

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті здійснено аналіз наукової літератури з питань антикризового управління банківськими системами та установами. Сформульовано власне визначення терміну «антикризове управління банківською системою», розкрито сутність антикризового управління банківською системою, визначено питання та аспекти антикризового управління банківською системою.

Article reviewed the scientific literature on anti-crisis management banking systems and institutions. Their own definition of «anti-crisis management banking systems» have made. The essence of anti-crisis management banking system is revealed issues and aspects of anti-crisis management banking systems are identified.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Залежно від сфери і галузі застосування антикризового управління, воно може набувати специфічних ознак. Особливо це стосується банківських установ та банківської системи, зважаючи на те, що вони створюють специфічний продукт і послуги, а їх діяльність постійно супроводжується всілякими ризиками та загрозами. Тому для них антикризове управління у всіх його проявах повинно бути не лише об'єктивною необхідністю, а важливою складовою повсякденного функціонування – різноманітні ризики і кризові ситуації супроводжують банківські установи з часу їх створення – відсутність якої знижує ефективність банківської системи та установ, рівень довіри до них.

Внаслідок цього виникає потреба у визначенні сутності та засад здійснення антикризового управління банківською системою, ролі та участі в ньому органів державного управління.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Різні аспекти антикризового управління в банківських системах та установах висвітлено у дослідженнях та працях зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед них слід відмітити праці Г. Юна, Г. Таля, А. Тавасієва, В. Глущенко, К. Горелікова, А. Грязнової, Е. Короткова, О. Лаврушина, Є. Назарової, О. Дзюблюка, В. Міщенко, Р. Михайлюка, В. Коваленко, О. Крухмаль та ряду інших. Крім того, проблеми антикризового управління банком висвітлено фахівцями міжнародних фінансових організацій, дослідження і публікації яких мають практичні рекомендації урядам держав та напрацювання по подоланню кризових явищ в банківських системах деяких держав.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень щодо сутності та інструментів антикризового управління, а також підвищення актуальності та практичної значущості цієї проблеми останнім часом, вона поки що залишається не вирішеною остаточно. Ґрунтовного дослідження потребує комплекс питань щодо упорядкування категорійно-понятійного апарату, а також аналізу та систематизації інструментарію антикризового менеджменту, що застосовується у провідних банках світу. Зазначене зумовлює актуальність та необхідність проведення подальшого дослідження даної проблеми.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація і критичне узагальнення теоретичних надбань учених щодо формування визначення сутності та засад здійснення антикризового управління банківською системою і окремою банківською установою, а також надання рекомендацій щодо розроблення та впровадження дієвих інструментів

антикризового менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незважаючи на широке застосування в економічній теорії та практиці терміну «антикризове управління», тлумачення його сутності є неоднозначним. У зв'язку з цим, для розробки обґрунтованих пропозицій щодо антикризового управління банком необхідно передусім уточнити його значення.

Зважаючи на те, що точний переклад слова «crisis» означає – «перелом», crisis management – це управління найбільш кризовими («переломними») ситуаціями.

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.

У вітчизняній 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).

Дослідженню проблем антикризового управління банками, банківською системою присвячено певна кількість робіт зарубіжних та вітчизняних науковців, але не всі вони мають комплексний характер, не завжди охоплюють всі його аспекти. На сьогодні у вітчизняній та у зарубіжній науковій літературі використовуються різні терміни та визначення для його окреслення (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення антикризового управління банківською системою

Автори визначень	Визначення антикризового управління банківською системою
О. Дзюблюк, Р. Михайлюк	Механізм управління фінансовою стійкістю – цілісна система взаємопов'язаних елементів, що відображають відповідні заходи банківського менеджменту з управління фінансовою стійкістю комерційних банків [1, с.55-68].
А. Тавасієв	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 [2, с.144-147].
В. Коваленко, О. Крухмаль	Антикризове управління банківською системою передбачає систему управлінських заходів та рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання криз і їх причин на всіх рівнях банківської системи [3, с.87-93].
В. Шпачук	Антикризове управління банківською системою – це комплекс управлінських дій, спрямований на підтримання стійкого, стабільного стану банківської системи протягом всього періоду її функціонування, який може бути швидко адаптований та змінений залежно від стану зовнішнього та внутрішнього середовища [4].

Дані наведеної таблиці свідчать, що деякі автори виділяють окремі поняття антикризового управління (управління всередині банківської установи) та антикризового регулювання (зводиться до впливу ззовні). Зважаючи на значний рівень ризиковості банківської діяльності, ряд науковців замість антикризового управління використовують поняття управління фінансовою стійкістю [1]. За своєю сутністю воно є подібним до

антикризового управління, адже антикризове управління також спрямоване на підтримання фінансової стійкості та платоспроможності банківських установ, їх спроможності дотримуватись та виконувати взяті на себе зобов'язання тощо.

Синтезуючи наукові надбання щодо визначення поняття «антикризове управління банком», ми вважаємо, що антикризове управління банком – це система управлінських заходів щодо діагностики, нейтралізації і подолання кризових явищ і їх чинників на макро-, мезо- та мікрорівнях економіки з метою мінімізації збитків від кризи та створення умов щодо подальшого розвитку банківської установи. Перевагою зазначеного визначення, на наш погляд, є його конкретність та виділення комплексу управлінських рішень.

Система зазначених заходів повинна розроблятися залежно від специфіки кризи, сфери її впливу та гостроти. Вочевидь, вона може бути ефективною лише за умови розробки єдиної програми дій на всіх рівнях управління у сфері банківської діяльності. У цьому зв'язку доцільно зауважити, що на макрорівні мають реалізуватись стратегічні заходи антикризової політики держави, на мезорівні, в тому числі, в банківській системі, здійснюється комплекс заходів щодо фінансового оздоровлення банків, на мікрорівні, в тому числі в окремих банках, створюється комплексна система антикризового управління, яка включає різноманітні заходи – від окремих заходів з фінансового оздоровлення, коригування стратегії банку до реструктуризації або навіть ліквідації банку.

В умовах світової фінансової кризи та зростання неплатоспроможності діяльності вітчизняних банків реалізація антикризового управління, зорієнтованого як на попередження, так і на подолання кризових явищ, стає необхідністю для здійснення ефективною діяльності всіх банківських установ. Тому, для впровадження антикризового менеджменту у банках України важливим є вивчення не тільки теоретичних розробок, але й практичних аспектів даного виду управління в банках розвинутих країн.

Необхідно відмітити, що антикризове управління повинно формуватися відповідно до вимог певних принципів. Одним з головних принципів є, на думку автора, першочерговість заходів щодо мінімізації впливу кризи. Завдання по виконанню цього принципу покладаються на самі банківські установи, які відповідають за свою безпеку та стабільність. У випадку, коли банки вже не можуть запобігти розвитку кризових явищ, відповідальні органи державної влади здійснюють антикризові заходи. Зазначене свідчить про необхідність вивчення механізмів та інструментів антикризового управління у провідних банках світу.

У США, країнах Євросоюзу, в Японії, Індії у діяльність банків впроваджується управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management або BCM). За визначенням Інституту безперервного планування [5], BCM являє собою цілісний управлінський процес, який дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та створити основу для забезпечення стійкості та можливості ефективно реагувати на проблеми, які загрожують інтересам головних акціонерів, репутації, бренду та вартості основних активів.

Відповідальними за формування та реалізацію таких антикризових планів, як правило, є працівники спеціально сформованих підрозділів. У разі, якщо банк невеликий, утримання спеціального персоналу є недоцільним. На такий випадок у деяких країнах для полегшення впровадження управління безперервністю бізнесу законодавчо розроблені методології розробки антикризових планів для різних видів діяльності банку. Так, у США [6, с.84-90] сформовано конкретну систему щодо розробки плану управління безперервністю діяльності в умовах даної країни, яка містить типові плани, методологію, сутність передбачення кризових ситуацій тощо. Впровадження такої концепції в діяльність значно спрощує антикризове управління банків.

Зазначимо, що практичні надбання провідних банків світу є дуже корисними для аналізу та впровадження в українських банківських установах. Проте, використовуючи зарубіжний досвід, не можна сліпо копіювати всі інструменти антикризового менеджменту: їх впровадження потребує пристосування до реалій вітчизняного фінансового та банківського устрою. Отже, формування системи антикризового управління на основі

теоретичних розробок і досвіду провідних зарубіжних банків є провідним завданням для вітчизняних банків.

У сучасних умовах економічного розвитку України зберігається високий рівень вразливості банківського сектору та його установ щодо накопиченого системного ризику та виникнення нових ризиків, кризових ситуацій і загроз безпеці їх діяльності.

Для підтримання надійності банків та підвищення рівня фінансової безпеки банківської системи, насамперед, необхідно виявити фактори, які мають негативний вплив на банківський сектор. Існують різні наукові підходи щодо визначення сукупності факторів впливу на банківські кризи та їх класифікації, які постійно видозмінюються залежно від специфіки кризи та її масштабів. Враховуючи особливості сучасної банківської кризи, автор пропонує фактори впливу на банківські кризи класифікувати на макроекономічні, мікроекономічні та інституційні.

Варто зазначити, що збільшення ступеня відкритості національних економік посилює роль зовнішніх шоків щодо розгортання банківських криз. Особливо несприятливий вплив зовнішні шоки мають на країни з ослабленою валютою, високим рівнем доларизації економіки, значним дефіцитом бюджету, відносно невеликим розміром ВВП, слабким регулюванням та недостатньо розвиненими фінансовими ринками та банками.

У зв'язку з цим, до макроекономічних факторів автором віднесено: стан національної економіки, різкі коливання процентних ставок, зовнішньоекономічні чинники (підвищення цін на нафту та інші основні імпорتنі товари, подорожчання обслуговування зовнішнього боргу в результаті різкого підвищення процентних ставок, різке зростання зовнішнього боргу за рахунок збільшення запозичень на міжнародному ринку капіталів), незбалансовану стабілізаційну політику, ринкові реформи, фіксований валютний курс.

Очевидно, що ступінь впливу макроекономічних факторів на виникнення кризи в економіці будь-якої держави, а відповідно й в банківській системі країни, залежить від багатьох умов. У зв'язку з цим важливо виділити основну причину, а саме – стан банківського сектору до початку економічної кризи, адже його стабільність та безпечний розвиток залежить, в першу чергу, від стійкості окремих банків, які є основними елементами банківської системи.

До мікроекономічних факторів банківських криз, в першу чергу, слід віднести якість банківського менеджменту, оскільки особливості корпоративного управління представляють собою реакцію банківських установ на несприятливі зміни в економічному середовищі. Слабкість менеджменту проявляється у невмінні знайти оптимальний баланс між ризиком та доходністю, а втягнення банків у високо ризиковані операції та недостатній рівень професіоналізму обертається для них великими втратами.

Крім того, на думку автора, до мікроекономічних факторів, пов'язаних з деформацією ринкових відносин, можна віднести активізацію негативної ділової практики в банківській діяльності, яка обумовлена порушенням норм правового регулювання і є однією із форм прояву недобросовісних конкурентних умов та представляє собою частину відносин тіньової економіки, включаючи шахрайську поведінку. В певній мірі негативна ділова банківська практика (проведення кредитних валютних, документарних операцій, ведення бухгалтерського обліку, недобросовісні відносини з діловими партнерами та ін.) супроводжується ризиками, причому виникнення нових інструментів та механізмів сприяє появі нових методів порушень, шахрайств та інших негативних явищ в діяльності банків, багато з яких використовують практику переказу у віртуальний простір своїх фінансових трансакцій.

Найбільш суттєвий вплив на кризи здійснюють інституційні фактори банківських криз, які в сукупності з макроекономічними та мікроекономічними факторами безпосередньо позначаються на ефективності функціонування банківського сектору, зокрема: стан нагляду та регулювання банківської системи, стан нормативно-правової бази та банківської звітності, несвоєчасна реакція центрального банку на неспроможність банків, організація системи страхування банківських депозитів. Таким чином, стає очевидним, що виникнення

банківської кризи ставить під загрозу нормальне функціонування економіки, паралізує не тільки економічне життя, але і взаємини в основних сферах людського життєзабезпечення, загрожуючи безпеці і стабільності держави.

У зв'язку з цим, попередження банківських криз є однією з пріоритетних задач в управлінні банком, а усвідомлення загроз, що несуть в собі банківські кризи для економіки, стало стимулом для розвитку та удосконалення антикризового управління, яке покликане стати важливим елементом банківського менеджменту та сприяти виявленню внутрішніх і зовнішніх факторів ризику, симптомів і причин криз та неможливості переходу одних видів ризику в комплексну (системну) банківську кризу.

З метою попередження банківських криз, їх локалізації та нівелювання необхідно мати чітко налагоджений механізм антикризового управління, направлений на організацію та проведення комплексу заходів щодо упередження та виходу банківської системи із кризи. Саме комплексний підхід до проблеми антикризового управління та регулювання в системі «діагностика кризових явищ – удосконалення механізму антикризового управління – моделювання процесів управління банківською системою» є запорукою успішної реалізації стратегії банківського менеджменту в цілому (рис. 1).



Рис 1. Антикризове управління в системі управління банківськими установами

Варто зазначити, що кожний вид управління має здійснюватися споріднено з іншим, і результати одного виду управління можуть бути передумовами іншого. Тобто в цілому управління є інтегративним процесом, який спирається на комплекс принципів, які є загальними і необхідними для кожного його підвиду. Однак кожний напрям управління є його специфічним відокремленням і характеризується певними індивідуальними ознаками і принципами. Такі індивідуальні принципи називаються спеціальними.

Наприклад, до принципів антикризового управління необхідно віднести:

- принцип важливості боргу: всі борги підприємства повинні ранжуватися за важливістю, яка визначається за допомогою коефіцієнта важливості боргу;
- принцип ступеня неспроможності: стратегія та обсяг антикризових заходів повинні безпосередньо залежати від близькості підприємства до стану банкрутства;
- принцип оптимізації кадрового персоналу: в ході кризи певна частина попереднього персоналу скоротиться, а певні напрями діяльності необхідно буде започаткувати з новим кадровим потенціалом;
- принцип мінімізації ліквідації: пріоритет має надаватися заходам реорганізації, підтримки, а не банкрутства.

Висновки і перспективи подальших розробок. Завдання управління банком є надзвичайно актуальним за сучасних умов економічної кризи, яку переживає світове суспільство. Враховуючи важливість цього завдання, потрібно виявити та реально оцінити існуючі недоліки в системі управління та застосувати такі напрями, інструменти та механізми управління, які забезпечать надійність світових фінансів і стійкість економічного розвитку України у майбутньому.

Антикризова складова завжди була доволі важливою в процесі управління у банківських установах та системах, в забезпеченні та зміцненні фінансової стійкості

банків, а останнім часом об'єктивна необхідність антикризового управління банківською системою стала справжньою вимогою. Але якщо на макро- та мезорівнях завданням держави та центральних банків є запровадження та забезпечення функціонування такої системи, то на мікрорівні завдання створення відповідних систем покладається на акціонерів та менеджерів, а завдання держави зводиться до контролю та нагляду за їх функціонуванням [4].

Антикризове управління в банківських установах та системах повинно бути щоденним, безперервним, триваючим протягом всього періоду їх функціонування, дієвим управлінським процесом, де суб'єктом виступають органи державного управління, а об'єктом – банки та банківська система. Комплексний підхід до проблеми антикризового управління банківською системою, якісна взаємодія (горизонтальна та вертикальна) всіх рівнів управління дозволить отримати довготривалий ефект. В сучасних умовах розвитку економіки України та вітчизняної банківської системи до першочергових заходів щодо подолання негативного впливу фінансово-економічної кризи на діяльність вітчизняних банків в рамках реалізації системи антикризового управління необхідно:

- розробка економічного механізму виникнення кризових ситуацій і створення системи сканування зовнішнього і внутрішнього середовища банку з метою раннього виявлення «слабких сигналів» щодо загрози виникнення кризи;
- впровадження стратегічного контролінгу діяльності банку і розробка стратегії запобігання його фінансовим проблемам, оперативна оцінка і аналіз фінансового стану банку, виявлення можливості настання банкрутства;
- розроблення політики діяльності банку в умовах кризи та виходу з неї;
- постійний облік ризику кредитної діяльності і розробка заходів щодо його зниження;
- на законодавчому рівні потребує негайного вирішення проблема відповідальності власників банків за агресивний менеджмент, який призводить до накопичення ризиків банку;
- прискорення прийняття закону про легалізацію доходів, адже це дозволило б, наразі, повернути значні кошти в Україну, що суттєво допомогло б стабілізації банківської системи, зокрема, підвищенню рівня її капіталізації.

Використання вищезазначених рекомендацій, на наш погляд, дозволить подолати негативні наслідки світової економічної кризи, забезпечуючи при цьому надійний та стійкий розвиток вітчизняної економіки та її сектору – банківської системи.

Список використаної літератури

1. Дзюблюк О. В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи: [монографія] / О. В. Дзюблюк, Р. В. Михайлюк. – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – 316 с.
2. Тавасиев А. М. Антикризисное управление кредитными организациями / А. М. Тавасиев. – М.: Изд-во «Юнити-Дана», 2006. – 480 с.
3. Коваленко В. В. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи: [монографія] / В. В. Коваленко, О. В. Крухмаль. – Суми: УАБС НБУ, 2007. – 198 с.
4. Шпачук В. В. Сутність, визначення та засади здійснення антикризового управління банківською системою, державо управлінський аспект / В. В. Шпачук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal.
5. Glossary of General Business Continuity Management Terms The Business Continuity Institute [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.thebci.org/Glossary.pdf>.
6. Лепешкин П. Обеспечение непрерывности деятельности: мифы и реальность / П. Лепешкин, А. Чеканов // Аналитический банковский журнал. – 2009. – № 8(171). – С. 84–90.

Прийнято до друку 02.08.2011