

УДК 336.71

Сас Х.І.
аспірант,

Університет банківської справи

**ВИДИ ТА НАПРЯМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
У КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ УКРАЇНИ****TYPES AND DIRECTIONS OF ANTICRISIS MANAGEMENT
IN COMMERCIAL BANKS OF UKRAINE****АНОТАЦІЯ**

Створення ефективної системи антикризового управління у комерційних банках України є необхідною умовою для втримання свого місця на ринку банківських послуг на сучасному етапі розвитку банківської системи. У статті обґрунтовано сутність поняття «антикризове управління», розглянуто види та напрями даного виду управління у комерційному банку. Проаналізовано відмінності між антикризовим управлінням та регулюванням, особливості управління «поганими» активами у банківських установах.

Ключові слова: антикризове управління, антикризове регулювання, активні операції, ризик, фінансова криза.

АННОТАЦИЯ

Создание эффективной системы антикризисного управления в коммерческих банках Украины является необходимым условием для удержания своего места на рынке банковских услуг на современном этапе развития банковской системы. В статье обоснована сущность понятия «антикризисное управление», рассмотрены виды на направления данного вида управления в коммерческом банке. Проанализированы различия между антикризисным управлением и регулированием, особенности управления «плохими» активами.

Ключевые слова: антикризисное управление, антикризисное регулирование, активные операции, риск, финансовый кризис.

ANNOTATION

Creating an effective crisis management system in commercial banks Ukraine is a prerequisite for keeping their place in the banking market at the present stage of development of the banking system. In the article the essence of the concept of crisis management, considered views of the directions of this type of management in a commercial bank. The differences between crisis management and regulation. The features of control «bad» assets.

Keywords: crisis management, anticrisis regulation, active transactions, risk, financial crisis.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку українського ринку важливим елементом для стійкого економічного зростання є надійність і благополучна робота банківського сектора. Проте під впливом певних факторів (зовнішнього і внутрішнього середовищ) у процесі функціонування комерційних банків виникають кризові явища, що призводять до дестабілізації стану як окремого банку, так і банківської системи загалом. В умовах ринкової моделі господарювання важливою проблемою є визначення найефективніших методів роботи в період кризи. Нині відсутність досвіду ефективного антикризового управління зумовлює негативний вплив усіх факторів розвитку та посилює ймовірність поглиблення дисбалансу в роботі вітчизняних банків.

Банківський сектор посідає одне із найвагоміших місць у фінансовій системі, результати його діяльності стосуються майже усіх сфер економіки, а невдачі та кризи призводять до руйнування або значного ушкодження фінансової системи. Саме тому країна зацікавлена в тому, щоб діяльність банків була регульованою, ефективною і надійною, забезпечувала безпеку і зростання економіки, протистояла кризам і захищала вклади своїх клієнтів.

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.

Отже, проблеми формування ефективної системи антикризового управління банками залишаються актуальними незалежно від економічної ситуації чи фази ділового циклу, адже банк може потрапити в складне фінансове становище навіть у період загального економічного підйому. Наприклад, глобальна фінансова криза 2008 року показала, що існуючі підходи до регулювання банківської діяльності та антикризового управління банками не відповідають вимогам сучасного динамічного середовища, а отже потребують удосконалення.

У цих умовах підвищується теоретичний та практичний інтерес до розробки методів і напрямів антикризового управління діяльністю комерційного банку.

Для розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо антикризового управління обов'язковою умовою є вивчення сутності та змісту поняття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З огляду на важливість порушеної проблеми для України, її дослідженню присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Особливості антикризового управління банківською діяльністю досліджували такі зарубіжні дослідники: Дж. Гарсія, А. Деміргук-Кунт, П. Роуз, А. Кармінський, А. Тавасів та ін. Сучасні інструменти антикризового банківського менеджменту відображено і в наукових працях українських дослідників, зокрема: О.І. Барановського, Т.А. Васильєвої, В.М. Гейця, О.В. Дзюблюка, О.М. Діденко, А.М. Мороза,

Т.С. Смовженко, Р.А. Слав'юка, О.Б. Афанасьевої та ін. Питанню щодо проблем у банківському секторі та формуванню системи заходів антикризового управління свою увагу присвятили: О.О. Болдирев, О.М. Зверяков, В.В. Коваленко, Д.І. Коваленко, І.Ю. Кондрат, О.Г. Коренева, С.Б. Манжос, А.І. Степаненко, П.М. Чуб. Незважаючи на численні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених-економістів, багато питань, пов'язаних із особливостями антикризового управління у банках, залишаються невирішеними та потребують подальших наукових досліджень.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Стаття присвячена порівняльному аналізу термінів «антикризове управління» та «антикризове регулювання», а також поглибленому вивченню теоретичних аспектів антикризового управління у комерційних банках України.

Метою статті є розгляд теоретичних основ антикризового управління у комерційних банках України, зокрема: видів та напрямів управління, аналіз сутності поняття «антикризового управління».

Виклад основного матеріалу дослідження. Висока ймовірність виникнення кризи в процесі діяльності банку зумовлює необхідність здійснення безперервного антикризового управління. Останнім часом даний термін набув значного поширення. Широко застосовуючись в економічній теорії та практиці, поняття «антикризове управління» все ж залишається неоднозначним. У зв'язку з цим для проведення дослідження необхідно передусім дати авторську інтерпретацію його значення.

Точний переклад слова «*crisis*» – «перелом», *crisis management* – це управління переломними ситуаціями або, як тепер називають, кризові, ризикові моменти. У зарубіжній літературі антикризовий менеджмент трактують як діяльність, яка необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню суб'єкта господарювання; в даному випадку усі сили покладені на виживання. У вітчизняних дослідженнях антикризове управління розглядається як система управління, що має всебічний характер та спрямована 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). Ми схилиємося до більш широкого, системного варіанта тлумачення даного поняття. Адже саме в такому поясненні антикризове управління сповна виконує свої функції (цілевизначення, планування, організація, мотивація, контроль).

Досить часто управління в банку розрізняють традиційне і антикризове. На відміну від традиційного, антикризове управління характеризується оперативністю у прийнятті рішень; значною витратністю на фоні загальної обмеженості фінансових ресурсів; високим рівнем ризику; застосуванням непопулярних заходів; короткостроковим характером вирішуваних завдань; відмовою від стратегічних проектів на користь короткострокових.

Необхідно наголосити, що процес моніторингу й управління ризиками у банківській установі повинен відбуватися як постійно діючий процес, застосування гнучкої і творчої роботи управлінців банку зумовлюють покращення загального становища, так як щодня діяльність банківських установ тісно сплітається з глобальними процесами, постійною модернізацією, а все нове – несе ризик. Також особливістю є вітчизняні банки, котрі ще не один рік будуть потерпати потрясіння, оскільки банківська система України ще не усталилася і не відповідає стану, який якнайкраще відповідає вимогам свого суспільства. Варто згадати і про політичну нестабільність, мілітарну ситуацію, які вносять свої дисбаланси у розвиток банківської системи, зокрема підривають довіру населення, сіють паніку і невпевненість у завтрашньому дні. Отже, сьогодні як для банківської установи, так і для економіки загалом актуальним залишається антикризове управління – постійний глибокий аналіз та швидкий пошук найефективніших заходів нейтралізації проблем.

Важливим для подальшого дослідження розмежування понять: антикризове управління та антикризове регулювання (таблиця 1). Антикризове регулювання – це макроекономічна категорія, що окреслює дії з боку уряду та центрального банку щодо захисту банківських

Таблиця 1

Характеристики	Економічні категорії	
	Антикризове управління	Антикризове регулювання
Хто здійснює (суб'єкт)	Керівництво та підрозділи конкретного банку	Уряд країни, НБУ, ВРУ, ФГВФО.
Об'єкт	Ризики у банківській установі	Ризики у банківському секторі
З якою метою здійснюється	Збереження своєї бази клієнтів і їх довіри, а також місця на ринку. Оздоровлення і мінімізація негативного впливу на банківську установу.	Уникнення негативних наслідків криз по банківській системі, недопущення банкрутства і ліквідації банківських установ.
Інструменти	Зміна відсоткових ставок на депозити, обмеження валюто-обмінних операцій, скорочення штату працівників, закриття відділень.	Ініціювання та прийняття нормативно-правових актів, встановлення та зміна норми резервування та економічних нормативів, введення тимчасової адміністрації тощо.

установ від наслідків криз різного походження, запобігання банкрутства та ліквідації. Антикризове управління – це мікроекономічна категорія, що ілюструє сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур на рівні конкретного банку. Це спеціальним чином сформована система, яка безперервно реалізується суб'єктом господарювання, спрямована на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання [1]. Постійний фінансово-економічний моніторинг діяльності банку, виявлення кризових явищ й розробку заходів із їх подолання здійснює керівний склад банку.

У вітчизняній літературі, зокрема у дослідженнях В. Костогриз, описано такі три види антикризового управління. Перше – передкризове управління, яке покликане для постійного моніторингу з метою недопущення кризових моментів, своєчасного виявлення ризиків і носіїв превентивний характер.

Другим видом є управління в умовах кризи, яке передбачає оцінку ситуації, виявлення факторів, що зумовили виникнення кризи, розгляд слабких і сильних сторін установи, пошук потенційних можливостей щодо подолання кризи та шляхів мінімізації негативних її наслідків, відновлення фінансової стійкості тобто максимально швидко та якісна стабілізація нестійких станів у банку.

Третій вид – управління процесами виходу з кризи. Таке управління здійснюється, коли негативні наслідки кризи вже не уникнути, проте їхній вплив на банківську установу можна пом'якшити. Використовуються заходи для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення установи з кризи, оперативне виявлення відхилень фактичних результатів реалізації програм оздоровлення від передбачених стратегічною програмою та розробка системи заходів щодо їх ліквідації [2]. У даному випадку надається першочерговість вирішенню гострих проблем, що нині присутні в діяльності комерційного банку.

Для того щоб визначити основні напрями здійснення заходів антикризового управління у банку, необхідно віднайти, де ж може сконцентруватися найбільший ризик. Отже, здійснюючи сумлінно свою роботу, виконуючи ефективно функції, комерційний банк зустрічає певні ризики і перебирає їх на себе. Вітчизняні банківські установи здійснюють близько 40-50 операцій і послуг. З них найпоширеніші: активні операції, які включають кредитні, обліково-кредитні та інвестиційні, а також пасивні операції – розміщення акцій банку, залучення вкладів, отримання кредитів від центрального банку та на міжбанківському ринку, випуск банківських облігацій, векселів та інших зобов'язань тощо [3]. Банк, здійснюючи активні операції, може отримати максимальні доходи, проте і наражається на високий рівень ризику. Основними показниками проблемних

(нестабільних) банків є такі: втрата капіталу; низька якість активів; неприбутковість; проблеми з ліквідністю; погіршення репутації [4]. Саме тому потрібно у роботі банківської установи застосовувати інструменти антикризового управління. Серед них: обмеження ризиків активних операцій, встановлення лімітів окремих видів операційної діяльності, зниження загально адміністративних витрат, скорочення організаційних підрозділів банку, реорганізація і ліквідація, кожен з яких спрямований на відновлення позитивної динаміки фінансово-економічних показників діяльності банку [2].

Оскільки активні операції приносять банківській установі найбільший відсоток ризиків, варто зосередити увагу на заходах антикризового управління активними операціями, зокрема на роботі з проблемними активами.

Зростання обсягу проблемних активів веде до погіршення діяльності банку, обмежуючи процеси кредитування. Адже якщо якість активів знижується та відбувається їх знецінення, це призводить до зменшення надходжень, що веде до кризи ліквідності та неплатоспроможності. Банк у проблемному стані, в принципі, може відновити свою кредитну активність, проте йому надзвичайно важко залучити ресурси в інвесторів. Велика кількість проблемних банків країни у свою чергу призводить до розвитку системної кризи [5]. Тому розглянемо перелік таких проблем та варіантів їх подолання:

1. Погіршення якості активів. Продаж проблемних кредитів; зниження процентних ставок за окремими видами кредитів; пролонгація, строків погашення кредитів особливо тих, що характеризуються низькою дохідністю для банку; скорочення основної суми кредитів з низькою дохідністю шляхом її часткового списання тощо.

2. Зростання системних ризиків банківських установ. Мінімізація кількості активних операцій у найбільш ризикових напрямках діяльності, страхування ризиків, підвищення рівня диверсифікації, безперервний облік ризику кредитного портфеля банку та застосування заходів щодо його реактивного зменшення.

3. Витрати на обслуговування операційної діяльності банківської установи та функціонування апарату управління. Скорочення мережі банку, підбір максимально дешевших, але ефективних каналів комунікацій із клієнтами, скорочення витрат на маркетинг та рекламу, використання аутсорсингу, зменшення адміністративних витрат шляхом їх оптимізації, використання режиму економії.

4. Зменшення ліквідності банку. Формування запасу ліквідності тобто нагромадження високоліквідних активів, які банк може продавати у разі виникнення попиту на них з боку клієнтів банку, запозичення ліквідних засобів для задоволення існуючої потреби в ліквідних коштах.

5. Пізня реакція Національного банку на втрату банками їх платоспроможності. Поси-

лення контролю з боку НБУ особливо щодо цільового використання ресурсів рефінансування та вжиття негайних заходів у разі порушення банківського законодавства [6].

У випадках, коли застосування внутрішньо-банківських методів управління проблемними активами не приніс бажаних результатів, менеджмент установи часто переходить до застосування зовнішніх дій щодо банку задля покращення його стану (структури балансу, відновлення ліквідності). Серед таких дій виділяють: передачу проблемних активів в управління третій особі; продаж проблемних активів непов'язаній фінансовій компанії на умовах факторингу; сек'юритизація активів, що передбачає оптимізацію структури балансу банку шляхом перетворення наданих банком позичок на ліквідні цінні папери і відповідного трансферту кредитних ризиків банку в ризики інших учасників ринку [6].

Висновки. Банки працюють у ризиковій галузі, однак цей ризик є керованим, якщо його вчасно вистежити і взяти на контроль. Тому надзвичайно важливо вміти прогнозувати і управляти банківськими ризиками, вчасно і в повному обсязі оцінювати ці коливання.

Для того щоб чітко визначити проблемні зони у роботі банківської установи, необхідно розуміти й орієнтуватися у питаннях, звідки ця кризова ситуація з'явилася у банку, які є напрями антикризового управління, які інструменти можна застосувати у тій чи іншій ситуації з максимально ефективним результатом.

Успішне антикризове управління комерційними банками України можливе за умови передбачення і попередження складних проблем, а також постійного творчого пошуку вирішен-

ня цих проблем. Під час кризи особливу увагу варто звернути на питання організації ресурсів. Оздоровлення банків шляхом зменшення проблемних активів є складним, тривалим процесом. В умовах системної кризи банки не можуть подолати цю проблему без допомоги ззовні: в одному випадку – з боку материнської компанії, в іншому – з боку держави.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Жовтанецька Я.В. Механізм антикризового управління діяльністю банків / Я.В. Жовтанецька // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2015. – Випуск № 6. – С. 187-192.
2. Костогриз В. Аспекти антикризового управління банківською діяльністю в Україні / В. Костогриз // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 156-158.
3. Сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/>.
4. Сирота В., Терещенко О. Вирішення проблеми якості активів банку як основне завдання антикризового менеджменту банківської установи [Текст] / В. Сирота, О. Терещенко // Економіка та управління : зб. наук. праць. – 2012. – № 19.
5. Васюренко О.В., Сидоренко О.М. Банківський нагляд : підручник / О.В. Васюренко, О.М. Сидоренко. – К. : Знання, 2011. – 502 с.
6. Слобода Л. Напрямки вдосконалення роботи банків України з проблемними активами в посткризовий період [Електронний ресурс] – Режим доступу : www.nbu.gov.ua/portal/2011_04_10.pdf.
7. Краснова І.В., Майстер А.В. Антикризове управління в банківських установах // ВІСНИК ЖДТУ. – 2013. – № 2(64).
8. Котенко О.О. Напрями впровадження елементів антикризового управління в комерційних банках України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://intkonf.org/kotenko-oo-napryamki-vprovadzhennya-elementiv-antikrizovogo-upravlinnya-v-komertsijnih-bankah-ukrayini/>.