

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Антикризове управління банком

Студентки 2 курсу 5м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Зоріна Марія
Василівна

Науковий керівник
канд. екон. наук

Еркес Олена
Євгеніївна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ	7
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ	17
2.1. Аналіз результатів антикризових заходів центрального банку	17
2.2. Дослідження стану антикризового управління банком	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ	45
3.1. Зарубіжний досвід антикризового управління банком та його імплементація у вітчизняну практику	45
3.2. Розвиток превентивного механізму антикризового управління банком	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	74

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

AQR – Asset Quality Review

НБУ – Національний банк України

ТА – Тимчасова адміністрація

ФГВФО – Фонд гарантування вкладів фізичних осіб

АТ – Акціонерне товариство

ОВДП – Облігації внутрішньої державної позики

ПАТ – Публічне Акціонерне Товариство

КБ – Комерційний банк

ВСТУП

Останні роки банківська система в Україні функціонує за несприятливих умов, що були спричинені різноманітними чинниками. Нестабільність банківської системи може стати початком руйнування фінансової системи в цілому. Саме тому розроблення та реалізація механізмів антикризового управління є одним із завдань у політиці своєчасного передбачення кризи, ефективного попередження її розвитку чи швидкій реалізації спеціальних процедур в разі виникнення такої потреби.

Питання ефективного антикризового управління банком є предметом досліджень багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів. Питання розвитку теорії та практики антикризового управління досліджували вітчизняні вчені: О. І. Барановський [16], В. О. Василенко [18], В. М. Бланк [19], І.В. Краснова [45], Б. І. Пшик [71], Я. В. Жовтанецька [31]. Віддаючи належне науковим напрацюванням вчених з питань антикризового управління в банках щодо сутності та інструментів антикризового управління, а також підвищення актуальності та практичної значущості для України в останні роки, проблема поки що залишається остаточно не вирішеною.

Метою роботи є дослідження стану антикризового управління банком і шляхів його удосконалення.

Для досягнення цієї мети були сформульовані такі **завдання**:

- провести огляд літературних джерел та обґрунтувати необхідність і сутність антикризового управління банком;
- провести аналіз результатів антикризового управління центральним банком
- здійснити емпіричне дослідження стану антикризового управління банком (на прикладі АТ «Ощадбанк»);
- дослідити форми антикризового державного управління в країнах з розвинутою ринковою економікою;

- розглянути підходи та пріоритети країн світу у процесі реалізації антикризових заходів;
- навести систему превентивних заходів щодо антикризового управління банком.

Об'єктом дослідження є теоретичні і практичні засади процесу антикризового управління банком.

Предметом дослідження є вітчизняні та зарубіжні заходи антикризового управління банком.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять наукові праці, рекомендації Базельського комітету та нормативні документи Національного банку України (далі - НБУ) з питань антикризового управління банком. В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний – для аналізу фахової літератури, теоретичного узагальнення й формування висновків щодо сутності антикризового управління банком та напрямків її вдосконалення; декомпозиції – для розкриття мети дослідження та постановки завдань; методи аналізу та синтезу – для дослідження ефективності антикризового управління в банківській системі України.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти з питань антикризового управління банком; офіційні дані Національного банку України; аналітичні огляди рейтингових агентств, фінансова звітність банків; монографічні дослідження та наукові публікації з досліджуваної проблеми.

Наукова новизна роботи полягає у консолідації та систематизації теоретичних засад антикризового управління банківськими установами та розробці рекомендацій по впровадженню методів антикризового управління банком на базі іноземного досвіду.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати можуть бути використані Національним банком України при внесенні змін та доповнень до Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затвердженого постановою Правління

Національного банку України від 11.06.2018 № 64 в ключі форматів представлення кількісної та якісної інформації про антикризове управління (оприлюднення стрес-тестів, оцінки якості активів).

Публікації. Окремі результати дослідження знайшли відображення в науковій статті: Зоріна М. В. Теоретичні засади антикризового управління баном //Управління діяльністю фінансових установ: зміни стереотипів: зб. наук. ст. студ. заочної форми навчання. – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2019. 307с. С.70-74.

Обсяг та структура роботи. Робота складається з 3 розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 64 сторінки. В роботі представлено 10 таблиць, 25 рисунків та використано 84 наукових джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

В сучасному світі банківські установи діють під впливом різноманітних негативних явищ, з якими їм раніше не доводилось мати справ, зокрема це і непередбачуваність ситуації, і високі темпи змін, і нові управлінські проблеми, тобто умови діяльності банків цілковито трансформувалися. Ризики та загрози – постійні супровідники діяльності будь-якого банку в сьогоденнішніх реаліях. Тому все частіше постає питання виживання банківської установи за умов постійних зовнішніх впливів та можливості забезпечення стійкого розвитку банку, що робить проблему антикризового управління все актуальнішою. Відповідно, термін «антикризове управління» почав використовуватися в економічній науці внаслідок перебігу подій, які пов'язані з фінансовими, економічними та політичними процесами, що відбуваються в умовах стрімкого розвитку національних та світових фінансових систем [47, с.56].

Переважає більшість банків є різновидом суб'єкта господарювання, який здійснює свою діяльність у фінансовій сфері. Тому поняття кризи для них, в принципі, не відрізняється від поняття кризи для будь-якої фірми і характеризується певним станом, що проявляється в погіршенні фінансового становища, виникненні збитків, втраті платоспроможності [47, с. 27].

Варто зазначити, що поняття «криза» розглядається не лише у негативному значенні. У перекладі з грецької воно означає «рішення» чи «поворотний пункт». Відповідно, криза є переломним моментом у функціонуванні банківської установи, що може призвести як до негативних, так і до позитивних наслідків, в залежності від рівня ефективності антикризового менеджменту. Саме тому, надзвичайно важливо розглянути теоретичні аспекти антикризового управління як одну з передумов забезпечення фінансової стійкості банку [47, с. 23].

Науковці розглядають антикризове управління у вузькому та широкому значеннях. У вузькому – це управління процесом з виведення банку з кризи. У

широкому розумінні антикризове управління – це комплекс заходів, спрямованих на попередження кризи, а також організацію і проведення роботи з виведення банку з кризової ситуації. У цьому випадку антикризове управління стає невід'ємною частиною банківського менеджменту і повинно здійснюватися на постійній основі [83, с. 212].

В банківській практиці переважно розрізняють три підходи до розуміння антикризового управління (рис. 1.1).

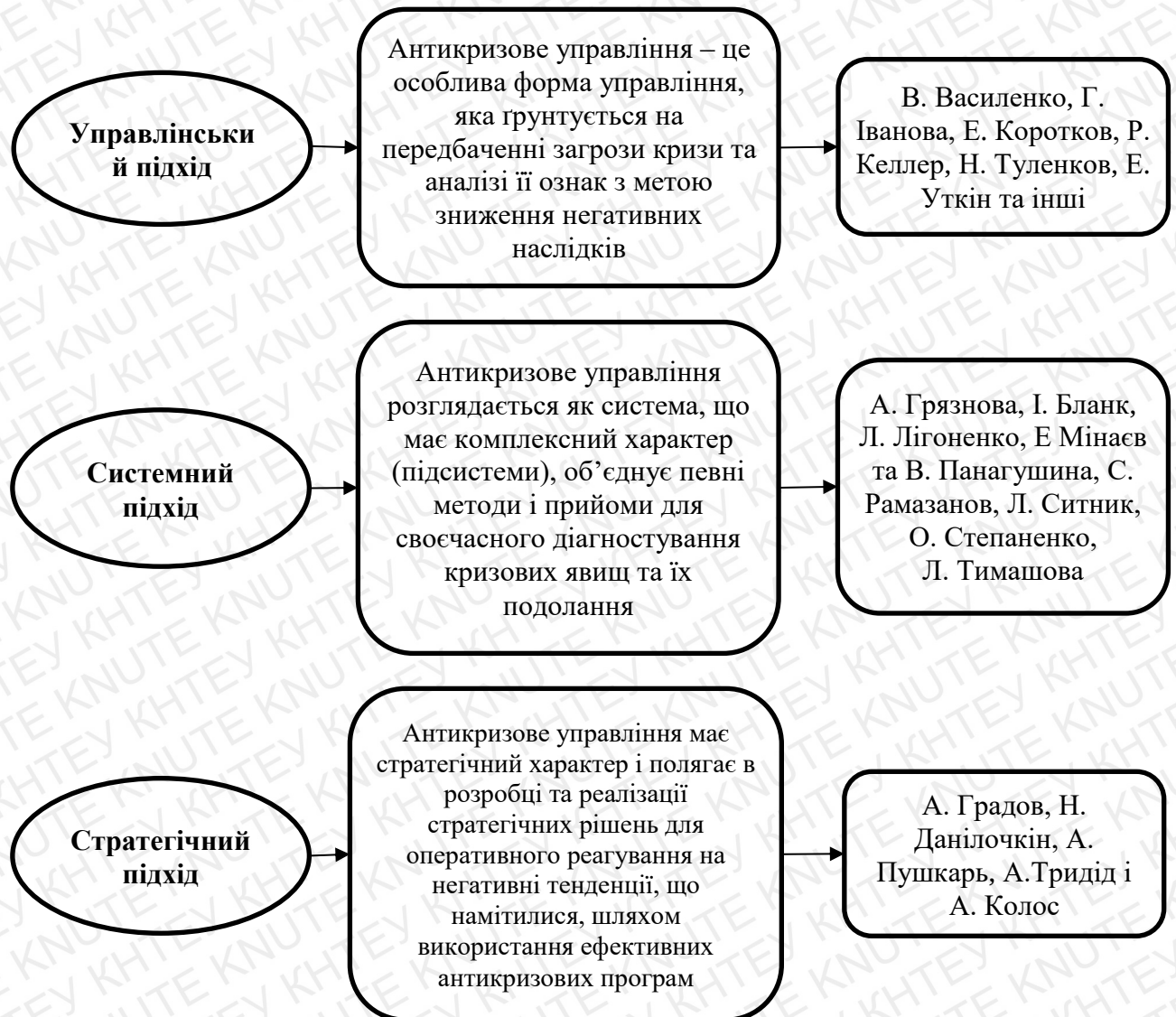


Рис. 1.1. Систематизація підходів до трактування поняття «антикризове управління»*

*Примітка: побудовано автором за даними джерела [47, с. 57]

У сучасній економічній літературі немає єдиного підходу до трактування поняття «антикризове управління», що посилює теоретичну невизначеність та потребує уточнення.

Наведемо основні дефініції, які передають сутність та особливості поняття «антикризове управління» (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Підходи науковців до трактування поняття «Антикризове управління»*

Науковець	Тлумачення
Б. І. Пшик [71]	Антикризове управління діяльністю банком зазвичай визначається як набір відповідних методів, прийомів та управлінських дій, спрямованих на виявлення, попередження та подолання кризових явищ та ситуацій для того, щоб у подальшому забезпечити стабільну беззбиткову діяльність банківських установ
О. І. Барановський [16, с. 9]	Антикризове управління – це система управління, що має всебічний характер та направлена на попередження та усунення несприятливих явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу організації, або реалізації спеціальних процедур (таких, як санація, банкрутство, ліквідація)
І. Грушко, С. М.Лаптев та О. С. Любунь [21, с. 152]	Антикризове управління – це сукупність форм і засобів реалізації антикризових процедур, які стосовно до організації – боржника відображають економічні відносини, що складаються при її оздоровленні або ліквідації. Такі погляди слід визнати принаймні обмеженими, оскільки дане трактування можна використовувати тільки для неплатоспроможної організації як частину процедур, передбачених у процесі банкрутства. У зв'язку з цим проведення попереджувальних заходів у даному випадку є недоцільним
О. Б. Афанасьєва [14]	Антикризове управління – це управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками
І.В. Краснова [45]	Антикризове управління – це мікроекономічна категорія, що відображає відносини, що складаються на рівні банку при його оздоровленні, а також сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного банку.

*Примітка: систематизовано автором за джерелами [1, 3, 8, 71, 40]

Аналіз літературних джерел дозволяє констатувати, що багато науковців визначають «антикризове управління» як управління, що спрямоване на вчасне виявлення ознак кризового стану, формування відповідних передумов для його подолання, щоб забезпечити фінансову стійкість та не допустити банкрутства та ліквідації.

В такому узагальненні поєднано дві сфери антикризового управління: попередження кризи та подолання безпосередніх наслідків кризи. У першому випадку інструментарій антикризового управління має попережувальний (превентивний) характер, тобто заходи мають бути спрямовані на запобігання негативного впливу кризової ситуації, яка ще не настала. У другій ситуації – реактивний – безпосередньо подолання наслідків кризи, яка настала. Характерними для цього напрямку є процедури реструктуризації та ліквідації банківських установ.

Таким чином бачимо, що антикризове управління поділяють на види залежно від стадії кризи [44, с. 157]:

- передкризове управління - управління, яке передбачає систему профілактичних заходів для своєчасного виявлення та прийняття рішень з метою запобігання кризи;

До превентивних методів антикризового управління в банку належить: антикризовий моніторинг, аналіз внутрішньої схильності (уразливості) об'єкта кризи із застосуванням відповідних індикаторів, розробка антикризових організаційних стратегій, направлених на мінімізацію внутрішніх ризиків банку й зміцнення безпеки, внутрішній аналіз стану банку та контроль [65].

- управління в умовах кризи - управління за якого проводять оцінку кризової ситуації і стабілізацію нестійких станів, виявляють фактори, що зумовили виникнення кризи, вивчають слабкі і сильні сторони установи, оцінюють потенційні можливості стосовно подолання кризи, здійснюють пошук шляхів мінімізації негативних її наслідків, відновлення фінансової стійкості;

- управління процесами виходу з кризи - управління, яке здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення установи з кризи, розробляють стратегічну програму виходу з кризи, оперативно виявляють відхилення фактичних результатів реалізації програм оздоровлення від передбачених стратегічною програмою та впроваджують систему заходів щодо їх ліквідації.

У межах реактивного антикризового менеджменту в комерційному банку Сирота В.С. виокремлює кілька функціональних напрямів залежно від об'єкта управління: антикризові операційні заходи (управління ліквідністю, капіталом, прибутковістю та тощо), антикризовий менеджмент репутації та іміджу банку, персоналу та банківської безпеки банку, зниження витрат банку [74].

Розглянувши теоретичний базис, зупинимось детальніше на механізмі антикризового управління в банку, що функціонує за допомогою комплексу відомих методів та інструментів.

Науковець Я. В. Жовтанецька вважає, що «механізм антикризового управління банками – це сукупність форм, методів, важелів та інструментів реалізації заходів антикризового управління на макро- й мікро- рівнях, за допомогою яких досягається позитивний ефект та мінімізація впливу існуючих кризових явищ і загроз» [31, с. 189].

На думку вчених М. І. Зверькова та А. М. Зверькова «механізм антикризового управління – це механізм, завданнями якого є створення умов для збереження фінансової стійкості та довіри до банків шляхом передбачення загроз кризових явищ, аналізу їх симптомів на мета-, макро- та мікрорівнях, розробки та впровадження ефективних дій по зниженню негативних наслідків кризи та використання її чинників для подальшого розвитку банків» [47, с. 61].

На наш погляд, найбільш повно методи антикризового управління систематизовано у таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

Інструменти антикризового управління у фінансовій діяльності банків*

Методи/ Інструменти	На рівні держави	На рівні установи банку
Нормативно- правові	Удосконалення законодавчої та нормативної бази з питань антикризового управління	Розроблення внутрішніх нормативно-правових документів з антикризового управління
	Надання методичної допомоги банкам у процесах антикризового управління	

Інформаційно-аналітичні	Інформаційна підтримка банків з питань антикризового управління фінансовою діяльністю	Попередня діагностика і прогнозування кризових явищ
		Проведення стресс-тестування
		Розроблення програм фінансового оздоровлення, планів антикризового управління
		Оцінка якості активів і пасивів
Організаційно-управлінські	Створення санаційних та бридж банків для управління проблемними активами банківського сектору	Розроблення і впровадження систем ризик-менеджменту;
	Формування ефективних механізмів реструктуризації банків за участі держави	Аутсорсинг
	Здійснення банківського нагляду	Бенчмаркінг
	Виведення з ринку проблемних банків	Скорочення персоналу
		Формування позитивного іміджу банку
		Процедури реструктуризації та реорганізації
		Закриття неприбуткових філій
		Відмова від неперспективних напрямів бізнесу
Фінансові	Здійснення операцій рефінансування і надання стабілізаційних кредитів	Диверсифікація ресурсної бази та активів
	Підвищення рівня захисту депозитів	Установлення внутрішніх фінансових нормативів і лімітів
	Зниження норм обов'язкових резервів	Залучення довгострокових ресурсів у формі інструментів капіталу і на умовах субординованого боргу;
	Надання державних гарантій	Реструктуризація фінансової заборгованості
	Участь держави у процесах капіталізації банків	Продаж активів
	Реструктуризація податкових зобов'язань і перегляд системи оподаткування	Упровадження нових методів управління прибутком
	Регулювання облікової ставки	Залучення довгострокових ресурсів у формі інструментів капіталу і на умовах субординованого боргу
	Реструктурування кредитів банку	Реструктуризація фінансової заборгованості
	Використання облігаційних інструментів	Продаж активів
	Конвертація депозитів державних підприємств у капітал банку	Упровадження нових методів управління прибутком

*Примітка: побудовано автором за джерелами [70, 58]

Оскільки антикризове управління є складним управлінським процесом, що має комплексний, системний характер, воно повинно здійснюватись на стратегічних засадах і вирішувати як стратегічні, так і оперативні завдання спрямовані на постійне попередження кризових явищ чи швидке їх подолання, то особливої ваги набуває те, що процес антикризового управління має базуватися на відповідних законодавчих та нормативно-правових документах, внутрішніх положеннях, регламентах і процедурах банку. Прикладом такого документу може бути Стратегія антикризового управління банком, в якій мають бути визначені цілі управління, основні антикризові заходи, терміни їх здійснення, розподіл повноважень і відповідальності.

Інформаційно-аналітичне забезпечення складається із внутрішніх і зовнішніх джерел інформації, що включає фінансову звітність, статистичні дані, економічну та комерційну інформацію тощо. [20, с. 35].

У застосуванні інформаційно-аналітичних методів антикризового управління важливими є наявність на рівні кожного окремого банку розробленої стратегії системи ранньої діагностики кризових ситуацій, яка ґрунтується на використанні методів фінансової стійкості, прогнозуванні виникнення кризових явищ, оцінці якості активів та пасивів. Тут доцільно застосовувати різні методи як економіко-математичних моделей, так і коефіцієнтів чи рейтингових оцінок, які дають можливість завчасно виявити проблему задля попередження кризових явищ в банку [32, с.65].

Останнім часом у світовій банківській практиці для виявлення кризових явищ використовують метод стрес-тестування. Основна ідея цього методу – це визначення міри потенційного негативного впливу на фінансовий стан банку, яке може мати місце в передбачуваних несприятливих обставинах, обумовлених заданими змінами факторів ризику та які будуть відповідати винятковим, але вірогідним подіям [10, с.83]. Мета стрес-тестування – оцінити, наскільки конкретний банк або банківська система в цілому є стійкими до “виняткових, але ймовірних шоків” [28].

Ураховуючи те, що в сучасних умовах спостерігається швидке поширення кризових подій та прискорений розвиток екстремальних ситуацій, банкам доцільно здійснювати оперативне стрес-тестування. Тому впровадження методик стрес-тестування для кожного банку окремо повинне стати об'єктивною необхідністю, а не обов'язковою нормою НБУ [82, с. 209].

Програма фінансового оздоровлення актуальна для банків, які перебувають у фазі кризи, що загрожує подальшому існуванню і потребує негайного відновлення платоспроможності банку та приведення фінансових показників його діяльності у відповідність до чинних вимог.

Також ефективним методом антикризового управління вважається реструктуризація та реорганізація неплатоспроможних банків.

Слід розрізняти ці два поняття: реструктуризація банків - процес зміни структури активів, капіталу і зобов'язань, а реорганізація - зміна організаційної структури власності, злиття, поглинання, приєднання тощо. [79, с.34]

Однією з форм фінансового оздоровлення банківських установ є рекапіталізація, що являє собою відновлення статутних капіталів банківських установ, які постраждали від дії фінансових ризиків. Суб'єктами рекапіталізації можуть виступати: держава, власники та інвестори. Суб'єктами - державні та приватні банки [79, с.36]. Якщо власникам не вдається самостійно винайти фінансові ресурси для рекапіталізації банку, то буде прийматися рішення про націоналізацію даного банку (якщо він важливий для системи) або ж про його ліквідацію. [79, с.38]

Як антикризовий інструмент доречно розглянути «брідж-банк». «Брідж-банк» — це банк, який створюється для тимчасового утримання діючих активів і застрахованих депозитів проблемного банку, який знаходиться в стані ліквідації, до моменту їх перепродажу інвесторам [66].

До вищенаведених антикризових заходів слід також додати процедуру тимчасової адміністрації. Цей антикризовий захід використовується Фондом гарантування вкладів фізичних осіб та НБУ для виведення

неплатоспроможних банків з ринку в порядку, встановленому Законом України “Про систему гарантування вкладів фізичних осіб” [34]

Одним із важливим організаційно-управлінських методів є розробка і впровадження ризик-менеджменту, що має на меті досягнення основних бізнес-ідей банку та виконання завдань, що стосуються ідентифікації ризиків; оцінку негативних наслідків, зумовлених потенційними ризиками; визначення причин виникнення ризиків та чинників, що можуть погіршити ситуацію; аналіз ефективності розроблених та впроваджених заходів.

Як спеціальний елемент антикризової політики банку можуть застосуватись бенчмаркінг та аутсорсинг [82, с. 210]. Бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування, у якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінга стягає в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів. Бенчмаркінг у банківництві являє собою мистецтво виявляти те, що інші банки роблять краще, а також вивчення їхніх методів роботи, адже в основу бенчмаркінгу покладена ідея порівняння діяльності не тільки банків-конкурентів, але і передових фірм інших галузей [71].

Аутсорсинг в банківській сфері розглядається як процес повної або часткової передачі банком окремих функцій або бізнес-процесів для виконання сторонній організації, яка виступає в якості виконавця послуг і здійснює управління процесом реалізації даної послуги або бізнес-процесу в рамках власної діяльності [12].

Серед фінансових методів антикризового управління у банківській сфері важливе місце посідає диверсифікація ресурсної бази за рахунок груп клієнтів з лінією поведінки, яка має низьку кореляцію між собою, що дозволяє уникати масового вилучення коштів із рахунків; залучення довгострокових ресурсів у вигляді інструментів капіталу, які органом нагляду вважаються прийнятними для врахування в регулятивному капіталі; пошук домовленостей із кредиторами про реструктуризацію боргів та/або конверсію боргу в статутний капітал банку [71].

Підводячи підсумок, створення системи антикризового управління є важливим стратегічним завданням, адже нейтралізація кризових явищ і забезпечення подальшого функціонування банку і банківської системи залежить саме від вчасно вжитих заходів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

2.1. Аналіз результатів антикризових заходів центрального банку

Українські банки уже довготривалий період функціонують під впливом негативних чинників макроекономічного, регулятивного та інституційного характеру. На рівні банківського сектору у фінансовому світі вже наявний чималий досвід для передбачення масштабів кризових явищ, але повного запобігання часто неможливо досягти з економічних, фінансових, а в Україні, дуже часто і з політичних причин. Важливість запобігання кризовим явищам в економіці загалом, і у банківському секторі, зокрема, полягає в тому, щоб не просто не втратити прибутки, а не припинити фізичного функціонування.

Розглянемо співвідношення діючих та неплатоспроможних банків України. Відповідна динаміка представлена на рис. 2.1.

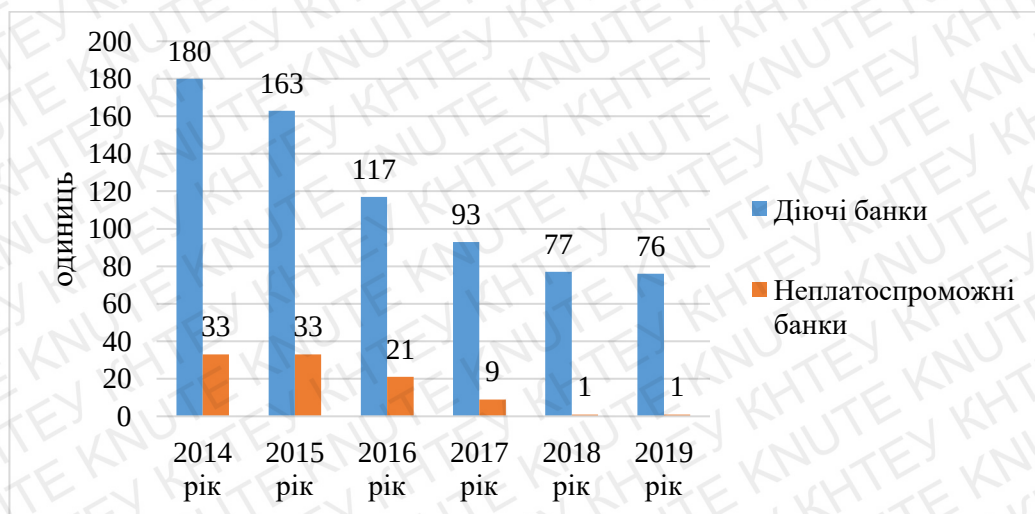


Рис. 2. 1. Динаміка діючих та неплатоспроможних банків України за період з 2014 р. по 2019 р.*

Примітки:

*побудовано автором за даними [38]

**банки, які перебувають у стадії реорганізації, банки, що визнані неплатоспроможними та до яких Фондом гарантування вкладів фізичних осіб введено тимчасову адміністрацію, банки у стадії ліквідації

Як бачимо, протягом 2014 – 2019 рр. більш як у два рази скоротилась кількість діючих банків. Така ситуація засвідчує необхідність подальшої розробки та впровадження дієвого механізму антикризового управління, задля зменшення кількості проблемних та неплатоспроможних банків.

В межах своїх повноважень НБУ, у відповідності до положень основного закону - Конституції України, а також інших законодавчих актів - Закону України «Про банки і банківську діяльність» [67], «Про Національний банк України» [68] забезпечує регулювання та визначає банківський нагляд.

Законом України “Про систему гарантування вкладів фізичних осіб” було розширено повноваження Фонду Гарантування вкладів фізичних осіб (далі – ФГВФО), зокрема, щодо виведення неплатоспроможних банків з ринку шляхом здійснення тимчасової адміністрації та ліквідації неплатоспроможних банків [34].

Діяльність регуляторних органів (НБУ і ФГВФО) до неплатоспроможного банку складається з кількох етапів: 1) введення тимчасової адміністрації (далі - ТА); 2) пошук потенційних інвесторів для неплатоспроможного банку; 3) ліквідація [62, с.94].

Представимо динаміку втілення такої схем у банківському секторі України за 2014 - 2019 рр. (рис.2.2).

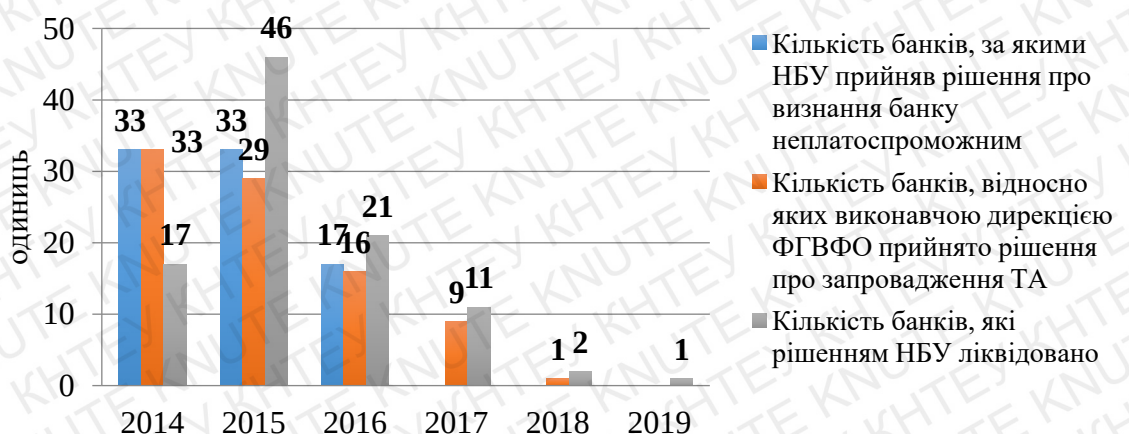


Рис. 2. 2. Динаміка кількості неплатоспроможних банків, банків відносно яких введено тимчасову адміністрацію та ліквідованих банків в Україні за 2014 – 2019 рр.*

*Примітка: побудовано автором за даними джерела [38]

Як бачимо, після визнання банку неплатоспроможним, практично у всіх банках Фондом гарантування вкладів вводилась ТА. За результатами дій ТА, НБУ переважно виносив рішення про ліквідацію банку.

У 2015 році було вдало застосовано такий антикризовий інструмент як “пошук потенційних інвесторів для неплатоспроможного банку”. Після того, як ПАТ "Астра Банк" було визнано неплатоспроможним 19 березня 2015, а 20 березня 2015 р. введено ТА, Фондом було проведено відкритий конкурс серед кваліфікованих інвесторів для визначення переможця, який візьме участь у виведенні банку з ринку. За результатами конкурсу 28 травня 2015 переможцем було визначено компанію AGRO HOLDINGS (UKRAINE) LIMITED, яка запропонувала такий спосіб виведення банку з ринку. 16 липня 2015 Фондом гарантування вкладів підписано договір купівлі-продажу 100% акцій ПАТ "АСТРА БАНК" за 92,1 мільйони гривень [36].

Уже 4 лютого 2016 року банк вийшов на ринок під новим брендом – Агропросперіс Банк і з новою бізнес-моделлю – як єдиний банк, який фінансує виключно малих і середніх агровиробників. У лютому 2016 року банк оформив першу в Україні фінансову аграрну розписку, ставши першим банком, який кредитує за допомогою даного інноваційного інструменту. Дана угода стала першим і на разі єдиним випадком купівлі неплатоспроможного банку і приведення його нормативів капіталу та ліквідності у відповідність до законодавства [60].

Ще одним безпрецедентним випадком в історії антикризових заходів, здійснюваних НБУ було створення санаційного банку (бридж-банку).

ПАТ "Родовід банк" постраждав від фінансової кризи, втративши ліквідність та здатність обслуговувати клієнтів, і в березні 2009 року в банк була введена тимчасова адміністрація. У 2009 році Уряд прийняв рішення про капіталізацію банку державою та збільшив капітал банку на 8.4 млрд. грн., ще 3.95 млрд. грн. банк отримав від держави у 2011 році (загалом 12.35 млрд. грн.). В результаті збільшення капіталу частка держави в ПАТ "Родовід банк" склала 99.9% [49].

З 2011 року відповідно до розпорядження КМУ від 14.09.2011 №880-р та постанови Правління НБУ від 23.12.2011 № 471 "Про затвердження Положення про порядок реєстрації, видачі ліцензії, регулювання діяльності санаційного банку та нагляду за ним ПАТ "Родовід банк" здійснював свою діяльність у статусі санаційного банку та отримав ліцензію санаційного банку від 15.06.2012 № 1 [49].

У постанові Правління НБУ №471 зазначалося, що на санаційний банк не поширюються вимоги, установлені Національним банком України щодо обов'язкових економічних нормативів та лімітів валютної позиції, нормативів обов'язкового резервування коштів, та він не є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. [65]

Передбачалось, що завданням діяльності санаційного банку буде проведення протягом 5 років ефективної роботи з активами банків державного сектору та повернення державних коштів, вкладених у капіталізацію банку [49].

Проте поставлене завдання не було досягнуте з таких причин: по-перше, на законодавчому рівні так і не було створено механізмів передачі та реалізації проблемних активів банків державного сектору, що є необхідним для ефективної роботи санаційного банку; по-друге, в якості санаційного банку ПАТ "Родовід банк" показав низьку результативність роботи з власними активами. Протягом діяльності банку як санаційного його доходи покривали лише витрати, держава не мала жодних дивідендів від діяльності банку. Враховуючи збиткову діяльність та низьку ефективність роботи з проблемними активами (92% від загальних активів банку) та існуючу проблемну заборгованість банку перед кредиторами, перш за все Національним банком, в подальшому ПАТ "Родовід банк" вимагав би фінансової підтримки з боку держави [49].

До того ж, починаючи з прийняття у 2012 році Закону України "Про систему гарантування вкладів фізичних осіб", в Україні фактично було створено спеціалізований орган, який займається виведенням

неплатоспроможних банків з ринку. З того моменту за реалізацію їх активів, розрахунки з вкладниками та збереження активів та зобов'язань банків відповідав ФГВФО, який, по-суті, дублював функції "Родовід банку" [49].

Зважаючи на вищесказане, правління НБУ випустила Постанову від 25 лютого 2016 р. № 107 «Про віднесення Публічного акціонерного товариства «РОДОВІД БАНК» до категорії неплатоспроможних», а виконавчою дирекцією ФГВФО було прийнято рішення від 25 лютого 2016 р. № 261 «Про запровадження тимчасової адміністрації в АТ «РОДОВІД БАНК» та делегування повноважень тимчасового адміністратора банку» [49]. Наразі цей банк перебуває у процесі ліквідації.

Політичні зміни, анексія Криму та початок військового конфлікту на сході України (2013–2014 рр.) призвели до явного прояву проблем у банківському секторі. Оскільки названі події відбуваються поряд із погіршенням кон'юнктури основних промислових ринків, низької ділової активності у банківській системі та нестабільної і дорогої ресурсної бази (залучених банками коштів), то банки не справляються зі своїми зобов'язаннями і починають працювати нестабільно. Ключовими «дзвінками» таких проблем є обмеження видачі готівки з рахунків і депозитів. Клієнти банків як фізичні, так і юридичні, намагаються піти з банків, при цьому забирають із собою оборотний ресурс банку, що і призводить до збоїв у повноцінному грошовому обороті. В таких випадках НБУ, насамперед, починає надавати таким банкам кошти для рефінансування, які, по суті, повинні зрівняти баланс надходжень, витрат і зобов'язань, але це є тим часовим ефектом.

На рис 2.3 зображено обсяг кредитів рефінансування наданих НБУ банкам за період 2014 – 2018 рр. З середини 2015 року Національний банк не надає банкам стабілізаційні кредити, а використовує виключно монетарні інструменти підтримки ліквідності банків, терміни погашення яких не перевищують трьох місяців. Тепер банки отримують кредити рефінансування в результаті тендерів із підтримання ліквідності банків [33].

Як бачимо з рисунку, рефінансування шляхом проведення операцій прямого РЕПО та надання кредитів для збереження ліквідності також не використовувалося.

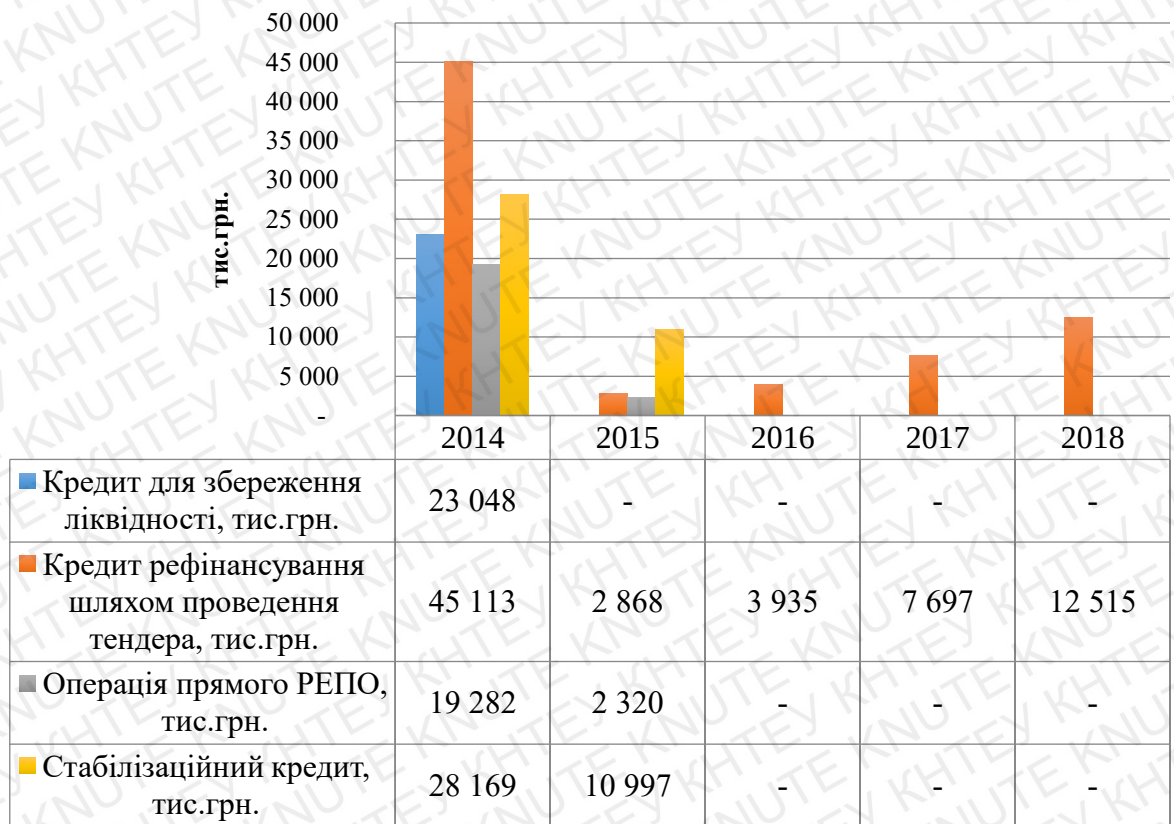


Рис. 2.3 Динаміка обсягу кредитів рефінансування наданих банкам за період 2014 – 2018 рр.*

*Примітка: побудовано автором за даними джерела [37]

Протягом 2014 – 2016 рр. суми кредитів рефінансування значно зменшилися - на 42,245 тис.грн у 2015 р., порівняно з 2014 р.. Починаючи з 2016 р. обсяг кредитів рефінансування має тенденцію до зростання: у 2017 р. – на 3,762 тис.грн. порівняно з 2016 р., у 2018 р. – на 4,818 тис.грн., порівняно з 2017 р.

Дослідження Н.П. Шульги наочно ілюструє (таблиця 2.2), що кошти у 2014 – 2015 рр. були розподілені неефективно, адже значні суми надавались банкам, що згодом були ліквідовані.

Доречно розглянути саме період, бо саме в цей час НБУ активно виділяв найбільше коштів на рефінансування банків для підтримання їх ліквідності.

Крім того, кредити рефінансування НБУ у 2014 – 2015 рр. концентрувалися в одних і тих самих установах.

Таблиця 2.1

**Рефінансування НБУ банків, по яких спостерігається
найкоротший період між датами останнього кредитного траншу і ТА та
їх ліквідації протягом 2014–2015 рр [51]**

Назва банку	Сума останнього траншу рефінансування, тис.грн.	Кількість днів від дати останнього траншу рефінансування до дати:	
		запровадження ТА	початку процедури ліквідації
АТ "БРОКБІЗНЕСБАНК"	2000	19	119
ПАТ "БАНК ФОРУМ"	422	78	172
ПАТ "БАНК "КИЇВСЬКА РУСЬ"	59,7	44	163
ПАТ "ВіЕЙБі БАНК"	1200	42	161
ПАТ "АКБ БАНК"	52	78	169
ПАТ "БГ БАНК"	48	79	170
ПАТ "БАНК КАМБІО"	12	77	164
ПАТ "УКРБІЗНЕСБАНК"	152,5	51	170

У таблиці 2.2 наведено банки, які отримали найбільші кошти рефінансування. Найбільші суму отримали такі банки як ПАТ "ПРИВАТБАНК", АТ "ОЩАДБАНК", АБ "УКРГАЗБАНК", АТ "Укрексімбанк" та АТ "Дельта Банк".

Деталі по всім банківським установам, що отримали найбільші транші наведено у Додатку Б (таблиця Б.2.1).

Таблиця 2.2

**Банки, що отримали найбільші суми рефінансування у
2014 – 2018 рр., тис.грн.***

Назва банку/Рік	2014	2015	2016	2017	2018	Всього
ПАТ КБ "Приватбанк"	20 809	9 700	-	-	2 300	32 809
АТ "Ощадбанк"	24 159	-	-	5 000	-	29 159
АБ "Укргазбанк"	6 214	520	2 632	2 000	6 000	17 366
АТ "Укрексімбанк"	5 120	2 400	-	-	2 900	10 420
АТ "Дельта Банк"	10 166	-	-	-	-	10 166
ПАТ КБ "Фінансова Ініціатива"	8 358	-	-	-	-	8 358

ПАТ "Віейбі Банк"	5 535	-	-	-	-	5 535
ПАТ "Альфа-Банк"	3 055	440	648	625	-	4 768
ПАТ "Кб "Надра"	3 300	-	-	-	-	3 300
ПАТ "Промінвестбанк"	2 490	-	-	-	-	2 999
АТ "Банк"Фінанси Та Кредит"	1 650	700	-	-	-	2 350
ПУАТ "Фідобанк"	1 579	442	-	-	-	2 021
АТ "Брокбізнесбанк"	2 000	-	-	-	-	2 000
ПАТ "Пумб"	1 757	145	-	-	-	1 902
АБ «Південний»	1 334	-	-	-	480	1 814
АТ "Банк "Київська Русь"	1 683	60	-	-	-	1 742
ПАТ "Вбр"	1 473	-	-	-	-	1 473
ПАТ "Кб "Хрещатик"	999	271	190	-	-	1 460
ПАТ "Діамантбанк"	776	66	251	-	-	1 093
ПАТ "Укрбізнесбанк"	1 029	-	-	-	-	1 029
Всього по ТОП-20	103 486	14 743	3 722	7 625	11 680	141 766
Всього по банкам	115 613	16 185	3 935	7 697	12 515	155 944

*Примітка: побудовано автором за даними [37]

Говорячи про результат застосування НБУ інструменту рефінансування, слід проаналізувати нормативи ліквідності по банківській системі в цілому, оскільки саме вони характеризують її спроможність забезпечувати своєчасність, повноту та безперервність виконання усіх своїх грошових зобов'язань [25].

Значення нормативів ліквідності банківської системи України за 2014-2018 рр. представимо на рис.2.5

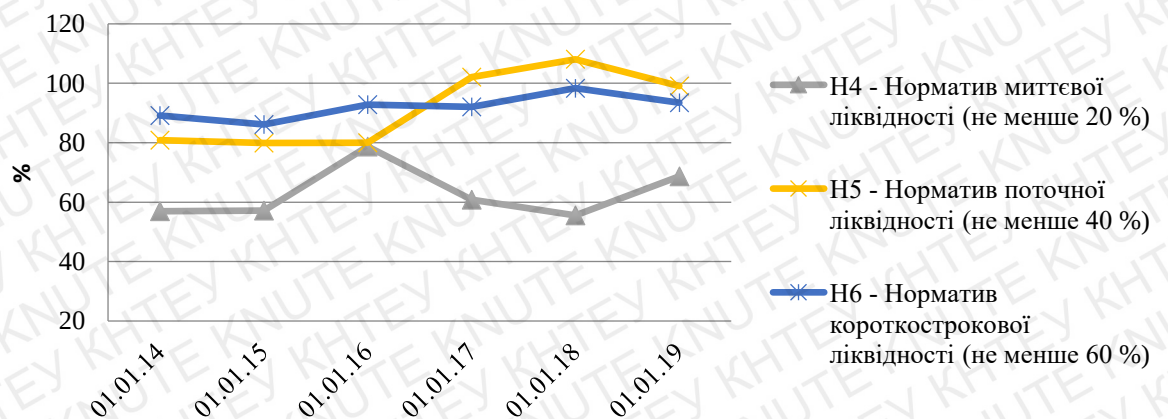


Рис. 2.5 Нормативи ліквідності банківської системи 2014 – 2019 рр.*

*Примітка: побудовано автором за даними джерела [63]

На представленому графіку видно, що нормативи Н4, Н5 та Н6 за розглянутий період не падали до граничних значень, а навіть перевищували їх у, приблизно, 1,5 рази, що свідчить про надлишкову ліквідність у банківській системі.

З 2 вересня 2019 року економічні нормативи миттєвої ліквідності (Н4) та поточної ліквідності (Н5) були скасовані Національним банком через перехід банків до розрахунку коефіцієнта покриття ліквідністю – LCR, хоча банки України розпочали офіційний розрахунок його з 01 грудня 2018 року [75].

На початку мінімальне значення для LCR в іноземній валюті становило 50%, в усіх валютах - 80%. З 01 червня 2019 мінімальне значення нормативу усіх валютах було підвищено до 90% [11].

Згідно з нормами ЄС значення коефіцієнту LCR для банків встановлено на рівні 100%. Підвищення мінімального обов'язкового значення LCR до цього рівня в Україні заплановане на 1 грудня 2019 року як для національної, так і до іноземної валюти [11].

Цей показник є одним із нормативів, розроблених Базельським комітетом у відповідь на кризу 2008 року. Він є частиною угоди Базель III та імплементований у європейському законодавстві. LCR є пруденційним нормативом ліквідності, який установлює мінімально необхідний рівень ліквідності для покриття очікуваного відтоку коштів з банку протягом 30 днів з урахуванням стрес-сценарію, адже значний відтік трапляється у банківській системі саме у кризових умовах [8].

На рисунках 2.6 і 2.7 наведено динаміку коефіцієнту LCR для перших п'яти за надійністю банків за рейтингом інвестиційного агентства Dragon Capital та інтернет-видавництва "НВ" [73]).

Як видно з графіку, всі зазначені банки дотримуються і значно перевищують встановлене значення LCR у іноземній валюті. Бачимо, що на початок другого кварталу 2019 р. коефіцієнт зріс у АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «СітіБанк» та АТ «Укрсиббанк». Негативну динаміку в цей же період мали АТ «Креді Агріколь Банк» та АТ «Райфайзен Банк Аваль». На початок третього

кварталу коефіцієнт має тенденцію до зростання майже для всіх установ, крім АТ «Райфайзен Банк Аваль». На початок жовтня спостерігається зниження коефіцієнта для АТ «ІНГ Банк Україна», незначне для АТ «Укрсиббанк», у інших трьох банків значення нормативу зростає.

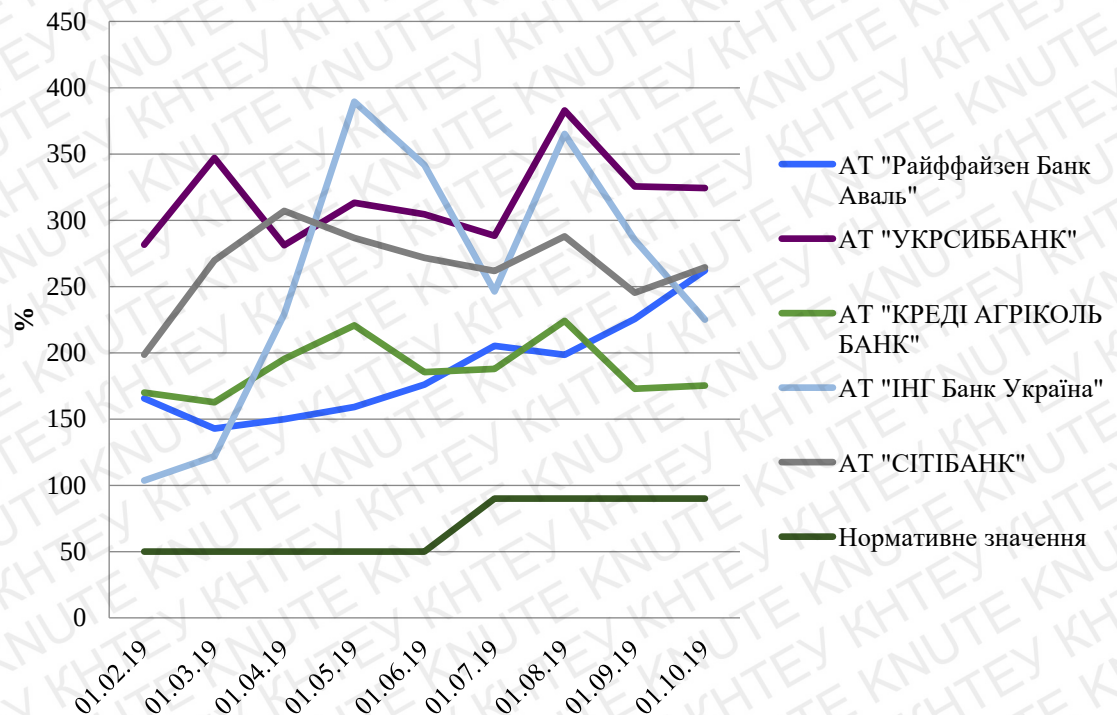


Рис. 2.6 Норматив LCRiv банків України за лютий – жовтень 2019 р.*

*Примітка: побудовано автором за даними джерела [63]

Найбільші значення LCRiv для наведених установ протягом досліджуваного періоду спостерігалися: АТ «СітіБанк» - 307,03 станом на 01.04.2019; АТ «Креді Агріколь Банк» - 224,08 на 01.08.2019; АТ «ІНГ Банк Україна» - 389,42 на 01.05.2019; АТ «Укрсиббанк» - 382,82 на 01.08.2019; АТ «Райфайзен Банк Аваль» - 262,06 на 01.10.2019.

Найменші значення LCRiv для наведених установ протягом досліджуваного періоду спостерігалися: АТ «СітіБанк» - 198,5 станом на 01.02.2019; АТ «Креді Агріколь Банк» - 162,66 на 01.03.2019; АТ «ІНГ Банк Україна» - 103,62 на 01.02.2019; АТ «Укрсиббанк» - 281,14 на 01.08.2019; АТ «Райфайзен Банк Аваль» - 142,82 на 01.03.2019.

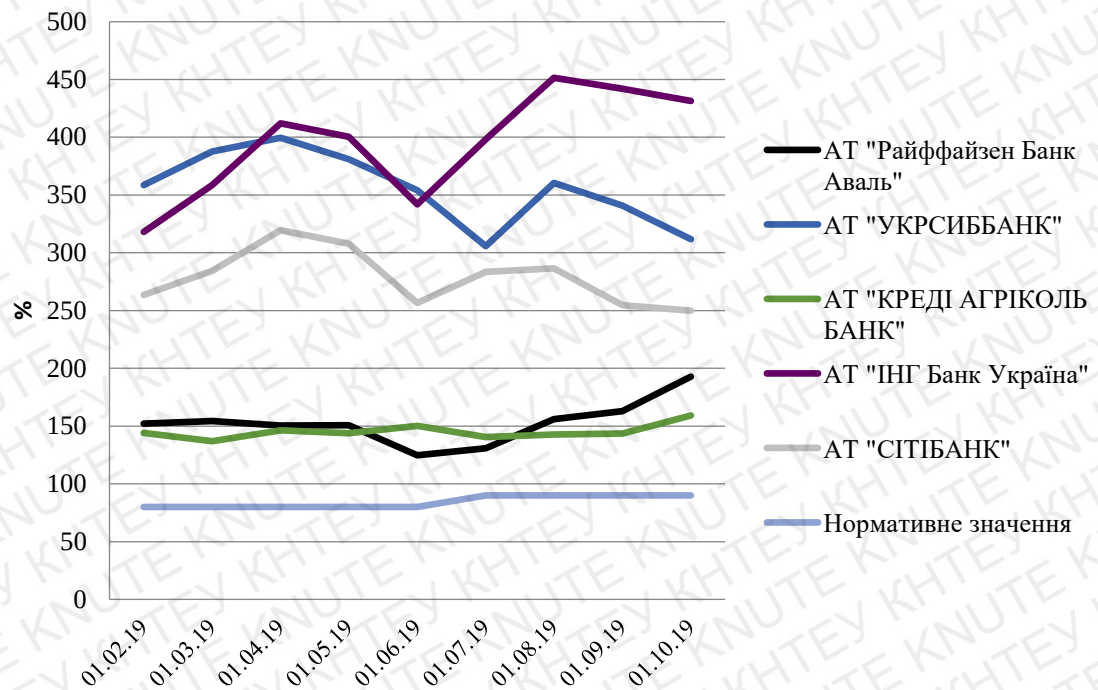


Рис. 2.7 Норматив LCRвв банків України за лютий – жовтень 2019 р.* *

*Примітка: побудовано автором за даними джерела [63]

На графіку видно, що протягом досліджуваного періоду АТ «Креді Агріколь Банк» та АТ «Райффайзен Банк Аваль» мають досить нейтральну динаміку показнику. На противагу, значення коефіцієнту зростає на початок другого кварталу 2019 року для АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «Укрсиббанк» та АТ «СітіБанк». На початок третього кварталу ситуація змінюється і значення нормативу АТ «Креді Агріколь Банк» та АТ «Райффайзен Банк Аваль» починають зростати, а показники LCRвв для АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «Укрсиббанк» та АТ «СітіБанк» знижуються.

Найбільші значення LCRвв для наведених установ протягом досліджуваного періоду спостерігалися: АТ «СітіБанк» - 319,57 станом на 01.04.2019; АТ «Креді Агріколь Банк» - 159,15 на 01.10.2019; АТ «ІНГ Банк Україна» - 451,49 на 01.08.2019; АТ «Укрсиббанк» - 399,55 на 01.04.2019; АТ «Райффайзен Банк Аваль» - 192,82 на 01.10.2019.

Найменші значення LCRів для наведених установ протягом досліджуваного періоду спостерігалися: АТ «СітіБанк» -249,88 станом на 01.10.2019; АТ «Креді Агріколь Банк» - 136,91 на 01.03.2019; АТ «ІНГ Банк

Україна» - 318,05 на 01.02.2019; АТ «Укрсиббанк» - 305,72 на 01.07.2019; АТ «Райфайзен Банк Аваль» - 124.73 на 01.06.2019.

Отже, обрані банківські установи дотримуються нормативу і в разі настання кризових умов вони забезпечені ліквідністю в обсязі, достатньому для повного виконання ними зобов'язань протягом 30 днів.

У випадку, коли жоден метод не вирішує кризову ситуацію, яка склалась в банку, НБУ не залишається нічого, як визнати такий банк неплатоспроможним, націоналізувати або ліквідувати його.

Найяскравішим прикладом націоналізації банку в історії України стала націоналізація системоутворюючого ПАТ КБ «ПриватБанк» у 2016р., хоча до цього у 2009 р. були націоналізовані Укргазбанк, Родовід-Банк та Київ. НБУ у своєму звіті згодом зазначив, що рішення про націоналізацію цих трьох банків під час кризи 2008/2009 років – приклад неефективних державних рішень у сфері роботи із неплатоспроможними банками, адже фіскальні витрати на порятунок банків у кілька разів перевищили можливі збитки держави від вчасної ліквідації цих установ [54].

Що ж до передачі ПАТ КБ «ПриватБанк» у державну власність, то це було єдиним способом порятунку не тільки самого банку, а й фінансової стабільності держави. Відповідно, націоналізація ПАТ КБ «ПриватБанк» мала на меті: 1) зберегти вклади 20 млн українців; 2) врятувати фінансову систему України; 3) стабілізувати банк. [26]

Рішенню про націоналізацію ПАТ КБ «ПриватБанк» передувала робота щодо розробки та виконання плану докапіталізації. Проте план виконано не було. Національний банк України, усвідомлюючи проблеми даної установи та враховуючи важливість її як системного банку для здоров'я фінансового сектору та економіки країни загалом, відніс банк до категорії неплатоспроможних [76].

Тимчасову адміністрацію в ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» було запроваджено з 19 грудня 2016 року до моменту реалізації плану врегулювання, а саме викупу Міністерством фінансів України акцій банку.

Роль та функції ФГВФО у цьому процесі були суто технічними. Обов'язки Фонду, відповідно до чинного законодавства, обмежувалися зобов'язаннями встановити контроль над банком, сформувати резерви та продати його новому власнику – державі. 21 грудня 2016 року банк офіційно перейшов у державну власність (Міністерство фінансів України) через підписання договору з Фондом гарантування вкладів фізичних осіб про продаж 100% акцій ПАТ "Приватбанк". Оскільки капітал Приватбанку набув від'ємного значення, Фонд гарантування, відповідно до Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб», продав акції цього банку Міністерству фінансів в повному обсязі за одну гривню. З 22 грудня 2016 року припинено тимчасову адміністрацію у ПАТ "Приватбанк". [56].

Сьогодні ПриватБанк є важливою частиною стабільної та прозорої банківської системи, який після входження держави в капітал повністю перейшов на ринкову бізнес-модель, підвищивши свою прибутковість та інноваційність [42].

Крім націоналізації системно важливих банків, уряд може входити в капітал несистемних банків для порятунку їх від банкрутства – запровадити докапіталізацію. Наприклад, у 2009-2011 роках український уряд провів докапіталізацію Укргазбанку (9,3 млрд.грн.), Родовід Банку (12,4 млрд. грн.), банку Київ (3,6 млрд.грн.) [57].

Вони не були системно важливими, а рішення про входження держави в їхній статутний капітал було прийнято для уникнення їхнього банкрутства. Як було зазначено раніше, Родовід та Київ були, зрештою, визнані неплатоспроможними [23].

На нашу думку, доцільно розглянути динаміку докапіталізації банків з державною участю за 2014 – 2017 рр. (рис 2.8). Докапіталізація банків відбувалася за допомогою емісії нових акцій з фіксованою ціною за одиницю, а оплата здійснювалась за допомогою облігацій внутрішньої державної позики (далі - ОВДП).

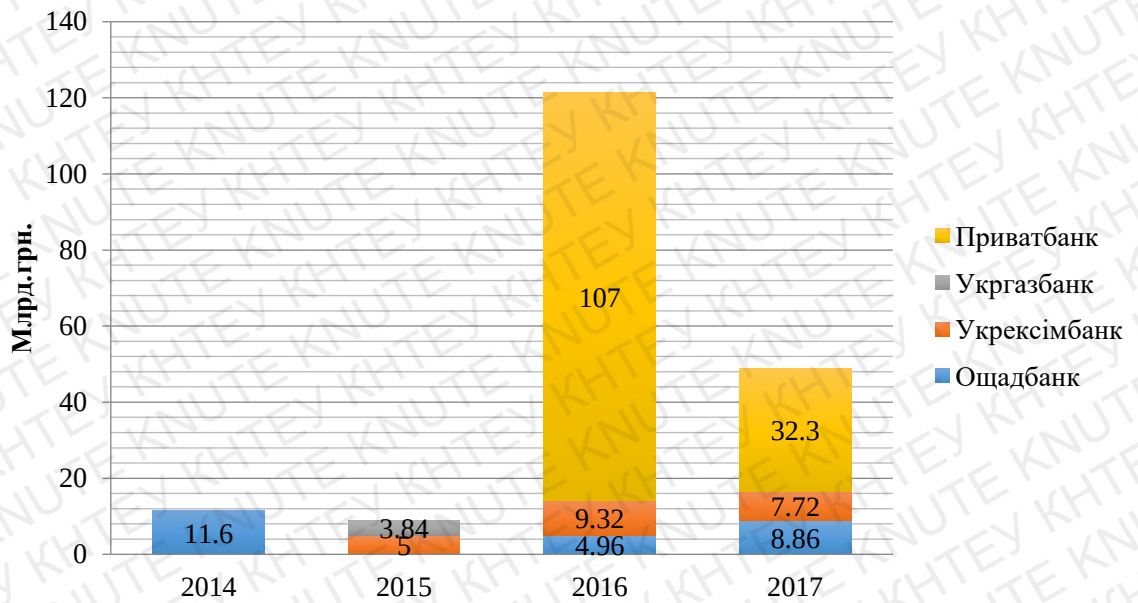


Рис 2.8 Динаміка докапіталізації банків України з державною участю за 2014 – 2017 рр.

*Примітка: побудовано автором за даними джерела [57]

Докапіталізація цих банків не проводилася у 2018 році. У вересні 2018 року заступник голови правління НБУ Олег Чурій розповів, що центральний банк не підтримує додаткову капіталізацію ні Ощадбанку, ні інших держбанків через те, що. докапіталізація проводилася через збільшення капіталу за рахунок ОВДП, за якими сплачуються відсотки, тобто за це тепер розплачується бюджет, який прийняв на себе велике боргове навантаження [80].

Проаналізувавши ситуацію антикризової політики Національного банку щодо забезпечення фінансової стабільності банківського сектору, доцільним є подальше зміцнення його операційної незалежності з метою забезпечення спроможності досягти своїх цілей.

Важливо делегувати відповідальним органам влади чіткі цілі та операційну незалежність. Але не менш важлива достатність власного капіталу, належне розподілення відповідальності за домовленості щодо розподілу ризиків та рекапіталізації, особливо враховуючи, що в найближчі роки для стабілізації економіки прибуток НБУ зменшиться. Посилення цих механізмів забезпечить Національному банку можливість зосередити свою місію та

досягти своїх цілей без необхідності звертатися за фінансуванням уряду в разі кризи [39].

Для вдосконалення антикризової політики НБУ належним чином слід провести подальші реформи, пов'язані із забезпеченням фінансової стабільності фінансового сектора та економічного зростання в Україні.

Існує також необхідність удосконалення діяльності ФГВФО, що можливо досягти через:

- розширення фінансової участі держави у страхуванні вкладів, розширення повноваження ФГВФО;
- орієнтації системи гарантування вкладів на захист інтересів як фізичних, так і юридичних осіб;
- встановлення диференційованого розміру регулярних внесків банків до Фонду залежно від ризикованості їх діяльності;
- наділення ФГВФО прав щодо участі у процедурах тимчасової адміністрації та ліквідації банку; забезпечення постійного поетапного підвищення розміру гарантованих сум відшкодування за вкладами фізичних осіб за рахунок коштів Фонду [41].

Порівняно з іншими країнами, в Україні розмір гарантованої суми залишається відносно малим (фонд гарантує вклади громадян, які розміщені у учасниках Фонду в національній та іноземній валюті, включаючи відсотки, в розмірі вкладів, але не більше 200 000 грн), однак збільшення гарантованого розміру вкладів викличе необхідність збільшення єдиного для всіх банків розміру внеску, але зростаючі витрати банків на оплату внесків до Фонду гарантування швидше за все будуть перенесені на клієнтів банків. Тим самим віддалятиметься перспектива зниження рівня відсоткових ставок за кредитами, які є на багато вищими за аналогічні показники сусідніх країн. А високі кредитні ставки, як відомо, гальмують розвиток малого і середнього підприємництва та можуть зменшитись ставки за депозитами.

2.2. Дослідження стану антикризового управління банком

АТ «Ощадбанк» – один із системно важливих банків України. АТ «Ощадбанк» - найбільший в Україні банк за пасивами в корпоративному секторі та 2-й за пасивами в роздрібному секторі на кінець 2018 р. (рис. 2.9).

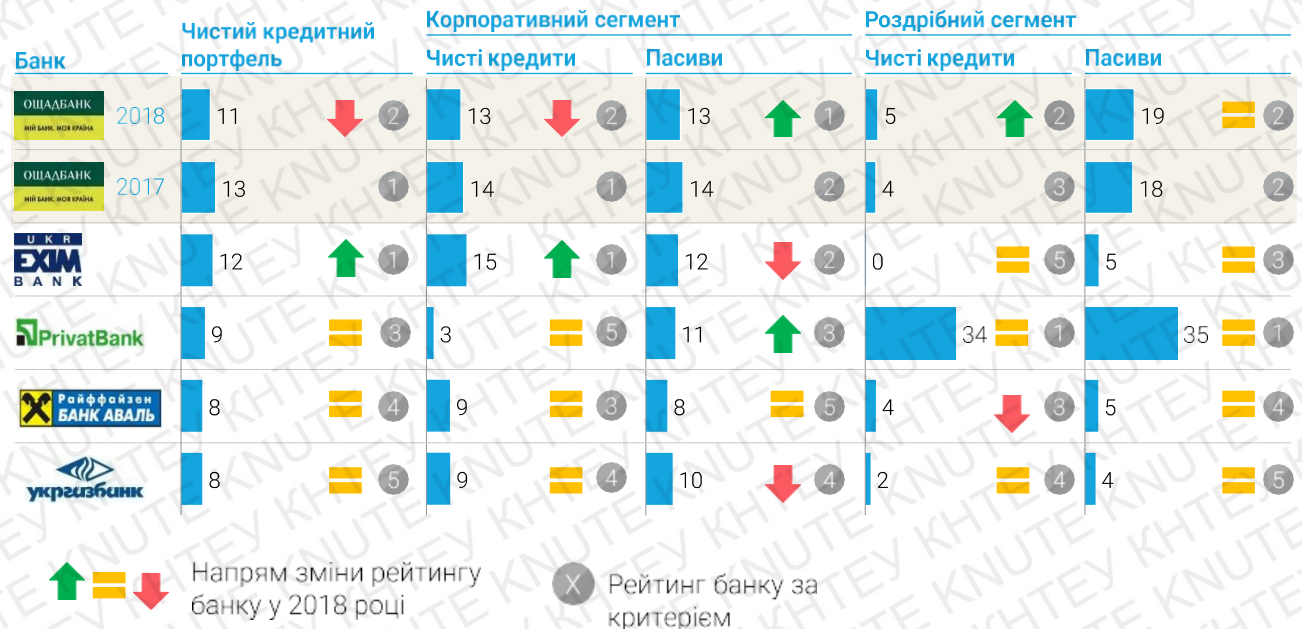


Рис. 2.9 Порівняння АТ «Ощадбанк» у корпоративному та роздрібному сегментах [43]

Банк, на 01 жовтня 2019 р. посідає друге місце за розміром активів та перше за розмірами кредитного портфелю (рис. 2.10).

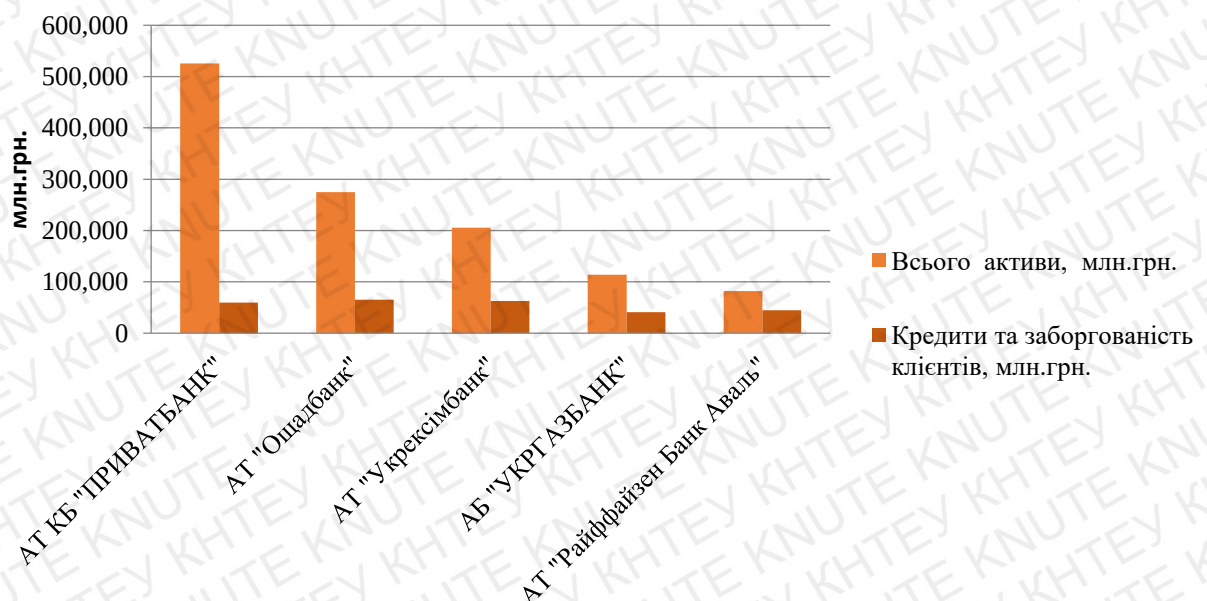


Рис. 2.9 Порівняння розміру активів та кредитного портфелю найбільших банків на 01.01.2019*

*Примітка: побудовано автором за даними джерела [63]

АТ “Ощадбанк” не завжди займав лідируючі позиції.

Через анексію Криму, політичні дисбаланси, окупацію частини Донецької та Луганської областей банк втратив активи на півострові і отримав «дірку» в балансі в \$1,3 млрд, у Криму залишилося 295 відділень, ще 421 відділення припинило роботу в Донецькій і Луганській областях. Девальвація гривні вдарила по якості кредитного портфеля, значна частка в якому припадала на валютні кредити. Крім того, 95% активів АТ “Ощадбанк” у 2014 році становили кредити великого корпоративного бізнесу. Значна частина кредитних рішень була політично вмотивованою. Концентрація такого ризику з початком банківської кризи, російської окупації Криму та бойових дій на Донбасі згенерувала сплеск проблемної заборгованості та збитки. Ресурсна база Ощаду навесні 2014 року щодня втрачала 200-300 млн. грн. [69]

Динаміку основних показників фінансової діяльності, фінансового результату та нормативів ліквідності і капіталу АТ «Ощадбанк» за період 2014 – 2018 рр. зображено на рис. 2.10, 2.11, 2.12, 2.13 та 2.14 відповідно.

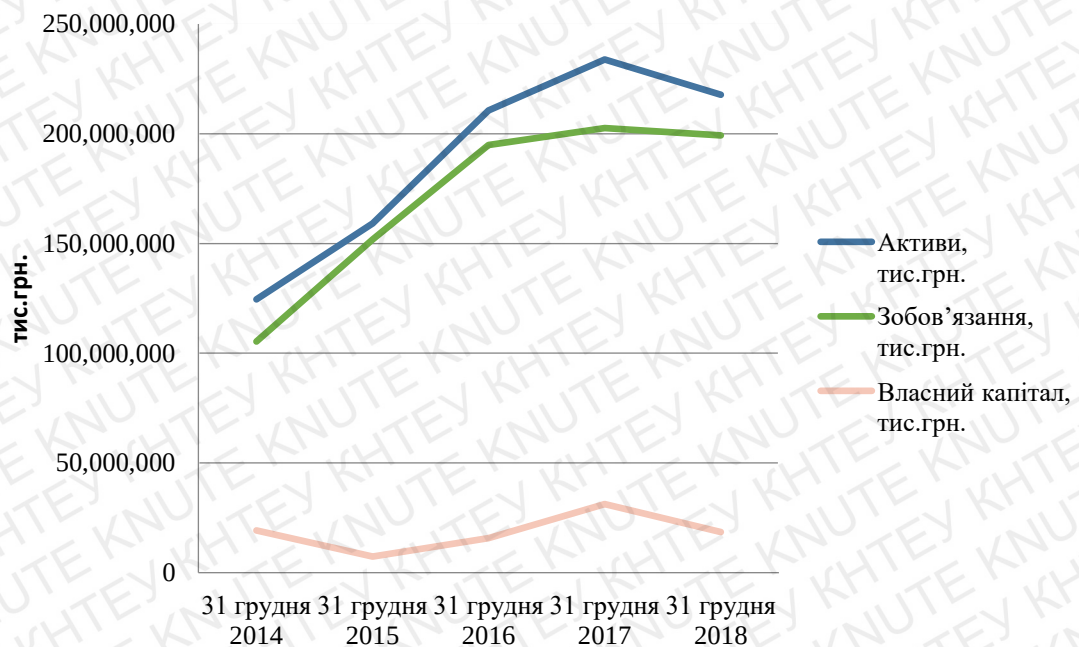


Рис. 2.10 Динаміка основних показників фінансової діяльності за період 2014 – 2018 рр.*

*Примітка: побудовано автором за даними джерела [81]

З рисунку 2.10 видно, що активи на кінець 2018 року (217,7 млрд.грн.) зросли на 93,2 млрд.грн. порівняно з 2014 (124,5 млрд.грн.). Зобов'язання також

зросли на 93,7 млн.грн. у 2018 році (199 млрд.грн.) порівняно з 2014 роком (105,3 млрд.грн.). Власний же капітал зменшився на 0,6 млрд.грн., порівняно з 2014 роком.



Рис. 2.11 Динаміка чистого прибутку / збитку АТ “Ощадбанк” за період 2014 – 2018 рр.*

*Примітка: побудовано автором за даними джерела [81]

У 2014 і 2015 рр. Банк звітував збиток у сумі 10 млрд.грн. та 12 млрд.грн. відповідно. Це було пов’язано з російською окупацією Криму та бойових дій на Донбасі, що згенерувала сплеск проблемної заборгованості та збитки. На кінець 2016 року АТ “Ощадбанк” показав чистий прибуток у розмірі 0,6 млрд.грн. Порівняно з цим звітним періодом на кінець 2018 року чистий прибуток банку зменшився на 0,3 млрд.грн.

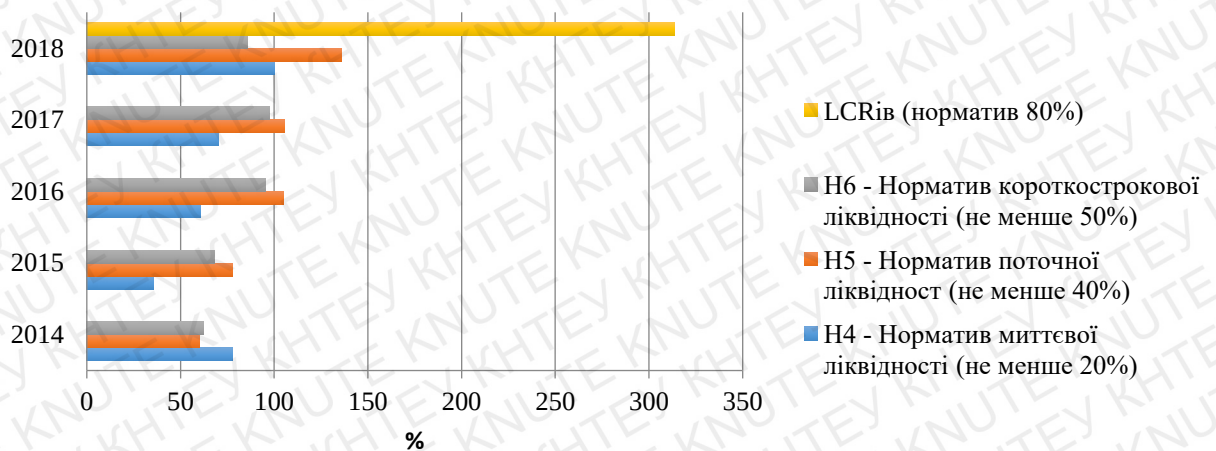


Рис. 2.12 Динаміка нормативів ліквідності АТ “Ощадбанк” за період 2014 – 2018 рр.*

*Примітка: побудовано автором за даними джерел [63]

На рисунку 2.12 із року в рік прослідковується позитивна динаміка значень нормативів ліквідності, що свідчить про зростання здатності Банку забезпечувати своєчасне виконання своїх зобов'язань.

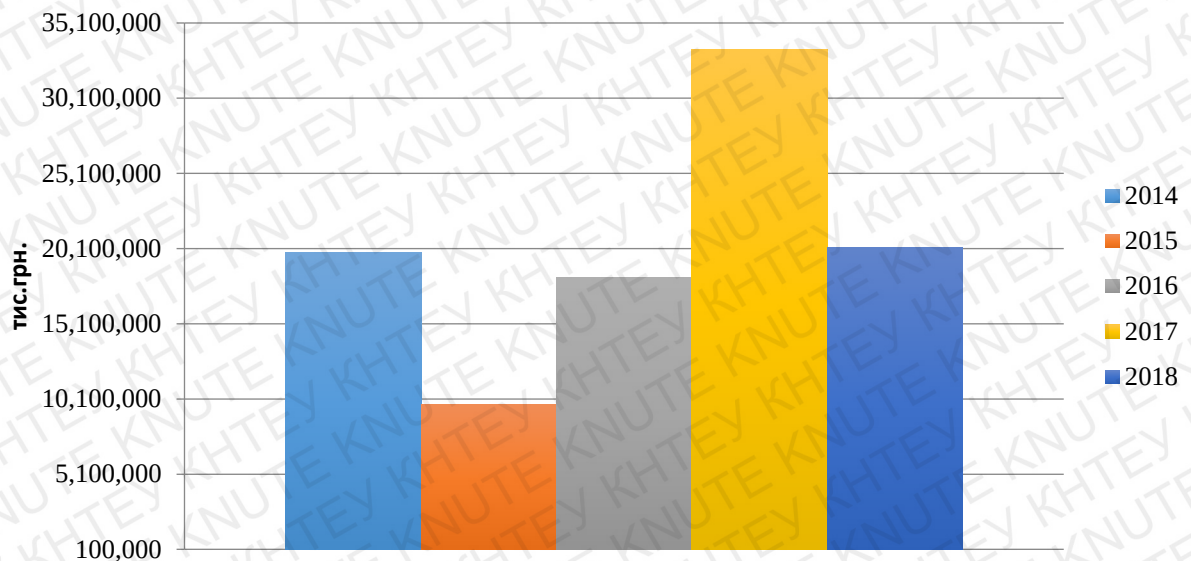


Рис. 2.13 Динаміка нормативу мінімального розміру регулятивного капіталу (Н1) АТ “Ощадбанк” за період 2014 – 2018 рр.*

*Примітка: побудовано автором за даними джерела [63]

Як бачимо з графіку, норматив мінімального розміру регулятивного капіталу на кінець 2018 (20,2 млрд.грн.) майже досяг до рівня 2014 року (19,86 млрд.грн.). Порівняно з 2017 звітним роком, Н1 знизився на 13,2 млрд.грн. Не зважаючи на це, АТ “Ощадбанк” дотримувався встановлених нормативних значень Н1.

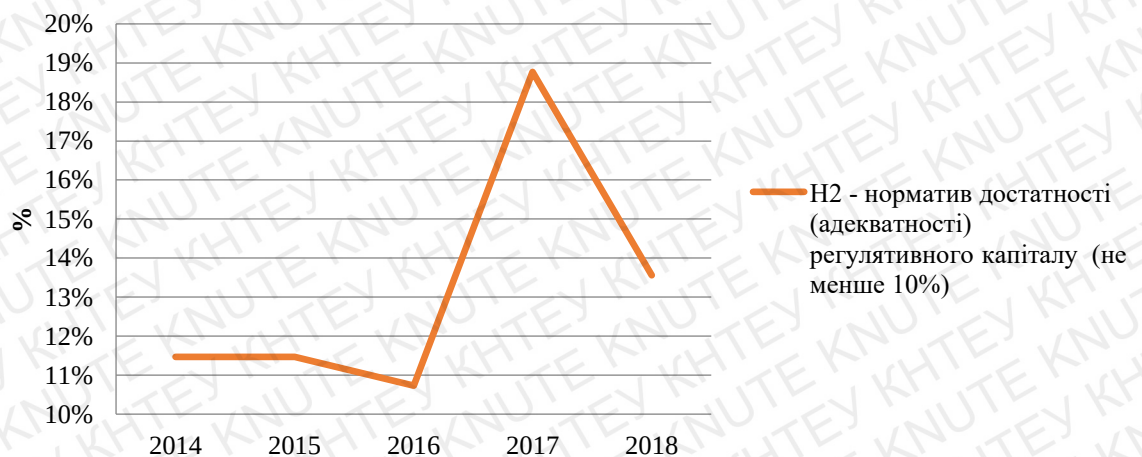


Рис. 2.14 Динаміка нормативу достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2) АТ “Ощадбанк” за період 2014 – 2018 рр.*

*Примітка: побудовано автором за даними джерела [63]

Значне зростання показника спостерігалось у 2017 році і становило 19%, порівняно з 11% (2014 – 11,47%; 2015 – 11,47%; 2016 – 10,73%) у попередні роки. У 2018 році Н2 знизився на 5.21 п.п. і становив 13,56%. За досліджуваний період, норматив достатності АТ “Ощадбанк” не досягав значення, нижчого за нормативне (10%).

У 2018 році Банк забезпечив виконання нормативу достатності (адекватності) регулятивного капіталу. Його значення на кінець 2018 року становило 13,56% (при нормативному значенні – не менше 10%). Протягом 2014 – 2018 рр. показник Н2 не падав нижче встановленої границі.

Як бачимо, менеджменту АТ «Ощадбанк» не тільки вдалося стабілізувати ситуацію із відтоком депозитів, а й вийти на досить високі темпи їх приросту. Така динаміка стала можливою завдяки впровадженню низки антикризових заходів.

Найперше, протягом 2014 – 2017 рр. уряд провів докапіталізацію банку. Деталі наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Докапіталізація АТ “Ощадбанк” у 2014 – 2017 рр.*

Рік	Сума, млрд.грн.	Інструмент
2014	1,072	Збільшення акціонерного капіталу шляхом капіталізації чистого прибутку банку за 2011 – 2013 рр.
	11,6	Здійснення емісії нових акцій з номінальною вартістю однієї нової акції. Оплата нових акцій Банку була здійснена державними борговими цінними паперами – ОВДП з індексованою вартістю спеціальної емісії
2016	4,96	
2017	8,86	
	5,75	

*Примітка: побудовано автором за даними [81]

У 2018 році банк не було додатково докапіталізовано.

Крім цього, АТ “Ощадбанк” посідає друге місце за отриманими кредитами рефінансування НБУ.

Суми рефінансування наведено на рис. 2.15. Інформація щодо інших банківських установ представлена у Додатку Б (таблиця Б.2.1).



Рис. 2.15 Суми наданих кредитів рефінансування АТ “Ощадбанк”, тис.грн. у 2014 та 2017 роках*

*Примітка: побудовано автором за даними [37]

У 2015, 2016 і 2018 роках АТ “Ощадбанк” не отримував кредитів рефінансування НБУ.

Банк зупинив відтік ресурсної бази влітку 2014 року. А на кінець того ж року він її відновив і почав нарощувати. Це дало змогу вже в 2016 році достроково і повністю погасити кредити рефінансування НБУ на суму понад 20 млрд грн, які перебували в балансі банку ще з 2008 року [69].

Упродовж 2018 року АТ «Ощадбанк» постійно підтримував достатній запас первинної (каса, коррахунок в НБУ та коррахунки в інших банках) та вторинної (портфель ОВДП та депозитні сертифікати НБУ) ліквідності, в тому числі і за рахунок рефінансування [69].

Крім того, Ощад першим з українських банків імплементував Закон України «Про фінансову реструктуризацію» для врегулювання проблемної заборгованості й поліпшення якості кредитного портфеля. У 2018 році Ощадбанком проведено 7 процедур фінансової реструктуризації на суму 16 млрд. грн. Загалом банком проведено 14 процедур фінансової реструктуризації на загальну суму понад 23 млрд. грн. [43].

Як організаційно-управлінський інструмент у АТ “Ощадбанк” було запроваджено Стратегію управління ризиками в системі АТ «Ощадбанк» (далі – Стратегія). Вона визначає ключові аспекти управління ризиками в Банку: мету, межі застосування, сутність, принципи, стандарти управління ризиками,

класифікатор ризиків, перелік відповідних політик та їхню типову структуру, а також організаційні основи побудови процесу управління ризиками. Основні завдання Стратегії управління ризиками включають забезпечення виконання бізнес цілей Банку з урахуванням ризиків та забезпечення найбільш ефективного розподілу капіталу між ризиками.

Згідно зі Стратегією управління ризиками, визначено організаційну систему управління ризиками, яка передбачає розподіл повноважень з управління ризиками між Наглядовою радою Банку, Правлінням, профільними комітетами Банку, підрозділами ризик-менеджменту, підрозділом аудиту, іншими підрозділами, які безпосередньо проводять банківські операції, та підрозділами, що супроводжують такі операції [43].

Банк розробляє та підтримує в актуальному стані політики з управління всіма ризиками, які вважаються суттєвими. На сьогодні в Банку діють перелічені нижче політики управління ризиками: політика управління кредитними ризиками; політика управління ризиками ліквідності; політика управління валютними ризиками; політика управління процентними ризиками; політика управління ціновими ризиками; політика управління операційними та комплаєнс-ризиками [43]

Розглянемо виконання банком нормативів кредитного ризику за 2018 – 2019 рр..

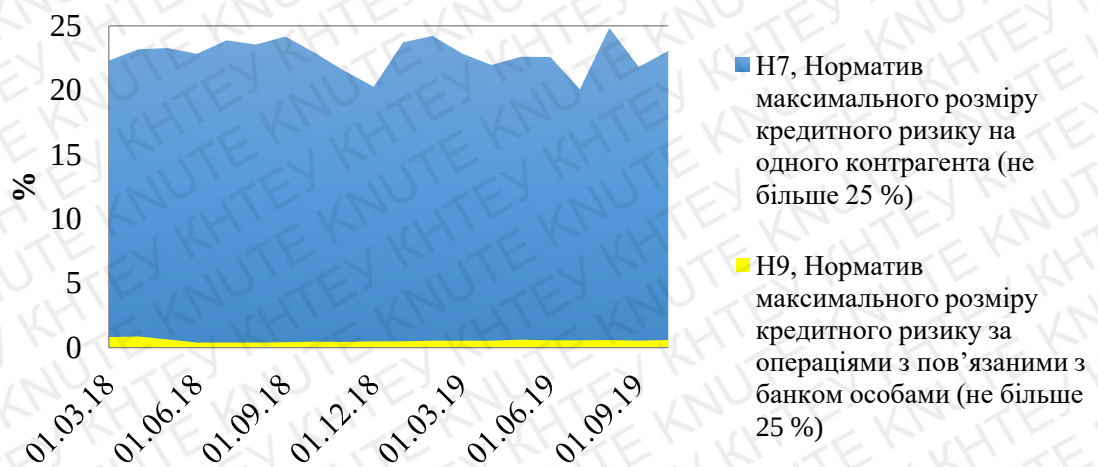


Рис.2.16 Нормативи кредитного ризику Н7 та Н9 АТ “Ощадбанк” за 2018 – 2019 рр.*

*Примітка: побудовано автором за даними джерела [63]

Значення нормативу Н7 протягом 2018 – жовтень 2019 рр. у середньому становить 23% і протягом зазначеного періоду коливається на 1-2 п.п.. У серпні 2019 року, значення нормативу становило 24,84%, а на 01 жовтня 2019 – 23,05%.

Максимальне значення нормативу максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами спостерігалось у квітні 2018 року і становило 0,87%, а мінімальне – 0,39% у серпні 2018. На 01 жовтня 2019 значення Н9 становило 0,59%. Показник Н9 за період 2018 – жовтень 2019 рр. не перевищив 1%.

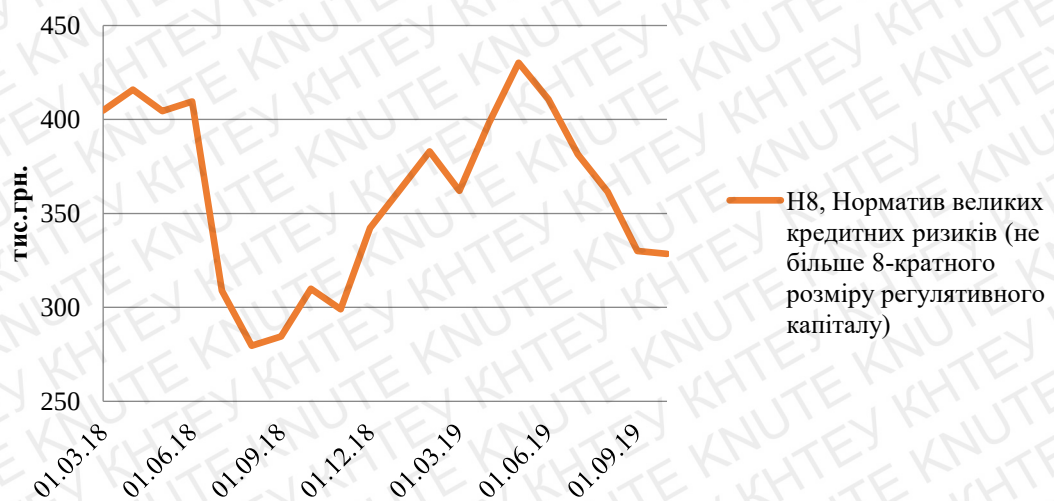


Рис.2.17 Норматив кредитного ризику Н8 АТ “Ощадбанк” за 2018 – 2019 рр., тис.грн.*

*Примітка: побудовано автором за даними джерела [63]

З графіку бачимо, що момітне зменшення показника спостерігалось 2018 році з червня по вересень. У червні 2018 року Н8 становив 410 тис.грн., а в серпні – 280 тис. грн. Вдуге схожа ситуація повторилася у 2019 році з травня по жовтень. У травні значення нормативу становило 430 тис.грн., а в жовтні зменшилося до 328 тис.грн. На 01 жовтня Н8 становить 328 тис.грн.

Крім того, встановлення внутрішніх лімітів ризику є основним інструментом керування кредитними ризиками на операційному рівні. Відповідно, Правління Банку затвердило внутрішні ліміти щодо проведення активних операцій у розрізі галузей економіки, географічних регіонів та ряду кредитних продуктів. Банк ефективно оцінює концентрацію кредитних

ризиків за портфелем активних операцій в цілому, а також у розрізі його окремих складових [43].

Нормативи Н11 – норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою та Н12 – норматив загальної суми інвестування протягом 2018 – 2019 років залишаються незмінними і становлять 0,05213% і 0,14010%. Ці значення не перевищують встановлені НБУ ліміти в 15% і 60% відповідно. Це свідчить про те, що інвестиційна політика АТ “Ощадбанк” не є ризиковою.

Що ж до нормативів валютних ризиків, то їх динаміку зображено на рис.

2.18

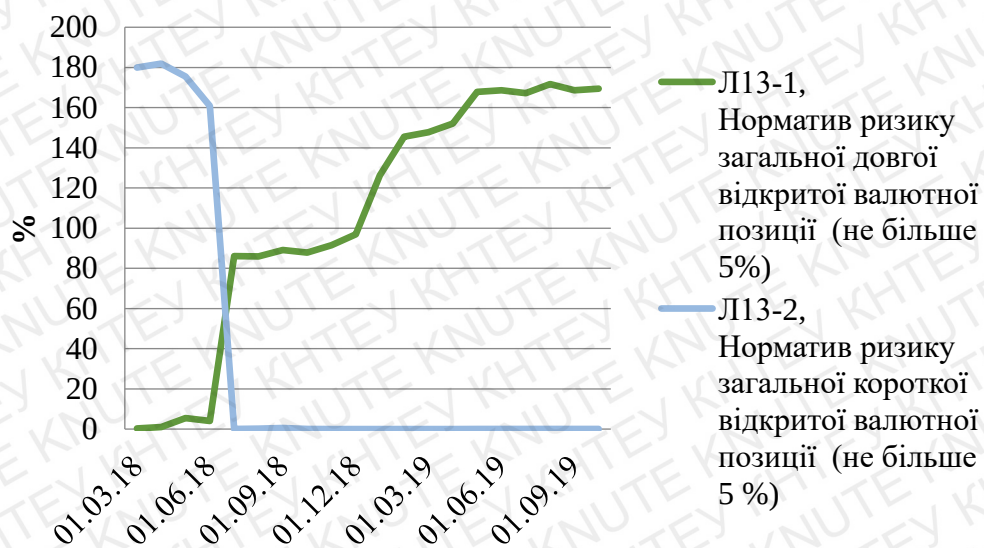


Рис.2.18 Динаміка значень нормативів Л13-1 та Л13-2 АТ “Ощадбанк” протягом 2018 – 2019 рр., %*

*Примітка: побудовано автором за даними джерела [63]

З графіку видно, що починаючи з початку 2018 року значення нормативу Л13-1 стрімко росте і значно перевищує встановлене граничне значення.

В той же час, норматив Л13-2 стрімко зменшувався починаючи з середини 2018 року і повернувся до нормативних значень.

Одним з головних внутрішніх антикризових інструментів банку було розроблення стратегії модернізації на 2015-2017 роки «Мій банк. Моя країна», метою якої було стати банком-партнером №1 для держави, для бізнесу та для громадян. Мета Стратегії модернізації полягала в побудові комерційної та операційної моделей Банку, заснованих на принципах клієнтоорієнтованості,

доступності та технологічності, а також створенні платформи для подальшого інтенсивного зростання.

Зокрема передбачалася глибинна модернізація усіх систем управління, а також формування основи для розвитку роздрібного банкінгу, малого та середнього бізнесу, централізації управління, розбудови ефективного ризик-менеджменту, електронної комерції, ІТ та розвитку персоналу. Важлива складова полягала також в оновленні та посиленні бренду Ощадбанку. Стратегію модернізації було успішно реалізовано протягом 2015–2017 років [69].

Навіть після анексії Криму та тимчасової втрати територій на сході країни в розпорядженні Ощадбанку залишалася найбільша і найстаріша банківська мережа в Україні – понад 4 тисячі відділень, яку було скорочено, приблизно, у 2 рази (рис 2.19).

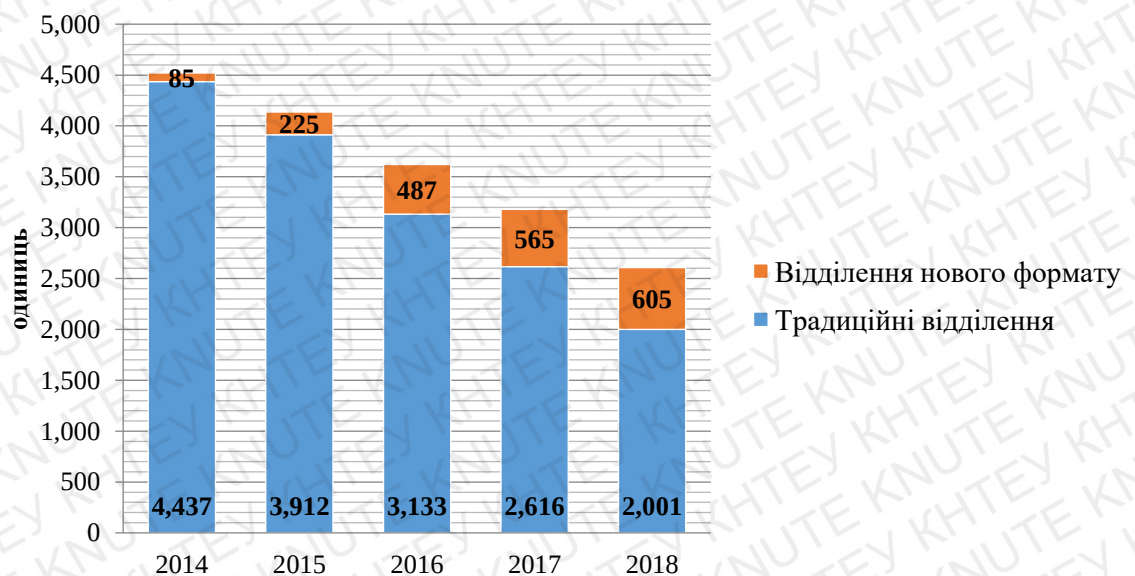


Рис.2.19 Динаміка відділень АТ “Ощадбанк”*

*Примітка: побудовано автором за даними джерела [69]

У 2019 році тенденція закриття підрозділів АТ “Ощадбанк” продовжилася і на 01 жовтня їх кількість складала 2 471. Наразі банк посідає перше місце за обсягом структурних підрозділів (рис. 2.20).

Незважаючи на закриття філій у банку відбувається модернізація мережі установ – відкрито майже 600 високоефективних відділень нового формату. З них - 18 інклюзивних відділень та 5 мобільних підрозділів, 2 з яких (на базі

броньованих КраЗів) працюють вздовж лінії розмежування та в гуманітарно-логістичних центрах на Донбасі [69].

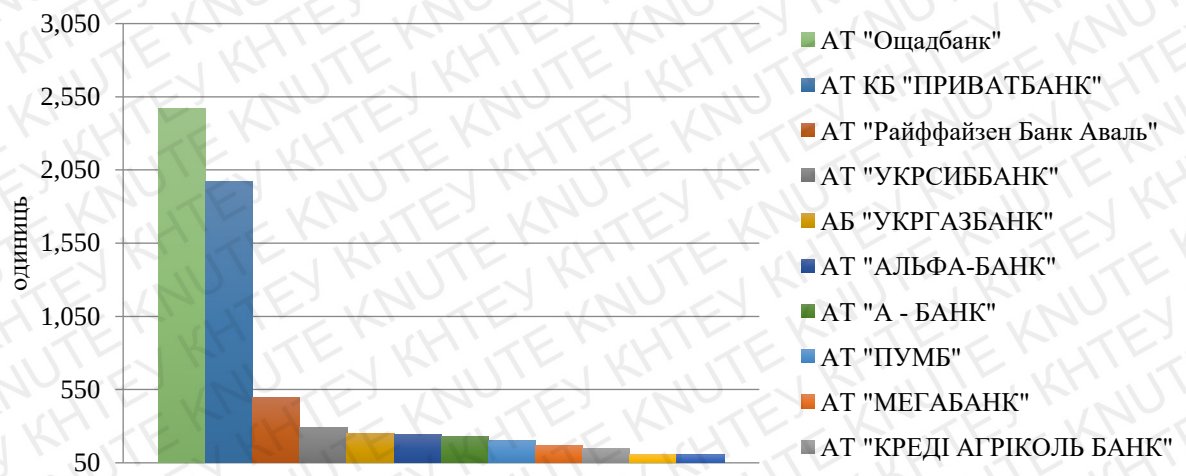


Рис. 2.20 Кількість відділень найбільших банків України на 01 жовтня 2019 р.*

*Примітка: побудовано автором за даними джерела [63]

Важливим елементом модернізації відділень стало встановлення терміналів, банкоматів та зон самообслуговування. На кінець 2018 року їх кількість становила: 460 зон самообслуговування, 3 176 банкоматів та 3 178 інформаційно-платіжних терміналів [69].

Як один із пріоритетів модернізації відділень стала боротьба з чергами. Ще у 2014 році 80% клієнтів Ощадбанку приходили вирішувати будь-які питання в відділення до касового вікна. У 2018 році вже 87% операцій здійснюється через мобільні канали, і тільки 13% через каси. Кількість користувачів системи «Ощад 24/7» зросла з 460 тисяч у 2015 році до 3,3 мільйонів на кінець 2018 року [69].

Банком впроваджуються унікальні інноваційні проекти, які розширюють простір без готівки – технології contactless у громадському транспорті: в метро, трамваях, тролейбусах і автобусах. Важливим і сучасним є рішення Ощадбанку емітувати картки містян, найпопулярнішою з яких є картка киянина, до яких прив'язані соціальні програми та адміністративні послуги муніципалітетів [69].

Упродовж 2018 року Банк приймав участь у тестуванні, яке запроваджено НБУ з 15 лютого 2018 року з метою підтримки фінансової

стабільності та підвищення стійкості банківської системи до можливих шоків ліквідності, який розраховувався з 1 червня 2018 року у тестовому режимі, а з 1 грудня 2018 року – норматив LCR став обов'язковим до виконання.

Відповідно до розроблених в АТ «Ощадбанк» сценаріїв стрес-тестування ліквідності, станом на 1.12.2018 року на горизонті 1 місяця та 1 року Банк мав значний запас ліквідності. З урахуванням реалізації стрес-сценаріїв на горизонті 1 місяця запас ліквідності склав 76 123 млн грн, а на горизонті 1 року – 64 152 млн грн [69].

В АТ «Ощадбанк» у 2018 році здійснена комплексна діагностична антикризова перевірка НБУ за базовим та несприятливим сценаріями. Варто зауважити, що сценарії розроблено таким чином, щоб виявити вплив основних ризиків на діяльність банку за його поточного стану, а не здійснювати прогноз фінансових показників [78]. Перший етап обстеження складався з аналізу якості активів (далі - AQR) та слугував основою для другого етапу – стрес-тесту. Дані, отримані від груп виїзного інспектування, лягли в основу стрес-тестів, поряд з інформацією, отриманою з реєстрів НБУ і безпосередньо від банків.

В таблиці 2.4 наведено результати оцінки стійкості АТ «Ощадбанк» у 2018 році.

Таблиця 2.4

Результати оцінки стійкості та АТ «Ощадбанк» у 2018 році [78]

Показник	Дані банку на 01.01.18	AQR на 01.01.18	За базовим макроекономічним сценарієм			За несприятливим макроекономічним сценарієм		
			1-й	2-й	3-й	1-й	2-й	3-й
			прогнозний рік			прогнозний рік		
ОК, млн грн	10 344	9 122	12 640	14 411	18 192	1 064	-3 807	-3 663
РК, млн грн	14 055	12 833	16 401	18 232	21 453	2 072	-3 865	-3 720
Н2, %	18,8	17,3	22,0	24,8	28,6	3,1	-6,1	-6,1
Н3, %	13,8	12,3	16,9	19,6	24,3	1,6	-6,1	-6,0
Граничне значення Н3, %	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	3,5	3,5	3,5
Зміна Н3 до даних банку на 01.01.18	0	-1	3	6	10	-12	-20	-20

За результатами оцінки якості активів та прийнятності забезпечення за кредитними операціями банку з урахуванням коригувань фінансової звітності банку за звітний рік та екстраполяції AQR всіх показників дещо нижчі від даних банку. Так якість основного капіталу оцінена у 9122 млн грн, регулятивний капітал – у 12833 млн грн, норматив адекватності регулятивного капіталу оцінено у 17,3%, норматив адекватності основного капіталу оцінено у 12,3% при граничному значенні 7%.

На рис.2.21 представлено норматив достатності основного капіталу.

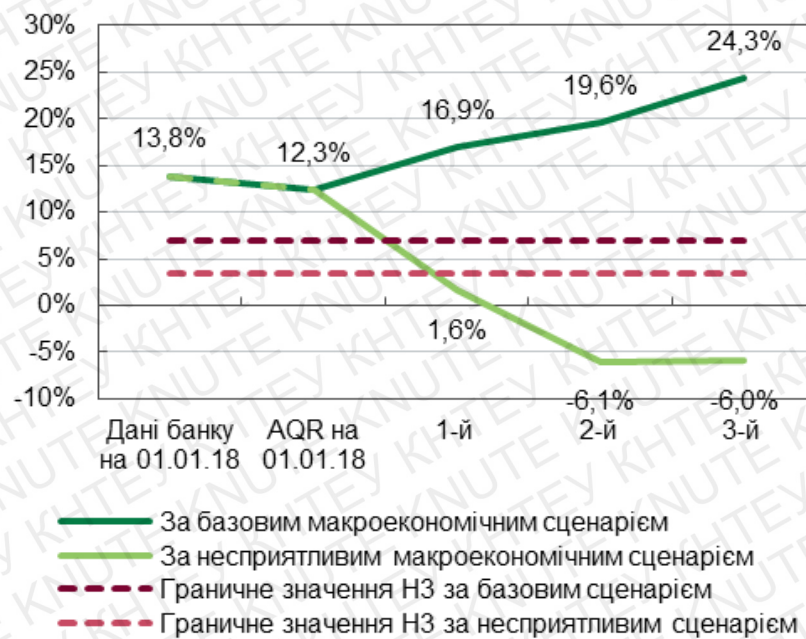


Рис. 2. 21. Норматив достатності основного капіталу АТ «Ощадбанк» за базовим та несприятливим сценарієм у 2018 році [78]

Як бачимо, за несприятливим сценарієм, варто звернути увагу на забезпечення основного капіталу.

Аналізуючи заходи проведені АТ «Ощадбанк» можна зробити висновок, що політика менеджменту банку спрямована на збереження та посилення позиції його на рику, нарощування фінансової стійкості.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

3.1. Зарубіжний досвід антикризового управління банком та його імплементация у вітчизняну практику

Звертаючись до історії банківських криз, зазначимо, що уперше антикризове регулювання на державному рівні застосовувалося в США під час Великої депресії 1930-х рр. Світова економічна криза 1929-1933 рр. стала найпотужнішою за своїми наслідками для світового господарства. Наприклад, сукупний обсяг промислового виробництва у країнах світу з ринковою економікою скоротився на 46 %, виплавка сталі та чавуну зменшилася на 62 %, видобуток вугілля - на 31 %, зовнішньоторговельний оборот - на 67 %. При цьому кількість безробітних становила 26 млн осіб або 1/4 всіх зайнятих громадян. Водночас реальні прибутки зменшилися на 58 %, а вартість цінних паперів на біржах «впала» на 60-75 % [27].

Загалом, дані економічно-фінансової статистики, говорять, що упродовж останніх 30 років економіки 17 провідних держав світу зазнавали негативного впливу 113 фінансових криз (37 – у 1980-х рр.; 42 – у 1990-х рр., а також 34 фінансові кризи – у 2000-х рр.).

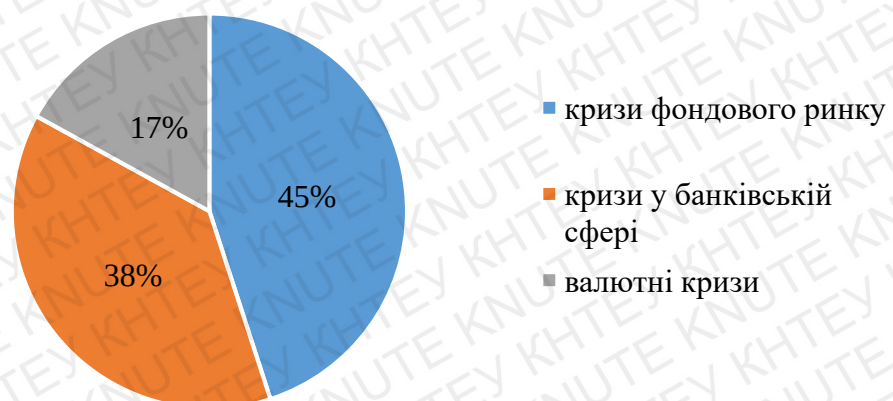


Рис. 3. 1. Структура світових криз*

*Примітка: побудовано автором за [9, с. 19].

Якщо розглядати структуру криз (рис.3.1), то кризи фондового ринку становили близько 45% від їх загальної кількості, кризи в банківській сфері – 38%, валютні кризи – 17%. Як бачимо, кризи у банківській сфері займають 38% всіх криз, тому важливо вивчати світовий досвід з їхнього подолання.

У 2008 році світова криза охопила фінансовий і реальний сектори економіки та набула таких значних масштабів, що й досі відголоски мають вплив на економіку, а досвід зарубіжних країн у подоланні криз є найбільш яскравим прикладом, що практично реалізовувався.

З аналізу заходів, що вживались для подолання криз, науковці роблять висновки, що ефективна антикризова програма для банку повинна базуватися на двох основних концепціях [84]: вчасній оцінці обсягу «проблемних» активів та побудові стимулів для банку своєчасно очистити баланси від неякісних активів, а також провести рекапіталізацію з використанням державних і приватних коштів. Тобто бачимо, що першочергові заходи покладаються на самі банківські установи, а коли банки не можуть подолати впливу кризових явищ, тоді до здійснення антикризових заходів приступають відповідні органи державної влади.

Тому для початку варто розглянути основні інструменти, які використовують провідні банки світу в антикризовому управлінні.



Рис. 3.2 Найпоширеніші антикризові інструменти, що застосовувалися у світі*

* Примітка: побудовано автором

Далі в роботі буде розглянуто застосування цих інструментів в окремих країнах.

Інститутом безперервного планування визначають як цілісний управлінський процес, який дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та створити основу для забезпечення стійкості, так і можливості ефективно реагувати на проблеми, які загрожують інтересам головних акціонерів, репутації, бренда та вартості основних активів. Даний інструмент впроваджують у провідних країнах світу таких як США, Японія, країни Євросоюзу та інші [7].

Систематизувавши основні дефініції Інституту безперервного планування, на нашу думку, можна виокремити такі основні функції плану управління безперервністю діяльності в банку [7]:

- формулювання проблем, які можуть спричинити кризу та розробка моделей антикризового управління;
- управління потенційними ризиками;
- визначення дій і заходів менеджменту банку в разі настання несприятливої ситуації;
- мінімізація негативних наслідків кризових ситуацій у діяльності банку;
- зниження управлінських ризиків у кризовій ситуації;
- мінімізація часу, необхідна для оздоровлення банку;
- ідентифікація можливих несприятливих ситуацій до їх настання;
- визначення резервів для покриття потенційних збитків;
- швидке відновлення фінансової стабільності.

Як бачимо, наведений план управління безперервністю діяльності є ефективним способом організованого превентивного антикризового управління та прискорення реагування на можливі проблеми в діяльності банків. Такі антикризові плани, як правило формують та відповідають за їх реалізацію, працівники спеціально організованих підрозділів. У випадку, коли банк невеликий, то утримання спеціального підрозділу часто є недоцільним, і, відповідно, для таких ситуацій у деяких країнах задля полегшення

впровадження управління безперервністю бізнесу законодавчо розроблені методології розробки антикризових планів для різних видів діяльності банку.

У період світової фінансової кризи державна участь у діяльності банків суттєво зростає. Так, з 50 найбільших банків ЄС та США, 15 та 23 відповідно отримали грошову допомогу від держави [16].

Одним із шляхів участі держави в капіталі банку є повна його націоналізація. Цей інструмент втручання держави у діяльність банків є найбільш поширеним під час кризових ситуацій: у 57 % фінансових криз, які траплялися за останні роки, здійснювалася націоналізація фінансово-кредитних установ [2].

Рекапіталізація проблемних банків реалізовується за рахунок продажу державі звичайних акцій. Для підтримки ліквідності банки багатьох країн здійснили випуск привілейованих акцій для викупу державою [13, с. 160]. Такі заходи дають змогу банкам вивільнити додатковий капітал для відновлення своєї діяльності. У таблиці 3.1 наведено список найбільших банків, що отримали фінансову допомогу від держави шляхом продажу акцій.

Таблиця 3.1

Найбільші банки, що отримали фінансову допомогу від держави, шляхом продажу акцій у 2008 – 2009 рр. [16,29,2]*

Країна	Назви банківських установ
Велика Британія	“Abbey”, “Barclays”, “HBOS”, “HSBC”, “Lloyds TSB”, “Nationwide Building Society”, “Royal Bank of Scotland”, “Standard Chartered”, “Northern Rock” (2008*), “Bradford & Bingley” (2008*)
США	“Bank of America”, “CIT Group Inc”, “FNMA”, “FHLMAC”
Німеччина	“Hypo Real Estate”, “IKB”
Ірландія	“Anglo Irish Bank”, “Bank of Ireland”, “Allied Irish Banks”
Португалія	“Banco Portugues de Negocios”
Австрія	“Kommunalkredit Austria” (2008*)

*Примітка: банки, які було згодом націоналізовано

Зауважимо, що досвід державного антикризового управління для країн Європейського Союзу став результатом узагальнень і виявлення певних

спільних антикризових заходів, хоча наслідки впливу кризових явищ різнилися відповідно до специфіки кожної країни-учасниці.

Відповідно, деякі країни, які знаходяться в зоні євро, здійснювали власні заходи щодо подолання наслідків кризи.

У Франції восени 2008 р. уряд розробив антикризовий план для фінансового сектору, основними засадами якого було виділення кредитів, спрямованих найбільшим банкам з метою стабілізації фондового ринку. В рамках такого антикризового плану була організована компанія рефінансування, яка підпорядковувалась Французькій банківській комісії і 66% якої належить банкам та 34 % – державі. При цьому послуги держави були платними. З антикризових заходів: 13 кредитних установ отримали позику 23 млрд євро, кілька банків отримали фінансову допомогу у вигляді гарантій на відновлення довіри і ліквідності; 10,5 млрд євро було виділено 6 найбільшим банкам Франції. [72].

Уряд Італії вживав антикризових заходів, які також насамперед, були пов'язані зі стабілізацією фінансової системи. Прийнятий закон «Термінові заходи по гарантії стабільності кредитної системи», згідно якого банки повинні прийняти план стабілізації і продовжувати виплачувати дивіденди, причому ці кроки має схвалити Банк Італії. У разі настання кризи ліквідності Міністерство економіки і фінансів уповноважено гарантувати позики, надані італійським банкам та відділенням іноземних банків Банком Італії. Крім того, необхідно відзначити більш високий ліміт коштів, що покриваються системою захисту вкладів населення – до 103,3 тис. євро при встановленому в ЄС мінімумі 50 тис. євро. А 13 жовтня 2008 р. був прийнятий ще один закон, спрямований на підвищення ліквідності та сприяння рефінансування. Варто зазначити, що державні гарантії сприяли збереженню доступу до фінансових ресурсів для малих і середніх підприємств і допомогли не допустити колапсу кредитування [72].

У світовій практиці для вирішення проблеми неповернення кредитів банки здійснюють реструктуризацію позичок.

У таблиці 3.2 наведено узагальнення світового досвіду щодо реструктуризаційних кредитів банків в умовах кризи.

Таблиця 3.2

Узагальнення світового досвіду щодо реструктуризаційних кредитів банків в умовах кризи 2008 – 2009 рр.*

Вид реструктуризації	Країни та банки, в яких здійснювались заходи	Рік	Особливості
Викуп проблемних кредитів	Казахстан	2008	Створення за ініціативою держави або самих банків спеціальних фондів (структурних підрозділів), діяльність яких спрямована на придбання проблемних банківських кредитів та інших сумнівних активів
Зниження відсоткових ставок	“IndyMac”, “CitiGroup” (США)	2008	Зниження процентних ставок за визначеними видами кредиту (споживчі, іпотечні)
Пролонгація строків позичок	Угорщина, “CitiGroup” (США), Великобританія, Норвегія	2008	Збільшення строків кредитних виплат за позичками, які характеризуються низьким рівнем доходності
Зменшення основної суми кредиту	“CitiGroup” (США)	2008	Зменшення суми заборгованостей, які мають низьку доходність
Конвертація валютних кредитів	Угорщина, ВТБ 24”, “Сбербанк” (Росія)	2008-2009	Можливість реструктуризації споживчих або іпотечних кредитів у іноземній валюті в кредити у національній валюті за ставками на поточний момент

*Примітка: побудовано за даними джерел [50,46]

З погіршенням платоспроможності банківських установ у світовій практиці досить поширеним є створення корпорацій з управління проблемними активами, основною метою яких є викуп проблемних кредитів у банків, діяльність яких виявилася неплатоспроможною, з метою відновлення її ефективності шляхом продажу таких активів за максимальною ціною [14].

Незважаючи на значну затратність та довготривалість створення корпорацій з управління проблемними активами банків, даний вид реструктуризації кредитної заборгованості має ряд позитивних сторін, серед яких [14]: надання доступу більшій кількості банків до державних коштів; зосередження управління на виході з кризової ситуації замість витрачання часу та ресурсів на управління проблемними позичками; прозорість оцінки діючих активів, які залишилися в розпорядженні банку; активізація розвитку банківських установ і, як результат, стимулювання кредитного ринку країни загалом; відновлення ефективного співвідношення робочих та неробочих активів у банках; зростання інвестиційної привабливості банківських установ; зменшення податкових відрахувань за рахунок списаних кредитів.

У ситуаціях, коли на межі банкрутства знаходяться банки, які є важливими і системними для банківської системи, а отже їх ліквідація небажана, а можливості поглинання або злиття обмежені, створення «бріджбанку» виявляються найбільш економічно вигідними.

Bridge-банк, у свою чергу, являє собою певну альтернативу реорганізаційним процедурам та ліквідації комерційних банків.

Поряд з даними антикризовими заходами створення перехідного банку характеризується такими перевагами: зменшення негативного соціального ефекту, який може бути спричинений ліквідацією банку; пролонгація періоду пошуку покупців банківського бізнесу загалом, або його активів [17, с. 23].

Якщо розглянути світовий досвід створення «проміжних банків», то найбільше він концентрується навколо таких країн, як США, Корея, Японія і Тайвань.

США стали першою країною, що розробили концепцію бридж-банку в 1987 році. У США бридж-банк може створюватися лише для національних банків через особливості федерального устрою. Процес створення «брідж-банків» у США контролюється Федеральною корпорацією страхування депозитів (далі - ФКСД). Загалом ФКСД створила 10 «брідж-банків» для

вирішення проблем 119 банків-банкрутів, із загальною вартістю активів 89,9 млрд дол. США [59].

У Японії створення «бідж-банків» знаходиться в компетенції Корпорації страхування депозитів, при цьому бідж-банк створюється у формі дочірньої компанії Корпорації. Також особливістю створення даних банків є те, що їм передаються всі операції банку-банкрута.

Вперше «бідж-банк» в Японії був заснований у 2002 році, якому були передані активи та зобов'язання таких банків, як: Ishikawa Bank і Chubu Bank. У 2004 році було створено другий бідж-банк з метою управління активами і зобов'язаннями небанківських фінансових установ.

У Кореї крім Корейської корпорації страхування депозитів нагляд за діяльністю бідж-банків також здійснює Комісія з нагляду за фінансовими інституціями. Але ініціатива створення все одно належить першій. У 1997 році в Кореї був створений перший «бідж-банк» — Hanaeum — для торговельних банків-банкрутів. У 2005 році в новий «бідж-банк» були переведені активи і зобов'язання банків Arim Mutual Savings Bank, Nanjung Mutual Savings Bank. [59]

Незважаючи на зниження прибутковості багатьох банків, нестачі ліквідності та загрози неплатоспроможності, одним з пріоритетних напрямків стає зниження витрат банківських установ. З початком світової фінансової кризи провідні банки світу розпочали впровадження програми економії витрат. Стратегія мінімізації витрат базується на принципі Парето “80/20”, тому перш ніж реалізовувати агресивну політику з мінімізації витрат, необхідно провести глибокий аналіз діяльності банку, виокремити основні напрямки витрат та можливості їх зменшення.

За даними дослідження [48] компанії “Ернст енд Янг”, проведеного в 11 країнах з найвищим рівнем економічного розвитку, 42 % банківських установ розглядають скорочення витрат важливим напрямком у рамках реалізації антикризового управління.

Зарубіжні банки значну увагу приділяють підтриманню довіри з боку його клієнтів. Так, наприклад, у Julius Baer & Co.Ltd. (Швейцарія) велика увага під час кризи приділялася підтриманню позитивного іміджу банку серед населення. З цією метою забезпечувалася наявність готівкових коштів у касах, у банкоматах, щоб клієнти у будь-який час могли вільно користуватися послугами банку [24].

Практичні надбання провідних банків світу є дуже корисними для аналізу та впровадження в українських банківських установах. Проте, використовуючи зарубіжний досвід, не можна сліпо копіювати всі інструменти антикризового менеджменту: їх впровадження потребує пристосування до реалій вітчизняного фінансового та банківського устрою.

Отже, формування системи антикризового управління на основі теоретичних розробок і досвіду провідних зарубіжних банків є провідним завданням для вітчизняних банків.

Важливим для України є запозичення позитивного досвіду зарубіжних країн щодо стабілізації фінансової системи, оскільки саме впровадження дієвих антикризових заходів є запорукою виходу з фінансової кризи та ефективним підґрунтям розвитку економіки у посткризовий період.

Дуже важливим фактором є оптимізація роботи всіх інститутів, які відповідають за економічний та фінансовий стан країни, оскільки тільки спільними зусиллями можна досягти максимального успіху. На сьогоднішньому етапі при побудові посткризової політики в Україні необхідно враховувати важливість таких факторів, як: вчасна та якісна оцінка обсягу «проблемних» активів та їх ліквідація, а також процес рекапіталізації банків з використанням державних і приватних коштів.

3.2. Розвиток превентивного механізму антикризового управління банком

Превентивне антикризове управління слід розглядати як на макро-, так і на мікро- рівнях.

Превентивні заходи на макрорівні в Україні здійснюються Національним банком України у вигляді введення нормативів ліквідності та капіталу, здійснення банківського нагляду, розробки критеріїв віднесення банку до проблемних та неплатоспроможних.

З метою впровадження сучасного європейського досвіду та для наближення до стандартів управління капіталом Базель III і положень Директиви ЄС про вимоги до капіталу (CRD IV) НБУ у 2015 році оголосив про наміри поступового впровадження нових вимог до капіталу банків, зокрема нормативу достатності основного капіталу - Н3, новий норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами - Н9 (на заміну нормативів максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру Н9 та максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам Н10), буферу запасу (консервації) та контрциклічного буферу капіталу для усіх банків та буферу системної важливості для системно важних банків; також для системно важливих банків було підвищено значення нормативів Н4 та Н7, планується запровадження буфера системної важливості (табл. 3.3) [53].

Таблиця 3.3

Вимоги до капіталу банків згідно до рекомендацій Базельського комітету*

Назва	Період запровадження	Нормативне значення	Призначення
Норматив достатності основного капіталу (Н3)	з 01 січня 2019	7%	Показує рівень достатності капіталу з огляду на загальний обсяг діяльності, незалежно від розміру різноманітних ризиків банку

Буферу запасу (консервації) капіталу	з 01 січня 2020	Розмір буферу буде підвищуватися щорічно протягом 2020 – 2023 років на 0,625 п.п. (з 0,625% до 2,5%)	Накопичується банками протягом періоду економічного зростання для компенсації можливих втрат, які виникають в умовах загального економічного спаду
Контрциклічний буфер капіталу	з 01 січня 2020	Залежно від фази економічного циклу розмір буферу буде коливатися від 0% до 2,5%. Запровадження конкретного розміру контрциклічного буферу капіталу відбудеться тільки після проведення ретельних розрахунків та в умовах стійкого економічного зростання в країні	Захист банківського сектору від акумулювання ризиків у періоди кредитної експансії
Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9)	З червня 2015	не більше ніж 25%	Для обмеження ризику операцій з пов'язаними з банком особами, зменшення негативного впливу операцій з пов'язаними з банком особами на діяльність банку
Для системно важливих банків			
нормативів миттєвої ліквідності (Н4)	з 01 січня 2020	не менше ніж 30%	Для забезпечення стійкості системно важливих банківських установ
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	01 січня 2020	не більше ніж 20%	
Буфер системної важливості	01 січня 2021	залежно від категорії системної важливості банку від 1% до 2%	Підвищення здатності банків покривати втрати для зменшення імовірності кризових явищ та масштабу їх наслідків.

*Примітка: побудовано автором за даними джерела [53].

Нові вимоги до капіталу банків затверджено постановою Правління Національного банку України від 12.05.2015 № 312 “Про затвердження Змін до Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні” [77].

Що ж до світової практики запровадження нових буферів капіталу, то їх запровадження було розпочато паралельно і повинно було відбуватися з 01 січня 2016 до кінця 2018 року. Введення буферів відбувалося поступово за таким розкладом:

- 01 січня 2016 – 31 грудня 2016

Нормативне значення буферу запасу капіталу – 0,625%

- 01 січня 2017 – 31 грудня 2017

Нормативне значення буферу запасу капіталу – 1,25%

- 01 січня 2018 – 31 грудня 2018

Нормативне значення буферу запасу капіталу – 1,875%

Обов'язковими до виконання обидва буфери стали з 01 січня 2019. Зараз нормативне значення буферу запасу капіталу було встановлено на рівні 2,5% [4].

Кожна країна може запровадити вищий норматив контрациклічного буферу капіталу. У цьому випадку положення про порядок введення не буде застосовано [4].

Формування відповідного буфера забезпечить створення банками в некризовий період запасу капіталу понад мінімальні вимоги для поглинання можливих втрат, які виникають в умовах загального економічного спаду, без порушень нормативу достатності капіталу в майбутньому. Цей інструмент сприятиме досягненню цілей стратегії забезпечення фінансової стабільності Національного банку через посилення спроможності банків поглинати збитки [15]

Щодо буфера системної важливості, то згідно Базелеля III виділено 5 груп системно важливих банків в залежності від потребуємого рівня поглинання втрат (системної важливості) [6]: 5 група – 3,5%; 4 група – 2,5%; 3 група – 2,0%; 2 група – 1,5%; 1 група – 1,0%

В Україні НБУ виділив 3 групи для розрахунку буфера системної важливості. На 01 липня 2019 року було визначено 14 системно важливих банків.

Розподіл по групах і відповідний буфер важливості наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розмір буферу системної важливості банків України на 01 липня 2019 р.*

Категорія	Розмір буферу системної важливості, %	Назва банку
1	1	Райффайзен Банк Аваль, Альфа Банк, Укрсоцбанк, ПУМБ, УкрСиббанк, ТАС, Універсал Банк, ОТП Банк, Південний та Кредобанк
2	1,5	Укрексімбанк та Укргазбанк
3	2	ПриватБанк та Ощадбанк

*Примітка: побудовано за даними [52]

Варто додати, що системно важливі банки, повинні будуть розробити план відновлення діяльності згідно до вимог НБУ, який сприятиме швидкій стабілізації роботи цих установ в умовах кризи.

Після втрати статусу системної важливості, банк має дотримуватися вищезгаданих вимог протягом ще 12 місяців [52].

З метою обмеження залежності банків від короткострокового фінансування, контролю розривів у термінах погашення в середньостроковій і довгостроковій перспективі, Базелем III було запроваджено ще один ліквідності - коефіцієнт чистого стабільного фінансування (далі - NSFR) [77].

У європейських банках норматив був введений 01 січня 2018 року. Нормативне значення NSFR – не нижче 100%.

На рис.3.3 наведено розподілення коефіцієнта чистого стабільного фондування між групами банків у країнах ЄС за 2018 рік.

На графіку видно, що всі банки дотримуються значення коефіцієнта.

Для кращого розуміння графіка, варто зазначити, що банки 1-ого рівня включають системно важливі банки, а банки 2-ого рівня розподілені за розміром установи: великі, середні та малі.

За даними European Banking Authority, станом на грудень 2018 року, банки у вибірці потребували додаткового стабільного фінансування у розмірі 14,2 млрд. євро [3].

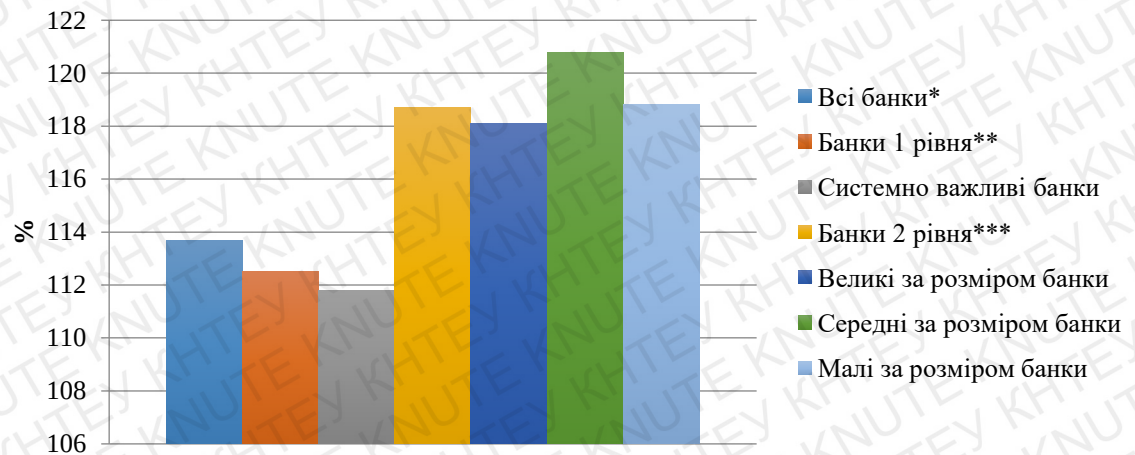


Рис.3.3 Коефіцієнт чистого стабільного фондування між групами банків у країнах ЄС за 2018 рік*

Примітки:

*загальне значення

** банки, що працюють на міжнародному рівні, капітал яких перевищує 3 млрд.євро

*** банки, що не працюють на міжнародному рівні або капітал яких менше 3 млрд.євро

**** побудовано за даними [3]

У на початку 2018 року НБУ повідомило про плани впровадження цього нормативу в Україні. Впродовж 2018-2019 років триває його розробка. Запровадження NSFR заплановано у 2020 році. Даний показник відображатиме достатність довгострокової ліквідності у банку. NSFR орієнтований на горизонт одного року [8]. Його основна ціль – створити стимули для банків збільшувати терміновість пасивів для того, щоб довгострокові кредити не фінансувались за рахунок короткострокових депозитів [61].

Вважаємо, що при введенні норматива NSFR було б доцільно його диверсифікувати його фактичні значення по групам банків, в залежності від їх розміру та системної важливості.

Висока динамічність економічних процесів, фінансова глобалізація, циклічний характер розвитку ринкової економіки формують таку зовнішню середу діяльності банків, яка постійно породжує нові потенційні ризики. Це знаходить своє відображення як в розробці нових міжнародних стандартів регулювання банківської діяльності та вдосконалення банківського нагляду, так і в розробці національних програм з забезпечення стабільності банківської системи.

Запровадження в Україні нових стандартів Базельського комітету сприятиме підвищенню надійності вітчизняних банків і покращенню їх фінансової стійкості. Банківська система України зможе протистояти фінансовим та економічним шокам не зважаючи на джерела їх походження.

Що ж до превентивних заходів на мікрорівні, постановою Правління НБУ від 18 липня 2019 року № 95 "Про затвердження Положення про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп" [64] було запроваджено вимоги до розроблення планів відновлення діяльності банків України та банківських груп, які ґрунтуються на нормах законодавства ЄС і враховують найкращі міжнародні практики [35].

Банки мають розробити план з урахуванням особливостей своєї діяльності, профілю ризику, характеру і обсягів банківських послуг.

План має передбачати [35]:

- ефективну систему індикаторів погіршення фінансового стану банків, що включає кількісні (капітал, ліквідність, прибутковість тощо) та якісні (вимоги клієнтів щодо дострокового погашення зобов'язань чи негативні наслідки судових рішень) показники та базується на результатах власної оцінки ризиків банку;
- моделювання стрес-сценаріїв, які включають події, що можуть призвести до неплатоспроможності (дефолту) банку;
- реалістичні варіанти відновлення фінансової стійкості із мінімальними операційними затратами, які визначаються банком за результатами стрес-тестування.

Банки, які набули статусу системно важливого банку, зобов'язані починаючи з 2020 року забезпечити подання до Нацбанку плану відновлення діяльності.

Банкам, які не набули статусу системно важливого банку, регулятор рекомендував здійснювати розроблення плану з урахуванням вимог затвердженого Положення та починаючи з 2020 року подавати План до НБУ.

Виконання цих вимог спонукатиме банки та банківські групи розробити реалістичні варіанти відновлення фінансової стійкості у разі суттєвого погіршення фінансового стану або настання стресової ситуації. Наявність такого плану сприятиме швидкій стабілізації роботи цих установ в умовах кризи [35].

Крім того, як частину плану, вважаємо за потрібне здійснювати регулярний внутрішній моніторинг якості кредитного портфеля та активів, відслідковувати значення факторів, які характеризують імовірність банкрутства банку; запровадити дієву систему ризик-менеджменту з внутрішніми лімітами і нормативами. Доречним вважаємо також впровадження комплаєнс - систем.

Моніторинг якості кредитного портфеля повинен здійснюватися у розрізі дохідності кредитних операцій та його ризику. При проведенні аналізу потрібно звернути увагу на обсяг недіючих кредитів, адже саме вони впливають і на якість активів банку, так і на якість самого кредитного портфеля. За результатами оцінки може бути здійснено диверсифікацію або ж концентрацію кредитного портфеля, встановлення лімітів на певні кредитні операції.

Основні напрямки аналізу якості активів банку можна поділити на: оцінку активів банку з погляду їх відповідності якісним вимогам ліквідності; оцінку активів банку з погляду їх дохідності; оцінка якості активів з погляду їх ризиковості. Основною метою проведення такого аналізу повинно бути визначення їх життєздатності, адже якщо при настанні кризи банківська

установа має якісні активи, то навіть при мінімальному розмірі власного капіталу вона може стабільно і ефективно функціонувати [30].

Встановлення внутрішніх нормативів та лімітів дозволить банку завчасно «відловлювати» ризикові ситуації, завчасно про них звітувати і приймати відповідні управлінські рішення. Вважаємо, що доцільно переглядати деякі з них раз на півроку, в залежності від стану зовнішнього середовища.

Відслідковування факторів, які характеризують імовірність банкрутства банку допоможуть попередити банкрутство банку. Ці показники діляться на три групи – показники на базі капіталу, активів та доходів і витрат [22]. Дані фактори та їх вплив наведено у таблиці В.3.5 Додатку В.

Що ж до впровадження комплаєнс-систем, то вони регулюють такі питання як протидія легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом; протидія корупції, шахрайству та фінансуванню тероризму; розробка документів і процедур, що забезпечують відповідність діяльності компанії чинному законодавству; усунення конфлікту інтересів; захист даних; антимонопольний комплаєнс. Створення таких систем попереджує можливі ризики (у разі змін у законодавстві або внутрішні), так і покращить імідж банку в очах партнерів, потенційних працівників та інвесторів. Переглядати такі політики доречно при внесенні змін у законодавство або при зміні ринкового середовища.

Вчасне проведення вищезазначених заходів призведе до підтримки ліквідності і платоспроможності банку, що буде досягнуто через ранню ідентифікацію проявів проблем, їх профілактику та усунення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У наведеному дослідженні проведено аналіз, здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення важливого науково-прикладного завдання, яке полягає в поглибленні теоретико-методологічних положень, формуванні та розвитку науково-методичного забезпечення і на цій основі – у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління банком.

Основні результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки і практичні рекомендації:

1. Кризу в управлінні банком необхідно розглядати окремо, як на мікрорівні, так і на макрорівні. Банківська криза - це багатоетапний процес, котрий може виникнути на будь-якому із етапів діяльності банківської установи на основі внутрішніх та зовнішніх чинників, що супроводжується зниженням платоспроможності та фінансової стійкості, а також порушенням повноцінної фінансової безпеки комерційного банку.
2. Антикризове управління банком варто трактувати як комплексний процес управління, який включає систему заходів організаційно-економічного та нормативно-правового характеру щодо попередження, виявлення та нейтралізації кризових явищ, причин їхнього виникнення й усунення негативних наслідків, спрямованих на забезпечення стійкості як окремих банків, так і банківської системи загалом в результаті своєчасного реагування на зміни, викликані зовнішнім і внутрішнім середовищем.
3. Проаналізовано застосування таких антикризових заходів НБУ та ФГВФО як пошук потенційних інвесторів для неплатоспроможного банку (Астра Банк), націоналізація (Приватбанк, Укргазбанк, Родовід-Банк та Київ), рефінансування (чисельні банківські установи), докапіталізація (Укргазбанк, Родовід Банк, Київ) та створення перехідного банку (Родовід Банк).
4. Визначено, що формування антикризового управління банківським сектором НБУ потребує вдосконалення системи банківського регулювання та

нагляду. Банківський нагляд в Україні вимагає послідовної реформи. Основою системи банківського нагляду повинен бути постійний моніторинг та застосування системи профілактичних заходів для забезпечення стійкості та платоспроможності банків. Банківського нагляду, в розрізі антикризового управління, має бути забезпечення фінансової стабільності банківського сектору.

5. Досліджено результати застосування антикризових інструментів у АТ «Ощадбанк», серед яких реінжиніринг (розробка стратегії модернізації на 2015-2017 роки «Мій банк. Моя країна»), проведення фінансової реструктуризації, покращення іміджу банку, скорочення кількості відділень і модернізація мережі установ.

6. З результатів дослідження стану антикризового управління в АТ «Ощадбанк» бачимо, що протягом 2018 року виконання нормативів ліквідності здійснювалося Банком з суттєвим запасом за всіма показниками. Зокрема, миттєва ліквідність (нормативне значення $>20\%$, факт – $99,92\%$); поточна ліквідність (нормативне значення $>40\%$; факт – $136,12\%$); короткострокова ліквідність (нормативне значення $>60\%$, факт – $85,55\%$); LCR – коефіцієнт покриття ліквідністю (нормативне значення $>80\%$; факт – $313,58\%$).

7. Здійснені в АТ «Ощадбанк» антикризові заходи дозволили йому перетворитись на одного із лідерів у банківському секторі України із низкою сучасних відділень, розгалуженою мережею веб-банкінгу тощо.

8. Досліджуючи зарубіжний досвід антикризового управління, було виявлено, що застосовувані методи та моделі антикризового управління мають низку відмінностей у різних країнах, що пов'язано з історичними та структурними особливостями розвитку банківських систем. У світі широко використовуються такі інструменти як інститут безперервного планування, створення КУАП, рекапіталізація та націоналізація, реструктуризація кредитів, скорочення витрат, створення брідж-банку та запровадження державних програм викупу боргових зобов'язань.

9. З метою підвищення ефективності антикризового управління комерційних банків варто використовувати превентивні заходи на макро- і мікро-

рівнях, які допоможуть виявити появу негативних чинників впливу на банківську діяльність та завчасно їх ліквідувати для попередження масштабних кризових явищ.

10. Запропоновано диверсифікувати фактичні значення нормативу NSFR по групам банків, в залежності від їх розміру та системної важливості після введення даного нормативу у обов'язкове виконання.

11. На рівні банківської установи у процесі превентивного антикризового управління запропоновано: проводити регулярний моніторинг якості кредитного портфеля та активів, здійснювати розрахунок факторів, які характеризують ймовірність банкрутства банку, запровадити ефективну систему ризик-менеджменту з внутрішніми нормативами та лімітами і, як невідємну її частину виконувати регулярні стрес-тести, а також розробити комплаєнс-систему.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Awards for Excellence 2019: Full results URL: <https://www.euromoney.com/research-and-awards?copyrightInfo=true>
2. Banking and the State / World Bank ; *Crisis Talk, Emerging Markets and the financial Crisis*. 2009. URL: <http://crisistalk.worldbank.org/2009/01/banking-and-the-state.html>
3. BASEL III MONITORING EXERCISE — RESULTS BASED ON DATA AS OF 31 December 2018. European Banking Authority official web site. URL: <https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/Basel%20III%20monitoring%20exercise.pdf>
4. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. December 2010. Basel Committee on Banking Supervision. URL: https://www.bis.org/publ/bcbs189_dec2010.pdf
5. Duttagupta R., P. Cashin The Anatomy of Banking Crises. *IMF Working Paper*. 2008. № 93. 39 p.
6. Global systemically important banks: assessment methodology and the additional loss absorbency requirement. Basel Committee on Banking Supervision. July 2013. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs255.pdf>
7. Glossary of General Business Continuity Management Terms. *The Business Continuity Institute* URL : <http://www.thebci.org/Glossary.pdf>
8. Q&A про запровадження нового нормативу короткострокової ліквідності банків LCR. Офіційний сайт НБУ. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=64531875&showTi
9. Vasiliev V. S., E. A. Rogovskiy World Financial Crisis Phase 2 (Recession). *USAYCanada. Economy, politics, culture*. 2009. №3. P. 24 (russ.)
10. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса : учебник и практикум для академического бакалавриата А. З.

Бобылева и др.; под общей редакцией А. З. Бобылевой. Москва: Издательство Юрайт. 2016. 639 с.

11. Аржевітін С. М. Системна банківська криза в Україні: особливості, причини та шляхи подолання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 8. С. 16–18.

12. Аутсорсинг фінансових послуг: розвиток триває URL: http://www.securities.org.ua/securities_paper/review.php?id=687&pub=5346.

13. Афанасьєва О. Б. Зарубіжний досвід антикризового управління в банках. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. наук. праць / ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми, 2010. №29. С. 159-167.

14. Афанасьєва, О. Б. Зарубіжний досвід антикризового управління в банках у період світової фінансової кризи. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*: зб.наук.праць. Суми: УАБС НБУ. 2010. №29. С. 159 - 167 URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/54220/5/Afanasieva_Antykryzove_upravlinnia.pdf.

15. Банкам необхідно до кінця року сформувати частину буфера консервації капіталу. Офіційний сайт НБУ. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=91511321

16. Барановський, О. І Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн. *Вісник Національного банку України*. 2009. № 4. С. 8-19.

17. Барановський, О. Проблемні банки: виявлення й лікування. *Вісник Національного банку України*. 2009. № 11. С. 18-31

18. Батковський, В. Л., О. Любкіна Сучасні тенденції розвитку банківського сектора та нові виклики глобальній фінансовій стабільності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2012. № 138. С. 13-18.

19. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс; 2-е изд., перераб. и доп. К. : Эльга; Ника-Центр, 2004. 656 с.

20. Бурденко І. М., Дмитрієв Є. Є., Ребрик Ю. С., Серпенінова Ю. С. Фінансовий механізм управління ліквідністю банку: монографія / за заг. ред. Ю. С. Серпенінової. Суми : Університетська книга, 2011. 136 с.
21. В. П. Пантелєєв Банківський нагляд: навч. посіб. ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 350 с.
22. Васильєва Т., Леонов С., Афанасьєва О. Діагностика банківських криз на основі розрахунку прогностного індикатора кризи. ВІСНИК НБУ. Листопад, 2013. С. 22-28
23. Від Ощадку до Привату: як країна отримала свої державні банки і чому хоче їх продати. URL: <https://voxukraine.org/uk/vid-oshhadu-do-privatu-yak-krayina-otrimala-svoyi-derzhavni-banki-i-chomu-hoche-yih-prodati/>
24. Всё о банковской системе Швейцарии в 2019 году. URL: <https://emigranto.ru/evropa/shvejcariya/banki-shveitcarii.html>
25. Глосарій банківської термінології. Офіційний сайт НБУ. URL: https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=124734&cat_id=124733
26. Горбаль Н. І. , Гошовська О. В., Полтавцева А. І. Процес та наслідки націоналізації "Приватбанку". *Вісник Національного університету "Львів. політехніка"*. 2017. № 875.
27. Дані фонду «Європейський стабілізаційний механізм» «ESM» URL: http://www.efsf.europa.eu/attachments/esm_treaty_en.pdf.
28. Дюба Ю., А. Муріна Підхід Національного банку України до стрес-тестування української банківської системи URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=25630429>
29. Европа борется с кризисом : Португалия национализирует крупный банк/ Корреспондент. URL: <http://korrespondent.net/business/economics/635459>
30. Єріс Л.М. Комплексний аналіз якості активів банку. *Вісник Дніпропетровського національного університету. Серія Економіка*. 2010. № 2. С. 7-12.

31. Жовтанецька, Я. В. Механізм антикризового управління діяльністю банків. *БізнесІнформ*. 2015. № 6. С. 187-192.
32. Жовтанецька, Я. В. Моделі антикризового управління фінансовою діяльністю банків та особливості їх використання. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. – 2016. Вип.1 (117). – С. 64 -69
33. Заборгованість банків перед НБУ на 01 вересня 2016 року знизилася до рівня початку 2014 року. Офіційний сайт НБУ. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36239713&cat_id=55838
34. Закон України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» №4452-VI від 23.02.2012 // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 50, ст.564
35. Запроваджено вимоги до розроблення планів відновлення діяльності банків та банківських груп. Офіційний сайт НБУ. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=99301128&cat_id=55838
36. Здійснено продаж 100% акцій "АСТРА БАНК". Офіційний сайт ФГВФО. URL: <http://www.fg.gov.ua/not-paying/banky-prodani-investoram/115-astra/2075-1447-zdijsneno-prodag-100-akcij-pat-astra-bank>
37. Інформаційні матеріали. Офіційний сайт НБУ. URL: https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=9114202&cat_id=36738
38. Інформація про дати прийняття рішень Національним банком про визнання банків неплатоспроможними та про ліквідацію, рішень ФГВФО про запровадження тимчасової адміністрації з 2014 року. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/supervision/reorganizat-liquidat/reorganiz-history>
39. Качур І., Лепушинський В., Замміт Р. Баланс Національного банку України: до, під час та після кризи *Вісник Національного банку України*. 2018. №237. С. 6-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnbu_2018_237_3.
40. Коваленко В. В., Коренєва О. Г., Крухмаль О. В. Банківська криза та інструменти антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 2 (92). С. 144-150.

41. Коваленко Д.І. Організація Антикризогового Управління В Банківському Секторі Економіки. *Економічний вісник університету ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди»*. 2013. №20/2. С.296 URL https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Kovalenko.pdf
42. Коментар Національного банку щодо перемоги ПриватБанку в Апеляційному суді Лондона. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-peremogi-privatbanku-v-apelyatsiynomu-sudi-londona>
43. Консолідований звіт про управління АТ «Ощадбанк». Офіційний сайт АТ «Ощадбанк» URL: https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/2019-04/oschadbank_report-0426_new_2in1.pdf
44. Костогриз, В. Аспекти антикризового управління банківською діяльністю в Україні. *Економічний аналіз*. 2010. №7. С. 156-158.
45. Краснова, І.В., Майстерт А.В. Антикризове управління в банківських установах. *Вісник ЖДТУ*. 2013. № 2 (64). С.247–251.
46. Левен Л. Реструктуризація боргу домогосподарств (населення): основні принципи і приклад України. *Матеріали досліджень МВФ*. 26 с.
47. М. І. Зверяков, О. М. Зверяков Антикризове управління фінансовою стійкістю банку в умовах економічних дисбалансів: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2015. 418 с.
48. Міжнародні банки адаптуються до мінливості економіки та нових економічних вимог URL: <https://www.ey.com/ua/uk/industries/financial-services/banking---capital-markets>
49. Міністерство фінансів та Національний банк відмовились від використання санаційного банку. Офіційний сайт НБУ. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=27893127&cat_id=41688680
50. Міщенко В. І. Доларизація: причини та наслідки для економіки України *Вісник НБУ*. 2007. № 5. С. 28-31.

51. Н. Шульга Рефінансування банків України. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 3. С. 78–88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2016_3_7
52. Національний банк визначив 14 банків системно важливими. Офіційний сайт НБУ. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=98181764&cat_id=55838
53. Національний банк України оголошує про запровадження нових вимог до капіталу банків, а також окремих вимог до системно важливих банків. Офіційний сайт НБУ. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=17537272
54. НБУ: Націоналізація Укргазбанку Була Помилкою URL: https://antikor.com.ua/articles/107797-nbu_natsionalizatsija_ukrgazbanku_bula_pomilkoju
55. Обзор центра макроэкономических исследований Сбербанка России. Стратегии выхода избанковского кризиса: международный опыт URL: www.sbrf.ru.
56. Оголошення про запровадження процедури виведення з ринку ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» за участі держави. Офіційний сайт ФГВФО. URL: <http://www.fg.gov.ua/not-paying/banks-sold-to-state/188-pat-kb-pryvatbank/8350-oholoshennia-pro-zaprovadzhennia-protsedury-vyvedennia-z-rynku-pat-kb-pryvatbank-za-uchasti-derzhavy>
57. Огородник В. В. Сучасні тенденції розвитку банків із державною участю в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4 (103). С. 206-212.
58. Олійник А. В., Воловник І. В. Інструменти антикризового державного управління в банківській системі України. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика* : зб. наук. пр. молодих вчених та студентів / голова ред кол. Н. А. Хрущ. Хмельницький : ХНУ, 2016. Т. 2. С. 63-66.

59. Осадчий Є. С., Клокун Ю. А. Світовий досвід роботи з проблемними банками. *Фінанси, облік і аудит*. 2012. №19. С. 131-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa_2012_19_18
60. Офіційний сайт ПАТ “Агропросперіс Банк” URL: <https://www.ap-bank.com/index.html>
61. Паньків Х. П. Теоретичні основи банківської ліквідності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. №23.1. С. 311-320. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2013_23.1_52
62. Пасічник І. В., Зорянський В. А. /Система антикризового управління банками України. *Вісник Університету банківської справи*. 2015. №2. С. 92-97.
63. Показники банківської системи. Офіційний сайт НБУ. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442
64. Постанова Правління Національного банку України від 18.07.2019 №95 «Положення про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/v0095500-19>
65. Превентивний антикризовий менеджмент в банку URL: banking.uabs.sumdu.edu.ua/images/department/banki ng/discip/akub/P6 .ppsx.
66. Придбання та прийняття зобов’язань, перехідний банк (санаційний банк) та інші операції з реструктуризації банків в Україні: матеріали Спільного семінару Світового банку — МВФ — НБУ — МФУ «Робота з проблемними банками в Україні: операції з продажу/передавання активів/пасивів, перехідний/санаційний банк тощо» м. Київ, 13.10.2009.
67. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III (зі змінами та доповненнями). Ост. Ред. 09.02.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>

68. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV (зі змінами та доповненнями). Ост. Ред. 07.02.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14>
69. Про Ощадбанк. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк» URL: <https://www.oschadbank.ua/ua/about>
70. Пшик Б. І. Антикризове управління у фінансовій діяльності банку: теоретико-методологічні аспекти. *Вісник університету банківської справи*. 2017. № 1 (28). URL: <http://visnuk-archiv.ubs.edu.ua/article/viewFile/120620/115601>
71. Пшик, Б. І. Сучасні методи антикризового управління фінансовою діяльністю банку. *Ефективна економіка*. 2017. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5961>.
72. Сидоров, А. Антикризисные меры ведущих стран зоны евро URL: http://www.mirec.ru/old/index.php%3Foption=com_content&task=view&id=168.html.
73. Сильна двадцятка. Топ-20 найбільш надійних банків України — рейтинг інтернет-видання НВ і Dragon Capital URL: <https://nv.ua/ukr/biz/finance/top-20-naybilsh-nadiynih-bankiv-ukrajini-reyting-nv-novini-ukrajini-50052089.html>
74. Сирота В.С. Функціональні Та Інституційні Аспекти Антикризowego Менеджменту В Банківських Установах України/ автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.08., Київ, 2015. 19 с. URL: <http://ubs.edu.ua/images/PDF/disertacia.pdf>
75. Скасовуються економічні нормативи миттєвої та поточної ліквідності. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/news/all/skasovuyutsya-ekonomichni-normativi-mittyevoyi-ta-potochnoyi-likvidnosti>
76. Спільне звернення від Міністерства фінансів України, Національного банку України та ПриватБанку. Офіційний сайт НБУ. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=92612194&cat_id=55838

77. Стегнієнко М. О. Особливості впровадження вимог ліквідності у системно важливі банки URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/32282>
78. Стрес-тестування банків України 2018 року URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=84880329>
79. Ткаченко Н. В., Чеховський Д. Б. Систематизація способів розв'язання фінансових проблем неплатоспроможних банків. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2014. Т. 2, № 17. С. 33-41.
80. У НБУ пояснили, чому виступають проти докапіталізації Ощадбанку URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/09/27/641034/>
81. Фінансова звітність. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк» URL: <https://www.oschadbank.ua/ua/about/financial-reporting>
82. Чуб П. М. Антикризове управління у банківській діяльності / П. М. Чуб *Фінанси, облік і аудит* : зб. наук. пр. 2012. №20. С. 203-211.
83. Чуб П. М. Методи антикризового управління банком / П. М. Чуб *Фінанси, облік і аудит*. 2011. № 18. С. 211-219.
84. Щеглюк, М. С. Антикризіві заходи центральних банків провідних країн світу/ М. С. Щеглюк *Економічний аналіз*: зб. наук. праць;/ ред. кол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. Т.16. № 1. С. 285-292.

ДОДАТКИ

Додаток А

Річна фінансова звітність АТ "Ощадбанк" за 2018 рік

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНOM НА 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ
(у тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2018 року	31 грудня 2017 року*
АКТИВИ:			
Готівкові кошти та рахунки у Національному банку України	14	10 600 815	12 228 420
Кошти в банках	15, 31	10 910 047	17 028 838
Похідні фінансові активи	16, 31	-	21 767 424
Кредити, надані клієнтам	17	67 543 176	74 502 538
Інвестиції	18, 31	116 590 238	98 104 393
Інвестиції в дочірні компанії та асоційовані компанії	20, 31	24 800	24 800
Інвестиційна нерухомість	19	796 869	-
Основні засоби та нематеріальні активи	21	8 953 527	7 614 578
Передплата з податку на прибуток		267 324	294 694
Інші активи	22	2 065 173	2 276 811
ВСЬОГО АКТИВІВ		217 751 969	233 842 496
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ:			
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ:			
Кошти банків	23, 31	54 074	6 435 248
Рахунки клієнтів	24, 31	154 016 454	150 151 178
Кредити, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій	25, 31	34 496 675	34 548 265
Інші запозичені кошти	26, 31	6 618 734	7 299 686
Інші зобов'язання	27, 31	1 013 391	719 458
Субординований борг	28, 31	2 879 790	2 903 463
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	12	130 137	533 569
Всього зобов'язань		199 209 255	202 590 867
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ:			
Акціонерний капітал	29	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 821 887	1 822 086
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		215 554	725 456
Непокритий збиток		(33 219 707)	(21 020 893)
Всього власного капіталу		18 542 714	31 251 629
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ І ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ		217 751 969	233 842 496

*Банк початково застосував МСФЗ 9 з 1 січня 2018 року. Згідно обраного методу переходу, порівняльна інформація не була перерахована (Примітка 5). В результаті переходу на МСФЗ 9, Банк змінив презентацію деяких статей, презентація порівняльної інформації була змінена відповідно (Примітка 5).

Від імені Правління:


А. Г. Пишний
Голова Правління

25 квітня 2019 року

Виконавці: Рибалка О.В., 53-49-73, Одеський К.Г., 278-60-22

Примітки на сторінках 8-117 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.


Г. С. Костенко
Головний бухгалтер

25 квітня 2019 року



Продовження Додатку А

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ЗМІНИ У ВЛАСНОМУ КАПІТАЛІ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ (у тисячах гривень)

	Приміт-ки	Акціонерний капітал	Резерв переоцінки будівель	Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	Непокритий збиток	Всього капітал
1 січня 2017 року		35 108 980	1 820 998	576 751	(21 766 542)	15 740 187
Прибуток за рік		-	-	-	558 523	558 523
Інший сукупний дохід за рік, за вирахуванням податку на прибуток		-	1 400	148 705	-	150 105
Всього сукупного доходу за рік		-	1 400	148 705	558 523	708 628
Внески акціонерів сплачені та зареєстровані	29	14 616 000	-	-	-	14 616 000
Ефект від первинного визнання облігацій внутрішньої державної позики, отриманих як внесок акціонера		-	-	-	493 597	493 597
Виплата частки прибутку на основі фінансового результату року	29	-	-	-	(139 226)	(139 226)
Зобов'язання з виплати частки прибутку на основі фінансового результату року	29	-	-	-	(167 557)	(167 557)
Вибуття резерву переоцінки будівель		-	(312)	-	312	-
31 грудня 2017 року		49 724 980	1 822 086	725 456	(21 020 893)	31 251 629
Ефект від переходу на МСФЗ 9 на 1 січня 2018 року		-	-	2 104 971	(12 326 618)	(10 221 647)
1 січня 2018 року перераховано згідно МСФЗ 9*		49 724 980	1 822 086	2 830 427	(33 347 511)	21 029 982
Прибуток за рік		-	-	-	162 239	162 239
Інший сукупний дохід за рік, за вирахуванням податку на прибуток		-	42	(2 614 873)	-	(2 614 831)
Всього сукупного доходу за рік		-	42	(2 614 873)	162 239	(2 452 592)
Виплата частки прибутку на основі фінансового результату року	29	-	-	-	-	-
Інші коригування		-	-	-	(34 676)	(34 676)
Вибуття резерву переоцінки будівель		-	(241)	-	241	-
31 грудня 2018 року		49 724 980	1 821 887	215 554	(33 219 707)	18 542 714

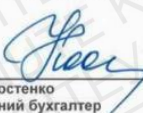
*Банк початково застосував МСФЗ 9 з 1 січня 2018 року. Згідно обраного методу переходу, порівняльна інформація не була перерахована (Примітка 5). В результаті переходу на МСФЗ 9, Банк змінив презентацію деяких статей, презентація порівняльної інформації була змінена відповідно (Примітка 5).

Від імені Правління:


А. Г. Пивний
Голова Правління



25 квітня 2019 року


Г. С. Костенко
Головний бухгалтер

25 квітня 2019 року

Виконавці: Рибалка О.В., 537-47-76; Данилюк К.Г., 278-60-22

Примітки на сторінках 8-117 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

**ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ
(у тисячах гривень)**

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2018 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2017 року*
РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ:			
Проценти отримані		18 321 865	16 781 211
Проценти сплачені		(14 215 702)	(14 248 137)
Комісійні доходи отримані		5 205 468	3 957 745
Комісійні витрати сплачені		(1 771 291)	(1 305 659)
Операції з іноземною валютою	9	33 318	54 964
Операції з похідними фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю з переоцінкою через прибуток або збиток	11	(22 727)	(81 917)
Інші операційні доходи отримані/(витрати сплачені)		245 288	192 429
Витрати на утримання персоналу сплачені		(4 684 034)	(3 823 385)
Операційні витрати сплачені		(2 560 829)	(2 326 273)
Рух грошових коштів від операційної діяльності до змін в операційних активах та зобов'язаннях		551 356	(799 022)
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях			
Зменшення/(збільшення) операційних активів:			
Кошти в банках		265 610	460 103
Кредити, надані клієнтам		(4 894 935)	(7 310 142)
Інші активи		248 765	319 674
(Зменшення)/збільшення операційних зобов'язань:			
Кошти банків		(6 300 644)	1 760 335
Рахунки клієнтів		5 006 309	1 790 495
Інші зобов'язання		48 948	(6 813)
Чисте вибуття грошових коштів від операційної діяльності до сплати податку на прибуток		(5 074 591)	(3 785 370)
Податок на прибуток (сплачений)/відшкодований		(6 943)	(25 060)
Чисте вибуття грошових коштів від операційної діяльності		(5 081 534)	(3 810 430)
РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ ВІД ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ:			
Придбання інвестицій		(348 360 774)	(135 406 302)
Надходження від реалізації та погашення інвестицій		348 762 968	128 465 017
Придбання основних засобів та нематеріальних активів		(2 187 394)	(2 161 325)
Надходження від реалізації основних засобів		1 321	-
Чисте вибуття грошових коштів від інвестиційної діяльності		(1 783 879)	(9 102 610)
РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ ВІД ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ:			
Виплата частки прибутку на основі фінансового результату року			
		(167 557)	(139 226)
Надходження від інших запозичених коштів		671 709	531 672
Погашення інших запозичених коштів		(1 109 130)	(1 008 843)
Чисте вибуття грошових коштів від фінансової діяльності		(604 978)	(616 397)

**ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»**

**ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ
(у тисячах гривень)**

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2018 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2017 року*
Вплив змін курсів обміну валют на грошові кошти та їх еквіваленти		8 571	1 436 333
ЧИСТЕ ЗМЕНШЕННЯ ГРОШОВИХ КОШТІВ ТА ЇХ ЕКВІВАЛЕНТІВ		(7 461 820)	(12 093 104)
ГРОШОВІ КОШТИ ТА ЇХ ЕКВІВАЛЕНТИ, на початок року	14	<u>28 918 803</u>	<u>41 011 907</u>
ГРОШОВІ КОШТИ ТА ЇХ ЕКВІВАЛЕНТИ, на кінець року	14	<u>21 456 983</u>	<u>28 918 803</u>

Окремий звіт про рух грошових коштів складений прямим методом.

У лютому-березні 2017 року відбулося збільшення акціонерного капіталу без руху грошових коштів на загальну суму 8 865 880 тисяч гривень шляхом випуску 7 643 додаткових акцій існуючої номінальної вартості із збереженням у власності держави 100 відсотків таких акцій. Оплата нових акцій Банку була здійснена державними борговими цінними паперами - облігаціями внутрішньої державної позики (далі - ОВДП) з індексованою вартістю спеціальних емісій номінальною вартістю 3 464 920 тисяч гривень та 5 400 960 тисяч гривень (Примітка 29). На дату первісного визнання різниця між справедливою та номінальною вартістю цих ОВДП була визнана у капіталі та становила 614 637 тисяч гривень (Примітка 16).

У грудні 2017 року Уряд України прийняв рішення про збільшення акціонерного капіталу Банку шляхом здійснення емісії 4 957 нових акцій із номінальною вартістю однієї нової акції 1 160 тисяч гривень. Оплата нових акцій Банку була здійснена державними борговими цінними паперами - облігаціями внутрішньої державної позики спеціальної емісії номінальною вартістю 5 750 120 тисяч гривень (Примітка 29). На дату первісного визнання негативна різниця між справедливою та номінальною вартістю цих ОВДП була визнана у капіталі та становила 121 040 тисяч гривень.

*Банк початково застосував МСФЗ 9 з 1 січня 2018 року. Згідно обраного методу переходу, порівняльна інформація не була перерахована (Примітка 5). В результаті переходу на МСФЗ 9, Банк змінив презентацію деяких статей, презентація порівняльної інформації була змінена відповідно (Примітка 5).

Від імені Правління:


А. Г. Пишний
Голова Правління

25 квітня 2019 року




Г. С. Костенко
Головний бухгалтер

25 квітня 2019 року

Виконавці: Рибалка О.В. 537-47-75, Заліпаковський К.Г. 278-80-22

Банки, що отримали рефінансування НБУ у

2014 – 2018 рр., тис.грн.*

Назва банку/Рік	2014	2015	2016	2017	2018	Всього за 4 роки
"БАНК НАЦІОНАЛЬНИЙ КРЕДИТ"	4 700					4 700
"БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАЇНА"	64 300					64 300
АБ "КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	125 000					125 000
АБ "ПОРТО-ФРАНКО"	57 500					57 500
АБ "УКРГАЗБАНК"	6 214 174	520 000	2 632 012	2 000 000	6 000 000	17 366 185
АКБ "ІНДУСТРІАЛБАНК"	100 000					100 000
Акціонерний банк "Південний"	1 334 155					1 814 155
АТ "АЛЬФА-БАНК"					835 000	835 000
АТ "БРОКБІЗНЕСБАНК"	2 000 000					2 000 000
АТ "Дельта Банк"	10 166 289					10 166 289
АТ "ЄВРОГАЗБАНК"	299 000					299 000
АТ "ЗЛАТОБАНК"	996 216					996 216
АТ "ІМЕКСБАНК"	795 000					795 000
АТ "МІСТО БАНК"	45 850					45 850
АТ "ОЦАДБАНК"	24 158 922			5 000 000		29 158 922
АТ "Райффайзен Банк Аваль"	900 000					900 000
АТ "ТАСКОМБАНК"	399 530					399 530
АТ "Укресімбанк"	5 120 000	2 400 000			2 900 000	10 420 000
АТ "ФОРТУНА-БАНК"	150 000					150 000
АТ "БАНК" ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ	1 650 000	700 000				2 350 000
Банк "Демарк"	56 626					56 626
БАНК ІНВЕСТ. ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ	194 272					194 272
БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ	108 500					108 500
ПАТ "АВАНТ-БАНК"	3 575	1 790				5 365
ПАТ "АКБ "КАПІТАЛ"	222 665					222 665
ПАТ "АКБ Банк"	52 000					52 000
ПАТ "АЛЬФА-БАНК"	3 055 019	439 670	648 133	625 000		4 767 822
ПАТ "БАНК "КИЇВСЬКА РУСЬ"	1 682 728	59 670				1 742 398
ПАТ "БАНК "СОФІЙСЬКИЙ"	20 000					20 000
ПАТ "БАНК "ЮНІСОН"	92 000					92 000
ПАТ "БАНК КАМБІО"	428 173					428 173
ПАТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	402 198	551 309				953 507
ПАТ "БАНК СІЧ"	14 500	8 869				23 369
ПАТ "БАНК ФОРУМ"	422 000					422 000

Завершення Додатку Б

Завершення табл. Б.2.1

ПАТ "БГ БАНК"	364 700					364 700
ПАТ "БТА Банк"	736 265					736 265
ПАТ "ВБР"	1 473 158					1 473 158
ПАТ "ВіЕЙБі Банк"	5 535 039					5 535 039
ПАТ "ВТБ БАНК"	386 327	52 300				438 627
ПАТ "ДІАМАНТБАНК"	775 838	65 894	251 357			1 093 089
ПАТ "Ідея Банк"	155 076	19 990		72 000		247 065
ПАТ "ІНГ Банк Україна"			13 160			13 160
ПАТ "Інтеграл-банк"	13 431					13 431
ПАТ "КБ "АКТИВ - БАНК"	342 400					342 400
ПАТ "КБ "ГЛОБУС"	16 210					16 210
ПАТ "КБ "ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"	1 800					1 800
ПАТ "КБ "ІНВЕСТБАНК"	50 000					50 000
ПАТ "КБ "Надра"	3 300 000					3 300 000
ПАТ "КБ "ПІВДЕНКОМБАНК"	180 000					180 000
ПАТ "КБ "ХРЕЩАТИК"	999 150	271 209	190 000			1 460 359
ПАТ "КБ"ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"	85 529	4 356				89 884
ПАТ "КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК"		34 500				34 500
ПАТ "КРЕДОБАНК"	83 912					83 912
ПАТ "ЛЕГБАНК"	32 500					32 500
ПАТ "МЕГАБАНК", Харків	379 938					379 938
ПАТ "ОКСІ БАНК"	17 410	15 580				32 990
ПАТ "Полтава-банк"	16 700					16 700
ПАТ "Промінвестбанк"	2 489 507	309 645	200 000			2 999 152
ПАТ "ПтБ"	400 000	240 000				640 000
ПАТ "СІТІБАНК"	250 000					250 000
ПАТ "ТЕРРА БАНК"	111 100					111 100
ПАТ "УКРБІЗНЕСБАНК"	1 029 153					1 029 153
ПАТ "УКРІНБАНК"	672 050	203 000				875 050
ПАТ "УКРКОМУНБАНК"	51 000					51 000
ПАТ "УКРСОЦБАНК"	740 000					740 000
ПАТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	735 644					735 644
ПАТ "УПБ"	120 000					120 000
ПАТ "ФІНАНС БАНК"	36 389					36 389
ПАТ "ЮНЕКС БАНК" м. Київ	32 049					32 049
ПАТ АБ "СТОЛИЧНИЙ"	12 000					12 000
ПАТ АКБ "ЛЬВІВ"	59 566					59 566
ПАТ КБ "ЄВРОБАНК"	67 062					67 062
ПАТ КБ "ПРИВАТБАНК"	20 809 140	9 700 000			2 300 000	32 809 140
ПАТ КБ"ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА	8 358 000					8 358 000
ПАТ"БАНК "УКРАЇН.КАПІТАЛ"	2 605					2 605
ПАТ "ПУМБ"	1 757 119	144 950				1 902 069
ПОЛКОМБАНК	21 000					21 000
ПУАТ "ФІДОБАНК"	1 578 910	441 768				2 020 678
Всього	115 612 570	16 184 500	3 934 662	7 697 000	12 515 000	155 943 732

*Примітка: побудовано автором за даними [37]

Фактори, які характеризують імовірність банкрутства банку

Тип фактора	Назва	Негативне значення фактора	Напрямок впливу фактора
Основні	Відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком	< 15%	Стимулюючий
	Відношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів	< 9%	Стимулюючий
	Відношення проблемних кредитів до капіталу	> 7–10%	Дестимулюючий
	Відношення проблемних кредитів до кредитів наданих	> 10%	Дестимулюючий
	Концентрація кредитів (за секторами економіки) у сумі сукупних валових кредитів	> 30%	Дестимулюючий
	Темп зростання кредитного портфеля	Річні темпи приросту перевищують 20% протягом двох років	Дестимулюючий
	Темп зростання відсоткових ставок за депозитами	14.5%	Дестимулюючий
	Темп зростання відсоткових ставок за кредитами	14.5%	Дестимулюючий
	Темп скорочення депозитів	> 14.5%	Дестимулюючий
	Рентабельність активів	> 1%	Стимулюючий
	Рентабельність капіталу	< 15%	Стимулюючий
	Відношення процентного доходу до загальних активів банку	< 10%	Стимулюючий
	Відношення непроцентних витрат до валового доходу	> 50%	Дестимулюючий
	Відношення високоліквідних активів до сукупних активів	< 20%	Стимулюючий
	Відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань	< 60%	Стимулюючий

Додаткові	Норматив ризику загальної довгої відкритої валютної позиції Н13-1	> 20%	Дестимулюючий
	Норматив ризику загальної короткої відкритої валютної позиції Н13-2	> 10%	Дестимулюючий
	Відношення великих ризиків до капіталу	> 800%	Дестимулюючий
	Відношення кредитів за географічним розподілом до сукупних валових кредитів (регіональна частка)	> 30%	Дестимулюючий
	Відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до активів	< 3%	Стимулюючий
	Відношення витрат на утримання персоналу до активів	< 2%	Стимулюючий
	Відношення депозитів клієнтів до кредитів наданих (крім міжбанківських)	< 133%	Стимулюючий
	Відношення кредитів у іноземній валюті до кредитів наданих	> 25%	Дестимулюючий
	Відношення зобов'язань у іноземній валюті до зобов'язань банку	> 25%	Дестимулюючий
	Частка міжбанківських кредитів у зобов'язаннях	> 25%	Дестимулюючий
	Відношення капіталу до депозитів	< 20%	Стимулюючий

*Примітка: Побудовано автором за даними [22]