

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ БАНКАМИ

У статті проаналізовано основні підходи до визначення сутності антикризового управління в банках. Визначено елементи антикризового управління в системі протидії банкрутству банків. Акцентовано увагу на інструментах антикризового управління в банківських установах. Запропоновано напрями вдосконалення системи антикризового управління в банках.

Ключові слова: банк, криза, банкрутство, протидія банкрутству банку, антикризове управління банком.

DIRECTIONS OF IMPROVEMENT ANTI CRISIS MANAGEMENT OF DOMESTIC BANKS

The article is critical generalization of theoretical heritage of scientists to determine the nature of crisis management bank in the sector and its improvement in the system of countering bankruptcy. In the article the main approaches to defining the essence of crisis management in banks. Certain elements of crisis management system in countering bankruptcy of banks. The attention is focused on the instruments of crisis management in the banking institutions. Directions improvement of crisis management in banks. Crisis management in domestic banks at the present stage is marked non-systematic and crude measures. Most banks were unprepared for the crisis due to lack of monitoring and implementing preventive measures. In addition, traditional anti-crisis steps the banks are mainly short-term effect. For example, numerous staff reductions during the crisis will cause a shortage of qualified personnel in banking institutions in the future. An important negative factor is the lack of coordination of crisis management banks in Ukraine

Keywords: bank, crisis, bankruptcy, opposition to bankruptcy of banks, bank crisis management.

Постановка проблеми. Функціонування сучасної економіки будь-якої країни неможливо уявити без ефективної банківської системи. Банки глибоко проникають у всі сфери діяльності суб'єктів підприємництва і активно впливають на економічні та соціальні процеси в державі. З огляду на те, що від діяльності банків залежить функціонування та розвиток не тільки банківської системи, а й всієї економіки, актуально постає питання посилення ролі антикризового управління в системі протидії їх банкрутству.

Сьогодні вітчизняна економіка характеризується економічною нестабільністю, як наслідок проведення бойових дій у зоні антитерористичної операції на сході країни. За таких умов фінансова криза в банківській системі – неминуча. І дійсно дефіцит ліквідності на міжбанківському ринку, необхідність розраховуватися за своїми зобов'язаннями, зменшення обсягів депозитів та зниження довіри вкладників значно погіршили платоспроможність вітчизняних банків. Також наслідком негативного впливу кризи в банківському секторі стало стрімке зростання обсягу проблемних кредитів та зниження курсу гривні. Станом на 01.09.2015 року, за даними Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО), тимчасова адміністрація діє у десяти банках, а 54 банки перебувають у стадії ліквідації (серед них є такі, які входять до двадцяти найбільших банків) [1]. Саме тому актуальним є дослідження процесу антикризового управління банком та визначення напрямків його вдосконалення в системі протидії банкрутству.

Значна частина банків саме внаслідок неефективного антикризового управління зазнає фінансових труднощів, і як результат деякі з них стають банкрутами та ліквідуються. Тому виникає практична потреба перегляду підходів щодо антикризового управління банком.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розробки теоретичних основ сутності та впровадження антикризового управління присвячено наукові праці відомих вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких О. Барановський, І. Бланк, О. Дзюблюк, А. Мороз, Б. Паттерсон, Т. Смовженко, О. Терещенко, К. Хамфріс та ін.

Вагомий внесок у дослідження специфіки антикризового менеджменту в українських банках у період світової фінансової кризи зробили вітчизняні вчені-економісти, зокрема О. Барановський, В. Вовк, В. Гець, І. Д'яконова, В. Коваленко, О. Криклій, В. Міщенко, С. Науменкова, О. Петрик, Р. Павлов, І. Сало, В. Стельмах, О. Тридід та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на численні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів з розглянутої проблематики, багато питань, пов'язаних із особливостями антикризового управління в системі протидії банкрутству банків, залишаються не вирішеними та потребують подальших наукових досліджень. Так аналіз наукової літератури показує, що дискусійними залишаються питання визначення сутності поняття “антикризове управління в банку”, комплексності підходів до антикризового управління, вибору механізмів та інструментів, тощо. Нагально потребують дослідження, питання, пов'язані з розробкою новітніх підходів до антикризового управління

банком в умовах економічної стагнації, скорочення фінансового потенціалу банківської системи та падіння довіри до банків з боку населення. Недостатньо розробленими є питання антикризового управління банком у системі протидії його банкрутству, як відносно нові з погляду наукових досліджень та практичних розробок.

Постановка завдання. Метою статті є критичне узагальнення теоретичних надбань учених щодо визначення сутності антикризового управління банком та визначення напрямків його удосконалення в системі протидії банкрутству.

Виклад основного матеріалу. Незважаючи на вживання в теорії та практиці банківництва терміну «антикризове управління», розуміння його сутності визначається науковцями неоднозначно. Тому для визначення напрямків удосконалення антикризового управління банком у системі протидії його банкрутству з'ясуємо значення даного поняття.

Зарубіжні наукові школи найчастіше визначають антикризове управління як діяльність, яка необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню суб'єкта господарювання, акцентуючи увагу саме на його виживанні. У той же час акцентується увага на позитивному характері криз, а антикризове управління визначається як створення інструментів діагностики (попередження) кризового стану та необхідності розробки нового курсу розвитку.

У вітчизняній науковій літературі антикризове управління розглядається як система управління, що має всебічний характер та направлена на попередження і на усунення несприятливих для бізнесу явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу виживання, або реалізації спеціальних процедур (таких як санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація).

Слід відмітити, що більшість науковців акцентують увагу на антикризовому управлінні суб'єктами підприємництва в цілому, не акцентуючи увагу на банківських установах, які мають свою власну специфіку. Тому, на нашу думку, доцільно визначити поняття «антикризове управління банком», яке поєднує внутрішнє управління банком та зовнішні дії регуляторних (наглядових) органів. Аналіз основних підходів до визначення антикризового управління банком наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Підходи науковців до визначення поняття «антикризове управління банком»

Автор, джерело	Визначення
Постійно організоване управління діяльністю банку щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ	
В.Я. Вовк, [2, с.42]	Антикризове управління банківськими установами – це комплекс заходів щодо виявлення кризотворчих факторів, профілактики, своєчасної діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ, спрямований на досягнення цілей стратегії та прогресивний розвиток
А.М. Тавасієв, [3, с.145]	Антикризове управління в банку – це управлінський процес, що має упереджувальний характер, здійснюється на стратегічних засадах, починається та продовжується з перших днів існування банку, постійно і завжди
Недопущення та уникнення виникнення кризових ситуацій в діяльності банку	
О.І. Барановський, [4]	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, реструктуризація, банкрутство, ліквідація)
Комплекс антикризових превентивних і реактивних заходів	
М.А. Бас, [5, с.25]	Антикризове управління банком – це комбінація заходів організаційного та фінансового менеджменту, які здійснюються управлінською ланкою безпосередньо кожного банку та уповноваженими органами регулювання й нагляду за банківською діяльністю у час кризи, і дозволяють банківським структурам вийти з негативного періоду з найменшими втратами
Антикризове управління, як складова фінансової безпеки банку	
Л.М. Перехрест, В.В. Бриштїна, [6, с.246]	Антикризове управління – це фінансові відносини, що представляють собою комплексну систему управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ з метою підвищення рівня фінансової безпеки, зниження наслідків ураження кризою та подальшого розвитку банку шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту
Застосування соціально-економічних процедур оздоровлення	
Ю.С. Ребрик, [7, с.204]	Антикризове управління банком – це процес застосування відповідних економічних та соціальних процедур із профілактики і/або оздоровлення банку з метою запобігання чи підвищення його платоспроможності

Очевидно, що багатогранність економічного та управлінського розуміння поняття «антикризове управління банком», на наш погляд, пояснюється подвійною природою кризи, яка одночасно створює і руйнує, тобто формує передумови та готує умови для подальшого розвитку банку. В даному випадку банк

має змінити попередню стратегію діяльності на нову.

Банк складається із взаємопов'язаних елементів, зв'язків, відносин і являє собою їх цілісність, тобто є системним утворенням, яке може знаходитися в стійкому або нестійкому становищі. При цьому процеси розвитку системи банку циклічні і не усіма процесами можна управляти, що є свідченням складності системи. Вважаємо, що управління складними системами виступає антикризовим на усіх етапах функціонування і розвитку, а вміння передбачати та розпізнавати кризу визначає ефективність управлінських рішень. Таким чином, сутність антикризового управління банком розкривається через системний підхід, який дозволяє розглядати об'єкт дослідження як систему, що об'єднує організаційно-фінансові підсистеми (рисунк 1).

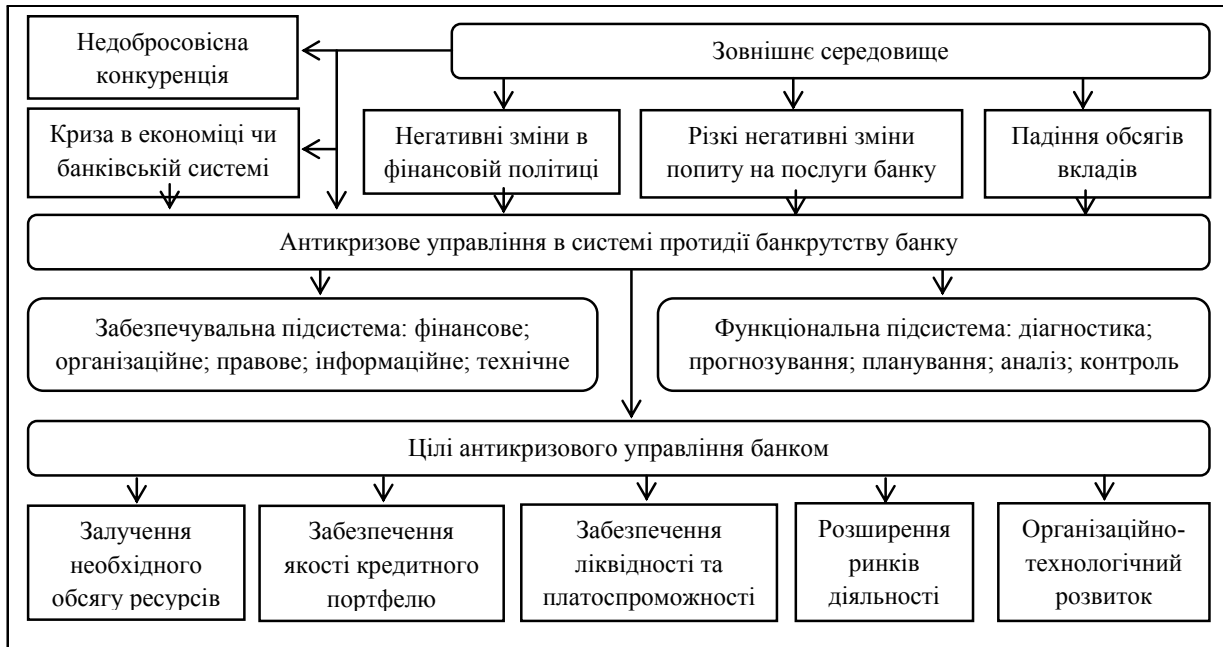


Рис. 1. Елементи антикризового управління банком у системі протидії банкрутству

Для оцінки та з'ясування ролі антикризового управління банком виникає потреба в аналізі особливостей інструментів даного виду менеджменту.

Рекапіталізація банків. Підвищення рівня капіталізації є важливим аспектом діяльності банку в системі протидії його банкрутству. Вітчизняні банки можуть збільшити обсяг власного капіталу шляхом: збільшення статутного капіталу та залучення коштів на умовах субординованого боргу. Слід відмітити, що останній спосіб виявився найбільш привабливим для вітчизняних банків, особливо за участі іноземних інвесторів. Це пояснюється простішою процедурою реєстрації, ніж оформлення додаткового випуску акцій та не потребує конвертації в національну валюту, що дозволяє уникнути валютного ризику.

Антикризове управління депозитами. Як правило фінансові кризи характеризуються значним відтоком депозитів з банківських рахунків фізичних та юридичних осіб. Наприклад, для стабілізації ринку банківських послуг та захисту банків від значного відтоку ліквідності, під час фінансової кризи 2008–2010 років НБУ ввів меморандум на дострокову видачу строкових депозитів. Однак такі засоби не завжди є виправданими.

На нашу думку, з метою утримання існуючих та залучення нових вкладників в кризових умовах вітчизняні банки можуть впроваджувати такі депозитні пропозиції:

- розробка бонусних програм, які б задовольняли потреби різних груп постійних та корпоративних клієнтів банку;
- відкриття валютного депозиту шляхом зарахування гривні за офіційним курсом НБУ;
- утримання існуючих клієнтів шляхом підвищення відсоткової ставки за депозитами;
- впровадження універсальних депозитних програм, які передбачають свободу розпорядження, можливість зняття коштів, поповнення депозиту, причому нарахування відсотків здійснюється на суму залишку на рахунку;
- мультивалютні вклади, сутність яких полягає у відкритті одразу трьох рахунків – у доларах, євро та гривні та конвертації за курсом НБУ;
- залучення довгострокових депозитів на умовах гарантування стабільного доходу та надійності при негативних тенденціях ринку.

Реструктуризація проблемних кредитів. Практичний досвід показує, що найбільш популярними заходами з реструктуризації кредитної заборгованості у вітчизняних банках є пролонгація терміну

кредитного договору, надання відстрочки або введення кредитних канікул. Подовження терміну погашення боргу пропонують переважно банки з іноземним капіталом, причому максимальна відстрочка для іпотечних кредитів становить 10 років.

Що стосується кредитних канікул, то банки пропонують їх строком 0,5–2 роки, після чого сума, що залишилась, рівномірно розподіляється на решту терміну. Проте у випадку такої реструктуризації банки часто підвищують відсоткову ставку за кредитом, що збільшує загальну суму заборгованості клієнтів [8].

Слід зауважити, що ефективність даних методів є досить умовною, адже в результаті реструктуризації відбувається лише зміна обсягу щомісячних платежів, разом з тим сума кредитних виплат не зменшується, а в окремих випадках, навпаки, зростає. Подібний результат, в свою чергу, ускладнює повернення кредиту боржником і, відповідно, не впливає на обсяг проблемної заборгованості для банку в цілому.

Мінімізація витрат банку. Традиційно у період кризи першочерговим завданням стає не стільки капіталізація банків, як зменшення витрат, підвищення ефективності діяльності банків та продуктивності роботи всіх департаментів банку. Одним зі шляхів відновлення стабільної діяльності вітчизняні банки вбачають у впровадженні програми зменшення витрат. Основними напрямками скорочення витрат, які мають місце в діяльності вітчизняних банків у системі антикризового управління є такі: зменшення чисельності персоналу; скорочення фонду оплати праці; ліквідація нерентабельних або низько прибуткових філій, відділень, точок продажу; залучення нових сегментів споживачів банківських продуктів; скорочення ризикових банківських продуктів; припинення роботи з міжнародними рейтинговими агентствами; обмеження маркетингової діяльності; зменшення поточних витрат банків.

Висновки. Таким чином, для здійснення антикризового управління в системі протидії банкрутству банку доцільно:

- визначити чіткі стратегічні орієнтири у процесі забезпечення стратегічного розвитку банків;
- розробити механізм виникнення кризових ситуацій і створення системи сканування зовнішнього і внутрішнього середовища банку з метою раннього попередження загрози виникнення кризи;
- визначити цілі антикризового управління, які мають бути адекватними тенденціям зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ банків, їх внутрішньому потенціалу, а також забезпечувати розв'язання існуючих проблем з найменшими втратами для банків;
- впровадити стратегічний контролінг діяльності банку і розробити стратегії запобігання його фінансовим проблемам, оперативна оцінка і аналіз фінансового стану банку, виявлення можливості настання банкрутства;
- сформулювати принципи антикризового управління банками, які визначають вимоги до розвитку структури, організації соціально-економічних систем, процесу антикризового управління в цілому і процесу ухвалення управлінських рішень зокрема;
- розробити архітектуру системи антикризового управління й окремих його складових, а саме моделі, методи і процедури формування й реалізації антикризового управління, що забезпечило б максимальний ефект у процесі реалізації стратегії антикризового управління й антикризових заходів;
- визначити набір дійових стратегій антикризового управління, спрямованих на подолання саме того виду кризи, яка виникла у банках;
- розробити політику діяльності банку в умовах кризи та виходу з неї;
- постійно вести облік ризик кредитної діяльності і розробляти заходи щодо його зниження;
- розробити методи, моделі і процедури розробки й ухвалення управлінських рішень у процесі вибору та реалізації дійової стратегії антикризового управління в умовах обмежених часових і фінансових ресурсів з найменшими втратами.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що антикризове управління у вітчизняних банках на сучасному етапі відзначається безсистемністю та непродуманістю заходів. Більшість банківських установ виявилися невідповідними до кризової ситуації через відсутність системи моніторингу та реалізації превентивних заходів.

Крім того, традиційно антикризові дії в банках мають переважно короткостроковий ефект. Наприклад, чисельні скорочення персоналу під час кризи спричиняють нестачу кваліфікованих кадрів у банківських установах у майбутньому. Важливим негативним фактором є також неузгодженість антикризового регулювання банків України.

Література

1. Реорганізація та ліквідація банків. Банківський нагляд. Сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=75535&cat_id=17823466
2. Вовк В. Я. Забезпечення фінансової стійкості банківської системи в умовах кризи / В. Я. Вовк, Ю. В. Дмитрик // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2011 – № 2. – С. 41–44.
3. Тавасиев А. М. Антикризисное управление кредитными организациями / А. М. Тавасиев. – М. : Изд-во «Юнити-Дана», 2006. – 480 с.

4. Барановський О. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 4. – С. 8–19.
5. Бас М. А. Антикризове управління банківськими установами: теоретичний аспект / М. А. Бас // Економіка. Фінанси. Право. – 2010. – № 5. – С. 25–27.
6. Перехрест Л. Антикризове управління як чинник підвищення рівня фінансової безпеки банків / Л. Перехрест, В. Бриштін // Гроші, фінанси і кредит. – 2010. – С. 245–249.
7. Ребрик Ю. С. Система антикризового управління в банку / Ю. Ребрик // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція. – 2009. – № 2(76). – С. 204–210.
8. Афанасьєва О. Б. Зарубіжний досвід антикризового управління в банках у період світової фінансової кризи [Електронний ресурс] / О. Б. Афанасьєва. – Режим доступу : http://www.economy-confer.com.ua/full_article/646/.

Надійшла 10.09.2015; рецензент: д. е. н. Хрущ Н. А.