

Ганна КАРЧЕВА

ДВНЗ «Університет банківської справи»,

м. Київ

Володимир КРОТЮК

незалежний експерт,

м. Київ

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВІДНОВЛЕННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

У сучасних умовах антикризове управління розглядається як один із найважливіших факторів підвищення стабільності банків. З огляду на те, що банківська система України перебуває в складному фінансовому стані, для якої характерним є олігархічний банкінг, значне кредитування інсайдерів, офшоризація власності і кредиторів, що призводить до зростання ризиків та зниження фінансової стійкості, то проблема підвищення ефективності антикризового управління та пошуку сучасних інноваційних інструментів відновлення платоспроможності банків набуває особливої актуальності. Про актуальність проблеми свідчить і те, що більше половини банків є проблемними, в яких призначена тимчасова адміністрація, або перебувають в стадії ліквідації. Про актуальність проблеми підвищення ефективності антикризового управління в банках свідчать також і високі ризики в діяльності діючих банків. Так, станом на 01.01.2018 р. лише у 18 банків частка непрацюючих кредитів становила менше 10%. Все це малі банки і три банки з іноземним капіталом - ПАТ "СІТІБАНК" (1,4%), ПАТ "Дойче Банк ДБУ" (0,0%), ПАТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК" (0,0%). При цьому частка непрацюючих кредитів менше 10% у кредитному портфелі фізичних осіб була лише в 10 банків України. Зауважимо, що відповідно до міжнародних стандартів банк вважається проблемним, якщо проблемні кредити становлять більше 10%. Станом на 01.03.2018 р. непрацюючі кредити по банківській системі становили 56,2% [1].

Залежно від особливостей розвитку та фінансового стану банку, антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та післякризове, реактивне та превентивне. Останнім часом все більшого значення набуває превентивне, попереджувальне антикризове управління.

Для попередження кризи в банку, вироблення стабілізаційного механізму, важливого значення набуває побудова моделі та встановлення параметрів та їхніх значень, за яких можуть виникнути хаос, біфуркації та кризи. Дослідження кризових явищ на рівні банківської системи України під час фінансових криз 2004 і 2008 років дозволили встановити, що одним із можливих індикаторів, що свідчить про можливість появи кризи, є зростання рівень хаотичності, мінливості поточних пасивів та відсутність

тренду в їх динаміці. Так, про назрівання банківської кризи у 2008 році свідчила висока волатильність поточних пасивів банків України (Y) упродовж всього 2008 р.: вони буквально "бурлили", на відміну від 2007 р., коли чітко прослідковувався тренд щодо їхньої динаміки (1), про що свідчить значення коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,919$:

$$Y = 167,8 * t + 71836, R^2 = 0,919 \quad (1)$$

Висока мінливість поточних пасивів у 2008 р. напередодні кризи свідчила про зростання ризику та хаосу в банківській системі, наближення її до точки біфуркації. Зауважимо, що висока волатильність поточних пасивів простежувалася у банківській системі, починаючи з II кв. 2008 р., коли до кризи залишалось більше ніж півроку. Коефіцієнт детермінації для тренду поточних пасивів наближався до нуля ($R^2 = 0,048$). Поточні пасиви за рівнем мінливості у II кв. 2008 р. були практично такими ж, як і в IV кв. 2008 р. ($R^2 = 0,047$), у "пік" фінансової кризи (табл. 1). Водночас у кризовий період характер їхньої мінливості суттєво відрізнявся [2]. Тобто, починаючи з II кварталу 2008 року банки мали вживати превентивні заходи щодо зниження ризиків та попередження виникнення фінансової кризи, зокрема щодо збалансованості активів і пасивів за строками та в розрізі валют, обмеження кредитування пов'язаних осіб та ненадійних позичальників тощо.

Таблиця 1

Аналіз волатильності поточних пасивів банківської системи України

Роки	Значення коефіцієнта детермінації для аналітичного тренду	Період 2008 р.	Значення коефіцієнта детермінації (R^2) для аналітичного тренду
2003	0,929	I квартал	0,468
2004	0,807	II квартал	0,048
2005	0,928	III квартал	0,175
2006	0,931	IV квартал	0,047
2007	0,919	I півріччя	0,756
2008	0,230	II півріччя	0,415

Джерело: розраховано авторами за даними джерела [1].

Тобто, відслідковуючи поведінку поточних пасивів, оцінюючи рівень їх хаотичності, банки зможуть отримувати ранні попереджувальні сигнали щодо можливої загрози виникнення фінансової кризи і завчасно вживати превентивні, попереджувальні заходи щодо її недопущення.

Сьогодні ж в більшості випадків використовується не превентивне, а реактивне антикризове управління, коли в банку критична фінансова ситуація, існує загроза втрати ліквідності та платоспроможності. Основною метою антикризового управління, що здійснюється тимчасовим адміністратором, є прийняття обґрунтованого рішення щодо доцільності

функціонування банку з подальшою розробкою програми фінансового оздоровлення та реалізацією комплексу заходів щодо відновлення платоспроможності банку, або розробкою та реалізацією комплексу заходів щодо припинення діяльності банку.

Зауважимо, що в Україні не так часто зустрічається позитивний досвід антикризового управління в умовах призначення в банку тимчасової адміністрації. На сьогодні поки що залишається єдиний позитивний досвід відновлення платоспроможності великого банку тимчасовим адміністратором – це Промінвестбанк у 2008-2009 рр. Цей унікальний досвід заслуговує на увагу.

Слід зазначити, що ефективність реактивного антикризового управління значною мірою залежить від своєчасного призначення в банку тимчасового адміністратора, коли з банку ще не виведені активи і не втрачено управління банком. У кінці вересня на початку жовтня 2008 року внаслідок рейдерських атак розпочалося масове вилучення коштів з Промінвестбанку, зокрема, спочатку юридичними особами, а потім і фізичними особами. Національним банком України була вчасно призначена тимчасова адміністрація в Промінвестбанк, що дозволило не допустити банкрутства цього банку та забезпечити відновлення його діяльності. У зв'язку з відновленням платоспроможності Промінвестбанку, після 5 місяців роботи тимчасова адміністрація припинила свою діяльність.

Зауважимо, що не допустити банкрутства Промінвестбанку та відновити його платоспроможність стало можливим завдяки високопрофесійній роботі тимчасового адміністратора, робота якого базувалася на прогресивному вітчизняному та зарубіжному досвіді, підтримці Національним банком України та вжиття тимчасовим адміністратором таких ефективних заходів, як:

- встановлення повного контролю за діяльністю банку та платіжною системою банку. Було впроваджено новий порядок здійснення розрахунків, який передбачав здійснення всіх платежів у національній валюті через єдиний кореспондентський рахунок у НБУ, передбачена кодифікація всіх платежів, визначено перелік першочергових платежів (пенсії, заробітна плата, стипендії, електроенергія, газ, водопостачання та інші), призупинена робота біржі купівлі-продажу кредитних ресурсів;

- впроваджено управління ліквідністю банку, основується на збалансованості грошових потоків за активними та пасивними операціями. Тимчасовий адміністратор протягом одного дня не міг витратити більше коштів, ніж надійшло на його кореспондентський рахунок. Завдяки таким заходам було упереджено нарощування неплатежів;

- доведення до працівників банку інформації щодо критичної ситуації в

банку та можливих сценаріїв розвитку подій в банку, надавши чіткі розрахунки та обґрунтування, скільки днів залишилося до повної втрати капіталу банком та його банкрутства у разі не вжиття ефективних заходів;

– впровадження нової системи оплати праці, яка базувалася на ефективній роботі кожного працівника банку. З метою включення в процес відновлення платоспроможності банку персоналу банку та мобілізації колективу Промінвестбанку на вирішення питань щодо збільшення надходжень коштів та покращення ситуації з ліквідністю, забезпечення своєчасного погашення кредитів та стягнення простроченої заборгованості тимчасовим адміністратором було встановлено новий порядок визначення розміру додаткової (змінної) заробітної плати, спрямований на підвищення забезпеченості філій і безбалансових відділень власними ресурсами, зокрема готівкою;

– скорочення витрат банку, в т.ч. загальних адміністративних витрат, включаючи витрати на утримання персоналу за рахунок оптимізації організаційної структури і чисельності працюючих банку, припинення діяльності збиткових і безперспективних відділень, а також зменшення витрат на електроенергію, теплопостачання;

– вдосконалено порядок прийняття рішення щодо проблемної кредитної заборгованості, згідно з яким рішення щодо подальших дій по несплаченим кредитам, строк сплати по яким настав, приймається не на рівні керівництва територіальних управлінь банку, а безпосередньо тимчасовим адміністратором. З метою упередження виникнення прострочених боргів за наданими кредитами та належної організації процесу своєчасного погашення кредитної заборгованості було створено робочу групу в структурі департаменту кредитування, яка мала забезпечити щоденний моніторинг кредитного портфеля банку в частині кредитів, за якими настав термін погашення, та встановити контроль за своєчасним погашенням кредитної заборгованості;

– впроваджено проект „Мінливі гроші”, який використовуючи переваги платіжної системи Промінвестбанку, передбачав новий порядок платежів за коштами з певного періоду – розділення «старих» і «нових» грошових потоків, що дозволило підвищити ліквідність банку та повернути довіру клієнтів до банку тощо [3].

Вжиті тимчасовим адміністратором заходи дозволили повернути довіру клієнтів до банку, призупинити відтік коштів, знайти інвестора та забезпечити нормальне функціонування банку з дотриманням вимог чинного законодавства.

З огляду на ситуацію, що на сьогодні склалася в банківській системі України, для забезпечення ефективного превентивного антикризового

управління в банках потрібно застосовувати сучасні методи ризик-менеджменту та регулювання діяльності банків, зокрема:

– впровадити механізм виявлення проблем у діяльності банків (так званого *early warning systems*) і негайного наглядового реагування (як *prompt corrective actions*), міжнародні підходи до фінансового регулювання з урахуванням рекомендацій Базеля III;

– створити Компанії з управління проблемними активами (КУПА) з метою вирішення питання щодо непрацюючих кредитів банків. Ухвалення законопроекту “Про діяльність з управління заборгованістю” дасть змогу банкам швидше розчистити баланси від проблемних кредитів, покращити їхній фінансовий стан і розпочати кредитування економіки;

– впровадити механізм *bail-in* для відновлення платоспроможності проблемних банків та підвищення капіталізації [4], який передбачає не ліквідацію банків, а докапіталізацію банку за рахунок коштів кредиторів шляхом конвертації цих коштів в субординований борг або збільшення статутного капіталу. Досвід Європи показав, що механізм *bail-in* є дієвим інструментом виведення банків з кризи капіталу. Відповідно до статті 34 пункту 4 «Директиви про реструктуризацію та банкрутство банків», банк, який ще не збанкрутував, але стрес-тести та загальні тенденції показують що така загроза є, банк може використати механізм *bail-in* для так званої «профілактичної докапіталізації» (*precautionary recapitalisation*).

Отже, наразі необхідно внести зміни до законодавства України щодо впровадження механізму *bail-in* для відновлення платоспроможності банків в Україні, використавши норми Директиви ЄС BRRD, та імплементувати *bail-in* при санації банків. Більше того даний інструмент можна використовувати і при невиконанні банками нормативу достатності капіталу (H2) та необхідності докапіталізації банків за результатами стрес-тестування.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bank.gov.ua.

2. Карчева Г.Т. Особливості функціонування банківської системи України в умовах фінансово-економічної кризи /Г.Т. Карчева // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 11. – С. 10-16

3. Карчева Г.Т. Ефективність функціонування та перспективи розвитку банківської системи України / Г. Е. Карчева. – НАН України ; Інститут економіки та прогнозування. – Київ, 2012. – 520 с.

4. Карчева Г.Т.Європейський досвід впровадження механізму *bail-in* та перспективи його використання в Україні / Г.Т. Карчева, Д.В. Буліндін // Банківська справа. – 2017. – № 4. – С. 53- 60.