

ОЦІНКА ПЕРСПЕКТИВ АНТИКРИЗОВОГО БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РИНКУ ТА КРИЗИ

Визначено й обґрунтовано систему цілей функціонування банку; розроблено комплекс принципів через які сформовано стабілізаційні заходи діяльності банків в умовах фінансової кризи; визначено та розкрито підвиди антикризового управління; охарактеризовано наслідки світової фінансової кризи для національної банківської системи; досліджено сучасний стан банківського менеджменту в ринкових умовах і вплив кризи на банківське управління.

Ключові слова: банківський менеджмент, антикризове управління, фінансова криза, реформування, управлінські рішення, комерційні банки, антикризові заходи, наслідки світової фінансової кризи.

Постановка проблеми. Ринкова економіка вимагає від українських комерційних банків підвищення ефективності антикризового управління банківською діяльністю. Важлива роль у реалізації цього завдання відводиться аналізу банківської діяльності та банківському менеджменту загалом. За його допомогою виробляються стратегія і тактика розвитку банку, обґрунтовуються плани й управлінські рішення, здійснюється контроль за їхнім виконанням, виявляються резерви підвищення ефективності проведення активних і пасивних операцій, оцінюються результати діяльності банку, його окремих підрозділів. Отже, успішний розвиток і надійність банківської системи України в сформованих економічних умовах багато в чому залежить від постановки в комерційних банках аналітичної роботи, що дозволяє давати реальну і всебічну оцінку досягненим результатам діяльності банків, виявляти їхні сильні і слабкі сторони, визначати конкретні шляхи розв'язання виникаючих проблем.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема ефективного антикризового управління банківською діяльністю привернула увагу багатьох науковців і практиків. Протягом останніх років даній проблематиці було присвячено велику кількість наукових конференцій, круглих столів та семінарів. Зокрема питанню антикризового банківського менеджменту присвячені праці Зарубина О.Д., Лаврушина О.І., Примостка Л.О., Бутинця Ф.Ф., Кириченка О.А., Дзюблюка О.В.. Особливу увагу організації, управлінню ресурсами та фінансовою стійкістю банку в ринкових умовах приділяють Кочетков В.М., Сало І.В., Мещеряков А.А. та інші вчені.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах недостатній рівень банківського менеджменту зумовлює погіршення надійності

банківської діяльності і навіть банкрутство деяких вітчизняних банків. Специфіка антикризового управління комерційними банками полягає в тому, що останні змушені працювати в умовах нестабільної економічної ситуації. Це відбивається на якості банківських продуктів і засобах управління банківським портфелем.

Ефективна та стабільна банківська система - необхідна умова розвитку економіки будь-якої країни, оскільки вона є найважливішим елементом економічної інфраструктури. Основним її призначенням є забезпечення постійного безперервного й ефективного обігу фінансових ресурсів у державі та максимальне збереження довіри суспільства до банківського сектора, що можливо лише за умови досягнення стабільної роботи кожного окремого банку, який за специфікою своєї діяльності прямо або опосередковано об'єднує всіх учасників народногосподарських економічних відносин. Що стосується України, то її національна банківська система перебуває на етапі становлення та розвитку. Допоки ще не сформовано механізмів забезпечення її загальної стабільності та самодостатності. У нинішніх умовах розвитку міжнародних відносин та конкурентного середовища, активізації глобалізаційних процесів та інтенсифікації грошових потоків потребує вдосконалення банківський менеджмент. Сучасна фінансова криза та криза довіри до банківської системи засвідчили її слабкість та вразливість, загострили коло проблем, вирішення яких потребують серйозної уваги держави та міжнародної фінансової спільноти. За таких умов перед банківською системою України постає першочергова проблема, пов'язана з необхідністю підвищення якості банківського менеджменту з метою попередження та мінімізації тяжких наслідків кризових явищ у банківському секторі

[1, с.45].

В умовах ринкової економіки банки мають надзвичайно великі можливості як позитивно, так і негативно впливати на економічні процеси. В свою чергу, соціально-економічні перетворення, які останнім часом відбуваються на міжнародній фінансовій арені та в Україні, зумовили необхідність реформування вітчизняної банківської системи, в результаті чого вона має стати гнучкішою, прозорішою та більш відкритою, яка була б здатна своєчасно й адекватно реагувати на події, які в той чи інший період розвитку відбуваються в суспільстві. Об'єктивний і поступальний розвиток ринку банківських послуг також постійно висуває принципово нові вимоги щодо маркетингової діяльності банків, прийняття управлінських рішень, організації роботи з клієнтами. Управління може бути ефективним лише тоді, коли банк наперед визначатиме попит споживачів його продуктів. Саме тому під постійною увагою перебувають проблеми корпоративного менеджменту банків, освоєння нових і реструктуризація традиційних сфер їх діяльності, вдосконалення систем управління ризиками.

У цьому контексті домінуючою метою банківського менеджменту є постійне підвищення ринкової вартості кожного банку, що забезпечує збільшення рівня капіталізації банківської системи, задовольняє потреби прогресу й економічного зростання держави та гарантує виконання банками їх суспільних функцій. Тому кожен окремих банк, виходячи з власних можливостей та резервів, самостійно обирає напрямок стратегічного розвитку з метою зниження витрат та завоювання конкурентних позицій на ринку. Іншими словами, кожен банк за своїми функціональними ознаками є складною, динамічною, цілеспрямованою системою, яка постійно розвивається відповідно до вимог ринкового середовища. Таке становище зумовлює необхідність визначення ієрархічної системи цілей, яка має базуватись на стратегії прогресивного розвитку банку, тобто враховувати його перехід з нижчого рівня розвитку до вищого. При цьому досягнення глобальної мети відбувається за умови досягнення відповідного рівня локальних цілей [2, с.114].

На сьогодні не існує єдиної точки зору щодо визначення цілей функціонування банків. Банк є соціальною системою, і його контрагенти у своїй діяльності керуються власними намірами та інтересами, пропонують розглядати цілі банку через призму приватних цілей його учасників, як внутрішніх, так і зовнішніх, без урахування значимості та пріоритетності цілей самого банку в цілому. При цьому інтереси держави

розглядаються на рівні інтересів інших учасників банку.

Однак, виходячи з вимог загальної теорії систем, концептуально хибне визначення дерева цілей банку у відповідності зі звичайним об'єднанням приватних інтересів його окремих учасників. Оскільки банк - цілісна система, то основною (глобальною) метою має бути сталий розвиток банку в широкому розумінні або забезпечення його фінансової стабільності у динаміці. При цьому необхідно враховувати такі моменти:

- оскільки банк як система включає підсистеми різного рівня і типу, то забезпечення його динамічної фінансової стійкості - це процес, який є результатом взаємодії підсистем і узгоджується з тенденцією розвитку систем більш високого порядку (банківської системи і соціально-економічної макросистеми в цілому), що виражається в дотриманні банківського законодавства, економічних нормативів, норм резервування тощо (але це не означає, що вони повинні бути ідентичними);

- головні цілі банківської системи повинні бути конкретизовані та декомпоновані в глобальну мету розвитку та функціонування банку - дотримання його динамічної та статичної фінансової стійкості [1].

Фінансові кризи міжнародного масштабу завжди в першу чергу торкаються фінансових інститутів, оскільки вони є відкритими системами, найбільш інтегрованими у світовий фінансовий простір, а вже потім, як наслідок, - реального сектора економіки. Тому, зважаючи на вагомість впливу банківської системи на економіку держави та її регіонів, характер і структуру споживання населення, на часі постало невідкладне завдання розробки механізму антикризової діяльності вітчизняної банківської системи, який би забезпечив суттєве підвищення її фінансової стійкості та здатність протистояння як зовнішнім, так і внутрішнім кризам. Такий механізм має базуватись на комплексному підході, який передбачає організацію системи попередження банківських криз і забезпечення стабільного функціонування банків в умовах виникнення як системних (міжнародних), так і локальних (внутрішніх) фінансових криз [2].

Оцінка та своєчасне виявлення причин банківських криз дасть можливість їх прогнозування, з тим, щоб розробити ефективну антикризову державну політику та забезпечити умови для захисту банківської системи України. Одночасно комплекс заходів щодо стабільної діяльності банків в умовах кризи, яка вже виникла, має забезпечити подолання їх кризових явищ в економіці держави в цілому.

Розробка механізму антикризової банківської діяльності в критичних умовах - єдине завдання держави і банківської системи. Саме тому особливо актуальною постає необхідність вдосконалення нормативно-правового регулювання банківського сектора.

Враховуючи різноманітність цілей, які переслідує кожен з учасників процесу банківської діяльності, можна виділити наступні принципи, на яких має базуватись вітчизняне нормативно-правове її регулювання та які є основоположними щодо розробки комплексу превентивних і стабілізаційних заходів діяльності банків в умовах фінансової кризи, зокрема:

1. Принцип комплексності, системності та оперативності державного регулювання в органічному поєднанні з саморегулюванням банківської діяльності. Нагляд не може і не має забезпечувати максимальну безпеку банків, тому що це б спонукало до жорсткої регламентації банківської діяльності з позиції центрального банку; зниження комерційної ініціативи самих банків; сліпої довіри клієнтів до будь яких банків; оскільки значна міра відповідальності перекладається на центробанк, то банки, які знаходяться на межі банкрутства, будуть просто пасивно розраховувати на допомогу органів банківського нагляду.

2. Принцип автономії банківської функції, який доповнює попередній принцип і означає, що наглядові органи не повинні підмінювати керівництво банку, оскільки жодний нагляд у будь-якій формі не замінить якісний кваліфікований внутрішній менеджмент, має виступати лише елементом, котрий доповнює ринкову дисципліну.

3. Принцип забезпечення стабільності фінансової системи як державна гарантія і кінцева мета банківського нагляду з тим, щоб максимально забезпечити збереження довіри до банків і безпеку населення та інвесторів, які зберігають у банках свої кошти.

4. Принцип підпорядкування ринку, який має забезпечити максимальну відповідність умовам вільної ринкової економіки, де, в свою чергу, вільно відіграватиме свою роль конкуренція, яка врівноважує попит і пропозицію на банківські продукти, за яких стимулюється ефективність обігу фінансових ресурсів і створюються передумови для задоволення як поточних, так і інвестиційних потреб корпорацій та населення.

5. Принцип врівноваження умов конкуренції. Законодавче регулювання в жодному разі не повинне створювати умов, за яких банки не були б спроможними справитись з тиском тих чи інших конкурентів. Таке врівноваження має встановлюватись на різних рівнях:

- між міжнародними фінансовими

організаціями, оскільки постійно активізується інтернаціоналізація банківського бізнесу. Контроль за тим, щоб дотримання міжнародних правил банківського регулювання забезпечувало рівні умови конкуренції, здійснює Базельський комітет з банківського нагляду;

- між банками різних категорій в середині держави;

- між небанківськими фінансовими інститутами, оскільки вони, не підпадаючи під банківський нагляд, становлять для банківських установ серйозну конкуренцію.

6. Принцип прозорості та доступності, за умови якого відбувається рух інформації від банку до наглядових органів та до інших користувачів. Інформація щодо вітчизняних банків, окрім тієї, що становить банківську таємницю, має бути доступною і зрозумілою для всіх клієнтів банку, незважаючи на те, що банківський бізнес постійно розвивається й ускладнюється [3].

7. Принцип демократичної легітимації, який передбачає гармонізацію інтересів всіх суб'єктів банківського процесу. Оскільки різні його учасники мають різні інтереси, то необхідно визначити оптимальний варіант їх співвідношення з тим, щоб забезпечити як статичну, так і динамічну фінансову стійкість кожного окремого банку [4].

Щоб подолати фінансово-економічну кризу в Україні, потрібна стратегічна програма дій, яка має бути осмисленою, фахово підготовленою, оціненою незалежними експертами. Вона повинна пройти публічне прозоре обговорення й отримати підтримку фахівців і громади. Найважливішим завданням сьогодення, вирішення якого послабить фінансово-економічну кризу в Україні, є формування ефективного механізму забезпечення стабільності грошово-банківської системи. Його основою повинна стати стійка національна грошова одиниця. Аби гривня остаточно не перетворилася на ерзац-валюту, а наша банківська система не зазнала краху, доцільно впровадити в Україні політику "Currency board" (Валютний комітет), прив'язавши гривню до спеціальних прав запозичень (SDR) - безготівкової розрахункової грошової одиниці Міжнародного валютного фонду, яка сформована за принципом валютного кошика. До валютного кошика SDR включаються долар США, євро, японська ієна та британський фунт стерлінгів. Питома вага кожної валюти у цьому кошику залежить від її частки у світовому зовнішньоторговому обороті й показників економічного розвитку в країнах-емітентах цих валют [5].

Враховуючи те, що Україна задекларувала курс на вступ до Європейського Союзу, варто розглянути можливість використання євро у

вільному грошовому обігу в країні паралельно з українською національною валютою. Подібні пропозиції нині обговорюються в Албанії, країнах Балтії та Іспанії. Такий варіант особливо актуальний для нас, оскільки гривня наразі перетворюється на сурогатну валюту. Де-факто в Україні євро вже широко використовується, особливо у готівкових операціях. Нині чимало супермаркетів, що продають коштовні іноземні товари, зазначають ціну в євро, оскільки саме у цій валюті здійснюються імпорتنі поставки.

Керівники і власники банків, які ще вчора вимагали мінімального втручання держави в фінансову діяльність банків, сьогодні в умовах кризи змінили свою думку на протилежну. Такі керівники сьогодні чекають фінансової підтримки та порад з боку держави.

У найзагальнішому вигляді під антикризовим управлінням варто розглядати таке управління, яке буде запобігати або пом'якшувати кризові ситуації. Щодо такого тлумачення суті антикризового управління запропоновано диференціювати такі підвиди:

1) передкризове управління, яке здійснюють для своєчасного виявлення та вирішення проблем (прийняття рішень) для запобігання кризи;

2) управління в умовах кризи, який визначає стабілізацію нестійких станів і збереження керованої системи;

3) управління процесами виходу з кризи, яке здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення з кризи [6].

До передкризового управління можна віднести ранню діагностику банкрутства, яка є складовою антикризового регулювання банківського сектору національної економіки.

Рання діагностика проблемності в банках повинна відповідати таким вимогам:

- результати ранньої діагностики повинні бути критерієм оцінки якості управління банком;

- рання діагностика повинна відповідати вимогам фінансової стратегії банку, що забезпечує ефективне управління ризиком банкрутства;

- рання діагностика повинна характеризуватися, як на якісних, так і на кількісних характеристиках діяльності банку та використання результатів усіх форм фінансового аналізу;

- форми та методи ранньої діагностики повинні бути універсальні і застосовуватися для банків на будь-якій стадії їхнього розвитку;

- рання діагностика повинна підпорядковуватися меті та завданням банківського нагляду;

- система показників, яку використовують для ранньої діагностики, повинна мати високий рівень формалізації та меншою мірою залежати від

індивідуальних особливостей банку [7].

Для виходу банківського сектору економіки України з кризи на нашу думку, необхідно:

- відновити довіру населення до банківської системи;

- запобігати поширенню неправдивої та негативної інформації про банки через ЗМІ;

- узаконити бартерні розрахунки між банком та його клієнтами (тобто надати законні підстави позичальникам банків розраховуватися товарами з банками, і банкам розраховуватися за вклади також товарами за згодою сторін);

- удосконалити аналіз фінансового стану суб'єктів, які подали заявку на отримання кредитних коштів.

Отже, щоб позбутися економічної кризи в Україні, спочатку потрібно оздоровити національну банківську систему. Це можна виконати за рахунок істотних змін в економічній політиці держави й узгодженої антикризової програми.

Список літератури

1. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством : підручник. - Львів : Українська академія друкарства, 2008. - С. 64-65.

2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підручник. - К. : Національний торговельно-економічний університет, 2005. - 125с.

3. Хімич Н.О. Управління ліквідністю комерційних банків в умовах нестабільності фінансових ринків // Регіональна економіка. - 2008. - № 3. - С. 76-83.

4. Сало І.В. Фінансовий менеджмент банку: навч. посібник / Сало І.В., Криклій О.А. - Суми: ВТД Університетська книга", 2007. - 314 с.

5. Микола Пацера. Світова фінансова криза та її наслідки для банківської системи України // Вісник НБУ. - січень 2009. - 19 с.

6. Павлов Р.А. Рання діагностика банкрутства в системі антикризового регулювання банківського сектору національної економіки // Актуальні проблеми економіки. - 2007. - № 4(70). - 2007. - 107 с.

7. Володимир Міщенко, Анжеліка Сомик, Ліквідність банківської системи України: сучасний стан, чинники та напрямки підвищення ефективності регулювання // Вісник НБУ. -січень 2009. - 34 с.

Аннотация

А.А. Антохов, Л.Л. Клевчик

**ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВ АНТИКРИЗИСНОГО БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА
В УСЛОВИЯХ РЫНКА И КРИЗИСА**

Определено и обосновано систему целей функционирования банка; разработан комплекс принципов по которым сформированы стабилизационные мероприятия деятельности банков в условиях финансового кризиса; определены и раскрыты подвиды антикризисного управления; охарактеризованы последствия мирового финансового кризиса для национальной банковской системы; исследовано современное состояние банковского менеджмента в рыночных условиях и влияние кризиса на банковское управление.

Ключевые слова: *банковский менеджмент, антикризисное управление, финансовый кризис, реформирование, управленческие решения, коммерческие банки, антикризисные меры, последствия мирового финансового кризиса.*

Summary

Andrey Antohov, Leonid Klevchik

**ESTIMATION OF PROSPECTS OF BANKING CRISIS MANAGEMENT IN THE
MARKET ECONOMY AND IN CRISIS**

Defined and reasonably functioning system for the purposes of the bank; developed a set of principles that formed through stabilization activities of banks in financial crisis; defined and solved subspecies of crisis management; described the effects of the global financial crisis on the national banking system; investigated the current state of bank management in market conditions and the impact of crisis on bank management.

Keywords: *Bank management, crisis management, the financial crisis, reform, management decisions, commercial banks, anticrisis measures of the global financial crisis.*