

УДК.336.71

П. М. Чуб, канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри банківської справи,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

АННОТАЦИЯ. Подчеркивается важность эффективного антикризисного менеджмента при управлении банковской системой Украины в современных после кризисных условиях. Анализируется понятие антикризисного управления банком. Исследуются методы антикризисного управления банками в Украине на макроуровне (Центральный банк) и на микроуровне (банк).

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: антикризисный менеджмент; финансовая стойкость; методы антикризисного управления.

ABSTRACT. The importance of effective anticrises management in the bank activity in the modern aftercrises conditions is underlined. The notion of anticrises management of the bank is analysed. Methods of anticrises management of the bank in Ukraine are researched on the macro level (NBU) and micro level (bank).

KEY WORDS: anticrises management; financial stability; methods of anticrises management.

АНОТАЦІЯ. Підкреслено важливість ефективного антикризового менеджменту при управлінні банківською системою України в сучасних після кризових умовах. Аналізується поняття антикризового управління банком. Досліджено методи антикризового управління банками в Україні на макрорівні (НБУ) та на мікрорівні (банк).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: антикризовий менеджмент; фінансова стійкість; методи антикризового управління.

Стабільна робота банківської системи — одна з головних умов розвитку економіки України. Прогнозованість, прозорість та ефективне управління банківською системою є ключовими елементами її стабільності та привабливості як для інвесторів та суб'єктів господарювання, так і для вкладників країни. За сучасних умов, які є наслідком розгортання на теренах нашої держави фінансово-економічної кризи, гостро постали питання неефективного антикризового менеджменту, а інколи — взагалі його відсутності. Саме тому на сучасному етапі важливим є зосередження уваги на антикризовому менеджменті, за допомогою якого

можна передбачати, вчасно розпізнавати і успішно вирішувати найскладніші проблеми.

На сьогоднішній день банківська система України знаходиться в стані рецесії, причиною чого стали не тільки наслідки світової фінансово-економічної кризи на банківську систему, але і велика кількість інших внутрішніх факторів, які ще більше поглиблюють цей спад. Складна економічна та фінансова ситуація в країнах західної Європи призвела до значного відтоку капіталу із вітчизняної банківської системи, що і виявило її слабкі сторони. Спад промислового виробництва, масштабів будівництва, купівельної спроможності громадян тощо, призвели до різкого зменшення кількості повернених кредитів. Вартість вилученого у таких боржників майна, яке знаходилося під заставою, не може покрити сум кредитів. Протиріччя у законодавстві стосовно правомірності такого вилучення тільки погіршують відносини між банками та їх клієнтами.

Відсутність системи прогнозування та попередження кризових явищ, не достатньо серйозне відношення адміністрації банківських установ до оперативних проблем та відсутність необхідних резервів і стало причиною того, що перед частиною українських банків постала проблема банкруцтва, тому Національний банк вирішив ввести в ці банки тимчасову адміністрацію, що є критичним заходом у процесі антикризового управління банків.

Не останню роль в поглибленні кризи банківських установ зіграли диспропорції у проведенні монетарної і фінансової політики НБУ, зокрема неадекватна емісія грошей, яка обумовила неконтрольовану кількість грошової маси в економіці, застосування економічно не обґрунтованої облікової ставки НБУ, надмірне розширення курсового коридору по основним валютам, що лише посилює розвиток інфляції та ускладнює функціонування банківських структур.

Основними факторами, які підірвали діяльність банківських установ України є:

— значне зростання обсягів зовнішньої заборгованості приватного сектору, що стало серйозною загрозою дестабілізації курсу гривні у зв'язку з погашенням великих обсягів короткострокового боргу та у зв'язку зі значним дефіцитом рахунку поточних операцій;

— недовіра інвесторів, відтік капіталу, згорання інвестиційних проектів в Україні;

— неефективна валютно-курсова політика, яка спирається на жорсткі монетарні та антиінфляційні заходи, зниження курсу гривні внаслідок дисбалансу між попитом і пропозицією іноземної валюти на міжбанківському ринку.

Питання антикризового менеджменту досліджувалися багатьма вченими як вітчизняними, так і закордонними. До них належать Базаров Г., Заруба Ю., Василенко В., Шершньова З., Лігоненко Л., Томпсон А., Стрікленд А.

Отже, висока ймовірність виникнення кризових явищ у процесі діяльності банку зумовлює необхідність впровадження спеціалізованих заходів протидії їх розвитку та нейтралізації. Засобом такої протидії повинно стати антикризове управління банком [1, с. 149].

У вітчизняній літературі антикризове управління розглядається як система управління, яка має всебічний характер та направлена як на попередження, так і на усунення несприятливих для бізнесу явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу виживання, або реалізації спеціальних процедур (таких як санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація) [2]. Отже, **антикризове управління** — це сукупність методів, прийомів, що дозволяють розпізнавати кризи, здійснювати їх профілактику, долати їх негативні наслідки, згладжувати перебіг кризи.

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

Необхідно відмітити, що причини виникнення і перебігу фінансової кризи в Україні в банківському секторі мають свої специфічні риси. Існували різні діагнози для української економіки: від позитивних — що світова фінансова криза не матиме критичного значення для України, до прогнозів щодо повного краху української банківської системи та втрати коштів вкладників. В результаті ми бачимо, що вітчизняні банківські структури стали беззахисними, їх антикризові програми

неефективними. І без того непросте становище ускладнюється фактом кардинальної зміни умов функціонування банківської системи. Непередбачуваність ситуації, високий темп змін, нові управлінські проблеми, з якими раніше банкам не доводилося стикатися, — це лише частина негативних явищ для банківських установ України в сучасних умовах. Трансформувалися і цілі діяльності банків: якщо раніше банки були орієнтовані на ефективність діяльності, стабільність та прибутковість, то сьогодні все важливішим стає питання виживання та стабілізації фінансового стану [3, с. 107].

Успішне антикризове управління банківськими установами України можливе за умови передбачення і попередження складних проблем, а також постійного творчого пошуку. Під час кризи особливу увагу слід звернути на питання організації ресурсів. Досягти поставлених цілей можна при гнучкому підході до процесу управління. Ресурси мають розподілятися відповідно до антикризових пріоритетів.

На рівні державного регулювання методи банківського антикризового управління мають бути направлені на:

- впорядкування та оновлення нормативної бази;
- перегляд монетарної та фінансової політики НБУ;
- введення тимчасової адміністрації в більшу кількість банків;
- фінансове оздоровлення банків;
- сприяння інноваційній активності та діяльності по реорганізації найбільш економічно нестійких банків;
- розробка та впровадження системи депозитного страхування (за прикладом досвіду США).

Забезпечення стабільного розвитку й антикризового управління банківською системою країни значною мірою обумовлене *ефективністю та цілеспрямованістю здійснення НБУ грошово-кредитної політики*, а також послідовністю і доцільністю застосування тих чи інших інструментів грошово-кредитного регулювання. Зокрема відомо, що зниження мінімальних обов'язкових резервів сприяє підвищенню ліквідності банків, збільшенню частки працюючих активів, що позитивно відображається на якості активів та рівні прибутковості. Крім цього, зниження норм обов'язкового резервування за строковими депозитами позитивно відображається на збільшенні частки стабільних банківських зобов'язань і, відповідно, приво-

дить до підвищення якості пасивів банку. Під час підвищення ставок обов'язкового резервування знижується рівень сукупної банківської ліквідності, зростає попит на ресурси центрбанку, що призводить до підвищення витрат банків. Також збільшується частка високоліквідних активів, яку зберігають у центрбанку, зменшується частка працюючих активів, що призводить до зменшення банківської прибутковості. Вплив облікової ставки полягає у тому, що її збільшення обмежує ресурсні можливості банків, зменшує обсяги активних операцій банку та негативно позначається на отриманні прибутку. Зменшення облікової ставки приводить до зростання обсягу активних операцій, підвищення рівня прибутковості. У таких умовах, окрім цього, виникає необхідність підтримувати здатність комерційних банків до виконання своїх зобов'язань за пасивом, зокрема, забезпечуючи достатній обсяг власного капіталу.

Ефективне функціонування механізму рефінансування позитивно відображається на ліквідності банків та фінансовій стійкості в цілому. Надана з боку Національного банку України можливість комерційним банкам отримувати кредити рефінансування під заставу майнових прав на кошти банківського вкладу, розміщеного в НБУ, забезпечила впровадження механізму трансформації частини короткотермінових ресурсів банків у довготермінові для сприяння зменшенню розривів між термінами та обсягами за коштами залученими і розміщеними в економіку, що позитивно впливає на підвищення якості банківських активів і зобов'язань.

Важливим напрямком у забезпеченні антикризового управління банківською системою є *вдосконалення державного регулювання і нагляду за діяльністю банківської системи*. Зокрема, щоб підвищити рівень фінансової стійкості банків, необхідно вжити ряд заходів органам державної влади, Національному банку України. Такими заходами слід передбачити внесення змін у банківське законодавство, в нормативні акти НБУ, у порядок моніторингу банківської діяльності з точки зору посилення впливу на комерційні банки з боку НБУ.

Підсумовуючи, можна сказати, що зараз банки об'єктивно можуть надавати значно менше кредиту чим в докризовий період і значно дорожче, на більш жорстких, негнучких умовах, а економіка потребує значно більшого за обсягом і значно дешевшого, організаційно доступнішого, кредиту чим в до кризовий період.

Без якнайшвидшого розв'язання цієї дилеми і банківська система, і реальний сектор економіки будуть ще тривалий час знаходитися в стадії стагнації. Для вирішення цієї задачі необхідно негайно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на відновлення і *посилення довіри суспільства до банків*.

На макрорівні такі заходи повинні бути спрямовані на посилення і вдосконалення централізованого нагляду і контролю за кожним банком з тим, щоб інформація про реальний стан справ у кожному банку стала доступною для кожної зацікавленої в ній юридичній і фізичній особі. З ринку потрібно якнайшвидше вилучити компрометуючі банки, які навіть після рішення суду не повертають клієнтам вклади, строки яких закінчились, і не об'являються банкрутами.

На рівні менеджменту організації антикризове управління повинно включати:

- розробку стратегій, що дозволяють досягати конкурентних переваг на ринку з урахуванням ризиків (такі стратегії у першу чергу повинні орієнтуватися на клієнта);
- формування антикризової команди менеджерів і реалізація програми по виходу з кризи;
- проведення заходів, направлених на залучення фінансових ресурсів в організацію і реструктуризація кредиторської заборгованості;
- своєчасне рішення конфліктів і вибір оптимальної кадрової політики;
- створення системи прогнозування та попередження кризових явищ.

Основними моментами, на які слід спиратися при розробці антикризового управління банківською установою, мають бути наступні:

- 1) оцінка якості кредитного портфелю, оскільки це є одним з головних показників того, з яким масштабом проблем може стикнутися найближчим часом той чи той банк;
- 2) клієнтська база банківської установи — на даному етапі необхідно оцінити наскільки віддані клієнти банку, кількість клієнтів, число банкоматів;
- 3) імідж банку — оцінюється як суб'єктивне уявлення про якість послуг, надійність і спроможність виконувати власні зобов'язання;

4) наявність потужного акціонера, наприклад держави, або іноземної групи;

5) професіоналізм менеджменту банківської установи — базується на оцінці бізнес-моделі банку, жорсткості контролю виданих кредитів і структурі портфелю за типами позичальників;

6) готовність і можливості власників банку рятувати свою установу — аналіз фінансового стану материнських структур, важливість банківського сектору для їхнього бізнесу;

7) загальна фінансова стійкість — оцінюється з урахуванням якості кредитного портфелю та можливостями материнських структур підтримувати банк, при чому основними критеріями тут можуть бути капіталізація, адекватність капіталу, поточна ліквідність і графік погашення зобов'язань, у тому числі і швидкість відтоку депозитів фізичних осіб тощо.

Антикризовий менеджмент може містити в собі безліч функцій і взаємопов'язаних операцій для досягнення стабілізації банківської установи та стимулювання її ефективної діяльності. Однією з найважливіших функцій антикризового управлінського апарату є розробка планів управління кризовими ситуаціями. Розробка і реалізація таких документів сприяє мінімізації негативного впливу кризових ситуацій на діяльність банку, підвищує його адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та сприяє швидкому подоланню негативних наслідків кризи.

Досить поширеним під час кризи заходом є *скорочення персоналу* з метою оптимізації витрат банківських установ. Скорочення піде на користь за умови, що банківська установа дотримуватиметься низки важливих правил. Так, скорочувати потрібно не окремих людей, а підрозділи, без яких банк може обійтися в кризовій ситуації. При цьому не слід захоплюватися масовим скороченням. Важливим є визначення кадрової структури банку, що найбільшою мірою відповідає ситуації, яка склалася в ньому. Крім того, під час кризи необхідно зберегти ядро кадрового потенціалу організації. Антикризовим заходом може бути і зменшення тривалості робочого часу. Такий крок має усі шанси стати ефективним, якщо зменшення буде поступовим. Спочатку можна скоротити тривалість робочого дня, а потім — тижня. Також доцільним є проведення переукладання контрактів з урахуванням специфіки кризової ситуації. На період кризи краще відмови-

тися від довгострокових контрактів і надати перевагу контрактам на строк 3—6 місяців.

Антикризове управління починається з *формування антикризового штабу*, діяльність якого можна умовно поділити на три етапи: оцінка ситуації, що склалася; оцінка інформації про банківську установу; оцінка ініціатив, пов'язаних із загальним управлінням кризовою ситуацією, прийняттям рішень та комунікаціями [4].

Важливим елементом антикризового менеджменту можна визначити *маркетинг та PR-кампанію банківської установи*. У кризових умовах головним є обрання нетрадиційних ходів і прив'язка їх вже до існуючого банківського бренду. Звісно, універсальних секретів дешевого і успішного просування не існує. Більше того, ці поняття суперечать одне одному. Кожна банківська установа має власну історію невдач і перемог, що дає їй змогу в подальшому приймати правильні рішення.

Ефективне антикризове управління банківськими установами України можливе лише тоді, коли менеджери будуть здатні передбачати та прогнозувати складні економічні явища. Під час кризи особливу увагу слід звернути на організацію ресурсів. Досягти поставлених цілей можна при гнучкому підході до процесу управління. Ресурси мають розподілятися відповідно до антикризових пріоритетів. Якою б складною не була макроекономічна ситуація, причиною неефективної роботи банку є некваліфікованість менеджменту. Саме тому під час кризи особливого значення набуває питання відповідності посад і кваліфікованості людей, які їх обіймають. Отже, необхідним в умовах кризи для будь-якої банківської установи є ефективний антикризовий менеджмент, що є запорукою ефективної роботи банку.

Основним моментом при дослідженні банківських криз є аналіз їх впливу на банківську систему в цілому. Економічні наслідки для країни залежать від кількості банків, які постраждали від кризових явищ. Якщо ж серйозні труднощі починають відчувати банки, що здійснюють найбільші обсяги основних банківських операцій, — системні банки, — кризу можна вважати як системну, тобто такою, яка загрожує всій банківській системі.

Отже, антикризовий менеджмент банківських установ України є незамінним елементом, який тримає банківську систему України на плаву. Антикризовий менеджмент — це ряд функцій та заходів щодо

пригнічення, боротьби або ліквідації негативних факторів впливу на банківську сферу, які кожен банк розробляє самостійно з огляду на ситуацію в якій він знаходиться [5]. Боротьба з негативними кризовими явищами можлива лише за умови комплексного підходу до факторів, які їх спричиняють, саме тому необхідною є розробка плану антикризового управління з чітко окресленими етапами та моментами, на які перш за все слід звернути увагу.

Література

1. *Перехрест Л. М.* Теоретичні підходи до антикризового правління банком в умовах фінансової нестабільності / *Перехрест Л. М.* // Сталый розвиток економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. — С. 149—154.
2. Антикризисное управление. Учебник. Под ред. проф. З.М. Короткова. — М.: ИНФРА—М, 2005. — 325 с.
3. *Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М., Белінська О. В.* Антикризовий менеджмент банківських установ України / *Гавловська Н. І.* // Вісник Хмельницького національного університету — Хмельницький, 2010. — № 3. — С. 107—110.
4. Антикризисное управление кредитными организациями: учеб. Пособ. / *А. М. Тавасиев.* — М.: ЮНИТЫ-ДАНА, 2006. — 480 с.
5. *Бас М. А.* Антикризове управління банківськими установами: теоретичний аспект // *М. А. Бас* // Економіка. Фінанси. Право. — 2010. — № 5. — С. 25—27.

Стаття надійшла до редакції 13 січня 2012 р.

УДК 336.77

В. Г. Шевалдіна, доцент кафедри менеджменту
банківської діяльності,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

РОЛЬ ФГВФО В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАБІЛЬНОСТІ ДЕПОЗИТНОЇ БАЗИ БАНКІВ

АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрено влияние ФГВФО на изменения депозитов физических лиц в банках Украины. На основе статистической информации проанализировано динамику изменений объемов и структуры депозитов.