

Магістр 2 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКУ

Анотація. Досліджено поняття антикризового управління, розглянуто головні завдання та стратегічні напрями антикризового управління банком залежно від глибини кризи. Підкреслено важливість ефективного антикризового менеджменту при управлінні банком у сучасних післякризових умовах. Проаналізовано поточну ситуацію щодо реалізації антикризового управління у вітчизняних банках.

Аннотация. Исследовано понятие антикризисного управления, рассмотрены главные задачи и стратегические направления антикризисного управления банком в зависимости от глубины кризиса. Подчеркнута важность эффективного антикризисного менеджмента при управлении банком в современных послекризисных условиях. Проанализирована текущая ситуация по реализации антикризисного управления в отечественных банках.

Annotation. The concept of anticrisis management is investigated. The main objectives and strategic directions of anticrisis management of a bank depending on the depth of the crisis are considered. The importance of effective anticrisis management in the current postcrisis period is underlined. The current realization of anticrisis management in Ukrainian banks is analyzed.

Ключові слова: фінансова криза, банківська криза, антикризове управління, антикризові заходи, стабілізація.

В умовах ринкової моделі господарювання головною проблемою є визначення найбільш ефективних шляхів подолання кризи, в якій перебуває багато організацій та галузей реального сектору економіки. При цьому відсутність досвіду ефективного антикризового управління зумовлює негативний вплив загальноекономічних факторів розвитку та посилює ймовірність поглиблення кризового стану вітчизняних банків.

Сучасний стан банківської системи України характеризується значними динамічними коливаннями в змінних умовах фінансових ринків. Банківський сектор посідає одне з найвагоміших місць у фінансовій системі, результати його діяльності стосуються майже всіх 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 [1].

Загальним теоретичним питанням антикризового управління банків приділяли увагу відомі українські економісти. Зокрема, у працях О. Афанасьєвої, І. Вядрової, В. Грушко та О. Барановського розкриваються основні напрями оздоровлення банків шляхом їх реорганізації та реструктуризації, але з акцентом на проблематику неплатоспроможних банків. Значний вклад у систематизацію підходів до антикризового управління в кредитних установах зробив російський економіст А. Тавасієв.

Актуальність теми пояснюється тим, що незважаючи на досить велику кількість публікацій, присвячених антикризовому управлінню, на сьогодні, робіт у яких були б комплексно розглянуті економічні, організаційні та методологічні аспекти антикризового управління банками не тільки в умовах наявності реальних кризових факторів та необхідності їх подолання, але й з метою попередження виникнення останніх, немає, а отже, для української банківської системи питання найефективніших методів антикризового управління є першочерговою проблемою.

Метою статті є визначення основних стратегічних напрямів здійснення антикризового управління банку та їх особливостей в банках України.

Не тільки економіка, а і всі системи розвиваються циклічно. Невідворотність і неминучість періодів спаду і підйому в розвитку різних систем існує при будь-якому, навіть найбільш успішному управлінні. Так, велика ймовірність виникнення кризових явищ у процесі діяльності банку зумовлює необхідність упровадження спеціалізованих заходів протидії їх розвитку та нейтралізації. Засобом такої протидії стає антикризове управління банком [2].

Антикризове управління полягає у використанні всього потенціалу засобів та методів сучасного менеджменту з урахуванням ресурсних та часових обмежень процесу протидії кризовим явищам.

У цілому існують такі напрями антикризового управління банківською діяльністю:

- 1) реструктуризація зовнішньої заборгованості;
- 2) проведення рекапіталізації вітчизняних банків;
- 3) антикризове управління депозитними банківськими продуктами;
- 4) антикризове управління кредитною діяльністю в банках;
- 5) упровадження програм зменшення витрат [3].

Усі ці напрями передбачають подолання негативного впливу фінансової кризи, але у той же час антикризове управління полягає не лише у її подоланні, а й у недопущенні.

Існують різні підходи до визначення терміна "антикризове управління", що пропонують у своїх роботах вітчизняні дослідники, що дає можливість виділити його цільову спрямованість (табл. 1).

Таблица 1

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 [4]	Усунення симптомів кризи, подолання існуючої кризи

Закінчення табл. 1

1	2	3
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, реструктуризація, банкрутство, ліквідація) [3]	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 попереджувальних заходів у даному випадку є недоцільним [2]	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

Так, підхід Афанасьєвої 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.

Усі наведені напрями антикризового управління мають бути спрямовані і на попередження настання кризи. Найбільш ефективними саме на цьому етапі є управління кредитною діяльністю в банках та управління депозитними банківськими продуктами. Дане твердження має місце на підставі того, що саме ці напрями діяльності загалом складають основну частку активних та пасивних операцій банку та найчастіше саме вони дають поштовх до переживань з приводу сигналів кризи.

Світова фінансова криза охарактеризувалась значним відтоком депозитів із банківських рахунків клієнтів. З метою утримання існуючих та залучення нових вкладників у кризових умовах вітчизняні банки йдуть на нові ризики, впроваджуючи спеціально розроблені депозитні пропозиції [1]. У табл. 2 наведені заходи антикризового управління депозитними продуктами у вітчизняних банках у посткризовий період.

Таблиця 2

Заходи антикризового управління депозитними продуктами

Депозитна пропозиція	Банки, які пропонують
Розробка бонусних програм та програм лояльності, які б задовольняли потреби різних груп постійних та корпоративних клієнтів	ПАТ "ІмексБанк", ПАТ "ПУМБ", ВАТ "ЕРДЕ Банк", АКБ "Київ", ПАТ "Альфа-Банк"
Відкриття валютного депозиту шляхом зарахування гривні за офіційним курсом НБУ	ПАТ "Кредобанк", АТ "КБ "Експобанк", ПАТ АБ "Укргазбанк"
Проведення агресивної рекламної кампанії, акцій з метою залучення вкладників	ВАТ КБ "Надра", АТ "ОТП Банк", АБ "Діамантбанк"
Упровадження універсальних депозитних програм, що передбачають свободу розпорядження, можливість зняття коштів, поповнення депозиту (нарахування відсотків здійснюється на суму залишку на рахунку)	ПАТ "Райффайзен Банк Аваль", ПАТ "Індекс-Банк", ПАТ АБ "Укргазбанк", АТ Банк "Фінанси та Кредит", АКБ "Укрсоцбанк"
Мультивалютні вклади, сутність яких полягає у відкритті одразу трьох рахунків – у доларах, євро та гривні	ПАТ КБ "ПриватБанк", АБ "Південний", ПАТ "ПУМБ", ПАТ КБ "Правекс-Банк"
Упровадження програми виплати депозитів фізичним особам, пріоритетними серед яких є пенсії, соціальні виплати, бюджетні платежі, заробітна плата	ВАТ "Інпромбанк", АКБ "Трансбанк"
Залучення довгострокових депозитів на умовах гарантування стабільного доходу та надійності навіть при негативних тенденціях ринку	ПАТ "Укрексімбанк", ПАТ АБ "Укргазбанк", ВАТ "ВіЕйБі Банк"
Залучення коштів на короткі (3 – 6 міс.) та дуже короткі	ВАТ "Кредитпромбанк", ВАТ

строки (7 – 14 днів) під високі відсотки	"Укресімбанк", ВАТ "Платинум Банк"
Утримання існуючих клієнтів шляхом підвищення відсоткової ставки по депозитам після їх автоматичної пролонгації	ПАТ "Індекс-Банк", АКБ "Київ", ТОВ КБ "Фінансова ініціатива", ВАТ "Кредитпромбанк"

Проведене дослідження дозволило виявити такі специфічні риси антикризового управління депозитною діяльністю вітчизняних банків:

розробка депозитних пропозицій на мінімальні строки для залучення коштів клієнтів та демонстрації зростаючого депозитного портфеля;

розробка універсальних депозитних програм згідно з якими депозит не підлягає мораторію на дострокове зняття коштів зі строкового вкладу, а клієнт отримує право вільного розпорядження власним рахунком;

підвищення депозитних відсоткових ставок із метою залучення нових вкладників, що спричинило нездатність задовольнити запропоновані умови, а отже, закономірно мало місце падіння ставок;

переорієнтація на гривневі депозити замість валютних;

створення комісій з розгляду скарг та звернень.

Заходи реструктуризації заборгованості за кредитами позичальників у банках України протягом посткризового періоду 2010 – 2012 рр. наведені у табл. 3.

Таблиця 3

Основні заходи реструктуризації заборгованості за кредитами

Вид реструктуризації	Основна характеристика заходу	Банки, що здійснюють даний захід
Зарахування частки кредиту при наявності депозиту клієнта в даному банку	Зменшення взаємних зобов'язань шляхом погашення проблемного кредиту за рахунок його депозиту в тому ж банку, термін якого закінчився	АКБ "Трансбанк"
Капіталізація заборгованості за кредитом	Переведення простроченого боргу в строковий кредит; розробка нового графіку виплат	АКБ "Трансбанк", АТ "ОТП Банк"
Пролонгація строку дії кредитної угоди	Перенесення кінцевого строку погашення кредиту з метою зменшення щомісячних платежів	АТ "ОТП Банк", АТ "Сведбанк", ПАТ "Райффайзен Банк Аваль"
Зниження платежу за кредитом	Зменшення основної суми кредиту	АТ "ОТП Банк"
Надання відстрочки погашення тіла кредиту або кредитні канікули	Позбавлення боржника від виплати тіла кредиту на певний строк з подальшим рівномірним суми на строк, що залишився, без зміни терміни користування кредитними коштами	АТ "Сведбанк", АКБ "Укрсоцбанк", ПАТ "Райффайзен Банк Аваль", АТ "ОТП Банк", ПАТ "Укрсиббанк", ВАТ "Ощадбанк"
Скасування частки пені та штрафних санкцій	При виникненні прострочення за боргом банк списує всю суму нарахованої пені або штрафу	АТ "ОТП Банк"

Отже, найбільш популярними заходами реструктуризації заборгованості за кредитами в банках України протягом 2010 – 2012 рр. є пролонгація строку кредитного договору та 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 залишкова сума, розподіляється на решту терміну. Але у випадку такої реструктуризації часто підвищується відсоткова ставка, що збільшує загальну суму заборгованості.

Можна сказати, що антикризове управління в вітчизняних банках на сучасному етапі відзначається певною безсистемністю та непродуманістю заходів. Більшість банківських установ є непередбаченими до кризової ситуації через відсутність системи моніторингу та реалізації превентивних заходів. Крім того, антикризові дії в банках України мають переважно короткостроковий ефект, а саме, чисельність скорочення персоналу під час кризи спричиняє нестачу кваліфікованих кадрів у банківських установах у майбутньому. Важливим негативним фактором є неузгодженість антикризового регулювання банків України. Виходом із ситуації, що склалася, має стати розробка та впровадження в банках системи антикризового управління, що спрямована на попередження, недопущення кризових ситуацій та мінімізація негативних наслідків у разі її виникнення.

Для подолання фінансової кризи найбільш актуальними напрямками антикризового менеджменту в банках України є: залучення коштів з метою рефінансування та рекапіталізації, реструктуризація зовнішньої заборгованості та проблемних кредитів в активах банків, впровадження депозитних програм із метою залучення нових клієнтів та утримання існуючих. Саме ці напрями є

першочерговими з боку звернення уваги та вжиття заходів на етапі появи сигналів кризових явищ, оскільки саме вони є основою антикризової банківської діяльності та у разі дисфункції найбільш негативно впливають на неї.

Література: 1. Блог про фінансову кризу у світі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://worldcrisis.com.ua/cat=1>. 2. Банківський нагляд : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / В. І. Грушко, С. М. Лаптев, О. С. Любуць та ін. – К. : Центр навч. літератури, 2004. – 264 с. 3. Барановський О. Антикризіві заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 4. – С. 8–19. 4. 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>. 5. Данилов Р. І. Антикризове управління ресурсами комерційних банків [Електронний ресурс] / Р. І. Данилов, С. О. Мормуль // Сьома Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція "Сучасний соціокультурний простір 2010". – Режим доступу : <http://intkonf.org/danilov-ri-mormul-so-antikrizove-upravlinnya-resursami-komertsijnih-bankiv>. 6. Вядрова І. М. Реорганізація та реструктуризація комерційних банків : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / І. М. Вядрова. – Суми, 2001. 7. Реорганізація та реструктуризація комерційних банків : підручник / В. І. Міщенко, А. В. Шаповалов, В. В. Салтинський та ін. – К. : Знання, 2002. 8. Тавасієв А. М. Антикризисное управление кредитными организациями : учебн. пособ. / А. М. Тавасієв. – М. : Юнити-Дана, 2006. – 480 с.