

Л. С. Крючко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпропетровськ

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ БАНКАМИ

L. S. Krjuchko,

Ph.D., associate professor, assistant professor of finance,

Dnipropetrovsk State Agrarian University of Economics, Dnepropetrovsk

FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT BY DOMESTIC BANKS

У статті розглядаються основні підходи до визначення поняття антикризового управління. Обґрунтовано основні складові системи антикризового управління в банківських установах. Розглянуто інструменти антикризового управління. Проаналізовано поточну ситуацію щодо реалізації антикризового управління у вітчизняних банках.

The article reviews the main approaches to the definition of crisis management. The basic components of the system of crisis management in the banking institutions. Instruments of crisis management. Analyzed the current situation regarding the implementation of crisis management in domestic banks.

Ключові слова: *банк, антикризове управління, криза, антикризові заходи, стабілізація.*

Keywords: *bank, crisis management, crisis, crisis measures to stabilize.*

Постановка проблеми. В умовах зростання банківських ризиків, погіршення якості активів, посилення міжбанківської конкуренції та вимог до банків, які висуваються наглядовими органами, на перший план виходить фінансова стійкість банків. З кінця 1970 років та по теперішній час майже у всіх країнах світу відбуваються банківські кризи.

Саме тому для окремого банку, як і для банківської системи в цілому, важливим є передбачення кризових ситуацій та зниження їхніх негативних наслідків до мінімального рівня.

Сучасна економічна ситуація в Україні вимагає розробки принципово нових підходів до антикризового управління в банківському секторі з урахуванням наслідків глобальної фінансової кризи, яка не оминула і Україну. У зв'язку з цим, зростає важливість розробки та обґрунтування таких механізмів управління в банківському секторі, які б дали змогу мінімізувати можливість виникнення фінансових криз та забезпечити фінансову стійкість банківського сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості антикризового управління банківською діяльністю досліджували такі зарубіжні дослідники, як: Дж. Гарсія, А. Деміргук-Кунт, П. Роуз, А. Кармінський, А. Тавасієв та ін. Проблемам антикризового управління присвячено також роботи таких відомих українських вчених: О. Барановського, О. Дзюбюка, І. Д'яконової, І. Лютого, В. Міщенко, О. Петрика, О. Тридіда, проблеми банківської стабільності та інноваційного розвитку досліджували: О. Вовчак, А. Кузнецова, Б. Кваснюк, О. Лапко, С. Науменкова, Т. Смовженко та ін.

Мета статті: аналіз основних заходів та напрямків антикризового управління в банківському секторі економіки та моніторинг кризового стану вітчизняних банків.

Виклад основного матеріалу. Економічна та фінансова кризи сьогодні в Україні все більше і більше загострюють становище всіх суб'єктів господарювання: як підприємств різних масштабів, так і страхових компаній, кредитних спілок, інвестиційних фондів, банків тощо. Функціонування сучасної економіки будь-якої країни неможливо уявити без ефективної банківської системи. Банки різних рівнів глибоко проникають у сферу виробництва і активно впливають на економічні та соціальні процеси в державі. За висновками науковців криза в Україні була спричинена саме проблемами в банківському секторі. Наслідком негативного впливу кризи на Україну стало стрімке зростання обсягу проблемних банківських кредитів, відтік депозитів з банків, зниження курсу гривні.

Основним дестабілізуючим елементом діяльності вітчизняних банків є їхня ліквідність, яка з кожним днем зменшується, породжуючи паніку серед населення, яка, своєю чергою, зумовлює відтік депозитів з банківської системи. Також у банків є значні проблеми, що пов'язані із управлінням їх проблемними активами. Всі ці дестабілізуючі фактори негативно впливають на фінансову стійкість кожного окремого банку та банківської системи загалом. Крім того, кризова ситуація призводить до скорочення кількості робочих місць, а, отже, і позбавляє населення засобів існування. Існують різні підходи до визначення терміна «антикризове управління», що пропонують у своїх роботах вітчизняні дослідники, що дає можливість виділити його цільову спрямованість (табл. 1).

Так, підхід Афанасьевої О. Б. є найбільш виваженим, бо він охоплює антикризову діяльність на всіх етапах роботи банку, а саме як на передбачення небезпеки кризи, так і на заходи ліквідаційного характеру при вже існуючій кризі.

Отже, дивлячись на існуючу ситуацію в діяльності банківської системи України доцільно дати таке визначення антикризового управління – управління, спрямоване 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.

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 банкрутства, тому Національний банк вирішив ввести в ці банки тимчасову адміністрацію, що є критичним заходом у процесі антикризового управління банків.

Таблиця 1.

Визначення загального терміна «антикризове управління»		
Автори	Визначення	Цільова спрямованість
1	2	3
Афанасьєва О. Б.	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 [1]	Усунення симптомів кризи, подолання існуючої кризи
Барановський О. І.	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) [3, с. 9]	Попередження та усунення кризових явищ
І. Грушко, Лаптев С. М., Любунь О. С.	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 попереджуючих заходів у даному випадку є недоцільним [2, с. 152]	Подолання вже існуючої кризи
Данилов Р. І., Мормуль С.О.	Система управлінських заходів діагностики та нейтралізації кризових явищ і їх чинників на всіх рівнях економіки. Перевагою зазначеного визначення є його конкретність, виділення управлінських рішень та опис процесу їх здійснення [5]	Діагностика та нейтралізація кризових явищ

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.

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 [6, с. 149].

Механізм антикризового управління має забезпечувати адаптацію банку до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, що надасть можливість в результаті впровадження цього механізму у практичну

діяльність банку забезпечувати його стійке функціонування й розвиток за будь-яких економічних, політичних і соціальних перетворень в світі, або у внутрішньому середовищі.

Зважаючи на значні негативні наслідки системної банківської кризи й актуальність цього питання зарубіжні дослідники Д. Холшер та М. Куїнтін [8, с. 54] виокремлюють три етапи антикризового управління в умовах системної банківської кризи, на кожному з яких може використовуватись певний набір інструментів.

1. Стимування кризи. На цьому етапі після виявлення системних ознак кризи органи державної влади (координовані дії з боку уряду, центрального банку та органів фінансового нагляду) повинні вжити негайні заходи, спрямовані на перешкодження поширенню кризи на всю систему. Оскільки у минулому для 62 % банківських криз було характерним різке зниження загального обсягу депозитів, пріоритетним завданням є зупинення «набігів» вкладників шляхом відновлення їх довіри до банківського сектору. Такі заходи полягають переважно у використанні фінансових інструментів: розширення схеми гарантування банківських депозитів, надання підтримки ліквідності банків, у тому числі за менш жорстких умов, ніж за нормальних обставин, а також структурного інструменту - невідкладної ліквідації цілковито неплатоспроможних банків.

Однак у випадках, коли ситуацію не вдається стабілізувати, органи державної влади часто змушені вдаватись до використання заходів надзвичайного характеру – призупинення повернення депозитів чи їх відтермінування. Оперативне використання цих інструментів необхідне, перш за все, для отримання часу на розробку державою дієвого, комплексного та послідовного переходу до наступних етапів подолання кризи, в протилежному випадку вони не спроможні зупинити розвиток кризи та ведуть до подальшого зниження довіри населення до дій держави.

2. Системна реструктуризація банків спрямована на відновлення платоспроможності та прибутковості банків, виконання ними функцій фінансових посередників. Зазвичай цей процес є досить тривалим, він повинен розпочинатися з розробки дієвого правового та інституційного поля для здійснення реструктуризації банків. Першим кроком безпосередньо для проведення реструктуризації є оцінка активів банків з метою визначення їх поточного стану. Для цього повинна застосовуватись стандартизована методика, що дасть змогу порівняти банки. За її результатами необхідно розподілити банки за такими категоріями: неплатоспроможні банки, недокапіталізовані проте життєздатні банки, платоспроможні банки, що відповідають усім необхідним критеріям. По відношенню до першої категорії банків можуть застосовуватись такі структурні інструменти, як продаж банку іншим власникам, злиття, поглинання та ліквідація банку. Остання категорія банків не потребує особливої уваги, оскільки нормально функціонує в умовах кризи. Процес реструктуризації повинен бути зосереджений на другій категорії банків, а також на тих банках, ліквідацію яких не можна допускати у зв'язку з їхніми великими розмірами, та системно важливих банках, що можуть бути як у першій, так і в останній категоріях, і повинні бути врятовані за будь-яких умов. Доцільно розрізняти фінансову та операційну реструктуризацію [7, с. 39].

Фінансова реструктуризація спрямована на покращання балансу банків шляхом залучення додаткового капіталу (наприклад, за рахунок отримання коштів від існуючих чи нових власників або від уряду, тобто вливання приватного чи державного капіталу), скорочення зобов'язань (наприклад, завдяки списанню певних боргів), чи шляхом підвищення вартості активів (наприклад, за рахунок підвищення відновної вартості проблемних кредитів чи забезпечення).

Операційна реструктуризація спрямована на відновлення прибутковості банку за рахунок використання операційних інструментів. Відновлення платоспроможності є більш швидким і простим процесом, однак для закріплення ефективності реформ фінансова реструктуризація повинна доповнюватись операційною реструктуризацією, спрямованою на відновлення прибутковості діяльності банків, що потребує більших затрат часу та праці. Доцільнішим є здійснення реструктуризації окремо створеною державною установою, а не центральним банком, який повинен залишатися наготові надати підтримку життєздатним банкам [3, с. 11].

3. Робота з «поганими» активами необхідна для відновлення економіки, вона повинна доповнювати процес реструктуризації банків. Завданнями «реабілітації» активів є максимізація вартості «поганих» активів, мінімізація втрат банку та «ерозії» капіталу. Управління такими активами може здійснюватись шляхом: самостійної реструктуризації банком або списання їх вартості з балансу; передачі або продажу «поганому банку», компанії з повернення кредитів чи приватній компанії, що спеціалізується на управлінні «поганими» активами; передачі або продажу централізованій компанії з управління активами, що є зазвичай державною установою [4, с. 19].

Механізм антикризового управління має забезпечувати адаптацію банку до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, що надасть можливість в результаті впровадження цього механізму у практичну діяльність банку забезпечувати його стійке функціонування й розвиток за будь-яких економічних, політичних і соціальних перетворень в світі, або у внутрішньому середовищі.

Антикризове управління банківською системою України здійснюється як урядом держави, центральним банком, так і менеджментом конкретного банку, котрий перебуває в стабільному чи передкризовому стані. Воно містить різноманітні антикризові інструменти. Найпоширенішими інструментами антикризового управління є такі: рефінансування, введення тимчасових адміністрацій, регулювання рівня мінімального резервування, видача стабілізаційних кредитів, реструктуризація заборгованостей, зменшення витрат внаслідок скорочення мережі банківських філій (особливо неприбуткових) тощо [9; 10].

Проте не завжди інструменти, що використовуються, позитивно впливають на подолання кризи: так, наприклад, доволі високі обсяги рефінансування, видані НБУ, зумовили значну девальвацію національної валюти. Саме тому слід ретельно аналізувати наслідки впливу кожного із антикризових інструментів, які планується використовувати.

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;

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.

Отже, 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 інший 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 структури 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.

Висновки. Ефективне антикризове управління банківськими установами України можливе лише тоді, коли менеджери будуть здатні передбачати та прогнозувати складні економічні явища. Під час кризи особливої уваги 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 особливої 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.

Література:

1. Афанасьєва О. Б. Зарубіжний досвід антикризового управління в банках у період світової фінансової кризи [Електронний ресурс] / О. Б. Афанасьєва. – Режим доступу : <http://www.economconfer.com/article/6>.

2. Банківський нагляд : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / В. І. Грушко, С. М. Лаптев, О. С. Любунь та ін. – К. : Центр навч. літератури, 2004. – 264 с.

3. Барановський О. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 4. – С. 8–19.

4. Барановський О. Проблемні банки: виявлення й лікування / О. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. - № 11. – С. 18-31.

5. Данилов Р. І. Антикризове управління ресурсами комерційних банків [Електронний ресурс] / Р. І. Данилов, С. О. Мормуль // Съома Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція "Сучасний соціокультурний простір 2010". – Режим доступу : <http://intkonf.org/danilov-ri-mormul-so-antikrizove-upravlinnya-resursami-komertsijnyh-bankiv>.

6. Перехрест Л. М. Теоретичні підходи до антикризового правління банком в умовах фінансової нестабільності / Перехрест Л. М. // Сталий розвиток економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. — С. 149—154.

7. Duttagupta R. The Anatomy of Banking Crises / R. Duttagupta, P. Cashin // IMF Working Paper. – 2008. - № 93. - 39 p. (офіційний сайт НБУ).

8. Hoelscher D. Managing Systemic Banking Crises / D. Hoelscher, M. Quintyn // IMF Occasional Paper. – 2003. – № 224. – 80 p.

9. Офіційний сайт Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.fg.gov.ua.

10. Офіційний сайт НБУ. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bank.gov.ua.

References:

1. Afanas'ieva, O. B. (2010), "Foreign experience of crisis management in banks during the global financial crisis", *Problemy i perspektivy rozvytku bankiv's'koi systemy Ukrainy*, vol. 29, pp. 159-167.

2. Hrushko, V. I. Laptiev, S. M. Liubun', O. S. and other, (2004), *Bankiv's'kyj nahliad* [Banking Supervision], Tsentr navch. Literatury, Kyiv, Ukraine.

3. Baranov's'kyj, O. (2009), "Anti-crisis measures governments and central banks of foreign countries", *Visnyk Natsional'noho banku Ukrainy*, vol. 4, pp. 8-19.

4. Baranov's'kyj, O. (2009), "Problem banks: detection and treatment", *Visnyk Natsional'noho banku Ukrainy*, vol. 11, pp. 18-31.

5. Danylov, R. I. (2010), "Crisis management of commercial banks", *Suchasnyj sotsiokul'turnyj prostir 2010 S'oma Vseukrains'ka naukovo-praktychna internet-konferentsiia* [The current socio-cultural space in 2010, Seventh National Scientific Internet Conference], Donetsk, Ukraine, pp. 37-51.
6. Perekhrest, L. M. (2009), "Theoretical approaches to crisis management bank in terms of financial instability", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 5, pp. 89-95.
7. Duttagupta, R. and Cashin, P. (2008), "The Anatomy of Banking Crises" IMF Working Paper, vol. 9.
8. Hoelscher, D. and Quintyn, M. (2003), "Managing Systemic Banking Crises" IMF Occasional Paper, vol. 224.
9. Official site of the Deposit Guarantee (2015), available at: www.fg.gov.ua (Accessed 7 April 2015).
10. The official website of the NBU (2015), available at: www.bank.gov.ua (Accessed 7 April 2015).