

УДК.336.71

**П.М. Чуб**, канд. екон. наук, доц.,  
доцент кафедри банківської справи,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

*АННОТАЦИЯ. Подчеркивается важность эффективного антикризисного менеджмента при управлении банком в современных после кризисных условиях. Анализируется понятие антикризисного управления банком. Исследуются традиционные и нетрадиционные методы антикризисного управления банками в Украине.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** антикризисный менеджмент; финансовая стойкость; методы антикризисного управления; стресс-тестирование; бенчмаркинг; аутсорсинг.

*ABSTRACT. The importance of effective anticrises management while bank management in the modern aftercrises conditions is underlined. The notion of anticrises management of the bank is analyzed. Traditional and untraditional methods of anticrises management of the bank in Ukraine are researched.*

**KEY WORDS:** anticrises management; financial stability; methods of anti crises management; stress testing; benchmarking; outsource.

*АННОТАЦІЯ. Підкреслюється важливість ефективного антикризового менеджменту при управлінні банком в сучасних після кризових умовах. Аналізується поняття антикризового управління банком. Досліджуються традиційні та нетрадиційні методи антикризового управління банками в Україні.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** антикризовий менеджмент; фінансова стійкість; методи антикризового управління; стрес-тестування; бенчмаркінг; аутсорсинг.

За сучасних умов, які є наслідком розгортання на теренах нашої держави фінансово-економічної кризи, гостро постали питання неефективного антикризового менеджменту, а інколи — взагалі його відсутності. Саме тому важливим є зосередження уваги на антикризовому менеджменті, за допомогою якого можна передбачати, вчасно розпізнавати і успішно вирішувати найскладніші проблеми.

Питання антикризового менеджменту досліджувалися багатьма вченими, як вітчизняними, так і закордонними. До них належать Г. Базаров, Ю. Заруба, В. Василенко, З. Шершньова, Л. Лігоненко, А. Тавасиев, З. Коротков, А. Томпсон, А. Стрікланд. У вітчизняній літературі антикризове управління розглядається як система управління, яка має всебічний характер та направлена

як на попередження, так і на усунення несприятливих для бізнесу явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу виживання, або реалізації спеціальних процедур (таких як санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація). Отже, антикризове управління — це сукупність методів, прийомів, що дозволяють розпізнавати кризи, здійснювати їх профілактику, долати їх негативні наслідки, згладжувати перебіг кризи [1].

Непередбачуваність ситуації, високий темп змін, нові управлінські проблеми, з якими раніше банкам не доводилося стикатися, — це лише частина негативних явищ для банківських установ України в сучасних умовах. Трансформувалися і цілі діяльності банків: якщо раніше банки були орієнтовані на ефективність діяльності, стабільність та прибутковість, то сьогодні все важливішим стає питання виживання та стабілізації фінансового стану [2, с. 107].

Розглянемо детальніше такі важливі *методи забезпечення антикризового управління банком, як:* управління ліквідністю та прибутковістю; підвищення рівня капіталізації; оптимізацію управління активами та зобов'язаннями; скорочення персоналу; ефективне функціонування організаційних підрозділів; формування позитивного іміджу; проведення стрес-тестування; забезпечення реорганізації неплатоспроможних банків; використання бенчмаркінгу та аутсорсингу.

Важливим напрямком у забезпеченні антикризового управління банком є необхідність здійснювати *ефективне управління ліквідністю та прибутковістю*. Стратегічне завдання, яке мають вирішувати банки в процесі управління ліквідністю, — це необхідність уникати як дефіциту, так і надлишку ліквідних коштів. Дефіцит призводить до виникнення ризику втрати ліквідності банку, а надлишок ліквідних коштів є наслідком нераціонального розміщення коштів і прямим чинником втрати банком майбутнього прибутку. Саме тому, з метою уникнення чи хоча б мінімізації ризику незбалансованої ліквідності, кожний банк зобов'язаний підтримувати оптимальне співвідношення між рівнем ліквідності та прибутковості, сукупність основних прийомів, методів і заходів, спрямованих на досягнення якого, мають бути чітко сформульовані у даній стратегії.

Управління прибутковістю передбачає забезпечення максимального прибутку та ринкової вартості банку, при одночасному дотриманні достатнього рівня ліквідності. Для досягнення цього за-

вдання банк має систематично та жорстко контролювати вартість залучених ресурсів, розміщувати ресурси за ставками, що відшкодували б їх вартість та достатню для утримання і розвитку банку відсоткову маржу, а також дотримуватися розроблених із власної ініціативи системи лімітів, що обмежують рівень прийнятих ризиків.

Наступним не менш важливим напрямком у забезпеченні антикризового управління банком є **необхідність підвищення рівня капіталізації**. Досягнути цього банки можуть шляхом: стабільного генерування чистого прибутку, що передбачає ефективне управління з боку банку спредом, контроль за витратами, підвищення операційної ефективності, залучення коштів за найоптимальніших умов; залучення коштів на умовах субординованого боргу; розроблення планів реінвестування дивідендів; створення програми щодо купівлі акцій службовцями банку.

Банкам необхідно поступово адаптуватися до нових вимог Базельського комітету, в даному контексті оптимізація процесу управління власним капіталом передбачає [3, с. 12]: 1) постійне нарощення капітальної бази, зважаючи на обсяги активних операцій та прийняті ризики; 2) активне проведення рекапіталізації прибутку; 3) розроблення внутрішньої методики щодо розрахунку мінімального обсягу регулятивного капіталу з урахуванням ризикового профілю.

Наступним методом антикризового управління банком є ефективне **управління активами та зобов'язаннями**. Для оптимізації управління активами та зобов'язаннями, підвищення їх якості пріоритетного значення набуває мінімізація відсоткового ризику шляхом застосування банками найбільш перспективних методів: аналізу дюрацій; методу сек'юритизації; періодичного бек-тестування прогнозних даних щодо величини відсоткового ризику; стрес-тестування для оцінки величини максимальних втрат від зміни процентних ставок за певний період. Зокрема, для розширення можливостей сек'юритизації активів, створення механізму нагляду за здійсненням даних угод, слід внести певні зміни у законодавство: 1) розширити перелік видів фінансових активів; 2) зменшити правові ризики, пов'язані з продажем; 3) урегулювати діяльність емітента цінних паперів під час сек'юритизації.

Досить поширеним під час кризи заходом є **скорочення персоналу** з метою оптимізації витрат банківських установ. Скорочення піде на користь за умови, що банківська установа дотриму-

ватиметься низки важливих правил. Так, скорочувати потрібно не окремих людей, а підрозділи, без яких банк може обійтися в кризовій ситуації. При цьому не слід захоплюватися масовим скороченням. Важливим є визначення кадрової структури банку, що найбільшою мірою відповідає ситуації, яка склалася в ньому. Крім того, під час кризи необхідно зберегти ядро кадрового потенціалу організації. Антикризовим заходом може бути і зменшення тривалості робочого часу. Такий крок має усі шанси стати ефективним, якщо зменшення буде поступовим. Спочатку можна скоротити тривалість робочого дня, а потім — тижня. Також доцільним є проведення переконтрактації персоналу — переукладання контрактів з урахуванням специфіки кризової ситуації. На період кризи краще відмовитися від довгострокових контрактів і надати перевагу контрактам на строк 3—6 місяців.

Для досягнення фінансової стійкості комерційні банки мають забезпечити *ефективне функціонування таких організаційних підрозділів*, як: Комітет управління активами та пасивами (КУАП), казначейство, підрозділ управління проблемними активами, підрозділ ризик-менеджменту. Зокрема, КУАП має об'єктивно визначати потреби банку в ліквідних коштах, оцінювати величину та достатність капіталу, прогнозувати й аналізувати коливання відсоткових ставок. Казначейство банку повинно бути реалізатором прийнятих управлінських рішень КУАП. Оптимізація роботи КУАП та казначейства банку має на меті передбачати вдосконалення організаційних аспектів для забезпечення максимальної чіткості повноважень даних підрозділів та методів щодо високоякісного управління ліквідністю, прибутковістю, активами й пасивами банку.

Підрозділ управління проблемними активами повинен: брати участь у плануванні й реалізації ефективної кредитної та інвестиційної політики; розробити стратегію, визначити принципи та методи діяльності банку щодо роботи з проблемними активами; забезпечувати розроблення та реалізацію відповідних схем протермінованої заборгованості; вивчати та впроваджувати новітні методи щодо уникнення чи мінімізації ризику виникнення проблемних активів.

Підрозділ ризик-менеджменту належним чином має визначати рівень і межі допустимого ризику, а також обов'язково виконувати наступні функції: 1) визначити політику управління ризиком; 2) забезпечити управління ризиком на стратегічному та опера-

ційному рівнях; 3) нагромаджувати історичні дані для порівняльного аналізу; 4) ідентифікувати порушення лімітів ризику.

На мікрорівні кожний банк повинен розробити і реалізувати комплекс маркетингових заходів, спрямованих на **формування позитивного іміджу банку**. Особливу роль у цьому комплексі слід відвести рекламним заходам як інструменту комплексного інформаційного впливу на настрої в суспільстві щодо банків. Для формування іміджу банку в сучасних умовах важливе значення потрібно приділяти соціально-значимим аспектам діяльності банків взагалі і кожного конкретного банку зокрема. Чим більша частина суспільства зрозуміє не тільки економічну, а й соціальну значимість банківництва, тим швидше буде відновлене позитивне уявлення про значення банків і, тим швидше буде відновлена довіра до банків.

З цією метою можна рекомендувати банкам у своїй маркетинговій та інформаційно-рекламній діяльності не обмежуватись повідомленням про існування такого-то банку чи певних його суто технологічних успіхів, а включати інформаційні елементи, які мають соціальне навантаження. Це, зокрема, може бути: зростання прибутків банку і його платежів до бюджету; скільки працівників зайняті в банку; який обсяг процентних доходів одержали вкладники банку; скільки кредиту одержали в банку мешканці міста, району, області на будівництво житла, придбання побутової техніки тощо; скільки квартир, будинків збудовано за участі кредиту цього банку; скільки людей соціально значимих професій (вчителів, медиків, будівельників тощо) даного міста, району, області, країни користуються послугами банку; який обсяг свого прибутку банк спрямував на надання матеріальної допомоги (якої саме) чи на реалізацію соціально значимих проектів (яких саме); скільком молодим людям банк надає допомогу одержати вищу освіту (через кредит, виділення стипендій, грантів); скільком людям надано кредит на лікування, оздоровлення; який обсяг кредиту надано на будівництво, реконструкцію соціально значимих об'єктів.

Досить ефективним методом антикризового управління є **механізм забезпечення реорганізації неплатоспроможних банків** шляхом злиття, приєднання, виділення, перетворення та реструктуризації. Для реалізації цього передусім потрібне створення правової бази з точки зору їх сутності, класифікаційних форм, видів і рівнів [4, с. 12]. З цих позицій необхідно: провести оцін-

ку перспектив діяльності банків на ринку корпоративного контролю; сформувати організаційно-методологічну базу, інформаційно-аналітичний інструментарій і рекомендації з підвищення ефективності реорганізації та реструктуризації в банківському секторі; провести аналіз нормативно-правового забезпечення участі вітчизняних неплатоспроможних банків у реорганізації та реструктуризації у порівнянні з країнами розвинутого фінансового ринку; визначити принцип максимізації вартості капіталу критерієм ефективності діяльності банків у конкурентному середовищі; оцінити переваги реорганізації та реструктуризації з позиції максимізації вартості діяльності банківських установ; виявити й оцінити головні чинники, що визначають напрями, форми, методи й інтенсивність процесів реорганізації та реструктуризації банків; визначити умови, які впливають на ефективність реорганізації та реструктуризації, що проводять банківські установи.

НБУ пропонує банкам у якості ефективного методу антикризового управління застосовувати *стрес-тестування*. Стрес-тестування — це метод кількісної оцінки ризику, який полягає у визначенні величини неузгодженої позиції, яка наражає банк на ризик, та у визначенні шокової величини зміни зовнішнього фактора — валютного курсу, процентної ставки тощо [5]. Поєднання цих величин дає уявлення про те, яку суму збитків чи доходів отримає банк, якщо події розвиватимуться за закладеними припущеннями.

Кожен банк може розробити власну процедуру проведення стрес-тестування та запровадити свої моделі для аналізу впливу різних факторів ризику на фінансовий результат з урахуванням індивідуальності ризикового портфеля та специфіки своєї діяльності. Метою проведення стрес-тестування є оцінка ризиків та визначення спроможності протистояти потрясінням на фінансовому ринку. За допомогою стрес-тестування банк може визначити розмір збитків у цілому та за окремими видами активів у разі виникнення екстремальних подій, а також свої потенційні можливості покривати ці збитки, оцінити стан власного капіталу та визначити якість власних методик щодо управління ризиками.

Стрес-тестування банків уключає кількісні та якісні складові аналізу. Кількісний аналіз спрямований на ідентифікацію можливих сценаріїв розвитку подій. Він визначає масштаби

можливих змін ринкової кон'юнктури та коливань основних її компонентів, що впливають на результат діяльності банку та рівень його економічної безпеки. За допомогою якісного аналізу оцінюється спроможність капіталу банку покривати можливі збитки та визначається комплекс заходів для зниження рівня ризику, мінімізації можливих втрат і збереження та захисту капіталу.

Поширенішими методами здійснення стрес-тестування є сценарний аналіз і аналіз чутливості. Сценарій стрес-тестування — це модель можливого розвитку подій під впливом різних факторів ризику. Сценарії стрес-тестування повинні охоплювати всі передумови, виникнення яких може завдати серйозних ударів по фінансовій стабільності банку. Під час розроблення сценарію особливу увагу необхідно приділяти використанню факторів з максимально негативним впливом, що можуть призвести до подій, унаслідок виникнення яких банк може зазнати найбільших втрат та опрацювати варіанти найгіршого розвитку подій. Стрес-тестування чутливості полягає в дослідженні впливу на діяльність банку одного або кількох взаємопов'язаних факторів ризику. У разі використання цього підходу стрес-тестування здійснюється оцінка впливу миттєвої зміни одного фактора ризику, тоді як інші базові умови залишаються незмінними.

Світова практика передбачає проведення стрес-тестування щоквартально. Ураховуючи те, що в сучасних умовах спостерігається швидке поширення кризових подій та прискорений розвиток екстремальних ситуацій, банкам доцільно здійснювати оперативне стрес-тестування.

У якості спеціальних елементів антикризової політики банку можуть застосовуватись бенчмаркінг та аутсорсінг [6, с. 367]. Існує величезна кількість трактувань поняття *бенчмаркінга*. Одні вважають його продуктом еволюційного розвитку концепції конкурентноздатності, інші — програмою по поліпшенню якості, інші ж зараховують його до екзотичних продуктів японської бізнес-практики. Фактично бенчмаркінг — це альтернативний метод стратегічного планування, у якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінга стягає в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів.

Бенчмаркінг у банківництві являє собою мистецтво виявляти те, що інші банки роблять краще, а також вивчення їхніх методів

роботи. Може показатися, що мова йде про банальне шпигунство, однак усе відповідає етиці ведення бізнесу. В основу бенчмаркінга покладена ідея порівняння діяльності не тільки банків-конкурентів, але і передових фірм інших галузей. Практика показує, що грамотне використання досвіду конкурентів і успішних компаній дозволяє скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати вибір стратегії діяльності банку.

В Україні з'являються банки, які використовують бенчмаркінг, але поки їх можна перерахувати по пальцях. Зате всі добре знають, що менеджери середньої і вищої ланки вступаючи в неформальні відносини з партнерами чи конкурентами часто використовують кращі досягнення один одного в себе в компанії. Як показує досвід, безпосереднє спілкування з колегами дає найцінніші для бізнесу ідеї і знання, що, як правило, приводить до впровадження нових форм управління, програмних продуктів, використанню нових технологій у банківській сфері. Найчастіше ця категорія людей «пробиває» і впроваджує необхідні перетворення, якщо керівництво готове до цього. Зацікавлені менеджери — це гарний потенціал для розвитку банку.

**Аутсорсинг** (або зовнішній підряд) — це залучення іншої компанії для здійснення діяльності або процесів, пов'язаних з виконанням банківських операцій, фінансових послуг або інших типових послуг, які в іншому випадку виконувалися б самою організацією. Масштаби аутсорсингу в банках різко зросли в останні десятиріччя як реакція на потребу часу в скороченні витрат, а також у силу того, що зв'язок та інформаційні технології постійно розвивалися й удосконалювалися.

Сфера аутсорсингу в банках може охоплювати найрізноманітніші сфери — від допоміжних (прибирання офісів і території, охорона, бібліотека, санаторний комплекс, медичне обслуговування, автопарк) до основних (залучення клієнтів, підбір персоналу, оцінка кредитних заявок, розробка стратегії, інформаційні технології, маркетингові заходи).

Аутсорсинг може застосовуватись як елемент антикризової політики в тому сенсі, що він може допомогти банку сконцентрувати увагу і наявні ресурси на основній діяльності, перекласти частину ризиків на компанії-аутсорсери, спростити організаційну структуру й підвищити керованість, скоротити видатки обслуговування бізнес-процесу і відповідно підвищити прибутковість бізнесу.



Аутсорсинг може приносити вигоди короточасної або довготривалої характеру. Іноді співпраця вигідна для банку лише певний час, а потім потрібно або повна відмова від такого рішення, або вибір іншого постачальника.

Кредитна організація повинна управляти ризиками, пов'язаними з аутсорсингом, і здійснювати моніторинг делегованих функцій і операцій. Сюди включається і регулярна оцінка сервісу на основі конкретних критеріїв. Аналіз ризиків аутсорсингу повинен проводитися операційними підрозділами банку із залученням внутрішнього аудиту. Такий аналіз слід проводити як у момент прийняття рішення про делегування та виборі підрядника, так і в разі істотних змін у характеристиці ризиків. При цьому необхідно враховувати, як буде відбуватися інтеграція аутсорсингу із загальною системою управління ризиками в банку.

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.

### **Література**

1. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. проф. З.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 325 с.
2. Гавловська Н.І., Рудніченко Є.М., Белінська О.В. Антикризовий менеджмент банківських установ України / Гавловська Н.І. // Вісник Хмельницького національного університету. — Хмельницьк, 2010. — № 3. — С. 107—110.
3. Механізм управління фінансовою стійкістю комерційних банків: автореферат дис.... канд. екон. наук : 08.00.08 / Р. В. Михайлюк ; Тернопільський нац. екон. ун-т. — Тернопіль, 2008. — 20 с.
4. Забезпечення фінансової стійкості банків України в умовах ринку: автореферат дис.... канд. екон. наук : 08.04.01 / І.М. Василькович. — Львів, 2006. — 19 с.
5. Методичні рекомендації щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України: Затв. постановою Правління НБУ від 6 серпня 2009 р. №460.
6. Антикризисное управление кредитными организациями: Учеб. пособ. / А.М. Тавасиев. — М.: ЮНИТЫ-ДАНА, 2006. — 480 с.

Стаття надійшла до редакції 13.05.2011 р.