал	Значення	Бал
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Аналіз фінансової стійкості банку							
1.1	Рівень капіталізації банку, Кркб	4,44	2	4,49	2	5,105	3
1.2	Коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу, Карк	0,15	3	0,15	3	0,153	2
1.3	Коефіцієнт співвідношення РК до сукупних активів, Крка	0,04	1	0,05	1	0,044	1
1.4	Коефіцієнт надійності, Кн	0,34	2	0,44	2	0,192	2
1.5	Мультиплікатор акціонерного капіталу, Кмк	1,75	2	0,77	2	1,735	2
1.6	Коефіцієнт захищеності власного капіталу, Кзвк	0,57	1	1,3	1	3,586	1
1.7	Коефіцієнт знецінення активів банку, Кзне	0,04	3	0,05	3	0,017	2
2.Аналіз ділової активності банку							
2.1	Коефіцієнт активності залучення коштів юридичних і фізичних осіб, Кзд	0,66	3	0,92	2	0,803	2
2.2	Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів, Кзсд	0,38	1	0,27	1	0,209	3
2.3	Коефіцієнт активності залучення депозитів до запитання, Кздз	0,28	3	0,51	2	0,115	1
2.4	Коефіцієнт активності залучення коштів банків, Кзкб	0,26	3	0,06	2	0,007	2
2.5	Коефіцієнт інвестицій у кредитний портфель, Кікп	2,65	1	1,83	1	0,525	1
2.6	Коефіцієнт інвестицій у цінні папери та спільну господарську діяльність, Кін	0,09	1	0,18	1	0,097	1
3.Аналіз ліквідності банку							
3.1	Коефіцієнт високоліквідних активів, Ква	0,34	2	0,44	2	1,192	2
3.2	Коефіцієнт загальної ліквідності зобов’язань банку, Кзл	0,34	1	0,44	1	1,192	2
3.3	Коефіцієнт ліквідного співвідношення кредитів і депозитів, Клкд	1,36	3	0,88	1	0,780	1

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
3.4	Коефіцієнт стабільності депозитної бази, Ксдб	0,75	1	1,91	1	0,553	1
4.Аналіз ефективності діяльності банку							
4.1	Загальний рівень прибутковості, Кзрп	-1,91	1	-4,61	1	-1,473	1
4.2	Окупність витрат доходами, Ковд	0,34	1	0,18	1	0,404	1
4.3	Рентабельність капіталу, ROE	-0,23	1	-0,81	1	-0,788	1
4.4	Рентабельність активів, ROA	-0,06	1	-0,25	1	-0,063	1
4.5	Чиста процентна маржа, ЧПМ	0,08	3	0,38	1	0,016	1

ПАТ «Укрсоцбанк» – український банк, заснований в 1990 році, з головним офісом у Києві. За розмірами активів та часткою на роздрібному ринку входить в десятку найбільших банків України.

Для більш наочного сприйняття необхідно представити загальні дані у вигляді табл. 2.14.

Динаміка показників оцінки рівня ймовірності банкрутства банків кластера за роками наведено на рис. 2.4.

Таблиця 2.14

Динаміка показників оцінки рівня ймовірності банкрутства банків кластера

№ з/п	Група показників	ПАТ КБ «ПриватБанк»			ПАТ «Укрсоцбанк»			ПАТ «Сбербанк»		
		2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	Фінансова стійкість	14	15	15	14	14	13	19	16	15
2	Ділова активність	12	11	11	12	9	10	8	8	7
3	Ліквідність	6	6	6	7	5	6	9	5	6
4	Ефективність діяльності	8	5	5	7	5	5	9	7	7

Динаміка показників оцінки рівня ймовірності банкрутства банків кластера за роками наведено на рис. 2.4.

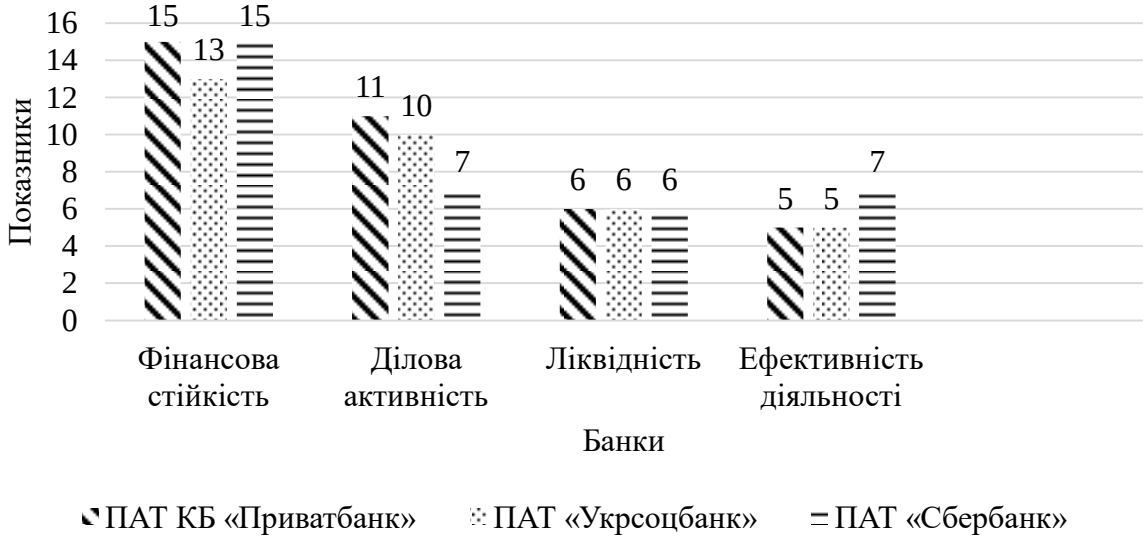

Рис. 2.4. Динаміка показників оцінки рівня ймовірності банкрутства банків кластера

Останнім етапом є розрахунок інтегрального показника ймовірності банкрутства банку.

$$ІПФББ = РФС * К1 + РДА * К2 + РЛЮ * К3 + ЕДБ * К4, \quad (2.1)$$

де РФС – рівень фінансової стійкості (бали);
РДА – рівень ділової активності (бали);
РЛБ – рівень ліквідності банку (бали);
ЕДБ – ефективність діяльності банку (бали);
К і– коригувальні коефіцієнти (і = 1,…4) (табл. 2.14).

Відповідно до представлених критеріїв присуджується одне з трьох значень коефіцієнта, яке в подальшому впливає на інтегральний показник.

Фактичний рівень ймовірності банкрутства банка у числовому вираженні в залежності від розміру інтегрованого показника доцільно представити у вигляді рис. 2.5.

Відповідно до даного розмежування можна віднести кожен банк до певної групи за ймовірністю банкрутства. Коригувальний коефіцієнт це числовий коефіцієнт, на який помножують результат вимірювання з метою вилучення похибки. Фінансовий стан окремо взятого банку залежить від загального фінансового стану банківської системи країни.

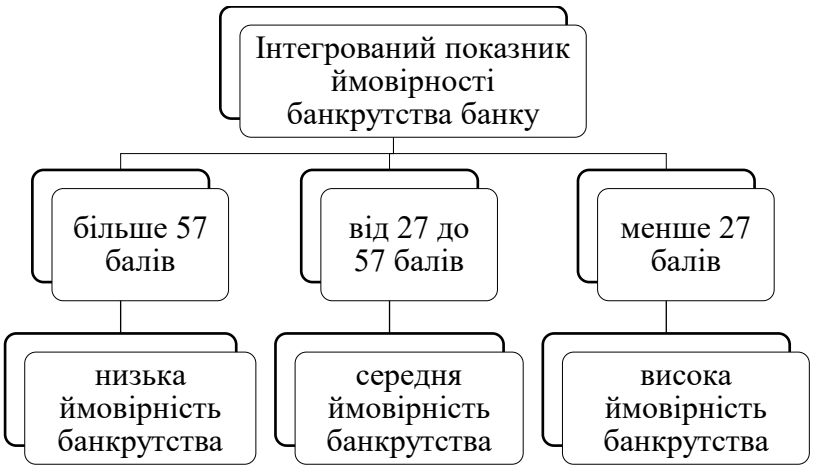

Рис. 2.5. Критерії визначення фактичного рівня ймовірності банкрутства банку

Відповідно до даного розмежування можна віднести кожен банк до певної групи за ймовірністю банкрутства. Коригувальний коефіцієнт це числовий коефіцієнт, на який помножують результат вимірювання з метою вилучення похибки. Фінансовий стан окремо взятого банку залежить від загального фінансового стану банківської системи країни.

Враховуючи, що банківська система України являє собою сукупність окремо взятих банківських установ, які відрізняються між собою розміром активів, можливо передбачити, що загальний (інтегральний) рівень довгострокового кредитного рейтингу банківської системи також виступає сукупністю окремих кредитних рейтингів банків, а вплив кожного банку на загальний стан банківської системи визначається із урахуванням частки його активів у системі.

Таблиця 2.14

Умови визначення коригувальних коефіцієнтів інтегрального показника ймовірності банкрутства банків

Характеристика (показник)	Коригувальний коефіцієнт		
	умови визначення	назва	значення
1	2	3	4
Власний капітал банку відносно статутного капіталу	Значно більший	К1	1,1
	Наближується		1,0
	Значно менший		0,9

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4
Співвідношення проблемних кредитів до кредитного портфеля банку	Зменшується	К2	1,1
	Майже не змінюється		1,0
	Збільшується		0,9
Збалансованість активів і пасивів банку за термінами	Збалансовані	К3	1,2
	У середньому збалансовані		1,0
	Незбалансовані		0,8
Чистий прибуток банку у порівнянні з середнім по відповідній групі банків	Значно вищі	К4	1,05
	На рівні середніх		1,0
	Значно нижчі		0,95

Останнім етапом необхідно обчислити значення інтегрального показника ймовірності банкурутства кожного банку:

ПАТ «Сбербанк»:

$ІП_{2015}$ = 19*1,0+8*1,0+9*1,0+9*1,0 = 45,0 балів;

$ІП_{2016}$ = 16*0,9+8*1,1+5*1,0+7*1,0 = 35,2 балів;

$ІП_{2017}$ = 15*0,9+7*1,0+6*1,0+7*1,0 = 33,5 балів.

ПАТ «Укрсоцбанк»:

$ІП_{2015}$ = 17*1,1+11*1,0+5*1,0+7*1,0 = 41,7 балів;

$ІП_{2016}$ = 16*1,0+11*1,0+5*1,0+7*1,0 = 39,0 балів;

$ІП_{2017}$ = 15*0,9+11*1,0+5*0,8+6*1,0 = 34,5 балів.

ПАТ КБ «ПриватБанк»:

$ІП_{2015}$ = 15*1,0+7*1,0+5*1,2+6*0,95 = 34,0 балів;

$ІП_{2016}$ = 16*1,1+5*1,0+5*1,0+6*0,95 = 33,3 балів;

$ІП_{2017}$ = 15*0,9+6*1,0+5*1,0+6*0,95 = 30,2 балів.

Представимо отримані результати у вигляді рис. 2.6.

Отже, проаналізувавши отримані дані, можна зробити висновок, що загалом ПАТ КБ «ПриватБанк» має середній рівень інтегрального показника ймовірності банкрутства порівняно із іншими банками кластера.

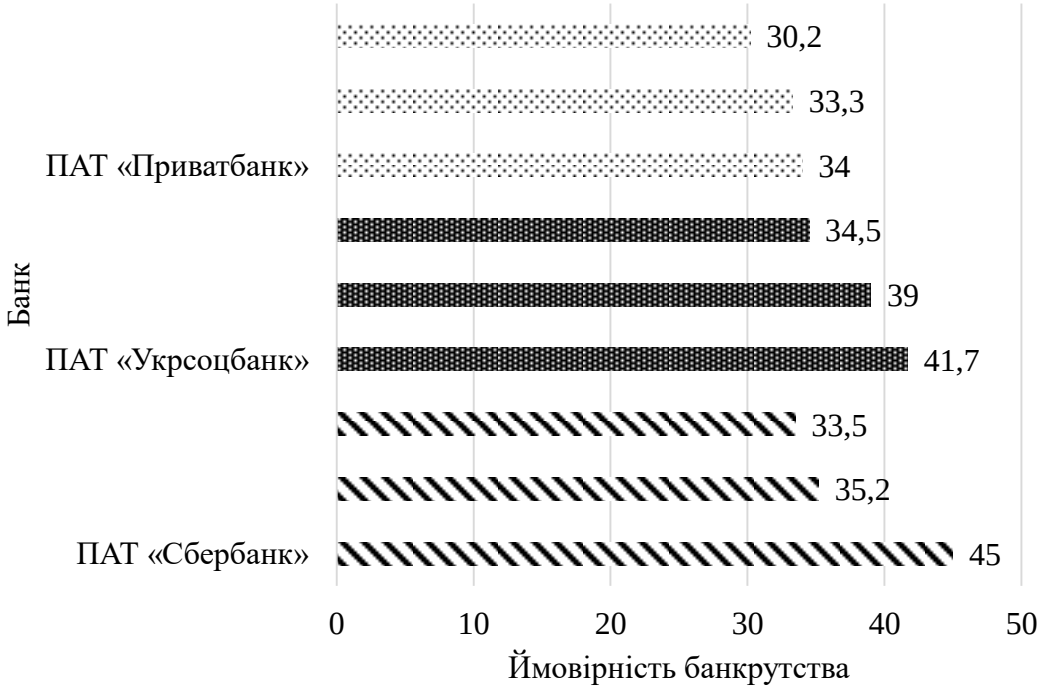

Рис. 2.6. Динаміка інтегрального показника ймовірності банкрутства банків, що увійшли до кластеру

При цьому негативним явищем є те, що протягом період з 2015 по 2017 рр. його значення зменшується (рис. 2.6).

При цьому негативним явищем є те, що протягом період з 2015 по 2017 рр. його значення зменшується. Це свідчить про погіршення загального фінансового стану банку і як наслідок погіршення його платоспроможності. Всі банки знаходяться у проміжку середньої ймовірності банкрутства.

Саме тому необхідно розглянути найслабші сторони складових інтегрального показник – одним із найнижчих значень у більшості банків є показники ліквідності. У відповідності з цим, доцільно проаналізувати їх докладніше.

Провівши аналіз стану банківської системи, можемо сказати, що загалом стан банківської системи України через об’єктивні причини за аналізований період зазнавала значних змін як у структурі, так і у динаміці, що ще раз звертає увагу на необхідність застосування інструментів антикризового управління банками для розуміння та попереднього попередження кризових ситуацій.

Наступним етапом було здійснення кластерного аналізу, тобто, розбиття об'єктів (подій, респондентів) на відносно однорідні кластери, виходячи з розглянутого набору змінних, таким чином, щоб в один кластер потрапляли схожі, близькі, а в різні кластери - далекі один від одного об'єкти.

Відповідно до його здійснення було визначено, що до першого кластера увійшли банки з низьким загальним фінансовим станом: невисокий коефіцієнт надійності, значну суму непокритого збитку та від’ємне значення чистого прибутку на одну акцію.

Відповідно до аналізу другого кластера, можна стверджувати, що він включає банки із помірним фінансовим станом, адже вони у більшості отримають дохід на вкладені акції, помірний рівень ліквідності.

Проаналізувавши показники кластеру до якого ввійшов ПАТ КБ «ПриватБанк», можна зробити висновок, що вони мають проблеми із ліквідністю, рентабельністю активів та отримують збиток на одну акцію. Останнім етапом було обчислення інтегрального показника ймовірності банкрутства банку.

Відповідно до здійснених розрахунків було визначено, що ПАТ КБ «ПриватБанк» в аналізований період знаходиться у межах середньої ймовірності банкрутства.

При цьому варто звернути увагу, що градація є досить нечіткою, тому в останньому розділі роботи доцільно буде продумати модель діагностики, яка буде більш чітко окресленою.

3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

3.1 Структурно-функціональна модель процесу антикризового управління банком

Формалізованість і регламентованість бізнес-процесів на сьогоднішній день є одним з ключових факторів успіху будь-якого банку. Опис і оптимізація бізнес-процесів безпосередньо впливає на операційну і стратегічну ефективність банку, що кінець кінцем впливає на показники прибутковості і в подальшому на ймовірність банкрутства.

Слід зазначити, що завдання опису та оптимізації бізнес-процесів не є «разовими», а носять періодичний характер, тому так важливо мати під рукою всі необхідні методики і технології. Ітеративна пов'язана з тим, що змінюються вимоги клієнтів, змінюється ринок, виходять нові нормативні документи регулюючих органів і т.п. Такого роду зміни вимагають постійного контролю і необхідності актуалізації бізнес-процесів.

Моделювання бізнес-процесів – формалізований, виконаний за певними правилами опис послідовності дій фахівців у формі логічних блок-схем, що визначають вибір подальших дій, виходячи з ситуативного факту.

Моделювання бізнес-процесів – це процесове відображення (як правило графічне) діяльності підприємства з тим, щоб в подальшому дані процеси можна було аналізувати і вдосконалювати.

Воно, як правило, здійснюється та використовується бізнес-аналітиками і менеджерами, які прагнуть підвищити ефективність процесу та їх якість. В крупних компаніях без формалізації і опису бізнес-процесів складно забезпечити належний рівень виконавської і технологічної дисципліни.

Формалізація і опис бізнес-процесів є ключовою умовою для їх автоматизації. Взаємозв'язана система бізнес-процесів зображає весь комплекс завдань і функцій структурних підрозділів, виконання яких необхідно забезпечити в процесі діяльності компанії.

Моделювання бізнес-процесів дозволяє, незалежно від актуальної чисельності персоналу компанії, на будь-якому етапі її еволюційного розвитку, дозволяє закріпити ті або інші функції не тільки за конкретними структурними підрозділами, але і за конкретними фахівцями. В міру збільшення чисельності

персоналу, створення нових структурних підрозділів можна гнучко перерозподіляти функції і завдання структурних підрозділів.

Для моделювання бізнес-процесів використовується декілька різних методів, в основі яких лежить як структурний, так і об'єктно-орієнтований підходи до моделювання. Проте, класифікація самих методів на структурні та об'єктні є доволі умовною, оскільки найбільш розвинуті методи використовують елементи обох підходів. Стисло розглянемо характеристики найбільш поширених методів:

метод функціонального моделювання SADT (IDEF0);

метод моделювання процесів IDEF3;

моделювання потоків даних DFD;

метод ARIS;

метод Ericsson-Penker;

метод технології Rational Unified Process.

В даний час на ринку комп’ютерних технологій для моделювання бізнес-процесів існує достатня кількість спеціальних програм, що дозволяють дослідити діяльність підприємства та будувати бізне-моделі їх діяльності. Це такі програмні засоби, як Ramus, Business Studio, Fox Manager, BPwin та ін.

Для розробки моделі антикризового управління банком є застосування програмного засобу Ramus за стандартами IDEF0.

IDEF0 – методологія функціонального моделювання і графічна нотація, призначена для формалізації і опису бізнес-процесів.

Відмінною особливістю IDEF0 є її акцент на підпорядкованість об'єктів. В IDEF0 розглядаються логічні відносини між роботами, а не їх тимчасова послідовність (потік робіт).

Опис системи за допомогою IDEF0 називається функціональною моделлю. Функціональна модель призначена для опису існуючих бізнес-процесів: в якому використовуються як природний, так і графічний мови. Для передачі інформації про конкретну систему джерелом графічного мови є сама методологія IDEF0.

Ramus – кроссплатформенная система моделювання і аналізу бізнес-процесів. Основна функціональність:

розробка графічних моделей бізнес-процесів (підтримуються нотації IDEF0 і DFD);

розробка систем класифікації та кодування;

формування звітності по моделям та системі класифікації (у вигляді регламентів бізнес-процесів, посадових інструкцій і т.п.).

Антикризове управління банком – це процес діагностики фінансової кризи на всіх стадіях розвитку, формування відповідних заходів спрямованих на попередження, нейтралізацію фінансових криз, шляхом використання специфічних методів і інструментів та мінімізацію їх негативних наслідків.

Вхідною інформацією є звітність банку.

Фінансова звітність – це сукупність компонентів бухгалтерської звітності, складених на підставі даних фінансового обліку, в яких узагальнено інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових потоків банку за звітній період.

Основним інформаційним джерелом є звіт про фінансовий стан (Баланс), звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід (звіт про фінансові результати), звіт про рух грошових коштів та ін. Баланс банку – це бухгалтерський баланс, який відображає стан активів, пасивів та власного капіталу в грошовій формі на певну дату.

Актив і пасив балансу поділяють за окремими статтями. Кожна стаття характеризує окремий вид господарських засобів або джерел їх формування. Статті балансу групують за економічним змістом і розміщують згори донизу в міру зниження ліквідності (активні рахунки) та збільшення строків зобов'язань (пасивні рахунки).

Звіт про фінансові результати – це звіт про доходи, витрати і фінансові результати діяльності банку.

Суб’єктом виступають фінансовий аналітик банку та головний економіст. Основними завданнями фінансового аналітика є збір інформації і сам процес оцінки ймовірності банкрутства.

Завданням головного економіста є контроль за проведенням оцінки, розгляд результатів оцінки та прийняття рішень, які повинні вплинути на покращення результатів банку та виходу із кризи.

Проведення оцінки ймовірності банкрутства буде здійсненне на основі положення НБУ «Про затвердження інструкції про порядок регулювання діяльності банків України» № 368, внутрішні положення банку та методичних рекомендацій з розрахунку ймовірності банкрутства банку [48].

Кожний з таких ретельно взаємоузгоджених описів називається діаграмою і має певний рівень деталізації.

Модель об'єднує і організує діаграми в ієрархічні структури, в яких діаграми нагорі моделі менш деталізовані, ніж діаграми нижніх рівнів. Іншими словами, модель можна представити у вигляді деревовидної структури діаграм, де верхня діаграма є найбільш загальної, а самі нижні – максимально деталізовані.

Першим етапом є збір інформації. Даним етапом займається фінансовий аналітик. На ньому аналітик збирає наявну фінансову звітність банку, при цьому опираючись на постанову НБУ.

Наступним етапом є обчислення фінансового стану банку. Даний етап забезпечується за рахунок Постанова НБУ «Про затвердження інструкції про регулювання діяльності банків України» №368.

За допомогою цих показників буде проведено оцінки ймовірності банкрутства банку.

Методичні рекомендації – це опис моделі за допомогою якої буде проведено оцінку ймовірності банкрутства банку.

Даний етап також виконує фінансовий аналітик.

Після проведеної оцінки, фінансовий аналітик представляє результати головному економісту. Як було зазначено вище, він ознайомлюється з результатами, та впроваджує свої пропозиції щодо покращення ситуації та виходу з кризи.

В кінцевому результаті економіст формує програму виходу з кризового стану.

Отже, кінцевим етапом є побудована модель існуючої організації роботи – «AS-IS» (як є).

Аналіз функціональної моделі дозволяє зрозуміти, де знаходяться найбільш слабкі місця, в чому полягатимуть переваги нових бізнес-процесів і наскільки глибоким змінам піддасться існуюча структура організації бізнесу. Знайдені в моделі «AS-IS» недоліки можна виправити при створенні моделі «TO-BE» (як повинно бути) – моделі нової організації бізнес-процесів.

Відповідно була зібрана необхідна інформація, узагальнена та представлена у вигляді моделі IDF0.

Функціональну модель першого рівня контекстної діаграми «AS-IS» наведено на рис. 3.1.

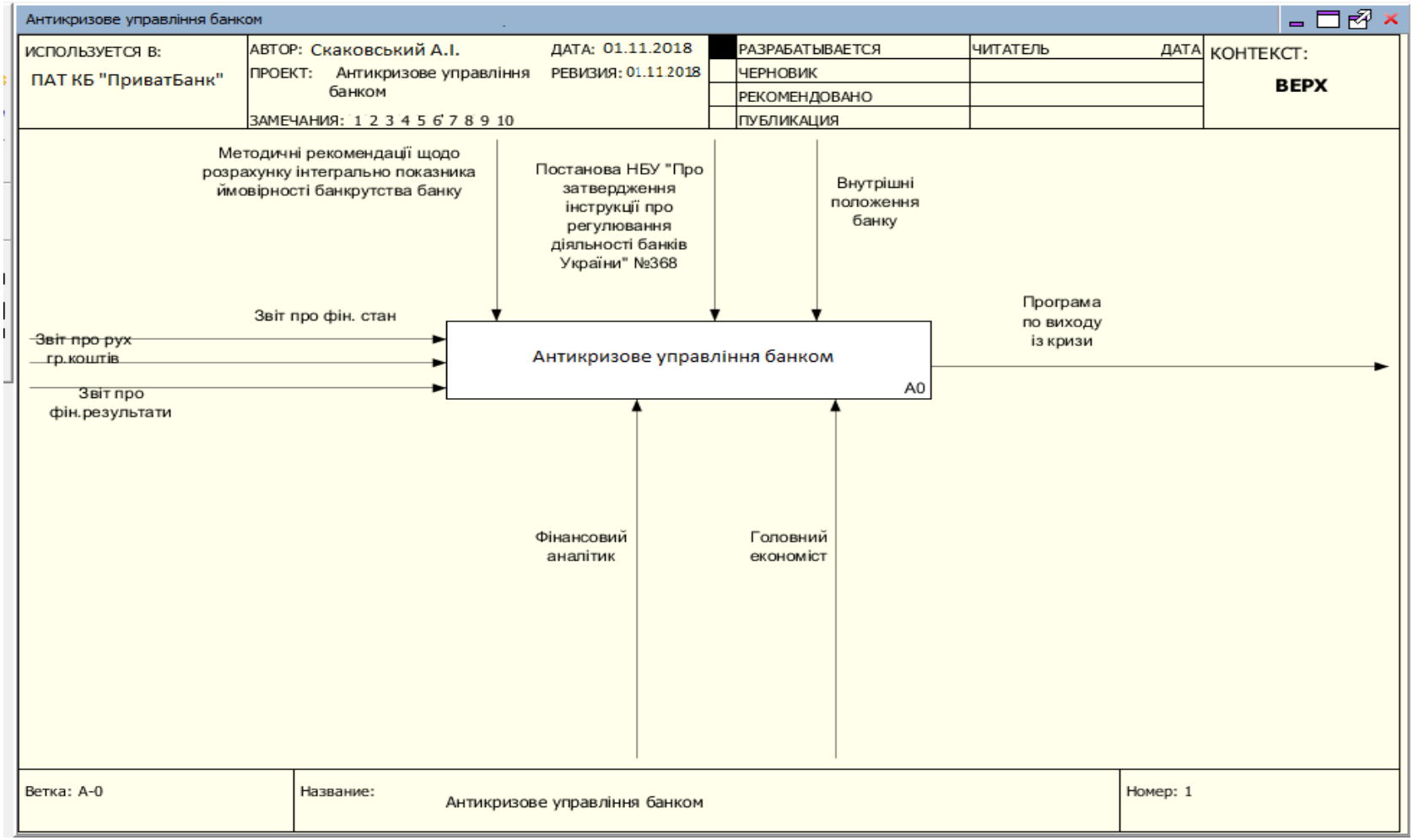

Рис. 3.1. Функціональна модель першого рівня контекстної діаграми антикризового управління «AS-IS»

Наступним етапом доцільно розглянути дану модель на нижчому рівні більш детально (рис. 3.2).

Відповідно до представлених даних видно, що процес антикризового управління ПАТ КБ «ПриватБанк» складається з чотирьох етапів:

збір інформації для фінансового аналізу;

обчислення показників фінансового стану банку;

розрахунок інтегрального показника ймовірності банкрутства банку;

забезпечення виходу банку з кризи.

При цьому використовуються допоміжні документи та інструкції банку за допомогою яких і відбувається процес антикризового управління.

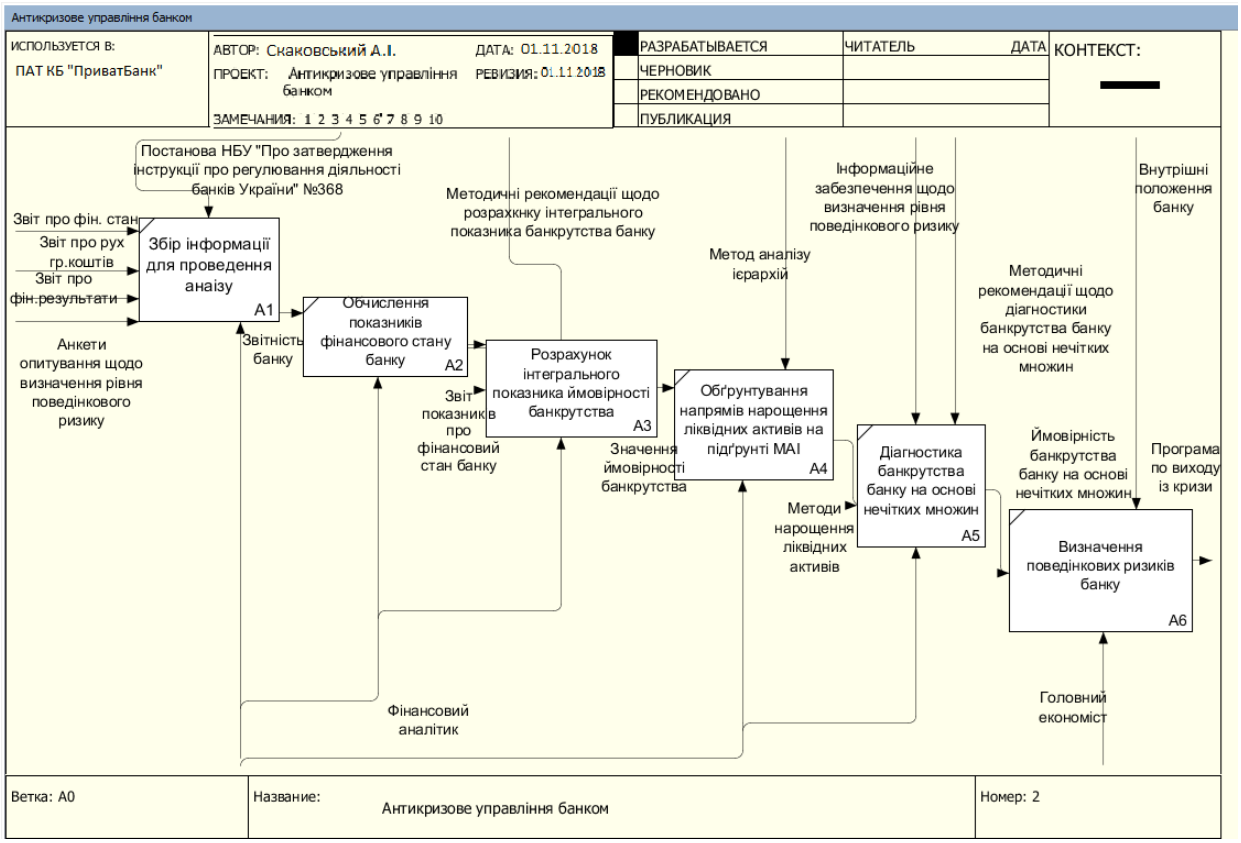

Рис. 3.2. Модель «AS IS» антикризового управління банком

Як видно з рис. 3.2, результатом даної моделі є програма виходу з кризи банку. В залежності від значення показника ймовірності банкрутства програма виходу банку із кризи може різнитись.

Попереджуюче антикризове управління здійснюється в умовах стабільної діяльності банку і передбачає використання так званих профілактичних і підготовчих методів. До них відносяться:

організаційні методи, які передбачають реорганізацію структури банку і його функціональних підрозділів, що включає в себе зміну кількісного складу співробітників і підрозділів, перерозподіл функцій відповідно до вимог роботи в умовах прийнятого ризику, зміна рівня оперативності інформації;

діагностичні методи, що дозволяють приймати рішення щодо окремих ризиків діяльності, своєчасно виявляти потенційні проблеми і виробляти критерії запровадження антикризових процедур при настанні події, коли проблема переходить з прихованої стадії в явну;

стратегічні методи, пов'язані з моделюванням ситуацій, здатних зробити негативний вплив на фінансовий стан банку, і підготовкою антикризових програм.

Якщо банк вже знаходиться у стані кризи, то застосовують безпосередньо кризове управління.

До таких заходів можна віднести:

диверсифікацію кредитного портфеля;

перманентну роботу з підвищення кваліфікації фахівців кредитних відділів;

виконання вимог НБУ щодо формування резервних фондів;

контроль за цільовим та ефективним використанням коштів позичальника;

створення банку даних недобросовісних позичальників;

поширення практики консорціумного кредитування.

Підставами для переведення банку у режим фінансового оздоровлення можуть бути :

віднесення банку до категорії проблемних;

відсутність необхідного рівня капіталу;

порушення встановлених норм банківського законодавства.

Таким чином, запровадження антикризового управління в банку повинно мати на меті здійснення таких заходів:

діагностика процесів і тенденцій, які призводять до кризових ситуацій;

прогнозування виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових ситуацій;

здійснення антикризового супроводу (виявлення процесів, які призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій);

проведення завчасної підготовки на випадок виникнення надзвичайних

ситуацій (антикризова профілактика);

організація і координація ефективних дій подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків.

При цьому фактично існуюча система антикризового управління ПАТ КБ «ПриватБанк» не є досконалою і потребує покращення та модернізації, даний аспект і буде розглянутий у наступному підрозділі.

Аналіз функціональної моделі «AS IS» дозволив виявити:

найслабші місця переваги нових бізнес-процесів

глибину змін, яким піддасться існуюча структура організації бізнесу.

Знайдені в моделі AS-IS недоліки можна виправити при створенні моделі TO-BE (як буде) – моделі нової організації бізнес-процесів. Модель TO-BE потрібна для аналізу альтернативних шляхів виконання роботи і документування того, як компанія буде робити бізнес в майбутньому.

Вдосконалення існуючої моделі доцільно розпочати із вдосконалення першого рівня антикризового управління банком щодо відновлення його платоспроможності (рис. 3.3).

Як видно із наведених даних, на першому рівні додатково були застосовані таке методичне забезпечення, як метод аналізу ієрархій, методичні рекомендації щодо діагностики банкрутства банку на основі нечітких множин та інформаційне забезпечення щодо визначення рівня поведінкового ризику.

Метод аналізу ієрархій був запропонований в кінці 1970-х рр. американським математиком Т. Сааті. Метод полягає в декомпозиції проблеми на більш прості складові частини і поетапному встановленні пріоритетів оцінюваних компоненти з використанням парних (попарних) порівнянь.

На першому етапі виявляються найбільш важливі елементи проблеми.

На другому – найкращий спосіб повірки спостережень, випробування та оцінки елементів.

На третьому – здійснюється вироблення способу застосування рішення і оцінка його якості.

Весь процес піддається перевірці і переосмисленню доти, поки не буде впевненості, що процес охопив всі важливі характеристики, необхідні для представлення та вирішення проблеми.

Процес може бути проведений над послідовністю ієрархій. При цьому результати, отримані в одній з них, використовуються в якості вхідних даних при вивченні наступної (рис. 3.3).

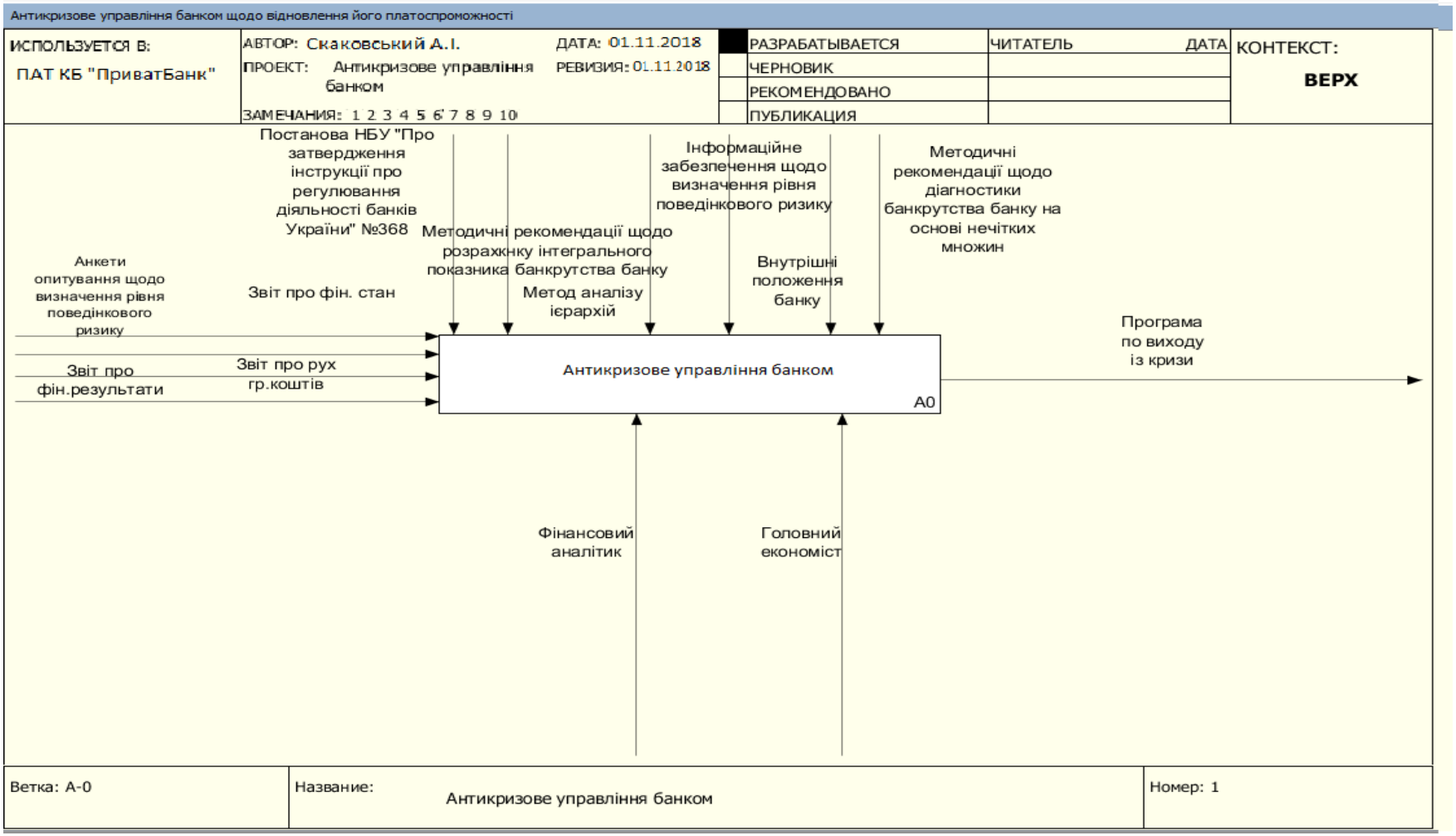

Рис. 3.3. Функціональна модель першого рівня контекстної діаграми антикризового управління «ТО-ВЕ»

Ієрархія вважається повною (рис. 3.3), якщо кожен елемент заданого рівня функціонує як критерій для всіх елементів нижчого рівня.

МАІ не наказує особі, що приймає рішення, будь-якого «правильного» рішення, а дозволяє йому в інтерактивному режимі знайти такий варіант (альтернативу), який найкращим чином узгоджується з його розумінням суті проблеми та вимогами до її вирішення.

Використання теорії нечітких множин для аналізу ризику банкрутства банку дозволяє отримати ряд переваг порівняно з іншими методами оцінки, а саме:

врахувати вплив суб'єктивного чинника на процес прийняття рішень, при цьому невпевненість;

аналітика при класифікації рівня чинника моделюється функцією належності, носієм якої є допустима;

множина значень аналізованого чинника;

не потребує значної кількості даних для аналізу;

отримати максимально точну оцінку рівня ризику, яка враховує всі відтінки значень;

окремих показників, так і підсумкового та виявити чинники, які підвищують рівень ризику ліквідності;

створити програмне забезпечення для подальшої оцінки ризику ліквідності [17, с. 255].

Сутність методу полягає в тому, що він дозволяє менеджеру найкращим чином формалізувати свої нечіткі уявлення шляхом трансформації мови слів в мову кількісних оцінок.

Проте теорія нечітких множин не позбавлена недоліків:

вихідний набір нечітких правил, що постулюються, формулюється експертом-людиною і може виявитися неповним або суперечливим;

вид і параметри функцій приналежності, що описують вхідні і вихідні змінні системи;

вибираються суб’єктивно і можуть виявитися такими, що цілком не відбивають реальну дійсність.

Більш того, моделі на нечіткій логіці, крім звичайної класифікації підприємств (на стабільні і нестабільні), дають можливість здійснювати передбачення часу, що залишається до ймовірного банкрутства. Ця властивість є досить особливо важливою, якщо враховувати, що регресійна модель

оцінювання часу до банкрутства виявила свою повну неспроможність для використання в реальних умовах.

Управління ризиком – це невід'ємна частина загального управління будь-яким банком, що прагне вижити і виконати свою місію.

Серед всієї сукупності ризиків діяльності банку домінуючим ризиком є ризик діяльності персоналу, оскільки трудові ресурси є головними ресурсами діяльності банку. Проте довгий час ця проблеми була поза зоною уваги як вчених, так і практиків.

Основним об'єктом вивчення поведінкової економіки є кордону раціональності економічних агентів. Поведінкові моделі, досліджувані в поведінкової економіки, найчастіше поєднують досягнення психології з неокласичної економічної теорії, охоплюючи цілий ряд концепцій, методів і областей дослідження.

Відповідно до даної методики визначаються найбільш суттєві для банку поведінкові ризики і відповідно до цього визначаються вже заходи для їх попередження.

На другому рівні антикризового управління банком (рис. 3.4.) доцільно розглянути застосовані зміни.

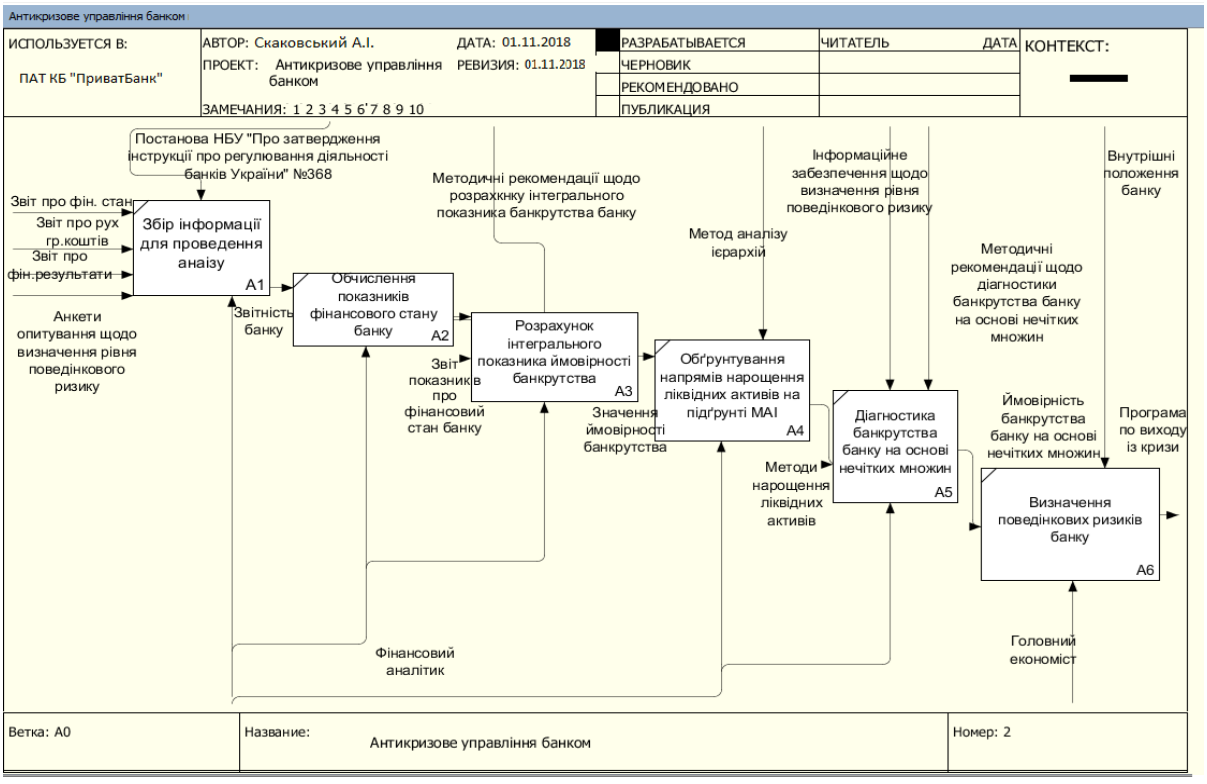

Рис. 3.4. Модель «ТО ВЕ» антикризового управління банком

Одним із додаткових етапів антикризового управління (рис. 3.4) банком є обґрунтування напрямів нарощення ліквідних коштів із використанням методу аналізу ієрархій. За допомогою даного методу експертним шляхом будуть визначені найбільш ефективні методи, які зможуть з позитивної сторони вплинути на антикризове управління банком.

Рівень існуючого ризик-менеджменту банку є одним із індикаторів його ймовірності настання банкрутства. При цьому більшість банків приділяють увагу тільки фінансовим ризикам, при цьому не звертаючи увагу на людський фактор. Поведінкова економіка – це напрямок економічної теорії, який займається дослідженням впливу психологічних факторів на рішення людей у різноманітних економічних ситуаціях. Спорідненою з поведінковою економікою є «економічна теорія і психологія у фінансовій сфері» або «поведінкові фінанси». На етапі визначається основний перелік поведінкових ризиків, що притаманні банку і надаються рекомендації щодо їх попередження.

Також доцільно буде розбити процес розрахунку інтегрального показника ймовірності банкрутства банку на підпункти (рис. 3.5).

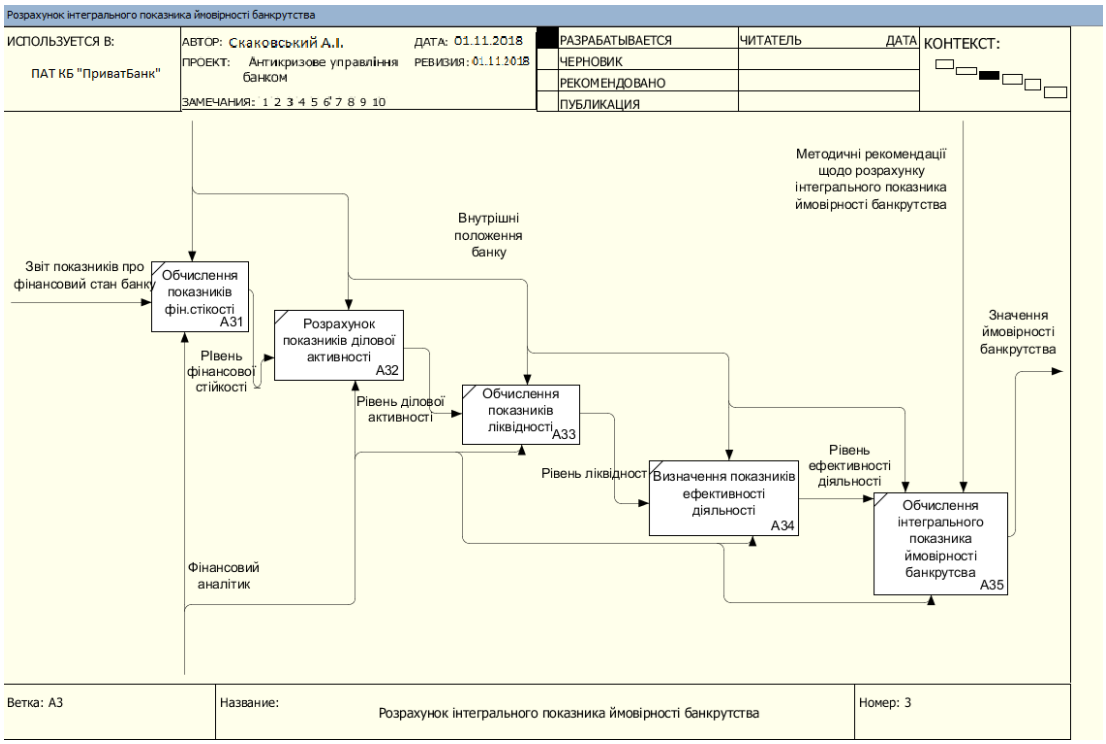

Рис. 3.5. Процес розрахунку інтегрального показника ймовірності банкрутства банку

Першим етапом розрахунків (рис. 3.5) є аналіз фінансової стійкості банку. Прикладами показників фінансової стійкості банку обрано: рівень

капіталізації банку, Кркб; коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу, Карк; коефіцієнт співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів, Крка; коефіцієнт надійності, Кн; мультиплікатор акціонерного капіталу, Кмк; коефіцієнт захищеності власного капіталу, Кзвк; коефіцієнт знецінення активів банку, Кзне.

Наступним етапом аналізу фінансової безпеки банку є розрахунок показників ділової активності банку. Для оцінки рівня фінансової безпеки банку на етапі ділової активності (рис. 3.5) використовувались конкретні показники: коефіцієнт активності залучення коштів юридичних і фізичних осіб, Кзд; коефіцієнт активності залучення строкових депозитів, Кзсд; коефіцієнт активності залучення коштів банків, Кзкб; коефіцієнт продуктивного використання ділових активів, Кпа; коефіцієнт інвестицій у кредитний портфель, Кікп; коефіцієнт інвестицій у цінні папери та спільну господарську діяльність, Кін.

Третім етапом методики (рис. 3.5) є аналіз ліквідності банку. Показниками аналізу ліквідності банку було обрано: коефіцієнт високоліквідних активів, Ква; коефіцієнт загальної ліквідності зобов’язань банку, Кзл; коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань, Крл; коефіцієнт ліквідного співвідношення кредитів і депозитів, Клкд; коефіцієнт генеральної ліквідності зобов’язань, Кглз; коефіцієнт стабільності депозитної бази, Ксдб.

Останніми з аналізованих коефіцієнтів є показники ефективності діяльності. Показниками ефективності діяльності банку в межах методики є: загальний рівень прибутковості, Кзрп; окупність витрат доходами, Ковд; рентабельність капіталу, ROE; рентабельність активів, ROA; чиста процентна маржа, ЧПМ; чиста непроцентна маржа («тягар» банку), ЧНМ; коефіцієнт резервування під знецінення активів і пасивів, Крап.

Фінальним етапом моделі є «розробка антикризових заходів». Даний етап передбачає, виходячи із факторного аналізу, результатом якого буде визначення чинників впливу на кризовий стан та ймовірність банкрутства банку, передбачає запровадження тактичних заходів оптимізації факторів, а також стратегічних цілей, які покращать фінансовий стан банку, та знизять ймовірність банкрутства.

Аналіз даних табл. дає можливість побачити, що запропонована модель «ТО-ВЕ» є більш повною та коректною. Дана модель містить нові етапи, а саме метод аналізу ієрархій та визначення рівня поведінкових ризиків банку. У

результаті побудови комплексної моделі оцінки та аналізу фінансових ризиків діяльності банку із застосуванням стандарту IDEF0 доведено, що здійснення антикризового управління банку повинно носити комплексний характер та передбачати окреме вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища. Передбачено, що антикризове управління банку має системний характер та носить елементи прогнозування, оскільки тільки в разі передбачення наслідків того чи іншого ризику можна розробити дієвий підхід до управління виявлення ризиків діяльності банку, що і стане основною для подальших наукових розробок антикризового управління банку.

3.2. Обґрунтування напрямів нарощення ліквідних активів ПАТ КБ «ПриватБанк» на підґрунті МАІ

На основі проведених в попередньому розділі розрахунків, було виявлено, що за період з 2013 по 2017 роки ПАТ КБ «ПриватБанк» має недостатньо кількість ліквідних активів, що негативно впливає на показник загальної платоспроможності банку.

Саме тому доцільно буде проаналізувати та виявити методи збільшення ліквідності банку, використовуючи метод аналізу ієрархій.

Метод аналізу ієрархій (МАІ) – це систематична процедура, що основна на ієрархічному представленні елементів, які визначають суть проблеми, що розбивається на простіші складові із наступною оцінкою особою, яка приймає рішення, ступеня взаємодії елементів отримуваної ієрархічної структури.

У методі використовуються жорсткі оцінки у шкалі відношень. Він побудований на принципі ідентичності та декомпозиції і включає процедури синтезу множинних тверджень та знаходження альтернативних рішень. Цей метод розроблений американським математиком Томасом Сааті.

МАІ дозволяє зрозумілим і раціональним чином структурувати складну проблему прийняття рішень у вигляді ієрархії, порівняти і виконати кількісну оцінку альтернативних варіантів рішення.

Аналіз проблеми прийняття рішень в МАІ починається з побудови ієрархічної структури, яка включає мету, критерії, альтернативи і інші розглядаються фактори, що впливають на вибір.

Ця структура відображає розуміння проблеми особою, яка приймає рішення.

Метод аналізу ієрархії (МАІ) застосовується для вирішення багатокритеріальних задач в умовах визначеності.

Мету прийняття рішення слід розподілити на кілька критеріїв 1-го рівня, кожний з яких також розподіляється на кілька критеріїв більш низького рівня (рис. 3.6).

Ідея методу полягає в оцінці кожного варіанта рішення по всіх критеріях найнижчого рівня, потім оцінки згортаються в одну загальну, використовуючи ваги критеріїв для кожного рівня.

Таким чином, визначити частку кожної альтернативи, у результаті відбувається вибір тої чи іншої альтернативи.

МАІ включає процедури синтезу багатьох тверджень, отримання пріоритетності критеріїв та знаходження альтернативних рішень. Важливим є те, що отримані таким чином значення є оцінками в шкалі відношень, але відповідають так званим "жорстким" оцінкам [56, с. 38].

Вирішення проблеми - процес поетапного становлення пріоритетів. На першому етапі виявляють найбільш важливі елементи проблеми, на другому - найкращий спосіб перевірки тверджень та оцінки елементів. Весь процес підлягає перевірці та переосмисленню доти, доки не буде встановлено, що він охопив усі важливі характеристики вирішення проблеми.

Результати першого етапу методу оцінки ієрархій узагальнено та представлено на рис. 3.6.

При цьому критеріями обрано три можливі стратегії збільшення ліквідності, а альтернативами – два шляхи реалізації даних стратегій на прикладі конкретного банку.

Після побудови декомпозиції задачі ієрархії (рис. 3.6) визначається піоритетність критеріїв при виборі альтернатив на основі попарних оцінок суджень.

Аналізу необхідно піддати наявні ресурси, очікувані результати або намічені цілі. У тому випадку, коли економічні елементи зведені до чисел (грошового, кількісному еквіваленту, а також вагою та часу), виявляється, що можливості людини перебувають у прямій залежності від вимірюваних факторів.

Для відбору найбільш ефективних шляхів нарощення ліквідних коштів у

банку було залучено всього 10 експертів ПАТ КБ «ПриватБанк» – один спеціаліст вищої ланки, п’ять спеціалістів з обслуговування клієнтів роздрібного та малого бізнесу, два спеціаліста з обслуговування клієнтів-юридичних осіб, один спеціаліст сектору телефонних контактів роздрібного та малого бізнесу.

На етапі відбору стратегій було визначено три основні напрями.

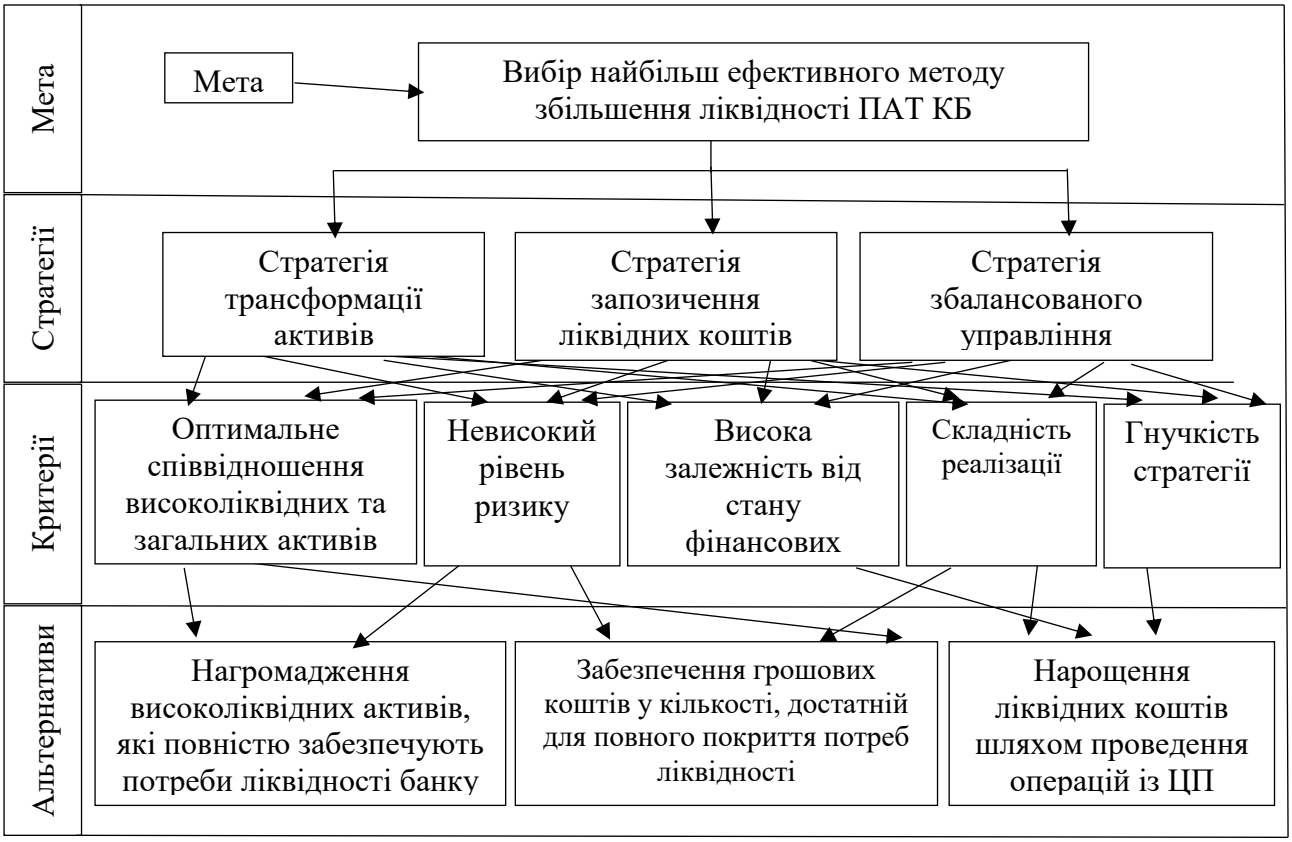

Рис. 3.6. Декомпозиція задачі ієрархії вибору шляхів збільшення ліквідності банку

Для відбору найбільш ефективних шляхів нарощення ліквідних коштів у банку було залучено всього 10 експертів ПАТ КБ «ПриватБанк» – один спеціаліст вищої ланки, п’ять спеціалістів з обслуговування клієнтів роздрібного та малого бізнесу, два спеціаліста з обслуговування клієнтів-юридичних осіб, один спеціаліст сектору телефонних контактів роздрібного та малого бізнесу.

На етапі відбору стратегій було визначено три основні напрями.

Стратегія трансформації активів полягає в нагромадженні високоліквід-них активів, які повністю забезпечують потреби ліквідності

банку. У разі виникнення попиту на ліквідні кошти активи банку продаються доти, доки не буде задоволено потреби у грошових коштах.

Отже, відбувається перетворення (трансформація) активів у грошову форму. Управління ліквідністю через управління активами є традиційним і найпростішим підходом. Здебільшого така стратегія використовується невеликими банками, які не мають широких можливостей запозичення коштів та доступу на грошові ринки.

Стратегія запозичення ліквідних коштів полягає в запозиченні грошових коштів у кількості, достатній для повного покриття потреб ліквідності. Запозичення здійснюють лише після виникнення попиту на грошові кошти, щоб уникнути нагромадження високоліквідних активів, які приносять низькі доходи. Якщо попит підвищується, то банк запозичує кошти за вищою ставкою, доки повністю не задовольнить потребу в ліквідних засобах.

За такого підходу до управління ліквідність характеризується як потік, а не як запас.

Згідно зі збалансованим підходом до управління ліквідністю частина попиту на ліквідні кошти задовольняється за рахунок нагромадження високоліквідних активів, а решта – за допомогою проведення операцій запозичення коштів [47, с. 20].

Для зниження ризикованості банки часто укладають попередні угоди про відкриття кредитних ліній з імовірними кредиторами, що допомагає вчасно забезпечити непередбачені потреби в грошових коштах. Через високу вартість стратегії трансформації активів і високу ризикованість стратегії запозичення більшість банків зупиняють свій вибір на компромісному варіанті управління ліквідністю – стратегії інтегрованого управління активами і пасивами.

Відповідно до представлених альтернатив, було проведено анонімне опитування, результати якого було внесено до програмного комплексу СППР-вибір.

Система підтримки прийняття рішень (СППР) «Вибір» – аналітична система, заснована на методі аналізу ієрархій (МАІ), є простим і зручним засобом, яке допоможе:

структурувати проблему;

побудувати набір альтернатив;

виділити характеризують їх чинники;

задати значимість цих факторів;

оцінити альтернативи по кожному з факторів;

знайти неточності і протиріччя в судженнях особи приймає рішення (ОПР)/експерта;

проранжувати альтернативи;

провести аналіз рішення і обгрунтувати отримані результати.

СППР «Вибір» на основі МАІ може використовуватися при вирішенні наступних типових задач:

оцінка якості організаційних, проектних і конструкторських рішень;

визначення політики інвестицій в різних областях; завдання розміщення (вибір місця розташування шкідливих і небезпечних виробництв, пунктів обслуговування);

розподіл ресурсів;

проведення аналізу проблеми за методом «вартість-ефективність»;

стратегічне планування;

проектування і вибір устаткування, товарів;

вибір професії, місця роботи, підбір кадрів, тощо [23, с. 65].

Якщо вибудувана модель ймовірності працює погано, то це означає, що упущені суттєві деталі під час прийняття різних припущень.

Система попарних оцінок суджень за методом аналізу ієрархії Т. Сааті приводить до результату, що може бути представлений у вигляді зворотно-симетричної матриці, представленої в табл. 3.1.

При цьому елемент матриці a (i,j) визначається шляхом порівняння важливості і-го фактора з j-м за шкалою інтенсивності від 1 до 9, де оцінки мають наступне визначення:

1 – рівна важливість;

3 – помірне домінування і-го фактора над j-м;

5 – істотна перевага і-го фактора над j-м;

7 – значна перевага і-го фактора над j-м;

9 – дуже сильні перевага і-го фактора над j-м;

2, 4, 6, 8 – відповідні проміжні значення.

Таблиця 3.1

Матриця парних порівнянь суджень за методом аналізу ієрархії Т. Сааті

Фактор	1 (j-й фактор)	…	n
1 (i-й фактор)	1		a (i,j)
…		1	
n	a (i,j)		1

Матриця попарних порівнянь суджень щодо визначення пріоритетності критеріїв при виборі шляхів збільшення ліквідності ПАТ КБ «ПриватБанк» представлена на рис. 3.7.

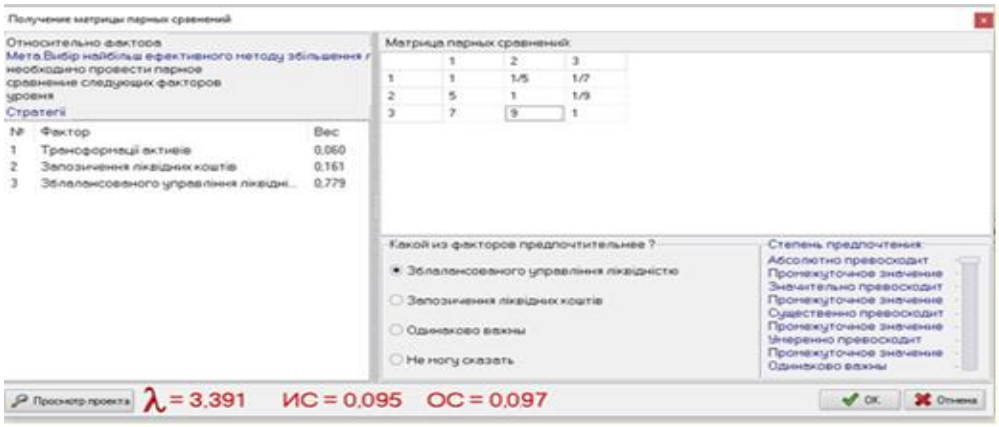

Рис. 3.7. Матриця парних порівнянь важливості критеріїв при виборі стратегій збільшення ліквідності ПАТ КБ «ПриватБанк»

За результатами розрахунків найбільш пріоритетним критерієм при виборі шляхів збільшення ліквідності ПАТ КБ «ПриватБанк» є стратегія управління збалансованого управління ліквідністю із значенням 0,779, наступною за пріоритетністю є запозичення ліквідних коштів (0,161) та трансформація активів (0,060). При цьому важливим є те, що значення індексу узгодженності (ИС) не перевищує 0,1, що свідчить про загальну узгодженність думок експертів.

Наступним етапом є визначення які критерії експерти вважають найбільш важливими при відборі методів збільшення ліквідності банку. Приклад відповіді експерта щодо кожної стратегії наведено на рис. 3.8.-3.10.

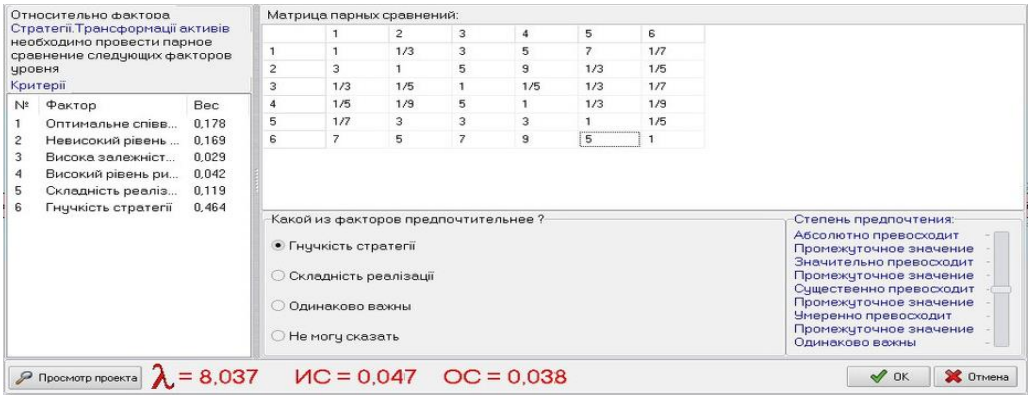

Рис. 3.8. Визначення пріоритетності критеріїв при виборі стратегії трансформації активів

Відповідно до представлених даних найбільшою мірою при виборі стратегії трансформації активів впливає критерій гнучкість стратегії із показником 0,464, а найменш важливим є висока залежність від фінансових ринків (0,029).

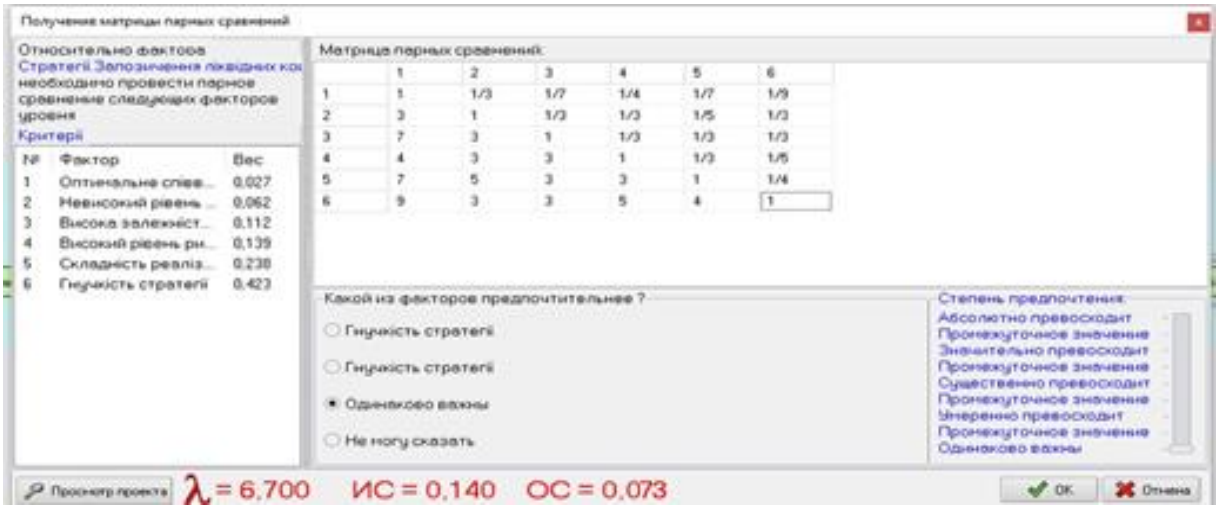

Рис. 3.9. Визначення пріоритетності критеріїв при виборі стратегії запозичення ліквідних коштів

Стосовно стратегії ліквідних коштів, можна стверджувати, що експерти вважають найбільш приорітетним критерій гнучкості стратегії (0,423), найменш пріоритетним – оптимальне співвідношення ліквідних та загальних активів (0,027).

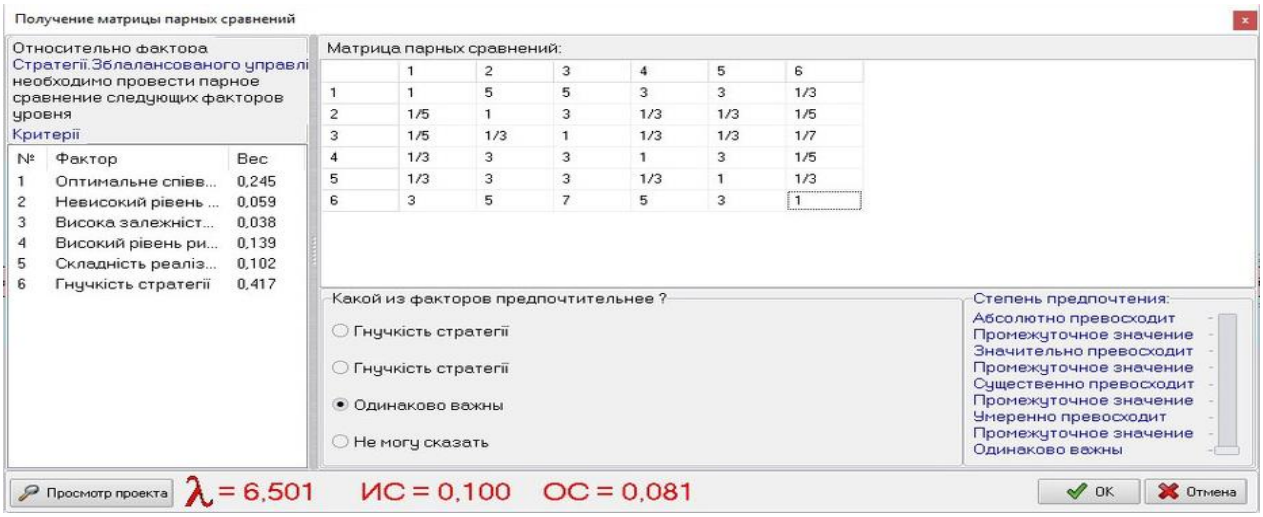

Рис. 3.10. Визначення пріоритетності критеріїв при виборі стратегії оптимального управління ліквідністю

Останнім пунктом є виділення найбільш ефективного методу управління ліквідністю ПАТ КБ «ПриватБанк» у розрізі кожного з критеріїв (рис. 3.11).

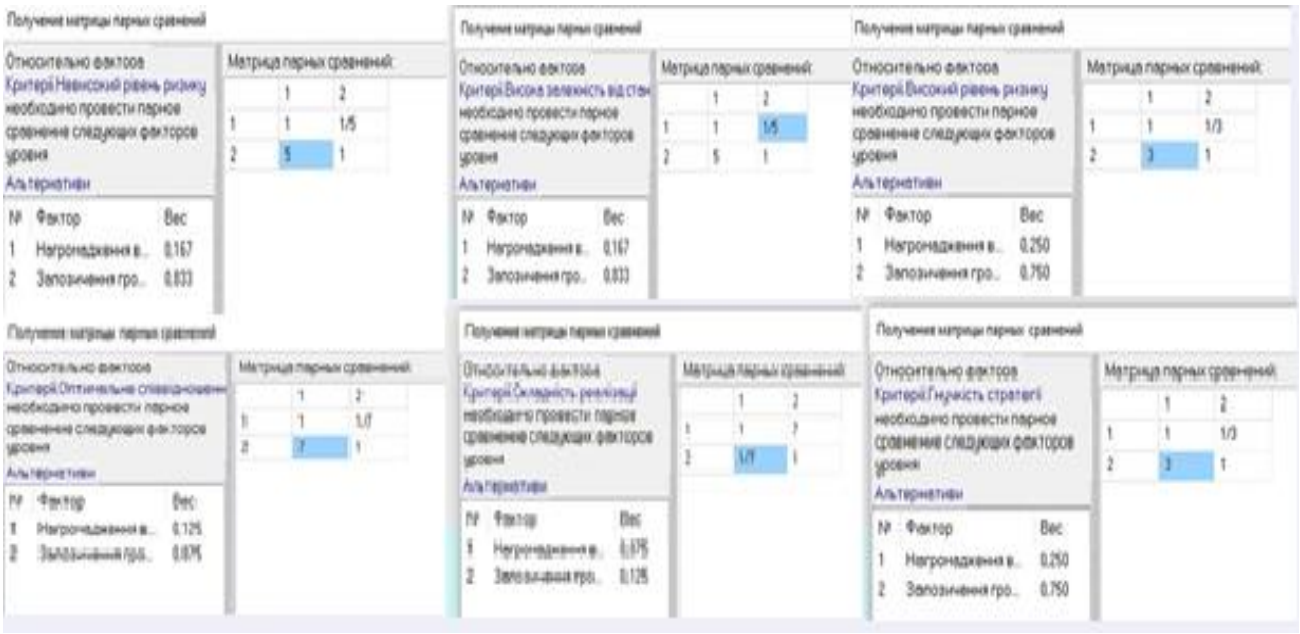

Рис. 3.11. Визначення пріоритетності методів збільшення ліквідності ПАТ КБ «ПриватБанк» за кожним із критеріїв

Оцінимо результати методу аналізу ієрархій по заданим параметрам.

Для більш наочного сприйняття необхідно представити отримані результати у вигляді рис. 3.12.

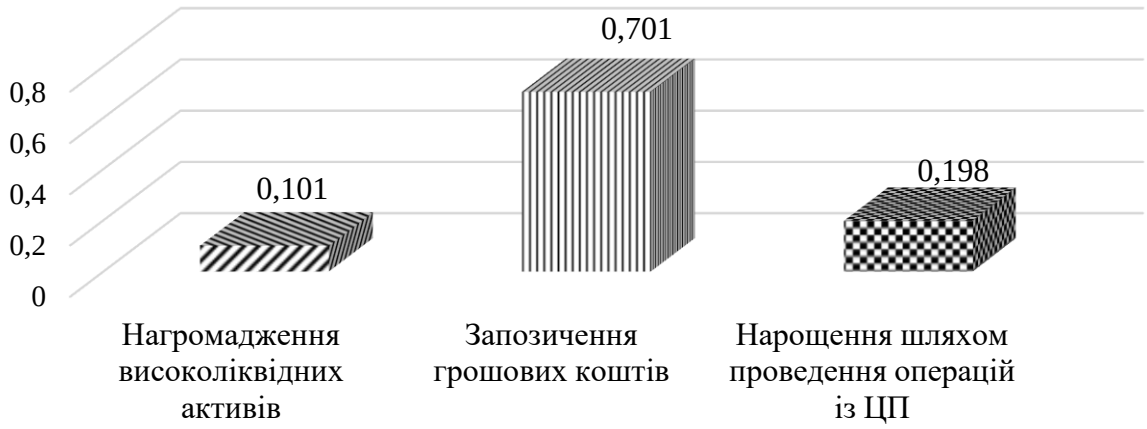

Рис. 3.12. Результати вибору шляхів збільшення ліквідності ПАТ КБ «ПриватБанк»

Відповідно до проаналізованих даних найефективнішим шляхом збільшення ліквідності ПАТ КБ «ПриватБанк» є запозичення грошових коштів у кількості, необхідній для покриття потреб ліквідності (0,707).

Необхідно також звернути на індекс узгодженності думок експертів, який сформувала програма (рис. 3.13).

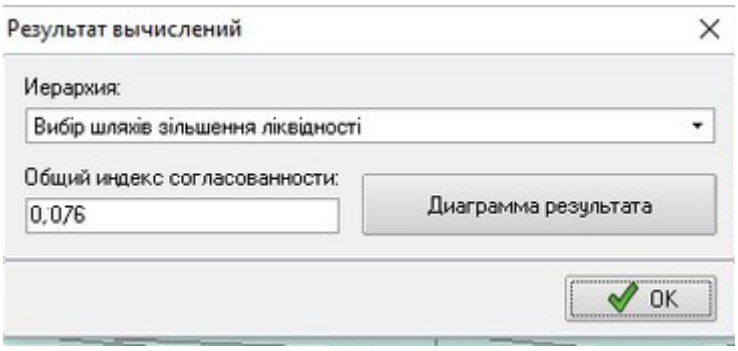

Рис. 3.13. Індекс узгодженності проекту з відбору шляхів збільшення ліквідності банку

Основними джерелами запозичення ліквідних коштів для банків є міжбанківські позики, угоди РЕПО, депозитні сертифікати, позики в євровалюті та механізм рефінансування операцій комерційного банку центральним банком. Підтримання ліквідності за рахунок зовнішніх джерел супроводжується ризиком зміни відсоткових ставок.

Такий метод збільшення ліквідності застосовується в рамках стратегії управління пасивами та збалансованого управління ліквідністю. Найоптимальнішою та найбільш ефективною стратегією управління ліквідністю та прибутковістю сучасні фахівці вважають стратегію збалансованого управління активами і пасивами. Основними перевагами цієї стратегії є можливість максимізації прибутку за прийнятного рівня ризику, а також реалізація зваженого підходу до управління ліквідністю завдяки більш точному визначенню потреби у ліквідних коштах [39, с. 7].

Упровадження цієї стратегії нівелює недоліки двох попередніх стратегій та водночас дає змогу максимально використати їх переваги (мінімізувати втрати від створення надмірних резервів ліквідності та мінімізувати відсотковий ризик при залученні ліквідних активів у момент розриву ліквідності).

Саме тому доцільно буде порекомендувати ПАТ КБ «ПриватБанк» використовувати запропоновані шляхи та методи збільшення ліквідності банку.

3.3. Методичний підхід до оцінювання та аналізу поведінкових ризиків ПАТ КБ «ПриватБанк»

Як було визначено у попередніх розділах, поняття антикризового управління банком і управління ризиками є нерозривно пов`язаними. Рівень існуючого ризик-менеджменту банку є одним із індикаторів його ймовірності настання банкрутства. При цьому більшість банків приділяють увагу тільки фінансовим ризикам, при цьому не звертаючи увагу на людський фактор.

Поведінкова економіка – це напрямок економічної теорії, який займається дослідженням впливу психологічних факторів на рішення людей у різноманітних економічних ситуаціях. При цьому велику увагу приділяється ситуаціям, де люди поводяться інакше, ніж це прогнозує класична економічна теорія із її припущенням раціональності та егоїстичності. Спорідненою з поведінковою економікою є «економічна теорія і психологія у фінансовій сфері» або «поведінкові фінанси».

Поведінкові ризики – це своєрідний спосіб розв'язання особистістю внутрішнього та зовнішнього конфлікту шляхом відходу від системи загально-прийнятих норм і правил. Наслідками прояву поведінкових ризиків є низький рівень працездатності (продуктивності праці) персоналу, погіршення психо-логічного клімату, поступове підвищення показників абсентеїзму й плинності, зменшення прибутку підприємства. Негативними наслідками для банку є втрата репутації, позицій на ринку, а також додаткові витрати на утримання персоналу, що входять до групи ризику.

Зважаючи на існуючі підходи і теорії, що є підґрунтям фінансової безпеки, дотепер жодної уваги не приділялося біхевіористичному (поведінковому) аспекту узгодження фінансових інтересів суб'єктів її забезпечення, що є одним із напрямів дослідження фінансової науки в розвинутих країнах та важливим вектором переорієнтації сучасного менеджменту, на чому наголошує Р. Дафт.

До передумов появи таких ризиків відносяться:

психологічні особливості осіб (працівників);

незадоволеність умовами праці, рівнем її оплати, морально-психологічним кліматом;

відсутність взаєморозуміння між суб'єктами забезпечення фінансових безпеки, невизначеність правил їх взаємодії, низький рівень зобов'язань,

неадекватний інформаційний обмін [52, с. 212] тощо.

Кількісний аналіз поведінкових ризиків передбачає їх формалізацію, побудову профіля ризиків, з якими стикається суб'єкт забезпечення ФБ, та прийняття рішення щодо допустимості ризику. В якості критеріїв поведінкових ризиків розглядатимуться результат (величина наслідків) та вірогідність прояву ризику.

Анкета опитування щодо визначення рівня поведінкового ризику наведена в додатку. Експертна група сформована з п'яти осіб, до якої увійшли:

менеджер з обслуговування клієнтів роздрібного бізнесу масового сегменту ПАТ КБ «ПриватБанк»;

персональний менеджер з обслуговування клієнтів роздрібного бізнесу заможного сегменту ПАТ КБ «ПриватБанк»;

менеджер з обслуговування клієнтів-юридичних осіб ПАТ КБ «ПриватБанк»;

два спеціаліста сектору телефонних контактів роздрібного та малого бізнесу ПАТ КБ «ПриватБанк».

Шкала кількісної оцінки поведінкового ризику наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Шкала кількісної оцінки поведінкового ризику

Інтервал зміни поведінкового ризику		Рівень поведінкового ризику	Характеристика факторів впливу на поведінковий ризик	Вірогідність настання
Від	До			
1	2	3	4	5
1,0	0,8	критичний	збільшують ймовірність банкрутства банку	вірогідність настання максимальна, наслідки ризику дуже великі
0,8	0,63	високий	значно знижують ефективність антикризового управління банком	вірогідність настання висока, наслідки ризику значні

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
0,63	0,37	середній	суттєво знижують ефективність антикризового управління банком	вірогідність настання середня, наслідки ризику незначні
0,37	0,2	низький	не суттєві	вірогідність настання низька, наслідки ризику малі
0,2	0	мінімальний	практично відсутні	вірогідність настання максимальна, наслідки ризику мінімальні

Результати опитування експертів та опрацювання сформованих профілів поведінкових ризиків ПАТ КБ «ПриватБанк» дозволили визначити, що найбільш суттєвими поведінковими ризиками є ризик втрати компетентності, інформаційної готовності, мотивації та ризики пов'язані із небезпекою опортуністичної поведінки.

Таблиця 3.3

Результати оцінки поведінкових ризиків на ПАТ КБ «ПриватБанк»

Ризик	Експерти					∑ ризиків	d	d^2
	1	2	3	4	5			
Ризик втрати компетентності	3	3	2.5	1	2	11,5	-1	1
Ризик мотивації	4	3	1	3	3	14	1,5	2,25
Ризик втрати інформаційної готовності	1	3	2,5	2	1	9,5	-3	9
Ризики, пов'язані із небезпекою опортуністичної поведінки	2	1	4	4	4	15	-2,5	6,25
∑	10	10	10	10	10	50		18,5

$$d = \sum x_{ij} - \frac{\sum\sum x_{ij}}{n} = \sum x_{ij} - 12{,}5, \quad (3.1)$$

Перевірка правильності складання матриці на основі обчислення контрольної суми [22, с. 15]:

$$\sum \mathbf{x}_{ij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+4)4}{2} = 10, \quad (3.2)$$

Суми по стовпчиках матриці рівні між собою і контрольної суми, тому матриця складена правильно. Аналіз значущості досліджуваних факторів.

Доцільно буде обчислити коефіцієнт конкордації для оцінки узагальненої міри узгодженості думок по всім факторам [22, с. 22]:

$$W=\frac{12S}{m^2(n^3-n)}, \quad (3.3)$$

де S = 18,5, n = 4, m = 5.

Розташування за значимістю критеріїв наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розташування за значимістю критеріїв

Ризик	Сума рангів
Ризик втрати інформаційної готовності	9,5
Ризик втрати компетентності	11,5
Ризик мотивації	14
Ризики, пов’язані із небезпекою опортуністичної поведінки	15

$$W = \frac{12*18,5}{5^2(4^3-5)} = 0,16. \quad (3.4)$$

Значення W = 0,16 свідчить про наявність середнього ступеня узгодженості думок експертів.

Оцінка значущості коефіцієнта конкордації (за критерієм узгодження Пірсона) [22, с. 18]:

$$X^2=\frac{12S}{mn(n+1)}, \quad (3.5)$$

$$X^2 = \frac{12*18,5}{5*4(4+1)} = 2,22 . \quad (3.6)$$

Матрицю опитування узагальнимо та перетворимо в матрицю перетворених рангів (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Матриця перетворених рангів

Ризик	Експерти						
	1	2	3	4	5	∑	Вага λ
Ризик втрати інформаційної готовності	2	2	3	4	3	14	0.28
Ризик втрати компетентності	1	2	4	2	2	11	0.22
Ризик мотивації	4	2	3	3	4	16	0.32
Ризики, пов’язані із небезпекою опортуністичної поведінки	3	4	0	1	1	9	0.18
Всього						50	1

Відповідно до проведеного аналізу можна стверджувати, що найбільш суттєвим для ПАТ КБ «ПриватБанк» є ризик мотивації. Мотивація є одним із основних понять управління персоналом і відповідно безпосередньо впливає на досягнені результати роботи працівників. Банк зацікавлений у якісній роботі менеджерів, залученні ними клієнтів, та «продажі» банківських продуктів та послуг. Тому відповідно керівництву ПАТ КБ «ПриватБанк» доцільно звернути увагу на здійснення мотиваційних заходів для персоналу.

Другим за значимістю є ризик втрати інформаційної готовності. Банківська система наразі потерпає від суттєвих змін, тому банк вимушений «боротись» за кожного клієнта і утримувати його різноманітними заходами. Одним із прикладів таких заходів є застосування нових технологій для роботи з якими працівники повинні мати певні знання і уміння. Якщо не поповнювати інформаційну базу менеджерів, то існує ризик того, що вони не зможуть забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. Цей ризик безпосередньо пов’язаний із третім за значимістю різновидом ризиків – ризиком втрати компетентності. Адже для співробітників банку періодично необхідно проводити тренінги та заходи із підвищення кваліфікації для поповнення багажу їх знань.

Ризики, пов’язані із небезпекою опортуністичної поведінки. Опортуністичну поведінку можна визначити як поведінку індивіда, який прагне отримати односторонню вигоду за рахунок партнера, ухиляючись від дотримання умов контракту.

Отже співробітники банку є матеріально відповідальними особами, які мають доступ до коштів клієнтів. Саме тому необхідно проводити жорсткий відбір кандидатів на етапі співбесіди та прийомі на роботу, а також

здійснювати роз'яснення щодо роботи із грошовими коштами вже працюючим співробітникам.

У загальному висновку можна стверджувати, що ПАТ КБ «ПриватБанк» необхідно приділити увагу роботі із аналізованими видами поведінкових ризиків і розробити комплексну систему по антикризовому управлінню з позиції поведінкової економіки.

Відповідно до цього пропонується здійснювати наступні заходи:

співбесіда із працівниками;

тестування:

метод моделювання ситуації;

інтерв'ювання;

нагляд за стосунками у колективі;

проведення тренінгів як на професійну, так і на соціальну тематику;

проведення періодичних курсів підвищення кваліфікації;

аудит документації та роботи, тощо.

При цьому ПАТ КБ «ПриватБанк» постійно вдосконалює методи відбору кандидатів, відповідно за останні роки з`явилися наступні заходи.

При відборі кандидатів на роботу у банку застосовується такий метод перевірки персоналу, як поліграф у таких аспектах:

Відбір. Перевірка при прийомі на роботу нових співробітників на поліграфі дозволяє своєчасно виявити серйозні ризики: алкоголізм, наркоманію, схильність до азартних ігор, злодійство на попередні місця роботи, надходження на роботу за дорученням третьої сторони.

Контроль. Перевірки найманого персоналу дозволяють виявити приховані порушення: крадіжка, недбалість, грубі порушення.

Розслідування. Перевірка за фактом події події в більшості випадків дозволяє знайти винуватця і зняти підозри з невинних.

Також співбесіда при прийомі на роботу має декілька ступенів:

співбесіда із рекрутером;

розмова із керівником;

дистанційна співбесіда із Головним банком за допомною Інтернет-ресурсів та програмного забезпечення Skype;

співбесіда із директором філіалу;

тестування за системою «Midot» [43, с. 56].

Тестування за системою «Midot» – це інноваційне рішення для оцінки

ризиків деструктивної поведінки і зловживань персоналу. Система дозволяє виявити серед працюючих і прийнятих на роботу співробітників компанії потенційної «зони ризику» – людей, які за певних обставин можуть завдати шкоди банку.

В основі рішень Midot System лежить алгоритм оцінки не професійних, а етичних цінностей і морально-етичних суджень особистості, що дає підставу прогнозувати тенденції в поведінці.

Midot System дозволяє на порядок підвищити якість оцінки кандидата на роботу і суттєво скоротити час і витрати на його вивчення. Якщо кандидат чесний, порядний і надійний, є сенс продовжувати вивчення його професійних і ділових якостей.

На основі розроблених методів оптимізації антикризового управління банком щодо відновлення його платоспроможності можна зробити висновок, що поняття платоспроможність та ліквідність є нерозривно пов’язанами та взаємозалежними. Саме тому одним із шляхів покращення процесу антикризового управління було обґрунтування шляхів нарощення ліквідних коштів на основі методу аналізу ієрархій.

Відповідно до проаналізованих даних найефективнішим шляхом збільшення ліквідності ПАТ КБ «ПриватБанк» є запозичення грошових коштів у кількості, необхідній для покриття потреб ліквідності.

За допомогою інтегрального показника ймовірності банкрутства банку було визначено, що протягом 2015-2017 років ПАТ КБ «ПриватБанк» знаходився у межах «середньої ймовірності банкрутства».

Відповідно до проведеної діагности поведінкових ризиків виявлено, що найбільш суттєвим для ПАТ КБ «ПриватБанк» є ризик мотивації. Мотивація є одним із основних понять управління персоналом і відповідно безпосередньо впливає на результати роботи працівників.

ВИСНОВКИ

Вирішення поставлених у роботі завдань щодо удосконалення антикризового управління банком дозволило зробити низку висновків, основними серед яких є такі.

У банківському секторі «криза» – це дестабілізуючий чинник, який впливає на неспроможність банків виконувати свої функції внаслідок погіршення фінансових показників. За результатами вивчення, узагальнення та систематизації існуючих поглядів на сутність і зміст антикризового управління встановлено, що антикризове управління – це послідовність дій керуючої підсистеми на керовану, спрямована на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і вжиття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами.

Метою створення системи антикризового управління є розробка і реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію негативних явищ, що приводять банк до кризового стану. У дипломній роботі визначено сукупність етапів та функцій антикризового управління банком. На основі аналізу літературних джерел сформовано схему антикризового управління банком.

Аналіз сучасних моделей і методів діагностики кризи у банках України дозволив виявити їхні переваги і недоліки щодо визначення можливості їхньої адаптації до сучасних економічних умов фінансової діяльності банків. Проведений у роботі аналіз моделей прогнозування ймовірності банкрутства, показав, що найбільш адаптованою моделлю прогнозування ймовірності банкрутства банківських установ в Україні є модель прогнозування ймовірності банкрутства М. В. Дубини.

Результати проведеного у роботі аналізу стану банківської системи довели, що загалом стан банківської системи України через об’єктивні причини за 2013-2017 роки зазнав значних змін як у структурі, так і у динаміці, що зумовлює необхідність і вимагає застосування інструментів антикризового управління банками з метою запобіганням кризовим ситуаціям.

Наступним завдання було визначення найбільш схожих за ознаками можливості банкрутства із ПАТ КБ «ПриватБанк» вітчизняних банків.

Результати проведеного у роботі кластерного аналізу показали, що такими банками виявились ПАТ «Сбербанк» та ПАТ «Укрсоцбанк».

Відповідно до аналізу другого кластера, можна стверджувати, що він включає банки із помірним фінансовим станом, адже вони у більшості отримають дохід на вкладені акції, помірний рівень ліквідності Вибір схожих банків за антикризовим управлінням має збільшити вірогідність позитивних результатів від впровадження розроблених рекомендацій.

Здійснені розрахунки показали, що ПАТ КБ «ПриватБанк» в аналізований період знаходиться у межах середньої ймовірності банкрутства. Це підтверджено показниками, які було обрано відповідно до моделі М. В. Дубини.

М. В. Дубина впровадив наступні показники:

фінансової стійкості;

ділової активності банку;

ліквідності банку;

ефективності діяльності банку.

Першою рекомендацією з удосконалення антикризового управління банку було доповнити процес антикризового управління складовими, нехватка яких виявлена за допомогою структурно-функціонального моделювання. Спочатку побудовано фактичну модель процесу антикризового управління, яка діє в ПАТ КБ «ПриватБанк», тобто модель «AS-IS» (як є). Аналіз функціональної моделі дозволив виявити найбільш слабкі місця, ліквідація яких надає переваги новим бізнес-процесам, а також обумовлює необхідність глибоких змін існуючої структура організації бізнесу ПАТ КБ «ПриватБанк». Знайдені в моделі «AS-IS» недоліки можна виправити, що і стало підґрунтям створення моделі «TO-BE» (як повинно бути) – моделі нової організації бізнес-процесів.

У роботі проведено порівняльний аналіз двох структурно-функціональних моделей. Отримана модель «TO-BE» надає можливість проілюструвати порядок дій в процесі розробки антикризової програми банку на основі реалізації послідовних етапів управління. Запропоновані удосконалення, а саме доповнення процесу такими етапами:

аналіз зовнішнього середовища;

визначення факторів впливу на ймовірність банкрутства;

контроль за реалізацією стратегічного плану банку, що в цілому дозволить удосконалити процес розробки антикризової програми банку.

На основі розроблених методів оптимізації антикризового управління банком, можна зробити висновок, що поняття платоспроможність та ліквідність є нерозривно пов'язаними та взаємозалежними. Саме тому одним із шляхів покращення процесу антикризового управління стало обґрунтування шляхів нарощення ліквідних коштів, ухвалення рішення щодо чого доцільно здійснювати з використанням методу аналізу ієрархій.

Відповідно до проаналізованих даних найефективнішим шляхом збільшення ліквідності ПАТ КБ «ПриватБанк» є запозичення грошових коштів у кількості, необхідній для покриття потреб ліквідності. Саме тому менеджменту ПАТ КБ «ПриватБанк» рекомендується здійснити заходи щодо ліквідації слабких сторін та вдосконалення фінансової стратегії з метою покращення загального фінансового стану та зменшення ймовірності настання банкрутства банку.

Останнім запропонованим у роботі шляхом покращення антикризового управління банком була діагностика поведінкових ризиків. Можна стверджувати, що ПАТ КБ «ПриватБанк» необхідно приділити увагу роботі із аналізованими видами поведінкових ризиків і розвинути наявну комплексну систему антикризового управління з позиції поведінкової економіки.

Отже, всі наведені пропозиції та удосконалення мають важливе практичне значення, впровадження даних пропозицій повинно вплинути на прибутковість банку та загальне покращення його фінансового стану, веде до зменшення обсягів проблемних кредитів, в результаті чого банк отримає прибуток та зміцнить свою платоспроможність.

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» № 2121–III від 07.12.2000 р., із змінами, внесеними 22.09.2011 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1087.635.40 &nobreak=1.

2. Закон України «Про Національний банк України» № 679-XIV від 20 травня 1999 р. (зі змін, і доп.). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/679-14.

3. Постанова Правління Національного банку України «Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України» № 361 від 02.08.2004р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04.

4. Постанова Правління Національного банку України «Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків»» № 104 від 15.03.2004 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/go/v0104500-04.

5. Постанова Правління Національного банку України «Про приведення статутного капіталу банків у відповідність до мінімального встановленого розміру» № 464 від 06.08.2014р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0058500-16.

6. Ачкасова С. А. Структурно-функціональне моделювання формування антикризової програми підприємства / С.А. Ачкасова // Управління розвитком. – 2013. – № 17. – С. 8-11.

7. Альтман Е. Зарубіжний досвід антикризового управління в банках / Е. Альтман // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – 2014. – Вип. 29. – С. 159-167.

8. Багацький В. М. Антикризове управління : навч. посіб. / В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.

9. Барановський О. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2015. – № 4. – С. 8-19.

10. Барановський О. Регулювання і нагляд у банківській сфері / О. Барановський //Вісник НБУ. – 2015. - № 6. – С. 3-10.

11. Берест М. М. Теоретичне підґрунтя антикризового фінансового управління / М. М. Берест // Бізнесінформ. – 2014. – № 2. – С. 250-255.

12. Бойко І. А. Бюджетування та збалансована система показників як інструмент реалізації стратегії / І. А. Бойко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1776/1/BUDGET.pdf.

13. Бланк А. И. Финансовый менеджмент : учеб. Курс / А. И. Бланк. – К. : Наука-Центр, Эльга, 2013. – 521 с.

14. Быков А. А. Антикризисный менеджмент : учеб. пособ. для слушателей программы Master of Business Administration / А. А. Быков, Т. Н. Беляцкая. – Мн. : Изд. центр БГУ, 2003. – 256 с.

15. Василенко В. О. Антикризове управління: навч. посіб. / В. О. Василенко. – 2-евид., випр. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 504 с.

16. Вовк В. Я. Забезпечення фінансової стійкості банківської системи в умовах кризи / В. Я. Вовк, Ю. В. Дмитрик // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2012. – № 2. – С. 41-44.

17. Голишевська Л. В. Фінансовий механізм підприємств як основна ланка народного господарства / Л. В. Голишевська. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://intkonf.org/1 vgolishevska-fmansoviy-mehanizm-pidpriemstva-yakosnovna-lanka-narodnoeo-gospodarstva.

18. Голышева М. Антикризисное государственное регулирование реального сектора экономики: международный опыт / М. Голышева. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.uecs.ru/uecs44-442012/item/1511-2012-08-28-06-12-00.

19. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ihtik.lib.ru.

20. Дубина М. В. Діагностика ймовірності банкрутства банків : монографія / М. В. Дубина. – Х. : ХДЕУ, 2014 . – 431 с.

21. Єгоричева С. Б. Інноваційна діяльність комерційних банків : стратегічні аспекти : монографія / С. Б. Єгоричева. – Полтава : ТОВ «АСМІ», 2015. – 348 с.

22. Зайцева Е. А. Основы теории экономического управления. /

Е. А. Зайцева. – М.: Финпресс, 2012. – 463 с.

23. Захаров В. Я. Антикризисное управление. Теория и практика : учеб. пособ. для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В. Я. Захаров, А. О. Блинов, Д. В. Хавин – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 287 с.

24. Каплан Р. С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп Бизнес», 2014. – 416 с.

25. Коваленко В. В. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банківської системи : монографія / В. В. Коваленко., М. В. Суганяка. – Суми : УАБС НБУ, 2014. – 198 с.

26. Коваленко, В. В. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія / В. В. Коваленко, М. В. Суганяка, В. І. Фучеджи. – Одеса : Українська академія банківської справи Національного банку України , 2013. – 381 с.

27. Коротков Е. М. Напрямки впровадження елементів антикризового управління в комерційних банках України / Е. М. Коротков // Сьома Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Сучасний соціокультурний простір 2016».– [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://itkonf.org/kotenko-oo-napryamki-vprovadzhennya-antikrizovogo-pravlinnya-v-komertsiynih-bankah-ukrayini/.

28. Конан Ж. Поняття та особливості антикризового управління банком / Ж. Конан, М. Гольдер // Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ. – 2013. – № 5. – С. 3-6.

29. Крутько В. Н. Введение в менеджмент кризисных ситуаций: практические рекомендации / В. Н. Крутько. – К. : МЗУУП, 2014. – 52 с.

30. Лигоненко Л. О. Теория антикризисного управления предприятием: учеб. пособие / Л. О. Лигоненко – СПб. : Речь, 2014. – 372 с.

31. Ліс Р. Антикризове управління: теоретико-методичні заходи та практичний інструментарій / Р. Ліс – К : КНЕУ, 2015.

32. Макаренко И. О. Анализ проблем антикризисного управления предприятием при угрозебанкротства / И. О. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 9 . – С. 170-174.

33. Мартюшева Л. С. Формування фінансового механізму антикризового управління / Л. С. Мартюшева, А. Б. Коренева // Вісник економіки. – 2014. - № 29. – С. 178-182.

34. Мартиненко В. П. Новий механізм антикризового управління / В. П. Мартиненко, А. М. Олійник // Вісник економіки. – 2014. - № 32. – С. 136-145.

35. Методы и модели анализа данных: OLAP и DataMining : учебн. пос. / А. А. Барсегян, М. С. Куприянов, В. В. Степаненко и др. – СПб : БХВ-Петербург, 2014. – 336 с.

36. Міщенко В. Реструктуризація кредитів в умовах кризи : світовий досвід і можливості застосування в Україні / В. Міщенко, В. Крилова, М. Ніконова // Вісник Національного банку України. – 2016. – № 5. – С. 12-17.

37. Митрофанов Г. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Г. В. Митрофінов. – К. – КНТЕУ, 2002. – 43 с.

38. Науменкова С. Проблеми підтримки фінансового сектору в умовах кризи / С. Науменкова // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 6. – С.12-18.

39. Недосекекин А. О. Применение теории нечетких множеств в бизнесе, экономике и финансах / А. О. Недосекин. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://fsscef.narod.ru/2004/FSSCEF_N.pdf.

40. Піскунов Р. О. Антикрове регулювання економічних агентів : навч. посібн. / Р. О. Піскунов – Х. ХІБС УБС НБУ, 2014. – 182 с.

41. Піскунов Р. О. Системне і комплексне управління фінансовими ризиками / Р. О. Піскунов // Реформування економіки України: стан та перспективи : мат. ІІІ Міжн. наук.-практ. конф.. – К. : МІБО КНЕУ, 2008. – С. 120–123.

42. Полтініна О. П. Технологія оцінки та аналізу фінансових ризиків діяльності банків / О. П. Полтініна, І. І. Алексєєнко // Економіна і суспільство. – 2016. – № 3. – С. 470-476.

43. Проноза П. В. Систематизація визначення поняття «Фінансова криза» та класифікація її видів / П. В. Проноза // Економіна і суспільство. – 2014. – № 6. – С. 152-163.

44. Прикладная статистика : классификация и снижение размерности : Справ. изд. / С. А. Айвазян, В. М. Бухштабер, И. С. Енюков и др.; под ред. С. А. Айвазяна. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 607 с.

45. Пушкар О. І. Фінансові механізми управління розвитком підприємства : монографія / Ю. О. Путятін, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Х. : Основа, 2015. – 488 с.

46. Ремньова Л. М. Система антикризового управління в банку / Л. М. Ремньова // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України : стабілізація та євроінтеграція. –2015. – № 2 (76). – С. 204-210.

47. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса : монография / А. А. Садеков, В. В. Цурик. – Донецк : ДонГУЭТ, 2016. – 178 с.

48. Слав`янська Н. Г. Теоретичні аспекти розробки банківських стратегій та стратегічного аналізу фінансових результатів / Н. Г. Слав`янська // Українська академія банківської справи. – 2016. - № 7. – С. 28-33.

49. Ситник Л. С. Аналіз фінансового стану комерційних банків : монографія / Л. С. Ситник. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.mbka.ru/item59.

50. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.

51. Трещенко О. Державне антикризове регулювання банківського сектору : досвід ЄС та України / О. Терещенко, М. Литвин // Вісник НБУ. – 2014. – № 6. – С. 20-25.

52. Туган-Барановский М. И. Периодические промышленные кризисы. Общая теория кризисов / М. И. Туган-Барановский. – М. : Наука, РОССПЭН, 2014. – 574 с.

53. Управління ризиками банків : монографія: у 2-х т. Т. 1 : Управління ризиками базових банківських операцій / А. О. Єпіфанов, Т. А. Васильєва, С. М. Козьменко та ін.; за ред. д. е. н., проф. А. О. Єпіфанова і д. е. н., проф. Т. А. Васильєвої. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2016. – 283 с.

54. Уткин Е. А. Антикризисное управление / Е. А. Уткин – М. : ТАНДЕМ «Экос», 2014. – 330 с.

55. Федотова Д. Э. Case-технологии : практикум / Д. Е. Федотова, Ю. Д. Семенов, К. Н. Чижик. – М.: Горячая линия – Телеком, 2013. – 160 с.

56. Хомутенко Л. І. Світовий досвід упровадження антикризових заходів у протидії наслідкам фінансової кризи // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2012. – № 3 (15). – С. 49-53.

57. Халафян А. А. STATISTIC A 6. Статистический анализ данных. –

3-е изд. / А. А. Халафян. – М : ООО «Бином-Пресс», 2014 – 512 с.

58. Хірх-Ялан В. І. Метод аналізу ієрархії для оцінки пріоритетності показників / В. І. Хірх Ялан // ВІКНУ. – 2016. – № 8. – С. 353-359.

59. Шершньова З. Є. Антикризове управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева – К. : КНЕУ, 2015. – 680 с.

60. Яковец Ю. В. Экономические кризисы: теории, тенденции, перспективы / Ю. В. Яковец. – М. : МФК, 2013. – 450 с.

61. Barylyuk I. Cluster analysis of capitalization of Ukrainian banks in the conditions of national economy globalization / I. Barylyuk, N. Paitra, M. Yastrubskyy // Econtechmod. An international quarterly journal. – 2013. – Vol. 2. 3. – № 1. – P. 3-14.

62. Cattell R. The Scree Test for the Number of Factor / R. Cattell // Multivariate Behavioral Research. – 2014. – Vol. 1. – No. 2. – P. 245–276.

63. Erdogan B. E. Bankruptcy Prediction of Turkish Commercial Banks Using Financial Ratios / B. E. Erdogan // Applied Mathematical Sciences. – 2013. – № 60 – P. 2973-2982.

64. European Financial Stability and Integration : Report 2015. – [Electronic resource]. – Available at : http://ec.europa.eu/internal_market/economiceefsir_en.pdf.

65. Horn J. L. A rationale and test for the number of factors in factor analysis / J. L. Horn // Psychometrika. – 2014. – Vol. 30. – № 2. – P. 179-185.

66. Kaiser H. F. The application of electronic computers to factor analysis / H. F. Kaiser // Educational and Psychological Measurement. – 2014. – Vol. 20. – № 1. – P. 141-151.

67. Kaciak E. Predicting bank failures in a newly emerging free-market economy / E. Kaciak // Perspectives-Electronic Journal of the American Association of Behavioral and Social Sciences. – 2016. – P. 105-117.

68. Kobayashi K. Financial crisis management : Lessons from Japan’s failure / K. Kobayashi // Research–based policy analysis and commentary from leading economists. – [Electronic Resource]. – Available at : http://www.voxeu.org/index.php?q=node/2483.

69. Peter N. Ireland Money, banking, and financial markets. [Electronic Resource]. – Available at : https://www.bc.edu/peter-ireland/ec261/chapter17a.pdf.

70. Ohlson J. A. Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy

/ J. A. Ohlson // Journal of Accounting Research. – 2013. – P. 109-131.

71. Statistica / Офіційний сайт компанії Statsoft. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.statsoft.ru/products.

72. Treaty establishing the European stability mechanism. – 2015. – [Electronic resource]. – Available at: htp://www.efsf.europa.eu/attachments/esm_treaty_en.pdf.

73. Velicer W. F. The relation between factor score estimates / W. F. Velicer // Educational and Psychological. – 2013. – Vol. 36. – № 1. – P. 149-159.

74. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/.

75. Офіційний сайт Національного Банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.bank.gov.ua.

76. Офіційний сайт ПАТ «Сбербанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.sberbank.ua.

77. Офіційний сайт ПАТ «Укрсоцбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://ukrsocbank.com/ru.

78. Офіційний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://privatbank.ua/ru.

79. Офіційний сайт програмного продукту «Ramus» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ramussoftware.com.

80. Офіційний сайт Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.fg.gov.ua.

ДОДАТКИ

Додаток А
Фінансова звітність ПАТ КБ «ПриватБанк» за 2014 – 2017 рр.

Таблиця А.1

Баланс ПАТ КБ «ПриватБанк» у 2014-2016 рр.(тис. грн.)

Найменування статті	2014	2015	2016
1	2	3	4
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	27 075 551	34 089 000	31 185 137
Інші фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	-	30016000	-
Кошти в інших банках	1 220 106	4 414 000	2 178 626
Кредити та заборгованість клієнтів	161 338 726	189 147 000	54 691 631
Цінні папери в портфелі банку на продаж	981 142	1 734 000	64 408 873
Цінні папери в портфелі банку до погашення	141 917	216 000	-
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	681 041	435 000	407 615
Інвестиційна нерухомість	10 416	-	1 313 933
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	77 416	152 000	179 347
Відстрочений податковий актив	8 242	-	-
Основні засоби та нематеріальні активи	3 028 435	2 857 000	3 954 243
Інші фінансові активи	9 275 042	239 000	39 288 224
Інші активи	183 659	294 000	22 196 080
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття	562 522	191 000	213 913
Усього активів	204 585 003	263 784 000	220 017 621
ЗОБОВ’ЯЗАННЯ			
Кошти банків	22 761 861	35 572 000	2 650 715
Кошти клієнтів	141 338 369	177 974 000	180 945 877
Боргові цінні папери, емітовані банком	2 015 694	1 156 026	287 072
Інші залучені кошти	6 096 209	8 114 974	-
Зобов’язання щодо поточного податку на прибуток	6 645	5 000	-
Відстрочені податкові зобов’язання	229 315	864 000	130 352
Резерви за зобов’язаннями	51 281	36 048	987 133
Інші фінансові зобов’язання	2 848 240	1 070 082	3 513 768

Продовження табл. А.1

1	2	3	4
Інші зобов'язання	1 189 432	812 870	695 045
Субординований борг	5 351 598	10 691 000	96 545
1	2	3	4
Зобов'язання групи вибуття	-	-	-
Усього зобов'язань	181 888 644	237 399 056	207 353 197
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	18 100 740	21 257 000	50 694 751
Емісійні різниці	19 709	22 873	22 873
Незареєстровані внески до статутного капіталу	1 000 413	-	111 591 225
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	882 083	2 833 000	-135 118 091
Резервні та інші фонди банку	1 445 109	1 448 000	1 619 305
Резерви переоцінки	1 248 305	1 421 000	(16 145 641)
Усього власного капіталу	22 696 359	27 488 000	12 664 424
Усього зобов'язань та власного капіталу	204 585 003	263 784 000	220 017 621

Таблиця А.2

Звіт про фінансові результати ПАТ КБ «ПриватБанк» у 2014-2016 рр.

(тис. грн.)

Найменування статті	2014	2015	2016
1	2	3	4
Процентні доходи	29 185 014	32 256 278	33 079 162
Процентні витрати	(18 837 048)	(28 045 991)	(29 065 661)
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)	10 347 966	4 210 287	4 013 501
Комісійні доходи	3 912 756	6 043 486	10 968 388
Комісійні витрати	(1 042 671)	(1 717 374)	(2 205 108)
Результат від операцій з цінними паперами в торговому портфелі банку	4	3	(6)
Результат від операцій з хеджування справедливої вартості	-	-	-
Результат від переоцінки інших фінансових інструментів, що обліковуються за справедливою вартістю з визнанням результату переоцінки у фінансових результатах	-	9 824 856	5 009 461
Результат від продажу цінних паперів у портфелі банку на продаж	191 897	57 705	1 974 813

Продовження табл. А.2

1	2	3	4
Результат від операцій з іноземною валютою	1 289 592	1 363 104	(12 695)
Результат від переоцінки іноземної валюти	(2 441 422)	(4 150 020)	(4 055 884)
Результат від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	1 107	-	-
Прибуток/(збиток), який виникає під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова	-	-	-
Збиток/(прибуток), який виникає під час первісного визнання фінансових зобов'язань за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова	-	-	-
Відрахування до резерву під знецінення кредитів та коштів в інших банках	(2 500 751)	(7 821 313)	(132 018 037)
Відрахування до резерву під знецінення дебіторської заборгованості та інших фінансових активів	(164 392)	(10 430)	(12 240 967)
Знецінення цінних паперів у портфелі банку на продаж	(607 505)	607 505	(536)
Знецінення цінних паперів у портфелі банку до погашення	-	-	-
Відрахування до резервів за зобов'язаннями	(10 831)	(215 596)	(186 293)
Інші операційні доходи	253 069	244 743	2 213 912
Адміністративні та інші операційні витрати	(8 161 357)	(8 181 155)	(9 287 553)
Частка в прибутку/(збитку) асоційованих компаній	-	-	-
Прибуток/(збиток) до оподаткування	1 067 462	255 800	(135 827 306)
Витрати на податок на прибуток	(318 426)	(39 679)	(518 229)
Прибуток/(збиток) від діяльності, що триває	-	-	-
Прибуток/(збиток)	749 036	216 121	(135 309 076)
Прибуток/(збиток) на акцію від діяльності, що триває:	-	-	-
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію	-	-	-
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію	-	-	-
Прибуток/(збиток) на акцію від припиненої діяльності:	-	-	-
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію	-	-	-
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію	-	-	-

Таблиця А.3

Баланс ПАТ КБ «ПриватБанк» у 2016-2017 рр.(тис. грн.)

Найменування статті	Примітки	2017	2016
1	2	3	4
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти		25296	30159
Кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України			
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		34336	27044
Кошти в інших банках		4516	2410
Кредити та заборгованість клієнтів		38335	43583
Цінні папери в портфелі банку на продаж		90354	64409
Цінні папери в портфелі банку до погашення		36322	
Інвестиції в асоційовані/асоційовані та дочірні компанії		30	433
Інвестиційна нерухомість		579	1358
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток			
Відстрочений податковий актив		184	181
Гудвіл			
Основні засоби та нематеріальні активи		3326	3956
Інші фінансові активи		490	229
Інші активи		20920	31421
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття		117	
Активи – опис додаткових статей статей та вміст їх показників			
Активи – усього за додатковими статтями			
Усього активів:		254805	205183
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		12628	20714
Кошти клієнтів		212750	181133
Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток			
Боргові цінні папери, емітовані банком		2	2
Інші залучені кошти			

Продовження табл. А.3

1	2	3	4
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток			
Відстрочені податкові зобов'язання		106	94
Резерви за зобов’язаннями		2317	1586
Інші фінансові зобов’язання		1485	1841
Інші зобов'язання		595	573
Субординований борг		129	122
Зобов'язання групи вибуття			
Зобов’язання – опис додаткових статей статей та вміст їх показників			
Зобов’язання – усього за додатковими статтями			
Усього зобов'язань:		230012	206065
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал		206060	50695
Емісійні різниці		23	23
Незареєстрований статутний капітал			111591
Інший додатковий капітал			
Резервні та інші фонди банку		6211	1619
Резерви переоцінки		268	1304
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		-199943	-176048
Власний капітал – опис додаткових статей статей та вміст їх показників	Результат від операцій з власниками:12174,9934;		
Власний капітал – усього за додатковими статтями			
Неконтрольована частка			
Усього власного капіталу		24793	-882
Усього зобов'язань та власного капіталу		254805	205183

Таблиця А.4

Звіт про фінансові результати ПАТ КБ «ПриватБанк» у 2016-2017 рр.

(тис. грн.)

Найменування статті	Примітки	2017	2016
1	2	3	4
Процентні доходи		24485	31358
Процентні витрати		-18374	-29364

Продовження табл. А.4

1	2	3	4
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)		6111	1994
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках		-18346	-154617
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати) після створення резерву під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках		-12235	-152623
Комісійні доходи		13211	10365
Комісійні витрати		-3017	-2205
Результат від операцій з фінансовими інструментами, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		3491	-23955
Результат від операцій з хеджування справедливої вартості			
Результат від продажу цінних паперів у портфелі банку на продаж			
Результат від операцій з іноземною валютою		1084	-206
Результат від переоцінки іноземної валюти		-2501	-4266
Результат від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		-1112	-16
Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова			
Витрати/(доходи), які виникають під час первісного визнання фінансових зобов'язань за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова			
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення дебіторської заборгованості та інших фінансових активів		-814	
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення цінних паперів у портфелі банку на продаж		1	1981
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення цінних паперів у портфелі банку до погашення			
Чисте (збільшення) зменшення резервів за зобов'язаннями		-1024	-614
Інші операційні доходи		1530	3252

Закінчення табл. А.4

1	2	3	4
Адміністративні та інші операційні витрати		-10356	-9157
Частка в прибутку/(збитку) асоційованих компаній			630
Додаткові статті (доходи) – опис статей та вміст показників	Знецінення нематеріальних активів:-292,0;		
Додаткові статті (доходи) – усього за додатковими статтями			
Додаткові статті (витрати) – опис статей та вміст показників	Інші збитки:-11861,0;		
Додаткові статті (витрати) – усього за додатковими статтями			
Прибуток/(збиток) до оподаткування		-23895	-176814
Витрати на податок на прибуток		-19	576
Прибуток/(збиток) від діяльності, що триває			
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування			
Прибуток/(збиток) за рік		-23914	-176238

Додаток Б

Публікації за період навчання

УНІВЕРСИТЕТ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

Збірник тез доповідей

VI ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
СТУДЕНТІВ, АСПІРАНТІВ ТА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ
приурочена до Дня банківського працівника

20 травня 2016 року

Київ – 2016

	Віталіївна	*problems in Ukraine*	банківської справи»	
45	Олексій Олена Віталіївна	*Розвиток людського капіталу як основа конкурентоспроможності економіки*	Інститут банківських технологій та бізнесу ДВНЗ «Університет банківської справи»	134
46	Опенько Владислав Анатолійович	*Конкурентоспроможність регіонів України та стратегічні аспекти її підвищення*	Інститут банківських технологій та бізнесу ДВНЗ «Університет банківської справи»	137
47	Петелькіна Юлія Олександрівна	*Трансформація ролі центральних банків на сучасному етапі економічного розвитку*	ДВНЗ «Університет банківської справи»	141
48	Розворська Вікторія Олександрівна	*Державний бюджет і проблеми його збалансування Номер та назва наукового напряму*	Інститут банківських технологій та бізнесу ДВНЗ «Університет банківської справи»	144
49	Рудевська Валерія Павлівна	*Сучасні економічні системи: національний та міжнародний досвід*	Інститут банківських технологій та бізнесу ДВНЗ «Університет банківської справи»	147
50	Симоненко Віолетта Віталіївна	*Історія розвитку макроекономічної теорії та її значення у ринковій економіці сьогодення*	Інститут банківських технологій та бізнесу ДВНЗ «Університет банківської справи»	150
51	Скаковський Анатолій Ігорович	*Економічна сутність прибутку та його формування*	Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця	153
52	Слав'юк Наталія Ростиславівна	*State and Indicators of the government debt in Ukraine*	Інститут банківських технологій та бізнесу ДВНЗ «Університет банківської справи»	155
53	Цистан Ірина Василівна	*Формування механізмів ефективного використання інвестиційного потенціалу банків*	ДВНЗ «Університет банківської справи»	158
54	Чмерук Олександр	*Податкові надходження до місцевих бюджетів:*	Інститут банківських технологій та бізнесу ДВНЗ «Університет	

5. Історія економічних учень : підручник / Л. Я. Корнійчук, Н. О. Татаренко, А. М. Поручник та ін. ; за ред. Л. Я. Корнійчук, Н. О. Татаренко. – К. : КНЕУ, 2009. – 264 с.

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ПРИБУТКУ ТА ЙОГО ФОРМУВАННЯ

Скаковський Анатолій Ігорович
1996tolyan@mail.ru
Науковий керівник к.е.н.доц. Тисячна Ю. С.
Харківський Національний Економічний Університет
імені Семена Кузнеця

Актуальність теми полягає у тому, що основна мета всіх банків є отримання прибутку. Він впливає на створення резервних фондів, підтримує стимулювання персоналу, і як наслідок, сприяє розширенню та вдосконаленню операцій, скороченню витрат і покращення якості послуг, які надаються.

Прибуток банку формується за рахунок доходів та видатків.

Доходи банку – це загальна сума грошових коштів, що надходять до банку в результаті здійснення активних операцій та надання інших банківських послуг.

Їх розділяють на дві основні категорії: процентні та непроцентні доходи.

Процентні доходи становлять до 70% доходів банку та складаються з процентних доходів від надання кредитів, доходів від інвестицій у цінні папери та інших процентних доходів. Непроцентні доходи банку залежать від того, наскільки різноманітні послуги за характером послуги надає банк. Основу непроцентних доходів банку становлять комісійні доходи від кредитного та розрахунково-касового обслуговування клієнтів, комісійні від операцій з цінними паперами, валютою, комісійні доходи від надання банком трастових, факторингових, лізингових послуг, гарантій та поручительств, а також інші банківські та небанківські операційні доходи. Як вже було зазначено вище, що прибуток формується за рахунок доходів та видатків, розглянемо структуру видатків.

Видатки – це загальна сума грошових коштів, що витрачаються банком у процесі здійснення діяльності щодо залучення коштів та інших видів діяльності. Як і доходи, видатки можна розподілити на дві основні групи : процентні та непроцентні [3].

Фактично процентні видатки банку – це проценти, сплачені власниками основних депозитів, та процентні виплати за коштами, залученими на грошовому ринку, в тому числі за цінні папери власної емісії, а непроцентні – складаються з комісійних, сплачених іншим учасникам фінансового ринку, банківських, небанківських операційних витрат та витрат на формування резервів.

Важливою складовою в формуванні прибутку є фактори впливу на нього їх розподіляють на внутрішні та зовнішні. Зовнішні фактори - це ті появa та вплив яких на формування прибутку банку не залежать від його діяльності. До них можна віднести такі фактори, як : зміна курсу валют, зміна облікової ставки, загальні кризові явища, розміри обов'язкових резервів, податкове законодавство, стан міжнародних фондових і валютних ринків.

Внутрішні фактори – ті, появa та вплив яких на формування прибутку спричинені діяльністю банку, а також тими управлінськими рішеннями, які були прийняти його топ-менеджментом. До них можна віднести: банківські технології, ризикованість діяльності, ефективність використання банківських ресурсів, співвідношення доходів і витрат банку, зміна обсягу кредитних і депозитних операцій, витрати на обслуговування внесків [2].

Також в процесі формування прибутку велику роль відіграють суб'єкти, які на нього впливають, до них можна віднести : акціонерів, правління банку, аналітичний відділ,

статистичний відділ, тому що саме від їх рішень залежить його формування. Вони визначають політику банку, розподілення прибутку, сфери інвестування та інше.

Прибуток виконує наступні функції : оцінювальна, стимулююча, розподільча, інформаційна.

Оцінювальна функція полягає в тому, що що прибуток дозволяє оцінити здобутки підприємства, показати резерви для збільшення ефективності, визначити напрямок, в якому можна рухатися далі. Збитки висвітлюють прорахунки в процесі виробництва, вказують на помилки керівництва, слугують сигналом для впровадження змін у виробничому процесі.

Стимулююча – це функція прибутку, спрямована на зниження витрат виробництва запровадженням інновацій, що збільшує можливості розширення виробництва і зростання масштабів бізнесу.

Розподільча - функція прибутку забезпечує вибір підприємницької діяльності серед альтернативних варіантів.

Інформаційна - функція прибутку забезпечує підприємство інформацією, з одного боку, про оцінку його діяльності, а з другого - про наповненість ринку товаром, даючи тим самим економічний сигнал про необхідність збільшувати чи зменшувати обсяги послуг [4].

Слід зазначити, що реалізація всіх вище згаданих функцій здійснюється в щільній взаємодії одна з одною, і лише забезпечення повноцінного виконання прибутком всіх його функцій може слугувати основою для економічної та соціальної стабільності банку.

Щодо розподілу прибутку, то він повинен відповідати чинному законодавству України та засновницьким і статутним документам банку.

Він розподіляється на фонди спеціального призначення, дивіденди та нерозподілений прибуток, вони контролюються такими нормативними документами як "Положення про формування спеціальних фондів"та Законом України " Про заходи, спрямовані на сприяння капіталізації та реструктуризації банків". За рахунок нерозподіленого прибутку банк може збільшити свої резерви, інвестувати в нові сфери діяльності, розширювати свою технологічну базу та інше [5].

Обґрунтування вибору альтернатив підвищення прибутковості діяльності банку

УДК 336.71:338.31-045.25

Скаковський А.І.
Студент 4 курсу, фінансового факультету
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. У статті розглянуто альтернативи підвищення прибутковості діяльності банку із використанням методу експертних оцінок. У ході дослідження, на основі методу аналізу ієрархій Томаса Сааті, визначено найбільш ефективні шляхи нарощення прибутку на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк».

Аннотация. В статье рассмотрены альтернативы повышения прибыльности деятельности банка с использованием метода экспертных оценок. В ходе исследования, на основе метода анализа иерархий Томаса Саати, определили наиболее эффективные пути наращивания прибыли на примере ПАО КБ «ПриватБанк».

Abstract. The article considers alternatives to improve the profitability of the bank using the method of expert evaluations. The study based on the analytic hierarchy Thomas Saaty identified the most effective ways of increasing profit by the example of PJSC CB "PrivatBank".

Ключові слова: прибутковість діяльності банку, СППР-вибір, метод аналізу ієрархій.

Ключевые слова: прибыльность деятельности банка, СППР-выбор, метод анализа иерархий.

Keywords: profitability of bank, DSS-choice, analytic hierarchy process.

Формування прибутковості діяльності банку є комплексним процесом, що невід’ємно залежить від обраної стратегії управління, з врахуванням діючого законодавства, вимог учасників і власників та загальної концепції банку. Управління та контроль над процесом формування прибутковості діяльності банку повинні бути безперервними. Основними завданнями, що стоять перед менеджерами банку, з позиції формування прибутковості, є: нарощення обсягу прибутку загалом за рахунок основної та інших видів діяльності; зниження витрат у процесі його формування; забезпечення стабільності

в одержанні прибутку; розподіл отримання прибутку в часі.

Результати аналізу наукових джерел, довели, що існує значна кількість методів визначення пріоритетності альтернатив підвищення прибутковості діяльності банку. Для вирішення даного завдання провідні вчені такі, як М. Д. Алексеєнко [1], Л. В. Пельтек [2], О. К. Сараєва [3], Ю. Є. Смольянінова [4] використовували методи таксономічного, кореляційно-регресійного, факторного аналізу, але застосування означених методів потребує аналізу великого масиву статистичної інформації та нівелює вплив людського фактору у процесі прийняття рішень. Тому, для вирішення даної проблеми доцільно застосувати метод аналізу ієрархій, який поєднує у собі економіко-математичні розрахунки, і досвід імплементації методів управління банківської діяльності.

Мета статті – визначення пріоритетності альтернатив підвищення прибутковості банківської діяльності ПАТ КБ «ПриватБанк», з врахуванням експертних оцінок. Аналіз стратегій підвищення прибутковості банківських установ потребує використання методу аналізу ієрархій, який дозволить математично доповнити обґрунтування визначення пріоритетності альтернатив щодо ефективності їх застосування.

Метод аналізу ієрархій (MAI) – це систематична процедура, що основана на ієрархічному представленні елементів, які визначають суть проблеми, яка розбивається на простіші складові із наступною оцінкою особи, яка приймає рішення, ступеня взаємодії елементів отримуваної ієрархічної структури [4].

Метод аналізу ієрархії, розроблений Т. Сааті [5], застосовується для вирішення багатокритеріальних задач в умовах визначеності. Мету прийняття рішення слід розподілити на кілька критеріїв 1-го рівня, кожний з яких також розподіляється на кілька критеріїв більш низького рівня.

Для обґрунтування вибору пріоритетної альтернативи підвищення прибутковості діяльності банку, досліджено можливі результати впливу на неї результатів кредитної та депозитної діяльності, комісійних доходів, операцій з іноземною валютою та інших видів діяльності.

Для прийняття рішення щодо вибору найкращих альтернатив підвищення прибутковості діяльності банку подано дерево ієрархій, яке

сформоване у програмному комплексі СППР-вибір (рис.1).

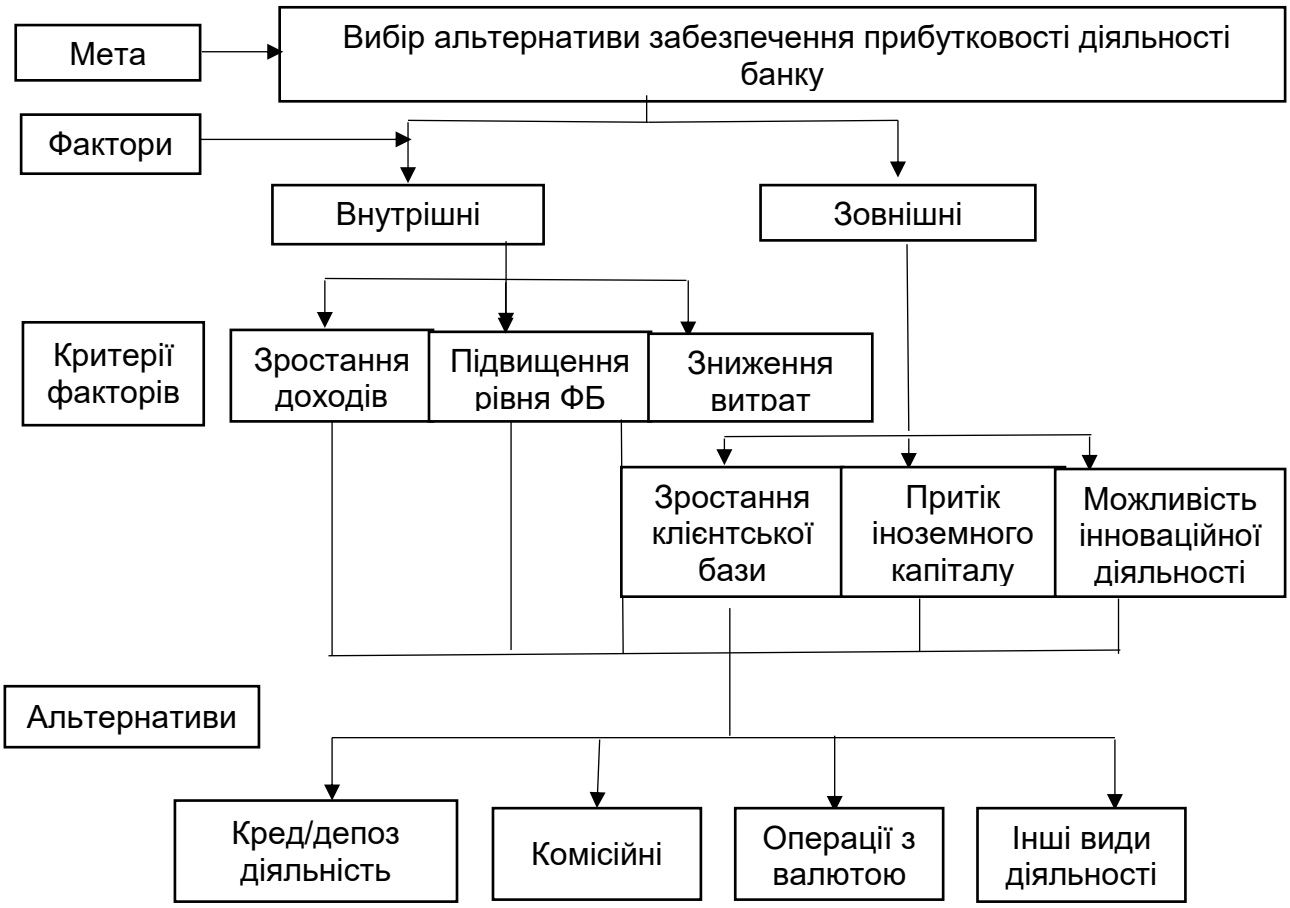

Рис. 1. Декомпозиція задачі ієрархії

Як видно з рис. 1, вибір альтернатив підвищення прибутковості діяльності банку здійснюється з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів.

Зовнішні – ті фактори, які не підлягають контролю та не залежать від діяльності банку (стан економіки країни, рівень розвитку банківської системи, рівень інфляції, вплив законодавства та ін.).

Внутрішні фактори – є наслідками діяльності банку, а також тих управлінських рішень, які були прийняти його топ-менеджментом (політика банку щодо формування структури активів та зобов’язань; виокремлення пріоритетних бізнес-напрямків; орієнтири на певні групи клієнтів чи банківських продуктів; галузева та регіональна диверсифікація діяльності банку, тощо).

Таким чином, на першому етапі, експертам необхідно визначити які

із факторів є більш важливими та пріоритетними для конкретного банку, що представлено матрицею попарних порівнянь факторів (рис. 2). Основуючись на результатах дослідження (рис. 2), обрано конкретні альтернативи нарощення прибутку та збільшення прибутковості діяльності банку.

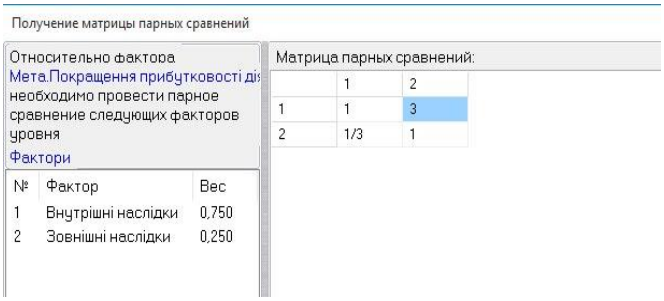

Рис. 2. Матриця попарних порівнянь факторів

Як видно з наведених даних (рис. 2), найвагоміший вплив на вибір найкращих умов для покращення прибутковості діяльності банку чинить фактор внутрішніх наслідків, а менш ваговий – фактор зовнішніх наслідків.

Не зважаючи на нижчу значимість фактору зовнішніх наслідків, виявлено їх вагомість в оцінці діяльності банку. Це може значно вплинути на результати оцінок, та виявити певні неочікувані тенденції за умов рівноцінності результатів та неможливості кількісної оцінки показника на поточному етапі діяльності установ [2].

Наступним етапом у процесі визначення пріоритетності альтернатив підвищення прибутковості діяльності банку є побудова матриці попарних порівнянь критеріїв: «Можливості зростання доходів»; «Підвищення рівня фінансової безпеки», «Зниження витрат», «Зростання існуючої клієнтської бази», «Притік іноземного капіталу» та «Можливості здійснення банком інноваційної діяльності». Матрицю попарних порівнянь критеріїв факторів наведено на рис. 3.

Згідно рис. 3, найбільш вагомим є критерій зростання доходів банку (0,651), а наступним за ним – зниження витрат (0,222). Дані результати підтверджені економічною сутністю поняття «прибуток», згідно якого означені фактори є основними у процесі впливу на прибутковість діяльності банку.

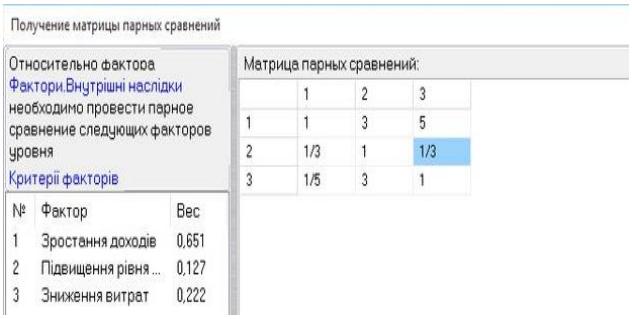

Рис. 3. Матриця попарних порівнянь критеріїв підвищення прибутковості діяльності банку

Задля отримання конкретних результатів вибору пріоритетності альтернатив підвищення прибутковості діяльності банку, необхідно визначити узагальнені пріоритети для кожного із шляхів управління прибутком.

Результати вибору узагальнених пріоритетів підвищення прибутковості діяльності банку, за допомогою яких і визначається найбільш вигідна альтернатива [3], наведено на рис. 4.

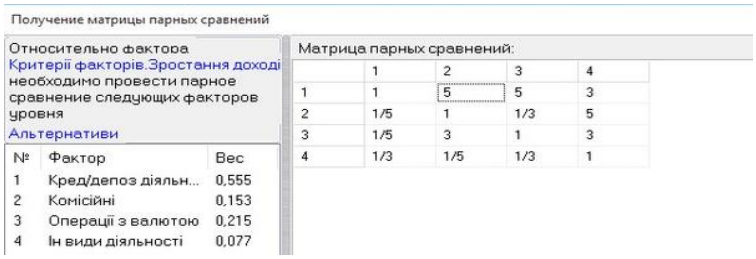

Рис. 4. Матриця попарних порівнянь альтернатив підвищення прибутковості діяльності банку

Відповідно до рис. 4 виявлено, що на думку експертів, найбільш результативною для підвищення прибутковості діяльності банку є кредитна та депозитна діяльність.

Останнім етапом аналізу є узагальнення результату відбору альтернатив підвищення прибутковості діяльності банку, що представлено у вигляді діаграми на рис. 5.

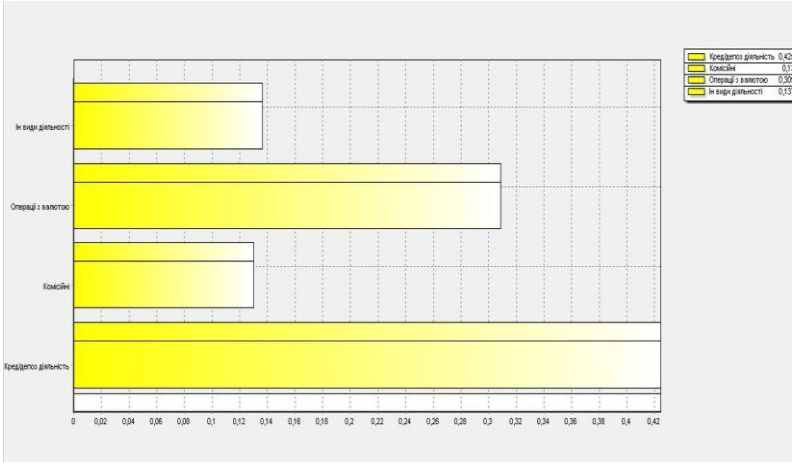

Рис. 5. Результати відбору альтернатив збільшення прибутковості діяльності ПАТ КБ «ПриватБанк»

Як видно з рис. 5, найбільш пріоритетною альтернативою для ПАТ КБ «ПриватБанк», є підвищення прибутковості діяльності за рахунок кредитно/депозитної політики, та потенційно можливою альтернативою для банку є здійснення операцій з іноземною валютою.

Для оцінки адекватності запропонованих альтернатив, розраховано значення індексу узгодженості думок експертів (рис. 6).

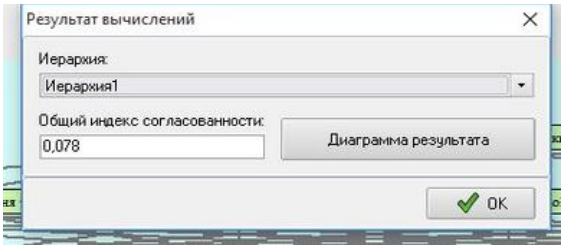

Рис. 6. Значення індексу узгодженості думок експертів

Згідно рис. 6 саме кредитно/депозитна діяльність є найбільш імовірним джерелом зростання прибутку за поточних умов для банку. Адже для матриці з заданим розміром максимально допустиме значення індексу узгодженості думок експертів складає 0,90 [4].

Отже, за результатами аналізу розподілу пріоритетності альтернатив збільшення прибутковості діяльності банківської установи, який базується на використанні методу ієрархій, виявлено, що найбільш ефективним джерелом підвищення прибутковості діяльності ПАТ КБ «ПриватБанк» є кредитна та депозитна діяльність. Управління

означеними видами діяльності банку дає змогу впливати на критерії збільшення доходів та зменшення його витрат. Застосування методу аналізу ієрархій сприяло об'єктивності вибору альтернатив збільшення прибутковості діяльності банку, з врахуванням домінуючого експертного бачення розв'язку означеного питання, що обумовило практичну цінність проведеного аналізу та послугувало підґрунтям для подальшого оцінювання результативності альтернатив збільшення прибутковості банківської діяльності.

Література:

1. Алексеєнко М. Д. Оптимізація операцій комерційного банку / М. Д. Алексеєнко, А. М. Герасимович // Банківська справа – 2014. – № 6. – С. 26–28.

2. Пельтек Л. В. Шляхи підвищення доходності банку із урахуванням його цінової політики на ринку банківських послуг / Л. В. Пельтек // Вісник Національного банку України. – 2015. – № 8. – С. 36–38.

3. Сараєва О. К. Удосконалення прибутковості банку за допомогою використання таксономічного методу / О. К. Сараєва // Банківська справа. – 2013. – № 1. – С. 6–10.

4. Смольянінова Ю. Є. Удосконалення прибутковості діяльності комерційного банку / Ю. Є. Смольянінова // Гроші та кредит. – 2014. – № 3. – С. 48-53

5. Саати Т. Л. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Л. Саати, К. П. Кернс: под ред. И. А. Ушакова. – М.: Радио и связь, 1991. – 244 с.

Додаток В

Публікації за темою дипломної роботи

Етапи антикризового управління банком

УДК 005.21:005.52:336.71-044.372

Скаковський А. І.
магістр 2 курсу фінансового факультету
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. У статті визначено основні етапи антикризового управління банком. Узагальнені антикризові заходи, зокрема: превентивні, заходи фінансової стабілізації та санаційні заходи виходу з кризового становища банків України.

Ключові слова: антикризове управління, санаційні заходи, механізм, банк.

Аннотация. В статье определены основные этапы антикризисного управления банком. Обобщенны антикризисные меры, в частности: превентивные, меры финансовой стабилизации и санационные меры выхода из кризисного положения банков Украины.

Ключевые слова: антикризисное управление, санационные меры, механизм, банк.

Annotation. The article defines the main stages of the bank's crisis management. Generalized anti-crisis measures, in particular: preventive, measures of financial stabilization and remedial measures to overcome the crisis situation of Ukrainian banks.

Key words: anti-crisis management, sanation measures, mechanism, bank.

Економічне зростання будь-якої країни залежить від фінансового стану банківської системи. Актуальність дослідження обумовлена тим, що суттєвий вплив на банківську систему здійснює фінансова криза, що розгорнулася унаслідок соціально-політичної кризи у зв’язку із подіями на Сході України. Виявляти та здійснювати всі можливі превентивні, ліквідаційні заходи та заходи протидії кризі є важливим завданням як фінансово-кредитної політики НБУ, так і окремого банку на його рівні.

У період з 01.01.2015 року по 01.12.2017 року кількість банків скоротилась з 113 до 86. Ця тенденція була наслідком постанови

Національного банку України про додаткову капіталізацію, через що багато банків у встановлений час не змогли збільшити свій статутний капітал та були ліквідовані. Також однією з причин зменшення кількості банків була криза.

Проблема фінансової стійкості банків та антикризового регулювання стає все більш актуальною. Нехтування питаннями запобігання банківських криз може призвести до різкого ослаблення банківської системи та фінансової бази економіки. У теперішній час стан багатьох банків незадовільний, мають місце випадки банкрутства банків, що свідчить про недоліки в практиці банківського управління і особливо антикризового управління.

Фінансовий механізм антикризового управління банком – складна система цілеспрямованого впливу на фінансову систему банку, фінансових ресурсів та фінансові відносини, з використанням фінансових інструментів, що дозволяє підтримувати постійну життєздатність банку та не допустити його банкрутства.

Фінансовий механізм повинен мати структурно-логічну систему, необхідною умовою створення якої є взаємозв'язок її компонентів та їх чіткі характеристики. Формуванню фінансового механізму має передувати визначення етапів антикризового управління банком (рис. 1).

Перший фундаментальний етап антикризового управління банком визначає сутність антикризового фінансового управління за допомогою трактування предмета, об'єкта, суб'єктів, мети та завдань цього процесу. Антикризове управління банком ґрунтується на виявленні ранніх ознак кризи й ідентифікації фінансового стану банку, нормальний, передкризовий, кризовий.

Результат ідентифікації фінансового стану банку досить важливий, оскільки він дає не тільки узагальнену оцінку поточного стану банку, але й обумовлює прийняття управлінських рішень у плануванні, організації та мотивації. Механізм антикризового управління системними банками повинен мати такі властивості: мобільність і динамічність використання ресурсів, проведення змін, реалізація інноваційних програм; здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та прийняття рішень; врахування чинника часу в процесах антикризового управління; використання при розробці й реалізації рішень антикризових критеріїв якості [1, с. 34].

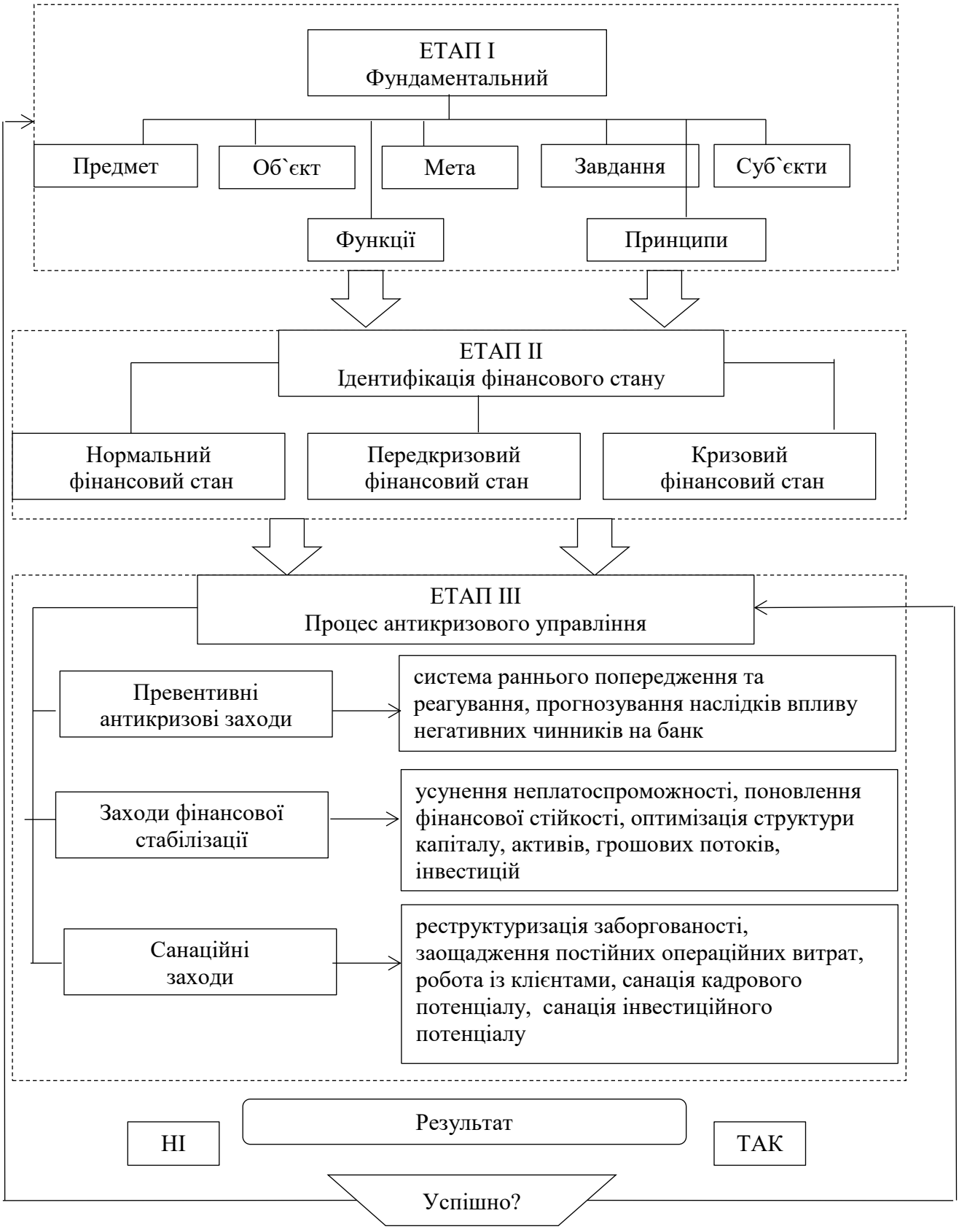

Рис.1. Послідовність етапів антикризового управління банком

На другому етапі визначається фінансовий стан банку, який може бути в

нормальному стані, передкризовому або кризовому фінансовому стані. Нормальний фінансовий стан ідентифікується як стан, при якому не порушені основні економічні закони виробництва, а економічні показники не виходять за межі планово-нормативних значень [2, с. 42].

При такому стані доцільно застосовувати сукупність превентивних антикризових заходів, тобто систему раннього попередження та реагування, прогнозування наслідків впливу негативних чинників на банк (рис.2).

Рис. 2. Послідовність процесу превентивних антикризових заходів

Дані рис. 2. показують, що превентивні заходи можуть включити: діагностику процесів і тенденцій, які призводять до кризових ситуацій; прогнозування виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових ситуацій; здійснення антикризового супроводу (виявлення процесів, які призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій); проведення завчасної підготовки на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризова профілактика); організацію і координацію ефективних дій подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків.

Кожен із запропонованих методів можна застосовувати у банку поступово доповнюючи новими факторами. Нестійкий (передкризовий) фінансовий стан характеризується тим, що зберігається можливість відновлення платоспроможності за рахунок поповнення власного капіталу та збільшення власних оборотних засобів, а також додаткового

залучення довгострокових кредитів. Він характеризується недостачею власних оборотних засобів, довгострокових джерел формування, надлишком або рівністю загальної величини основних джерел формування запасів та вартістю запасів; порушеннями фінансової дисципліни, перебоями в надходженні грошових коштів на поточний рахунок, зниженням прибутковості діяльності [3, с. 78].

Якщо ці умови не виконуються, то спостерігається тенденція до погіршення фінансового стану. При такому рівні фінансового стану банку необхідно застосовувати заходи фінансової стабілізації, а саме усунення неплатоспроможності, поновлення фінансової стійкості, оптимізація структури капіталу, активів, грошових потоків, інвестицій (рис. 3).

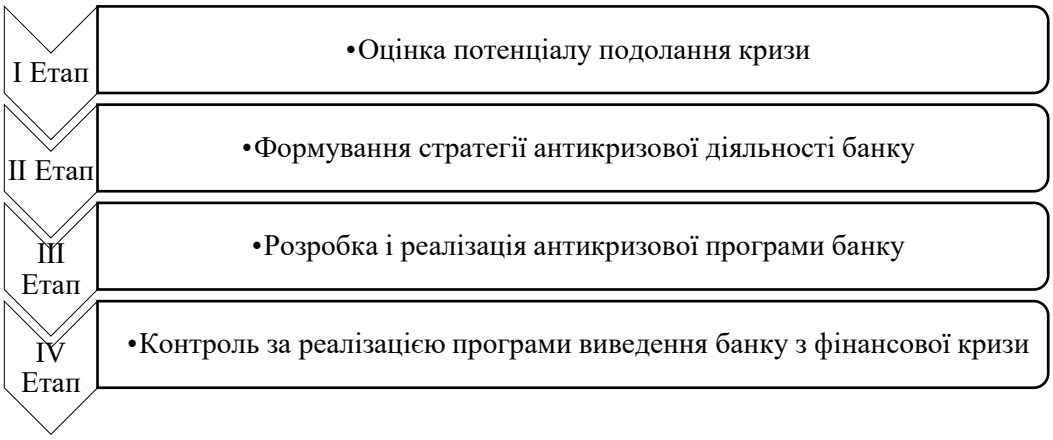

Рис. 3. Послідовність процесу стабілізаційного антикризового управління банком

Як видно з рис.3, даний процес містить чотири етапи, кожен з яких має на меті забезпечення стабільного фінансового стану банку. Якщо банку не вдалося провести стабілізацію кризи, настає більш ризикований кризовий стан.

Кризовий фінансовий стан (банк знаходиться на межі банкрутства), коли грошові кошти, короткострокові цінні папери та дебіторська заборгованість не в змозі покрити навіть кредиторської заборгованості та прострочених позик. Характеризується недостачею власних оборотних засобів, довгострокових джерел формування та загальної величини основних джерел формування запасів [4, с. 2]. При

такому рівні необхідно застосовувати методики санаційних заходів (рис. 4). Якщо банк перебуває у фазі кризи, яка загрожує подальшому його існуванню і потребує негайного проведення фінансової санації, то він може бути переведений на режим фінансового оздоровлення з ініціативи НБУ. При цьому до передачі санаційних заходів під керування НБУ, банк самостійно може проводити такі заходи, як: реструктуризація заборгованості, заощадження постійних операційних витрат, робота із клієнтами, санація кадрового потенціалу, санація інвестиційного потенціалу. Далі, в залежності від результатів проведення антикризового управління, необхідно обирати подальшу стратегію.

Найважливішою складовою програми фінансового оздоровлення банку є каталог санаційних заходів. Враховуючи ту обставину, що збитки від кредитних операцій, як правило, є основною причиною кризи, у програмі санації слід передбачити заходи щодо зниження кредитних ризиків. До таких заходів можна віднести: диверсифікацію кредитного портфеля; перманентну роботу з підвищення кваліфікації фахівців кредитних відділів; виконання вимог НБУ щодо формування резервних фондів; контроль за цільовим та ефективним використанням коштів позичальника; створення банку даних недобросовісних позичальників; поширення практики консорціумного кредитування.

Для формування механізму антикризового управління системним банком необхідно: по-перше, визначити чіткі стратегічні орієнтири у процесі забезпечення стратегічного розвитку банку; по-друге, визначити цілі антикризового управління, які мають бути адекватними тенденціям зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ банку, його внутрішньому потенціалу, а також забезпечувати розв'язання існуючих проблем з найменшими втратами для банку; по-третє, сформулювати принципи антикризового управління банком, які визначають вимоги до розвитку структури, організації соціально-економічних систем, процесу антикризового управління в цілому і процесу ухвалення управлінських рішень зокрема; по-четверте, розробка архітектури механізму антикризового управління й окремих його складових, а саме моделі, методи і процедури формування й реалізації механізму антикризового управління; по-п'яте, визначити набір дієвих стратегій антикризового управління, спрямованих на подолання саме того виду кризи, яка виникла в системному банку; по-шосте, розробити методи, моделі і

процедури розробки й ухвалення управлінських рішень у процесі вибору та реалізації дієвої стратегії антикризового управління [5].

Отже, механізм реалізації антикризового управління банком це складна система цілеспрямованого впливу на фінансову систему банку, фінансових ресурсів та фінансові відносини, з використанням фінансових інструментів, що дозволяє підтримувати постійну життєздатність банку та не допустити його банкрутства.

Він включає у себе три управлінських етапи, кожен з яких має особисті особливості та етапи в залежності від специфіки банку та поточного фінансового стану.

Література

1. Багацький В. М. Антикризове управління : навч. посіб. / В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.

2. Василенко В. О. Антикризове управління : навч. посіб. / В. О. Василенко. – 2-евид., випр. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 504 с.

3. Коваленко В. В. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банківської системи : монографія / В. В. Коваленко., М. В. Суганяка. – Суми : УАБС НБУ, 2014. – 198 с.

4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління: теоретико-методичні заходи та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко – К : КНЕУ, 2015.

5. Ситник Л. С. Аналіз фінансового стану комерційних банків : монографія / Л. С. Ситник. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.mbka.ru/item59.