

УДК 338.124.4

Б. В. Серотюк,  
аспірант, Національна академія управління м. Київ, Україна

# НІВЕЛІЗАЦІЯ КРИЗОВИХ СТАНІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ ЗА РАХУНОК СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

B. Serotyuk,  
Applicant National Academy of Management, Kyiv, Ukraine

## EQUALIZATION OF CRISIS STATES AT THE EXPENSE OF THE SYSTEM OF CRISIS MANAGEMENT

Статтю присвячено комплексному дослідженню шляхів нівелізації кризових станів за рахунок системи антикризового менеджменту. Основну увагу приділено розгляду питання імплементаційних розбіжностей, що виникають при реалізації чи погодженні стратегічних заходів впливу на системи антикризового менеджменту банку і полягають у аналізі цієї проблематики при використанні нормативного підходу щодо її урегулювання та практичного застосування. У статті аналізуються три етапи корегування кризових станів, а саме: історико-акцептний, асоціативно-суспільний та звітувально-погоджувальний. Шляхом комплексного оцінювання кризових станів можливе ефективне керування такими фінансовими напрямками: інвестиційна і кредитна діяльність банку, збільшення клієнтського портфелю та прибутковості відповідно до позначених стратегічних орієнтирів, фондова діяльність, зовнішньоекономічна діяльність, взаємовідносини з регулятором, операційна функція банку. Автором було виявлено певний ряд передумов детермінації кризового стану активів та пасивів банку.

The article is devoted to the comprehensive study of the ways of minimization of crisis states at the expense of the system of crisis management. The main attention is paid to the consideration of the issue of implementation differences that arise when implementing or agreeing strategic measures to influence the anti-crisis management systems of the bank and consist in the analysis of this problem, the use of a normative approach to its settlement and practical application at the moment. The article analyzes three stages of correction of the aforementioned problems, namely: historical-acceptance, associative-social and reporting-concordant. Through integrated assessment of crisis situations, effective management of the following financial areas is possible: investment and credit activity of the bank, increase of client's portfolio and profitability in accordance with the indicated strategic guidelines, stock activity, foreign economic activity, relations with the regulator, operational function of the bank. The author identified a number of prerequisites for determining the crisis situation of assets and liabilities of the bank.

*Ключові слова: нівелізація, кризовий стан, системи антикризового менеджменту (САМ), імплементаційні розбіжності.*

*Key words: leveling, crisis situation, crisis management system (CAM), implementation differences.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

На сьогоднішній день в умовах трансформації банківської системи існує досить значне розмиття понять кризового явища, антикри-

зового управління та відповідно його ефективності. Тому особливого значення набувають імплементаційні розбіжності, що виникають при реалізації чи погодженні стратегічних заходів впливу на системи антикризового менеджменту.

Таблиця 1. Імплементарні розбіжності САМ

Проблематика	Нормативний підхід	Практична реалізація на моменті
Вільний коридор доступу до ресурсів НБУ	Подання заявки та застави під рефінансування або стабілізаційний кредит в НБУ	Вибірковий підхід, нераціональний розподіл, втрати для бюджету через викривлення ситуацій в падаючих банках
Зменшення реального значення статутного капіталу	Щомісячний контроль за показниками капіталізації із послідовними заходами впливу	Відбувається через розбалансованість кредитного портфеля, яка завуальовується
Локальні загрози по структурі власності банку	Щоквартальні співбесіди з контролерами банку на предмет розвитку та поточного стану справ	Щорічні перевірки за напрямками фінмоніторингу та нормативів не дають об'єктивності
Ситуативні випадки фінансового моніторингу у банках	Послід контроль за взаємовідносинами та перевірка ФМ клієнтів на фіктивність	Обмежений функціонал НБУ щодо поглиблених перевірок
Платоспроможність та ліквідність банку	Адаптація підходів до кредитування та бухгалтерської звітності перед НБУ з метою сталості	Штучні заходи для підтримки ліквідності банку на дагу та затримка транзакцій
Відповідність системи ризик менеджменту	Пізнє реагування на проблематику управління ризиками та допуск проникнення загроз в систему банку на рівнях	Неврахування інклюзивних та несистематичних видів ризику в практичній діяльності
Відповідність фінансовій безпеці банку	Постановка бар'єрів та превентивних заходів на системну основу діяльності банку в якості індикаторів поширення загроз	Виникнення кризових станів через втрати в рамках операційної, кредитної та посередницької діяльності

Джерело: складено автором на основі [2, с. 176—177].

ту банку. Своєчасне з'ясування кризового стану банківської установи та знаходження методів його усунення є основою рівномірності й нормалізації САМ у контексті поступового подальшого розвитку.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика питання нівелізації кризових станів за рахунок системи антикризового менеджменту ставала предметом дослідження плеяди таких науковців: О.І. Барановський, Ю.І. Борищак, В.О. Василенко, А.Г. Грязнова, С.В. Карташов, А.І. Ковальов, О.Ю. Масленніков, А.Д. Чернявський та ін.

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження шляхів нівелізації кризових станів за рахунок реалізації системи антикризового менеджменту.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Нівелізація кризових станів за рахунок реалізації системи антикризового менеджменту є пріоритетним завданням для покращення та стабілізації фінансово-економічної сфери держави. Науково-методичні засади актуальної досліджуваної проблеми потребують виявлення ступеня участі комерційних банків в удосконаленні власних технологічних про-

цесів та клієнтських очікувань, який в свою чергу є індикатором імплементарних розбіжностей, як уточнюючої характеристики, вільних станів розвитку та направленою стратегічного стану на корегування проблематики на трьох рівнях:

1. Історико-акцептний рівень спрямований на детермінацію минулих проблем банку за активами, договірними, дорадчими та організаційними відносинами, з метою оцінки та порівняння розроблених заходів у минулому та зараз. Буде квігідним для тих акціонерів та контролерів, які, придбавши банк, не володіли у повному обсязі стартовою інформацією з метою недопущення стратегічних помилок в управлінні. Розгляд усіх прийнятих на себе банком вимог та ризиків є базовим елементом при стрес-тестуванні фінансової установи.

2. Асоціативно-суспільному рівню відповідає направлений пошук малого масиву інформації на громадському та інституціональному сегменті в рамках споріднення проблематики комерційних банків та їх клієнтів і винесення пропозицій регулятору щодо обґрунтованих, новостворених системних загроз за видами діяльності. Допомога банків-партнерів у цьому випадку може надійти "кризовому" банку в межах САМ у вигляді кредитів на міжбанківському ринку для підтримки ліквідності (під заставу корпоративних прав), направленою прито-

ку клієнтів та потенційних доходів, пільгових періодів за сплату кореспондентських та агентських видів абонплат, відкритих звернень до регулятора або гарантійними листами за частковими зобов'язаннями.

3. Звітливо-погоджуючий рівень передбачає попередню регламентацію та перевірку на адекватність технічної карти взаємодії банку з НБУ, при планових та позапланових перевірках, на всіх рівнях допуску до інформації для взаємної оптимізації процесу. Акціонери банку не завжди розуміють реальний вектор розвитку банку, приймаючи ситуативні рішення замість зважених стратегічних, в рамках "псевдокризової" стратегії. Тому цей рівень передбачає щоквартальний аналітично-дослідний зріз інформації зі співбесідою з контролером банку або його делегованим представником [1].

Проаналізуємо імплементарні розбіжності, що виникають в рамках реалізації або погодження стратегічних заходів впливу на САМ банку у таблиці 1.

Розглянуті в межах САМ імплементарні розбіжності потребують осучаснення відповідно до тієї профільної та непрофільної проблематики, яка виникає в ході діяльності банку. Поява кризових станів породжує небезпеку переходу від одних установ до інших з однаковими портфельними, галузевими та діагностичними показниками [6, с. 305].

Запропонуємо авторське визначення кризового стану як негативного фактичного статусу фінансової установи, приведеного до недопустимих форм за рахунок дестабілізуючих чинників та класифікації втрат, що виключає розвиток та нівелює минулі здобутки банківської установи, спричиняючи понаднормове і надможливе резервування, яке може призвести до виведення з ринку фінансової установи.

Науково-методичні засади нівелізації кризових станів за рахунок реалізації системи антикризового менеджменту потребують здійснення комплексного оцінювання кризових станів та формулювання евентарних завдань, які можуть забезпечити ефективне управління за наступними векторами:

— нарощення клієнтського портфелю та прибутковості відповідно до позначених стратегічних орієнтирів, при яких отриманий операційний прибуток банку може перекривати минулі прогалини та зобов'язання згідно з графіком обслуговування;

— інвестиційна і кредитна діяльність банку, яка базується на превентивних заходах іденти-

фікації загроз, а у разі прийняття на себе "брутто-актива" або "брутто-проекта" банком, дозволяє вирішити з достатньою ефективністю завдання в рамках САМ;

— зовнішньоекономічна діяльність є найбільшою конкурентним середовищем для банків через те, що, забезпечуючи достатньо високий рівень доходів, що не регулюється, зважаючи на волатильність курсів на міжбанківському валютному ринку України, та може генерувати понаднормові прибутки в разі вдалого продажу валютної виручки;

— фондова діяльність, що потребує більшого моніторингу в межах автентичних правил торгівлі та зберігання цінних паперів на фондовому ринку, так як по факту, на думку практиків банківського ринку, через фондовий ринок функціонує набір схем, направлений на легалізацію та детінізацію коштів через ОВГЗ;

— операційна функція банку, яка детермінується внутрішніми нормативними документами та націлена на ефект супроводження в позастабілізаційних та звичайних режимах роботи банку;

— взаємовідносини з регулятором, верифікація яких наразі проходить в односторонньому порядку, а має бути реалізована в дорадчому, консультативному та інституціональному аспектах [4, с. 312].

Вчасне з'ясування кризового стану банківської установи є ключовою обставиною рівномірності та нормалізації САМ в контексті поступового подальшого розвитку. Дестабілізація фінансового стану не може бути однозначним та одночасним процесом, що вчасно фіксується профільними службами та комітетом [7, с. 201].

Виділимо такі передумови при детермінації кризового стану портфелю активів та пасивів банку:

1) порушення та невідповідність технічної карти бізнес-процесів та організаційною структурою банків принципів впорядкування взаємовідносин на всіх рівнях взаємодії;

2) неспівпадіння в поглядах акціонерів щодо стратегічного розвитку банку та ситуативних подій, які можуть вивести з ладу САМ та завдати шкоди (подібним прикладом було раптове банкрутство ПАТ "КБ Хрещатик", який у терміновому порядку було виведено з ринку після початку виведення коштів акціонерами);

3) методологічна підготовка фронту офісу банку по запобіганню нестандартних та хибних

ситуацій при прийнятті документів на кредитні і депозитні послуг (згідно постанови НБУ про вивчення стану платоспроможності та походження коштів фізичної особи);

4) публічне висвітлення проблем платоспроможності та ризикових практик, яка на разі не носить масовий характер через що непопереджені банки можуть набути проблем (неоперативна реакція стосовно кібератак у червні 2017 р. на банківську систему України, як результат — паралізування всієї банківської системи, окрім тих банків, що за кількістю працівників та математичною ймовірністю не переглянули небезпечний файл);

5) співпраця з іншими фінансовими посередниками з приводу клієнтів та взаємних розрахунків, що може призводити до юридичного та системного ризику і як наслідок втрати гарантованого забезпечення (наприклад в разі, коли акредитована страхова компанія банком виходить з ринку та полишає кредитний портфель банку без страхових зобов'язань) [5, с. 108—109].

#### ВИСНОВКИ

У результаті дослідження нівелізації кризових станів за рахунок системи антикризового менеджменту було виявлено, що імплементарні розбіжності, що виникають в рамках реалізації або погодження стратегічних заходів впливу на САМ банку, потребують певної модифікації відповідно до проблематик профільного та непрофільного спрямування в ході діяльності фінансової установи. Проаналізовано, що комплексне оцінювання кризових станів та формулювання євентарних завдань можуть забезпечити результативність, включаючи в себе такі економічні показники: зовнішньоекономічна діяльність, нарощення клієнтського портфеля та прибутковості відповідно до позначених стратегічних орієнтирів, операційна функція банку, інвестиційна і кредитна діяльність банку, фондова діяльність, взаємовідносини з регулятором. Виявлено причини, що впливають на детермінізацію кризового стану в економічному секторі країни. Розроблено принципи нівеляції кризових станів, враховуючи діяльність системи антикризового менеджменту. У контексті подальшого розвитку САМ важливим залишається своєчасне з'ясування кризового стану фінансової установи.

#### Література:

1. Азаренкова Г.М. Фінансова стабільність розвитку банків: монографія / Г.М. Азаренко-

ва, О.Г. Головка, В.В. Смирнов. — К.: УБС НБУ, 2011. — 191 с.

2. Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. А.Г. Грязновой. — М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем"; ЭКМОС, 1999. — 368 с.

3. Барановський О.І. Стійкість банківської системи // Фінанси України. — 2007. — № 9. — С. 75—81.

4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко. — К.: ЦУА, 2003. — 504 с.

5. Ковальов А.І. Кризовий стан як об'єкт антикризового управління підприємством / А.І. Ковальов, С.В. Карташов // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2015. — Вип. 3. — С. 103—112. — Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/>

6. Масленников О.Ю. Кризовий стан підприємства як об'єкт управління / О.Ю. Масленников, Ю.І. Борищак // Науковий вісник НЛТУ України. — 2012. — Вип. 22.3. — С. 304—307. — Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/>

7. Планкет Л. Выработка и принятие управленческих решений / Л. Планкет, Г. Хейл; [пер. с англ.]. — М.: Экономика, 1984. — 356 с.

#### References:

1. Azarenkova, H.M. Holovko, O.H. and Smyrnov, V.V. (2011), *Finansova stabil'nist' rozvytku bankiv* [Financial stability of banks development], UBS NBU, Kyiv, Ukraine.

2. Hriaznova, A.H. (1999), *Antykryzysnyj menedzhment* [Anti-crisis management], Assotsyatsiya avtorov y yzdatelej "Tandem"; EK MOS, Moscow, Russia.

3. Baranovs'kyj, O.I. (2007), "Sustainability of the banking system", *Finansy Ukrainy*, vol. 9, pp. 75—81.

4. Vasylenko, V.O. (2003), *Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom* [Anticrisis management of the enterprise], TsUL, Kyiv, Ukraine.

5. Koval'ov, A.I. and Kartashov, S.V. (2015), "Crisis condition as an object of crisis management of the enterprise", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 3, pp. 103—112.

6. Maslennikov, O.Yu. and Boryschak, Yu.I. (2012), "Crisis of the enterprise as an object of management", *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 22.3, pp. 304—307.

7. Planket, L. and Khejl, H. (1984), *Vyrabotka y pryniatye upravlencheskykh resheniy* [Development and adoption of management decisions], *Ekonomyka*, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 05.09.2018 р.