УДК 336.71

І. П. Мігус,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси
К. В. Карпова,
к. е. н., доцент, професор кафедри доцент кафедри управління безпекою, правоохоронної та антикорупційної діяльності, ПрАТ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
Я. С. Коваль,
здобувач, ПрАТ "Міжрегіональна академія управління персоналом"

ОЦІНКА ЗАХОДІВ ДЕРЖАВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ З БОКУ НБУ

I. Mihus,
Doctor of Economic Science, Professor, Head of the Management and Economic Security Department
Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky, Cherkasy
K. Karpova,
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor, Department of Security Management,
Law enforcement and anti-corruption activities, PJSC "Interregional Academy of Personnel Management"
Ya. Koval,
Researcher, PJSC "Interregional Academy of Personnel Management"

EVALUATION OF ACTIVITIES OF STATE REGULATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE BANKING SECTOR WITH THE BANK OF THE NBU

У статті розглянуто напрями забезпечення державного антикризового управління банком та доведено, необхідність впровадження його спеціалізованих напрямів. Визначено понятійно-категоріальний апарат дефініцій "проблемний банк", "неплатоспроможний банк", "тимчасова адміністрація". Оцінено пріоритетні напрями вдосконалення державного регулювання банківської системи у посткризовий період. Наведено пропозиції щодо поліпшення функціонування банківських установ в економічно нестабільній ситуації країни та дії НБУ як головного регулятора.

The article considers the directions of ensuring the state anti-crisis management by the bank and proves the necessity of implementing its specialized areas. The conceptual-categorical apparatus of definitions "problem bank", "insolvent bank", "temporary administration" is defined. The priority directions of improvement of the state regulation of the banking system in the post-crisis period are assessed. The proposals on improving the functioning of banking institutions in the economically unstable situation of the country and actions of the NBU as the main regulator are presented.

Ключові слова: антикризове управління, державне регулювання антикризового управління, заходи державного регулювання, напрями розвитку, Національний банк України, фінансова стабільність, антикризові ризики.

Key words: anti-crisis management, state regulation of crisis management, measures of state regulation, development directions, National Bank of Ukraine, financial stability, anti-crisis risks.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Внаслідок фінансово-економічної кризи нашої держави, гостро постали питання неефективного державного антикризового управління, а інколи — взагалі його відсутності. Адже будь-які потрясіння в банківській сфері, різкі зміни зовнішніх і внутрішніх умов діяльності банківської системи, що призводять до паралізації платіжної системи, коливань курсу національної валюти, загострення політичних обставин вказують на розвиток банківської кризи, унаслідок чого банківський сектор стає неспроможним стабільно функціонувати та виконувати свої основні функції.

Таблиця 1. Понятійно-категоріальний апарат дефініцій "проблемний банк", "неплатоспроможний банк", "тимчасова адміністрація"

Поняття	Коротка характеристика
Проблемний банк	(problem bank) – банк, що відповідає хоча б одному з таких критеріїв: 1) банк допустив зменшення розміру регулятивного капіталу та/або нормативів капіталу банку, встановленого законом та/або нормативно-правовими актами Національного банку України, на 10 і більше відсотків протягом звітного місяця; 2) банк не виконав вимогу вкладника або іншого кредитора, строк якої настав п'ять і більше робочих днів тому
Неплатоспроможний банк	(insolvent bank) – банк, у разі: 1) не приведення ним своєї діяльності у відповідність із вимогами законодавства, в тому числі нормативно-правових актів Національного банку України, після віднесення його до категорії проблемних, але не пізніше ніж через 180 днів з дня визнання його таким; 2) зменшення розміру регулятивного капіталу або нормативів капіталу банку до однієї третини від мінімального рівня, встановленого законом та/або нормативно-правовими актами Національного банку України; 3) невиконання банком протягом 10 робочих днів поспіль 10 і більше відсотків своїх зобов'язань перед вкладниками та іншими кредиторами
Тимчасова адміністрація	(provisional administration) – процедура, що застосовується Національним банком до банків при здійсненні банківського нагляду за особливих обставин, передбачених законодавством

Джерело: складено автором за даними [1].

Тому подальше зволікання із вирішенням проблем державного регулювання банківської системи може спричинити вилучення України із світових фінансових потоків, тому особливої важливості набувають дослідження механізму регулювання банківського сектору у кризовий та посткризовий період з метою вироблення оптимальної стратегії управління банківською системою у найближчій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання державного антикризового управління досліджувалися багатьма вченими як вітчизняними, так і закордонними. До них належать Дзюблюк О.В., Сгоняка М.В., Гордіна Т.М., Самородов Б, Шершньова З., Заруба Ю., Кудряшов В. та інші. У вітчизняній літературі державне антикризове управління розглядається як система управління, яка має всебічний характер та направлена як на попередження, так і на усунення несприятливих для бізнесу явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу виживання, або реалізації спеціальних процедур.

Проте багато теоретичних та прикладних аспектів проблеми державного антикризового управління в банківському секторі надалі залишаються недостатньо розробленими, а деякі позиції — дискусійними.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є оцінка заходів державного антикризового управління в банківському секторі з боку НБУ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Українські банківські установи уже довготривалий період зазнають впливу негативних чинників макроекономічного, інституціального та регулятивного характеру. Стрімкого і масштабного впливу системної банківської кризи вітчизняні банки, соціальних і політичних інституцій. Фінансовий світ вже накопичив досвід передбачення масштабів кризи на рівні банківського сектору. Тому запобігання кризі на фінансовому ринку часто стає неможливим з економічних, фінансових, а іноді й політичних причин.

Поширення кризових явищ в економіці ставлять під загрозу не тільки прибутковість діяльності банків, а й узагалі їх функціонування. Основними причинами припинення діяльності банків є їхня неспроможність нейтралізувати ризики в банківській системі, а також відповідати за своїми зобов'язаннями, що обумовлено недостатністю ресурсної бази у фінансово-кредитних установах. Разом із тим, перш ніж розглядати заходи державного антикризового управління варто більш детально зупинитися на ключових категорія з якими банківська установа зіштовхується у процесі вирішення кризи (табл. 1).

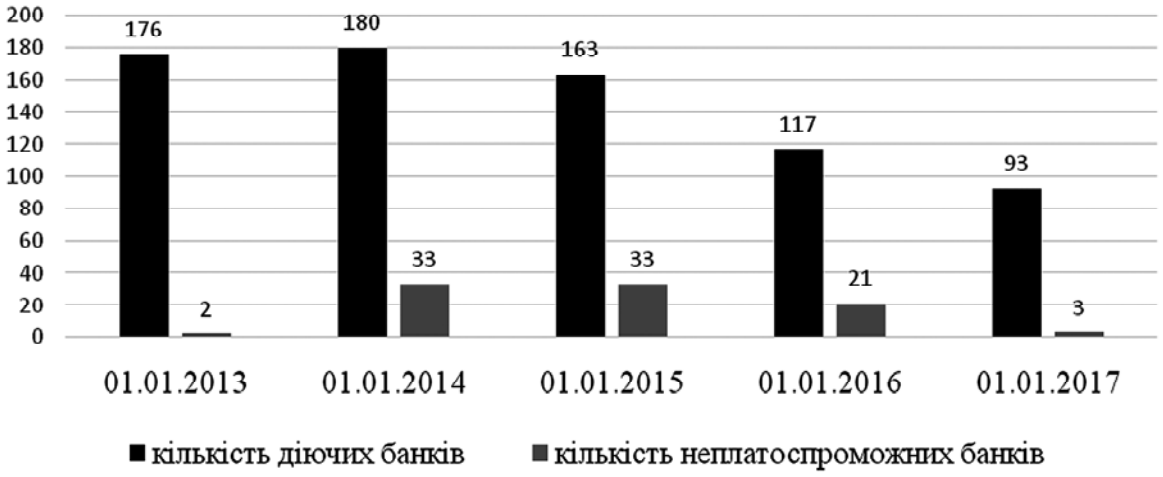


Рис. 1. Динаміка діючих та неплатоспроможних банків України за період з 2013 р. по 2017 р.

Джерело: складено автором [1].

Таблиця 2. Показники капіталізації банківської системи України за 2014—2016 рр. (станом на 01.01) та прогноз на 2017—2019 рр.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Норматив достатності капіталу, %	15,6	12,31	12,69	10,94	9,51	8,08
Власний капітал, млрд грн.	148,06	93,67	123,69	119,08	112,41	105,73
Темп зростання власного капіталу, %	76,87	63,26	132,05	96,27	94,40	94,06
ВВП, млрд грн.	1587	1989	2327	2351	2540	2729
Темп зростання ВВП, %	108,33	125,33	116,99	101,03	108,04	107,44
Частка власного капіталу у ВВП, %	9,33	4,71	5,32	5,07	4,43	3,87

Джерело: складено автором за даними [2; 3].

За інформацією НБУ, протягом 2014—2017 рр. загальна сума збитків, яку завдали неплатоспроможні банки економіці країни, становить 158,4 млрд грн. Процес виведення з ринку банківських установ триває, що вказує на необхідність розроблення дієвого механізму управління проблемними і неплатоспро- можними банками (рис. 1).

Тому недивним є те, що показники діяльності за ці роки відображають негативну тенденцію (табл. 2).

Станом на 01.01.2017 р. власний капітал банківської системи займає лише 5,32 % у валовому внутрішньому продукті країни. Якщо зробити прогноз на наступні 3 роки, то значення нормативу достатності регулятивного капіталу по банківській системі Україні дійде до своєї граничної межі, згідно зі стандартами Базельського комітету, та буде нижчим, ніж мінімальні вимоги НБУ, якщо регулятор не прийме відповідних рішень. Основою причиною зменшення зростання власного капіталу та падіння нормативу достатності є погіршення якості кредитного портфелю банків і створення значних резервів під знецінення кредитів.

Зазначимо, що в Україні рішенням Адміністративної ради Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО) від 21.04.2010 була затверджена Концепція реформування Фонду гарантування вкладів фізичних осіб і впровадження нового механізму роботи з проблемними банками. Відповідно до зазначеної Концепції встановлено розподіл функцій і повноважень між НБУ та ФГВФО і методи виве- дення проблемних банків із банківської системи (табл. 3).

Діяльність регуляторних органів (НБУ і Фонду гарантування вкладів фізичних осіб) до неплатоспроможного банку складається з кількох етапів:

1) пошук потенційних інвесторів для неплатоспроможного банку;

2) введення тимчасової адміністрації;

3) стабілізація діяльності банку або ліквідація.

Разом із тим, висока ймовірність виникнення кризи в процесах функціонування і розвитку будь-якого суб'єкта господарювання зумовлює необхідність упровадження спеціалізованого державного антикризового управління. Реалізація антикризового управління в банку є необхідною передумовою протидії кризі, фінансовому оздоровленню банку та його стабільному довгостроковому функціонуванню.

Використання традиційних підходів до локалізації та нейтралізації кризових явищ за умов відсутності ефективного державного антикризового управління припускає перехід від потенційної кризи до ліквідації банку, від проблем окремого банку до дестабілізації банківської системи загалом. За цих умов актуальною є розробка теоретичних і практичних шляхів щодо вдосконалення державного антикризового управління в банку, яке виступає необхідною передумовою протидії кризі й фінансовому оздоровленню банку. Тому варто виділити ряд заходів антикризового регулювання, які здійснюються в України Національним банком України (рис. 2).

Важливим напрямом у забезпеченні державного антикризового управління банком є необхідність здійснювати ефективне управління ліквідністю та прибутковістю. Стратегічне завдання, яке мають вирішувати банки в процесі управління ліквідністю, — це необхідність уникати як дефіциту, так і надлишку ліквідних коштів. Дефіцит призводить до виникнення ризику втрати ліквідності банку, а надлишок ліквідних коштів є наслідком не раціонального розміщення коштів і прямим чинником втрати банком майбутнього прибутку. Саме тому, з метою уникнення чи хоча б мінімізації ризику незбалансованої ліквідності, кожний банк зобов'язаний підтримувати оптимальне співвідно-

Таблиця 3. Повноваження і функції, які виконують НБУ та ФГВФО

Національний банк України	Фонд гарантування вкладів фізичних осіб
Постійний нагляд за дотриманням банківськими установами банківського законодавства, нормативно-правових актів НБУ і економічних нормативів	Зобов'язання перед НБУ в порушенні питання про застосу вання до учасника Фонду заходів впливу в разі порушення ним норм ЗУ «Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб»
Державне адміністративне регулювання діяльності банків, а саме: реєстрація та ліцензування їх діяльності, встановлення вимог та обмежень щодо діяльності банків, нагляд за діяльністю банків, надання рекомендацій щодо діяльності банків, застосування санкцій до банків-порушників	Право на переведення / виключення банків із числа учасників (тимчасових учасників) Фонду
Запровадження понять «проблемний банк» і «безнадійний неплатоспроможний банк» за результатом невідповідності кількісних та якісних нормативним критеріям ведення банківської діяльності	У разі виявлення порушень норм Закону «Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб» вносити пропозиції про застосування НБУ санкцій до таких учасників
Відкликання ліцензії чи ініціювання процедури ліквідації банку в разі порушення законодавства чи нормативно-правових актів НБУ, що спричинило значну втрату активів або доходів, і настання ознак неплатоспроможності банку	Отримання від НБУ інформації та передбачені законодавством документи, потрібні для відшкодування коштів вкладникам

Джерело: складено автором.

Рис. 2. Заходи державного антикризового регулювання з боку НБУ

Джерело: складено автором.

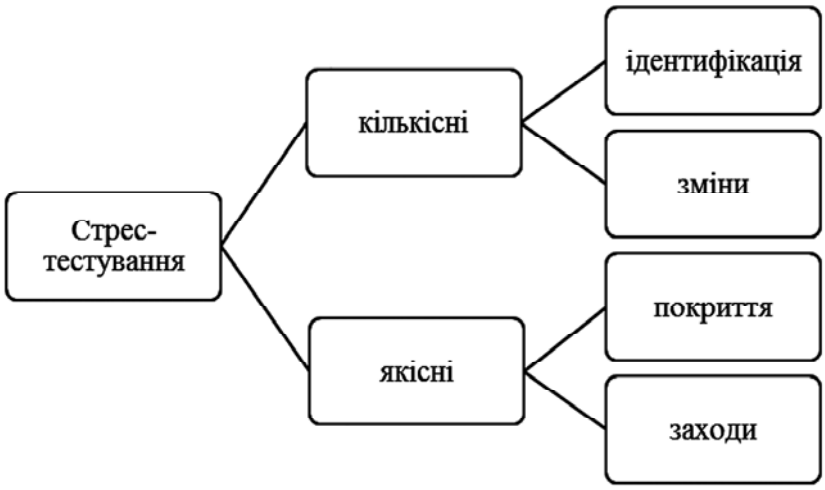


Рис. 3. Кількісні та якісні компоненти стрес-тестування

Джерело: складено автором.

шення між рівнем ліквідності та прибутковості, сукупність основних прийомів, методів і заходів, спрямованих на досягнення якого, мають бути чітко сформульовані у даній стратегії НБУ пропонує банкам як ефективний напрям державного антикризового управління застосовувати стрес-тестування як метод кількісної оцінки ризику, який полягає у визначенні величини неузгодженої позиції, що наражає банк на ризик, та у визначенні шокової величини зміни зовнішнього фактора — валютного курсу, процентної ставки тощо. Поєднання цих величин дає уявлення про те, яку суму збитків чи доходів отримає банк, якщо події розвиватимуться за закладеними припущеннями [4].

Стрес-тестування банків включає кількісні та якісні складові аналізу (рис. 3).

Кількісний аналіз спрямований на ідентифікацію можливих сценаріїв розвитку подій та визначає масштаби можливих змін ринкової кон'юнктури, коливань основних її компонентів, що впливають на результат діяльності банку та рівень його економічної безпеки. За допомогою якісного аналізу оцінюється спроможність капіталу банку покривати можливі збитки та визначається комплекс заходів для зниження рівня ризику, мінімізації можливих втрат і збереження та захисту капіталу.

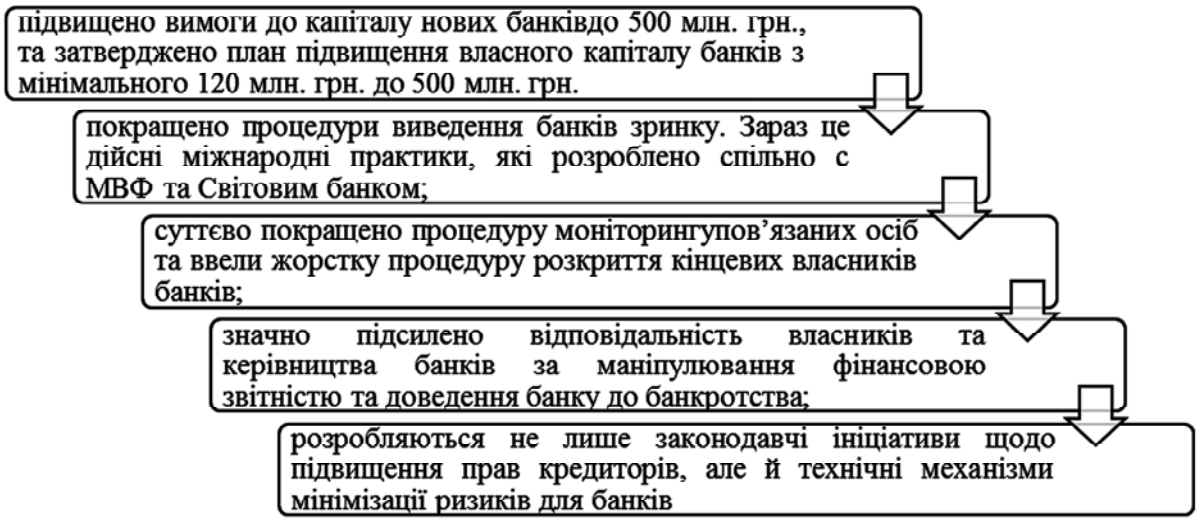


Рис. 4. Основні заходи НБУ у сфері реструктуризації

Джерело: складено автором.

Таблиця 4. Поділ банків на наглядові кластери за групами

Група	Наглядові кластери
Банки I та II груп	- державні банки; - великі приватні банки; - банки, які належать до міжнародних банківських груп
Банків III та IV груп	- за результатами оцінки бізнес-моделей; - профілів ризику; - характеру здійснюваних операцій Проте інформація про належність банку до такого наглядового кластера залишатиметься банківською таємницею

Джерело: складено автором.

Слід згадати, що найпоширенішими напрямами в державному антикризовому управлінні банку є методи сценарного аналізу і аналізу чутливості. Сценарій стрес-тестування — це модель можливого розвитку подій під впливом різних факторів ризику. Сценарії стрес-тестування повинні охоплювати всі передумови, виникнення яких може завдати серйозних ударів по фінансовій стабільності банку. Під час розроблення сценарію особливу увагу необхідно приділяти використанню факторів з максимально негативним впливом, що можуть призвести до подій, унаслідок виникнення яких банк може зазнати найбільших втрат та опрацювати варіанти найгіршого розвитку подій. Стрес-тестування чутливості полягає в дослідженні впливу на діяльність банку одного або кількох взаємопов'язаних факторів ризику. У разі використання цього підходу стрес-тестування здійснюється оцінка впливу миттєвої зміни одного фактора ризику, тоді як інші базові умови залишаються незмінними.

Світова практика передбачає проведення стрес-тестування поквартально. Враховуючи те, що в сучасних умовах спостерігається швидке поширення кризових подій та прискорений розвиток екстремальних ситуацій, банкам доцільно здійснювати оперативне стрес-тестування [5].

НБУ провів стрес-тестування 55 банків. Після проведення стрес-тестів НБУ (що проводилось ще за курсу 15,7 грн. за долар), виявилось, що банківській системі необхідно збільшення капіталу більше, ніж на 100 млрд грн. За неофіційною оцінкою рівень проблемних кредитів у банківській системі перевищив 50% (рис. 4).

Наступний державний антикризовий захід — система гарантування вкладів. В Україні функціонує Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. Однією з важливих подій 2012 р. стало прийняття відповідного Закону України. Зазначений документ був оцінений міжнародними експертами як один з найпрогресивніших у світі. Новий закон суттєво змінив функції Фонду і надав йому в розпорядження ряд інструментів для виведення неплатоспроможних банків з ринку.

Треба зазначити, що Фонд розробив "Стратегію розвитку Фонду гарантування вкладів фізичних осіб на 2013—2017 р., яка передбачає основні пріоритети його розвитку, зокрема, з метою захисту прав і законних інтересів вкладників банків, зміцнення довіри до банківської системи України, стимулювання залучення коштів у вітчизняну банківську систему, забезпечення ефективної процедури виведення неплатоспроможних банків з ринку та ліквідації банків.

Управління прибутковістю передбачає забезпечення максимального прибутку та ринкової вартості банку, при одночасному дотриманні достатнього рівня ліквідності. Для досягнення цього завдання банк має систематично та жорстко контролювати вартість залучених ресурсів, розміщувати ресурси за ставками, що відшкодували б їх вартість та достатню для утриманняі розвитку банку відсоткову маржу, а також дотримуватися розроблених із власної ініціативи системи лімітів, що обмежують рівень прийнятих ризиків [6].

До державних антикризових заходів, що забезпечують фінансову стійкість банків, відносять систему регулювання грошового ринку. У цьому аспекті великої уваги потребують тенденції, які спостерігаються на валютному ринку. Дослідження курсової динаміки дають підстави стверджувати, що внутрішні валюти і валюти за зовнішньою конвертацією, до яких віднесено гривню, мають тенденцію до стрімкого знецінення з таких основних причин:

— пропозиція валюти на внутрішньому ринку є зовнішнім чинником і практично не пов'язана з динамікою попиту на неї;

— країни з внутрішніми валютами або валютами зовнішньої конвертації зазвичай мають нерозвинуті фінансові ринки;

— національна валюта значно поступається іноземній за рівнем ліквідності, тому власники валюти намагаються її притримувати, створюючи, таким чином, дефіцит на внутрішньому ринку.

Оскільки регулювання попиту і пропозиції на валюту здійснюється за допомогою валютних резервів, тому протягом останніх років їх обсяг суттєво знизився.

Таким чином, в умовах нестабільності світових валютних ринків міжнародні резерви стають важливим інструментом державного антикризового регулювання, оскільки саме через них реалізується внутрішній зв'язок між станом національного валютного ринку і станом економіки та забезпечується суто економічне регулювання валютної сфери. Доларизація в Україні залишається системною проблемою вітчизняної економіки. Її поява була зумовлена високим рівнем інфляції, стрімкою девальвацією гривні та зниженням її купівельної спроможності на початку 1990-х. Унаслідок цих негативних явищ національні гроші перестали виконувати деякі свої функції.

Окрім того, як повідомляється на офіційному сайті Національного банку України, фінансовий регулятор переходить на кластерний підхід по нагляду за банками. В повідомленні зазначається, що рішення було прийнято правлінням Нацбанку в рамках Комплексної програми реформ фінансового сектору до 2020 року. Із застосуванням нового підходу НБУ групуватиме для цілей нагляду банки за схожими бізнес-моделями, профілями ризиків та характером здійснюваних операцій чи іншими притаманними ознаками. Також поєдну-

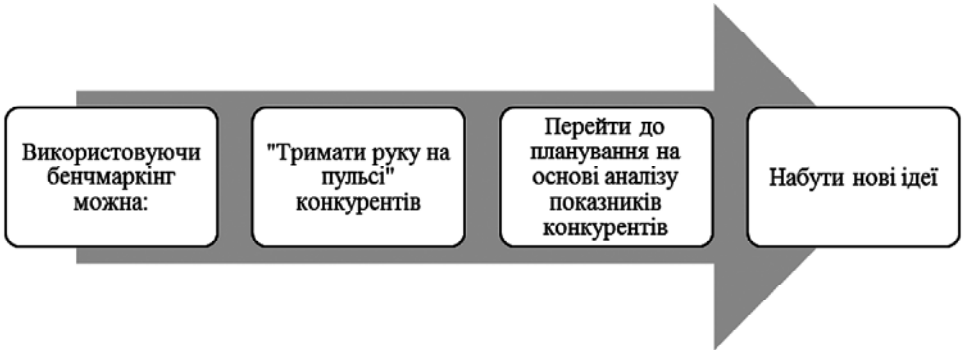


Рис. 5. Основні переваги використання бенчмаркінгу

Джерело: складено автором.

ватимуться в один наглядовий кластер банки різні за розміром, але у яких є спільні власники. До кожного з таких наглядових кластерів будуть визначені специфічні режими нагляду та виділені відповідні наглядові групи (табл. 4).

Застосування наглядових кластерів дасть змогу:

— оптимізувати навантаження на наглядових рад та кураторів;

— визначити найактуальніші напрями для аналізу операцій банку;

— скоординувати активність наглядових підрозділів, фінансового моніторингу, валютного контролю тощо.

Фахівцями Національного банку України було розроблено "Концепцією реформи банківської системи України до 2020 року". Розглянемо декларовані цілі зазначеної Концепції:

1. Консолідація відносно невеликих банків з добрими показниками за активами, прибутковістю, рентабельністю тощо.
2. Нарощування мінімального регулятивного капіталу банків.
3. Скорочення кредитних ризиків банків.
4. Створення системного банку "поганих активів".
5. Підтримка банків з іноземним капіталом.
6. Зміна політики ведення діяльності зі зберігання депозитів населення, а саме, заборона на дострокове їх зняття.
7. Скорочення вартості кредитів.
8. Зниження темпів інфляції до 2% на рік.

Згідно з викладеними у Концепції планами, ломбарди, а також кредитні спілки (бюро, відділи) потрапили під нагляд вже наприкінці 2015 р. Ще за півроку ним будуть охоплені страхові компанії, а через рік, під егіду НБУ перейде і ринок ЦП. Консолідація наглядових функцій, як стверджується в Концепції, буде забезпечувати оперативну діагностику ситуації у фінансовій сфері, сприяти виявленню й оцінці ступеня ризиків, їх можливого впливу як на систему в цілому, так і на її компоненти [7].

Особливу увагу в Концепції приділено діяльності найбільших банків країни, мінімальний статутний капітал яких вже сьогодні перевищує запланований до 2020 р. норматив. Для цієї групи банків будуть встановлені значно жорсткіші нормативи (за капіталом і ліквідністю), їх виконання буде систематично відстежуватися, однак за необхідності (у кризовий період) саме цим банкам буде надана оперативна допомога з метою стабілізації.

За допомогою реалізації Концепції темпи зростання вітчизняної банківської системи перевищать цей показник для ВВП, у країні покращиться інвестиційний клімат, що сприятиме активізації припливу інвестицій, а також будуть активно розвиватися такі напрями кредитування, як сегмент МСБ та іпотека. В свою чергу уніфікація механізмів та інструментів нагляду на основі загальної інформаційної бази забезпечить узгодженість регуляторних дій, однаковість підходів до вирішення питань, які виникають, а також, що особливо підкреслюється розробниками Концепції, скорочення витрат держави на цей вид управлінської діяльності.

Разом з цим планується проведення стрес-тестування банків кожні два роки. Це неодмінно ж призведе до скорочення, злиття банків і матиме як позитивні так і негативні наслідки. Серед позитивних — стабільність функціонування банківської системи. Серед негативних — зменшення конкуренції і монополізація ринку.

У якості спеціальних напрямів державної антикризової політики банку можуть застосуватись бенчмаркінг та аутсорсінг. Існує величезна кількість трактувань поняття бенчмаркінга. Одні вважають його продуктом еволюційного розвитку концепції конкурентоздатності, інші — програмою поліпшенню якості та зараховують його до екзотичних продуктів японської бізнес-практики. Фактично бенчмаркінг — це альтернативний метод стратегічного планування, у якому завдання визначаються не від досягнутого, ана основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінга об'єднує в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів (рис. 5).

Бенчмаркінг у банківській системі являє собою мистецтво виявляти те, що інші банки роблять краще, а також вивчати їхню роботу. Може здаватися, що мова йде про банальне шпигунство, однак усе відповідає етиці ведення бізнесу. В основу бенчмаркінга покладена ідея порівняння діяльності не тільки банків-конкурентів, але і передових фірм інших галузей. Практика показує, що використання передового досвіду конкурентів і успішних компанійдозволяє скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати вибір стратегії діяльності банка.

В Україні з'являються банки, які використовують бенчмаркінг, але поки їх кількість незначна. Проте всі добре знають, що менеджери середньої і вищої ланки вступаючи в неформальні відносини з партнерами чи конкурентами часто використовують кращі досягнення один одного в себе в компанії [8].

Як показує досвід, безпосереднє спілкування з колегами дає найцінніші для бізнесу ідеї і знання, що, як правило, приводить до впровадження нових форм управління, програмних продуктів, використанню нових технологій у банківській сфері. Найчастіше ця катего-

Таблиця 5. Сфери аутсорсингу в банках

Сфера	Складова
Основна	залучення клієнтів, підбір персоналу, оцінка кредитних заявок, розробка стратегії, інформаційні технології, маркетингові заходи
Допоміжна	прибирання офісів і територій, охорона, бібліотека, санаторний комплекс, медичне обслуговування, автопарк

Джерело: складено автором.

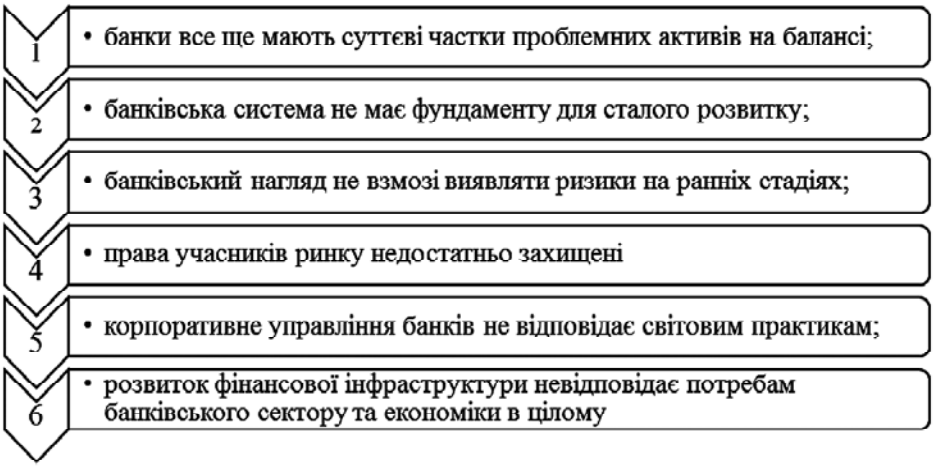


Рис. 6. Ключові проблеми, які впливають на розвиток банківської системи

Джерело: складено автором.

рія людей "пробиває" і впроваджує необхідні перетворення, якщо керівництво готове до цього. Зацікавлені менеджери — це гарний потенціал для розвитку банка.

Одним із спеціальних напрямів державного антикризового управління банком виступає — аутсорсинг.

Аутсорсинг (або зовнішній підряд) — це залучення іншої компанії для здійснення діяльності або процесів, пов'язаних з виконанням банківських операцій, фінансових послуг або інших типових послуг, які в іншому випадку виконувалися б самою організаціє. Масштаби аутсорсингу в банках різко зросли в останні десятиріччя як реакція на потребу часу в скороченні витрат, а також у силу того, що зв'язок та інформаційні технології постійно розвивалися й удосконалювалися (табл. 5).

Аутсорсинг може застосовуватись як елемент антикризової політики втому сенсі, що він може допомогти банку сконцентрувати увагу і наявні ресурси на основній діяльності, перекласти частину ризиків на компанії аутсорсери, спростити організаційну структуру й підвищити керованість, скоротити видатки обслуговування бізнес-процесу і відповідно підвищити прибутковість бізнесу.

Аутсорсинг може приносити вигоду коротко- або довготривалого характеру. Іноді співпраця вигідна для банку лише певний час, а потім потрібно або повна відмова від такого рішення, або вибір іншого постачальника. Кредитна організація повинна управляти ризиками, пов'язаними з аутсорсингом, і здійснювати моніторинг делегованих функцій і операцій. Сюди включається і регулярна оцінка сервісу на основі конкретних критеріїв. Аналіз ризиків аутсорсингу повинен проводитися операційними підрозділами банку із залученням внутрішнього аудиту [9].

Такий аналіз слід проводити як на момент прийняття рішення про делегування та виборі підрядника, так і в разі істотних змін у характеристик ризиків. При цьому необхідно враховувати, як буде відбуватися інтеграція аутсорсингу із загальною системою управління ризиками в банку.

Без сумніву, зміни в банківській системі потрібні. Комплекс вищезазначених реформ несе в собі як переваги, так і загрози. Завдання НБУ в цьому випадку зменшити загрози і провести роз'яснювальну політику щодо можливості отримання потенційних переваг від здійснення запропонованих реформ для усіх суб'єктів банківської діяльності на мікро- і макрорівнях. Таким чином, доцільно визначитися з основними ключовими проблемами, які впливають на сталий розвиток банківської системи і які зображені на рисунку 6.

Якщо ж підвести проміжні підсумки реструктуризації банківської системи України у виконанні Національного банку (станом на 01.01.2017 р.), то вони не є однозначними.

Основною перевагою для цих дій у НБУ було зменшення ризиків для банківської системи. Що ж відбулось насправді. При закритті цих банків ризики, про які твердив Національний банк реалізувались (рис. 7).

Внаслідок цього юридичні особи втратили свої кошти. Виплати фізичним особам з ФГВФО, у якого для цього не було власних коштів і вони були запозичені в Уряду шляхом, по суті, додаткової грошової емісії, натисками на міжбанківський валютний ринок і призвели до чергової девальвації гривні. Разом із очищенням банківської системи, черговий раз знизилась довіра до банківської системи.

Таким чином, балансування між прибутковістю та ризиком, пошук оптимального їх співвідношення — одне з важливих і складних завдань, які постають перед керівництвом кожного банку. Викладене вище дає підстави стверджувати, що банківськими ризиками не можна управляти автономно, без урахування їх впливу на фінансові результати діяльності банку.

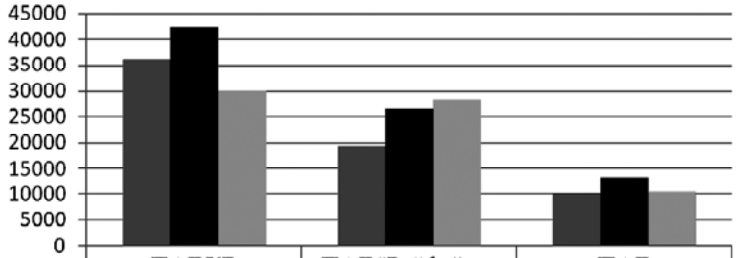
Отже, ефективна системи управління ризиками має забезпечувати не лише оцінювання та контроль банківських ризиків, а й поєднувати аналіз показників ризикованості та прибутковості діяльності банку. Досконалість системи ризик-менеджменту банку в значній мірі залежить від вибору інструментів оцінки ризиків та врахування їх у поточній діяльності банку. В процесі формування таких систем, слід поєднувати контроль за рівнем банківських ризиків із аналізом

фінансових результатів банку, використовуючи відповідний аналітичний інструментарій.

ВИСНОВКИ

Таким чином, від заходів державного антикризового управління банком залежать нейтралізація кризових явищ і забезпечення його подальшого функціонування та розвитку шляхом вчасного прийняття адекватних управлінських рішень й ефективного використання внутрішніх ресурсів.

Адже створення системи державного антикризового управління банківською системою виступає важливим стратегічним завданням, що дає можливість ефективно використовувати потенціал банківської установи та неформальні методи управління.



	ПАТ КБ "Приватбанк"	ПАТ "Райфайзен Банк Аваль"	ПАТ "Укрсоцбанк"
01.10.2015 (млн грн)	35925,2	19522,33	10240,62
01.10.2016 (млн грн)	42378,86	26383,09	13325,47
01.01.2017 (млн грн)	30061,54	28335,12	10516,15

■ 01.10.2015 (млн грн) ■ 01.10.2016 (млн грн) ■ 01.01.2017 (млн грн)

Рис. 7. Загальна сума наданих депозитів юридичним особам протягом 2015—2017 рр.

Джерело: складено автором за даними [10].

На нашу думку, у системі державних антикризових заходів уряду та НБУ важливим є забезпечення довіри серед суб'єктів господарювання та населення щодо можливості окремими банками не виконувати свої фінансові зобов'язання. Аналізуючи сучасний стан банківської системи України та державні антикризові заходи Національного банку України, ми спостерігаємо ситуацію, коли дії НБУ не лише не збільшують довіру, але й посилюють паніку серед населення. Тому оцінка заходів державного регулювання антикризового управління є важливим етапом у подоланні банківської кризи в цілому і на рівні кожного окремого банку зокрема.

Література:

1. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/index
2. Дані фінансової звітності банків України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.bank.-gov.ua/control/uk/publish/cate gory?cat_id=6409
3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.ukr-stat.gov.ua/
4. Самородов Б. Методологічні основи застосування теорії оптимізації у банківській справі // Вісник Національного банку України. — 2012. — № 7. — С. 58—61.
5. Дзюблюк О.В. Оптимізація формування ресурсної бази комерційних банків // Банківська справа. — 2013. — № 5. — С. 38—46.
6. Сугоняка М.В. Формування механізму антикризового управління системним банком: монографія / М.В.Сугоняка. — Дніпропетровськ, 2013. — С. 134—138.
7. Вісник НБУ [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/doccatalog/ document?id=48816478
8. Гордіна Т.М. Сучасні проблеми функціонування національної системи страхування вкладів фізичних осіб: теоретичний підхід [Електронний ресурс] / Т.М. Гордіна. — Режим доступу: http://bukuniver.edu.ua/Applications/zbirnik/n8/29SPF.pdf
9. Кудряшов В. Рекапіталізація проблемних банків з використанням державних ресурсів / В. Кудряшов // Економіка України. — 2010. — № 1. — С. 37—48.
10. Рейтинги банків України — 2014-ОСТ-10 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://bankografo.com/reytingi-bankiv-ukrayini-2014-oct-10.html

References:

1. National bank of Ukraine (2017), available at: https://www.bank.gov.ua (Accessed 30 July 2017).
2. National bank of Ukraine (2017), "Data of financial statements of banks of Ukraine", available at: https://www.bank.gov.ua (Accessed 30 July 2017).
3. State Statistics Service of Ukraine (2017), available at: http://www.ukrstat.gov.ua/ (Accessed 30 July 2017).
4. Samorodov, B. (2012), "Methodological basis of application of optimization theory in banking", Visnyk Natsional'noho banku Ukrainy, vol. 7, pp. 58—61.
5. Dziubliuk, O.V. (2013), "Optimization of the formation of the resource base of commercial banks", Bankivs'ka sprava, vol. 5, pp. 38—46.
6. Suhoniaka, M.V. (2013), Formuvannia mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia systemnym bankom [Formation of the mechanism of crisis management system bank], Dnipropetrovs'k, Ukraine.
7. Visnyk of the National Bank (2017), available at: http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?-id=48816478 (Accessed 30 July 2017).
8. Hordina, T.M. (2015), "Modern problems of functioning of the national system of insurance of deposits of individuals: theoretical approach", available at: http://bukuniver.edu.ua/Applications/zbirnik/n8/29SPF.pdf (Accessed 30 July 2017).
9. Kudriashov, V. (2010), "Recapitalization of troubled banks using state resources", Ekonomika Ukrainy, vol. 1, pp. 37—48.
10. Bankografo (2014), "Ratings of Ukrainian banks", available at: http://bankografo.com/reytingi-bankiv-ukrayini-2014-oct-10.html (Accessed 30 July 2017).

Стаття надійшла до редакції 08.08.2017 р.