

О.Й. Шевцова (Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна)

М.В. Суганяка (Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна)

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМНИМ БАНКОМ

У статті розглянуто основні проблеми, пов'язані з формуванням механізму антикризового управління системними банками. Визначено основні складові механізму антикризового управління ними. Запропоновано принципи формування механізму антикризового управління системними банками.

Ключові слова: системні банки, капітал, активи, зобов'язання, фінансова стійкість, механізм антикризового управління, принципи механізму антикризового управління.

Рис. 2. Табл. 3. Літ. 16.

Е.И. Шевцова (Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара, Украина)

Н.В. Суганяка (Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара, Украина)

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМНЫМ БАНКОМ

В статье рассмотрены основные проблемы, связанные с проблемой формированием механизма антикризисного управления системными банками. Определены основные составляющие механизма антикризисного управления системным банком. Предложены принципы формирования механизма антикризисного управления системными банками.

Ключевые слова: системные банки, капитал, активы, обязательства, финансовая устойчивость, механизм антикризисного управления, принципы механизма антикризисного управления.

O.Y. Shevtsova (Dnipropetrovsk National University of Oles Honchar, Ukraine)

M.V. Suganyaka (Dnipropetrovsk National University of Oles Honchar, Ukraine)

PRINCIPLES OF MECHANISM FORMATION FOR CRISIS MANAGEMENT OF A SYSTEMICALLY IMPORTANT BANK

The article considers the key problems, related to mechanism formation for crisis management at the banks of this type are determined. Principles of formation for such mechanism are offered.

Keywords: systemically important banks; capital; assets; liabilities; financial sustainability; mechanism of crisis management; principles for mechanism of crisis management.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку вітчизняної банківської системи свідчать про необхідність підвищення її фінансової стійкості, яка здатна забезпечити подальше економічне зростання держави. Інфраструктура банківської системи представлена банківськими установами (системними, середніми, малими), які й забезпечують процес її функціонування.

На сьогодні подальший розвиток банківської системи значною мірою залежить від швидкості подолання кризових явищ. Вирішальну роль у цьому процесі відіграють системні банки, в яких зосереджені значні фінансові ресурси.

У цих умовах підвищується теоретичний і практичний інтерес до розробки механізму антикризового управління системними банками.

Аналіз останніх публікацій. Питанням формування системи антикризового управління та використання певних інструментів присвячено наукові праці О. Драчевої [6], А. Єрмошенко [7], А. Ковалева [10], В. Коваленко [12], С. Назарової [13], Р. Павлової [14], А. Тавасієва [15] та інших.

При цьому недостатньо дослідженою є проблема формування механізму антикризового управління системними банками.

До основного завдання наукової статті слід віднести обґрунтування та побудову формування механізму антикризового управління системними банками. Для його реалізації слід, по-перше, визначити та проаналізувати зміст і функціонування механізму антикризового управління; по-друге, визначити основні складові механізму антикризового управління й особливості їх застосування на рівні системних банків.

Мета дослідження – обґрунтування та визначення основних принципів функціонування механізму антикризового управління системними банками.

Основні результати дослідження. Відповідно до положення «Про забезпечення безперервного функціонування інформаційних систем Національного банку України та банків України», системний банк – це банк, неможливість функціонування якого спричиняє значний вплив на функціонування банківської системи України в цілому внаслідок великого обсягу його операцій, розгалуженої мережі філій та інших чинників [1].

Станом на 01.01.2012 в Україні налічується близько 17 системних банків, які за своєю специфікою й обсягами діяльності входять до I групи банків, і виникнення проблем у одного з них призводить до ланцюгової реакції проблемності в інших [5].

Як зазначає І.О. Школьник, підприємства, що функціонують в умовах ринкової економіки, об'єктивно періодично потрапляють у кризові ситуації через нерівномірний циклічний характер економічного розвитку [16, 262].

Слід зазначити, що В.В. Коваленко характеризує систему антикризового управління як таку, що має властивості, які забезпечують особливий механізм управління: гнучкість і адаптивність, здатність до диверсифікації та своєчасного ситуаційного реагування, а також можливості ефективно використовувати потенціал банківської системи й неформальні методи управління [11, 89].

Механізм антикризового управління системними банками повинен мати такі властивості: мобільність і динамічність використання ресурсів, проведення змін, реалізація інноваційних програм; здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та прийнятті рішень; врахування чинника часу в процесах антикризового управління; посилена увага до процесів розробки управлінських рішень і вибору альтернатив проведення діяльності; використання при розробці та реалізації рішень антикризових критеріїв якості.

Структурні, організаційні перебудови, що відбуваються в економіці кожної країни та на світовому фінансовому ринку, призводять до неієдності способів регулювання процесів функціонування банківських установ. Вони не забезпечують у певній мірі безперервності і синхронності грошових потоків, не створюють стійкого фінансового стану системного банку.

Усю сукупність проблем формування механізму антикризового управління системним банком доцільно розподілити на чотири групи (рис. 1).



Рис. 1. Проблематика антикризового управління системним банком, узагальнено за матеріалами [2, 130; 3]

Перша група проблем пов'язана з процесом розпізнання передкризових ситуацій.

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими постулатами функціонування системного банку – це методологічні проблеми функціонування (місія і цілі управління, засоби і методи управління) в умовах кризової ситуації.

Третя група – проблеми, пов'язані з технологією управління.

Четверта група – проблеми в управлінні персоналом банку, що завжди супроводжують кризові ситуації.

Слід зазначити, що в умовах постійної зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування системного банку збільшується ймовірність виникнення кризових ситуацій, які можуть приймати різні форми. Як свідчить практика, відсутність превентивного характеру управління кризою притаманна банкам України, зокрема системним, що обґрунтовується не функціональними, а системними проблемами, а саме: відсутність стратегічного підходу в управлінні системним банком, зокрема філійною мережею; орієнтація на отримання надприбутків у короткостроковий період; дисбаланси у залученні та розміщенні коштів; зростання проблемної заборгованості банків; незбалансованість ліквідності банків; недосконала система ризик-менеджменту; дезорієнтація продуктової стратегії; відсутність готовності банків функціонувати в постійно змінному ринковому середовищі.

Таким чином, механізм антикризового управління системними банками повинен мати такі властивості: мобільність і динамічність використання ресурсів, проведення змін, реалізація інноваційних програм; здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та прийняття рішень; врахування чинника часу в процесах антикризового управління; посилена увага до процесів розробки управлінських рішень і вибору альтернатив проведення діяльності; використання при розробці й реалізації рішень антикризових критеріїв якості.

Механізм антикризового управління системним банком – сукупність форм і методів створення та використання фінансових ресурсів з метою забезпечення фінансово стійкого функціонування банків і прийняття стратегічних рішень у міру виявлення потенційних проблем.

Слід зазначити, що головною проблемою при формуванні механізму антикризового управління системними банками є структуризація, під якою розуміють «виділення в системі двох типів об'єктів – множини елементів та множини зв'язків, а також співвідношень даних множин між собою» [9]. В цьому випадку під структурою розуміється сукупність зазначених двох множин, що певним чином поєднані [9].

Розглянемо рейтинг системних банків у банківській системі України станом на 01.01.2012 (табл. 1).

Таблиця 1. Рейтинг системних банків у банківській системі України за фінансовим результатом станом на 01.01.2012*

№	Назва банку	Рейтинг у банківській системі	Фінансовий результат, млн. грн.	Питома вага, %	Прибутковість статутного капіталу, %	Прибутковість акцій, %
1	Приватбанк	1	1425,82	-51,2	10,526	0,983
2	Ощадбанк	4	530,991	-19,07	3,417	0,718
3	Укрсїмбанк	32	14,853	-0,53	1,17	0,037
4	Промінвестбанк	18	29,977	-1,08	0,567	0,079
5	ВТБ Банк	3	581,525	-20,88	10,738	1,569
6	Перший Український Міжнародний банк	7	268,155	-9,63	8,14	0,769
7	Альфа-Банк	28	17,454	-0,63	0,376	0,062
8	Дельта Банк	5	469,338	-16,85	56,752	2,022
9	ОТП Банк	2	581,76	-20,89	20,283	2,553
10	Фінанси та кредит	133	-79,163	2,84	-3,958	-0,36
11	Брокбізнесбанк	22	22,848	0,82	1,125	0,121
12	Укргазбанк	143	-3614	129,77	-36,14	-19,904
13	Дочірній банк Сбербанку Росії	8	257,081	-9,23	8,591	1,518

* розраховано за матеріалами [4].

Як свідчать дані табл. 1, провідні позиції залишаються за ПАТ «Приватбанк». Перші позиції займають вітчизняні банки зі 100% українським капіталом (Приватбанк, Ощадбанк, Укресїмбанк), що свідчить про їхню стабільність і підтримку з боку держави.

Такі банки, як ПАТ «Фінанси та кредит» і ПАТ «Укргазбанк» отримали за результатами 2011 р. збиток, тому їхні рейтинги низькі. ПАТ «ОТП Банк» та ПАТ «Дельта Банк» досягли найбільшого значення прибутковості активів.

За капітальною базою провідні позиції займає ПАТ «Ощадбанк» (табл. 2).

Таблиця 2. Рейтинг системних банків у банківській системі України за капіталом на 01.01.2012*

№	Назва банку	Рейтинг у банківській системі	Капітал, млн. грн.	Темп приросту до 01.01.2011	Капітал, млн. євро	Питома вага, %	Статутний капітал, млн. грн.
1	Приватбанк	2	17222	141,11	1648,712	12,568	13545,2
2	Ощадбанк	1	17594,8	106,05	1684,401	12,861	15537,9
3	Укрсоцбанк	3	7957,86	97,05	761,828	5,817	1270
4	Промінвестбанк	5	5323,2	96,09	509,605	3,891	5285,19
5	ВТБ Банк	4	5621,97	94,32	538,207	4,109	5415,78
6	Перший Український Міжнародний банк	8	4631,75	152,4	443,411	3,386	3294,49
7	Альфа Банк	6	5137,22	100,93	491,801	3,755	4639,12
8	Дельта Банк	16	2278,18	140,26	218,097	1,665	827
9	ОТП Банк	7	4703,41	94,91	450,271	3,438	2868,19
10	Фінанси та кредит	12	2760,32	116,53	264,254	2,018	2000
11	Брокбізнесбанк	11	2846,35	101,45	272,489	2,081	2030,4
12	Укргазбанк	10	2847,37	139,82	272,587	2,081	10000
13	Дочірній банк Сбербанку Росії	13	2582,75	168,45	247,254	1,888	2992,46

* розраховано за матеріалами [4].

Як свідчать дані табл. 2, усі системні банки станом на 01.01.2012 займають у рейтингу банківської системи провідні позиції (входять у двадцятку перших банків). Зазначені банки дотримуються законодавчих норм щодо статутного капіталу банків (120 млн. грн., або 10 млн. євро).

Перевірка й аналіз активів банку відноситься до найбільш тривалої і важливої стадії аналізу діяльності банку. Це пояснюється тим, що якість активів значною мірою обумовлює ліквідність і платоспроможність банку і, в результаті, його надійність. Якщо банк має якісні активи, то навіть за мінімального розміру власного капіталу він може стабільно й ефективно функціонувати (табл. 3).

Таблиця 3. Рейтинг банків України за активами та зобов'язаннями станом на 01.01.2012, млн. грн.*

№	Банк	Активи	Зобов'язання	Балансовий капітал
1.	Приват Банк	142236,70 -1338,34(-0,94%)**	125700,11 -1428,43(-1,14%)	16536,59 +90,09(0,54%)
2.	Ощадбанк	77225,61 +325,87(0,42%)	59625,57 +265,37(0,45%)	17600,04 +60,5(0,34%)
3.	Укресімбанк	72393,77 -70,98(-0,1%)	54782,16 -45,69(-0,08%)	17611,61 -25,29(-0,14%)
4.	Укрсоцбанк	39110,42 -126,39(-0,32%)	32540,55 -126,01(-0,39%)	6569,87 -0,38(-0,01%)
5.	ВТБ Банк	37073,95 -318,54(-0,86%)	33151,47 -313,12(-0,95%)	3942,48 -5,42(-0,14%)
6.	Промінвестбанк	35155,36 -877,77(-2,5%)	30096,58 -1377,85(-4,58%)	5058,78 +500,08(9,89%)
7.	ПУМБ	30675,64 +620,6(2,02%)	27540,84 +586,21(2,13%)	3134,81 +34,4(1,1%)
8.	Альфа-Банк	27110,25 +660,46(2,44%)	23083,79 -182,96(-0,79%)	4026,47 +843,43(20,95%)
9.	ОТП Банк	22843,95 +262,89(1,15%)	19524,20 +292,21(1,5%)	3319,76 -29,31(-0,88%)
10.	Фінанси та Кредит	22016,13 +155,22(0,71%)	20117,66 +117,45(0,58%)	1898,47 +37,78(1,99%)

Закінчення табл. 3

№	Банк	Активи	Зобов'язання	Балансовий капітал
11.	Дельта Банк	20658,60 +1355,26(6,56%)	19047,68 +1149,89(6,04%)	1610,92 +205,37(12,75%)
12.	Укргазбанк	18696,22 +81,07(0,43%)	15808,86 +62,27(0,39%)	2887,36 +18,81(0,65%)
13.	Брокбізнесбанк	18060,61 -1234,21(-6,83%)	15667,26 -1234,84(-7,88%)	2393,35 +0,63(0,03%)
14.	Сбербанк Росії	16768,16 +1917,94(11,44%)	14608,46 +1043,21(7,14%)	2159,70 +874,73(40,5%)
15.	Кредитпромбанк	12346,34 -608,23(-4,93%)	10227,53 -1557,53(-15,23%)	2118,81 +949,3(44,8%)
16.	Форум	11321,77 -1152,61(-10,18%)	9479,93 -1153,95(-12,17%)	1841,84 +1,34(0,07%)
17.	Південний	10846,36 +204,68(1,89%)	9303,48 +201,42(2,16%)	1542,87 +3,26(0,21%)
18.	ІНГ Банк Україна	10741,99 -64,67(-0,6%)	8923,17 -99,37(-1,11%)	1818,82 +34,7(1,91%)
19.	Родовід Банк	9315,42 -432(-0,46%)	5396,00 +19,64(0,36%)	3919,42 -62,84(-1,6%)
20.	БіЕйБі Банк	8388,05 -185,06(-2,21%)	7971,27 -112,49(-1,41%)	416,78 -72,58(-17,41%)

* розраховано за матеріалами [8].

** Зміни значень – відносно минулого місяця.

Згідно з табл. 3, величина активів перших банків порівняно з останніми приблизно в 17 разів більша, що також підтверджує величина зобов'язань і балансового капіталу.

У цілому, пріоритетними напрямками механізму антикризового управління системними банками повинні бути такі: мотивація, орієнтована на антикризові заходи, аналіз ситуації; стратегічна направленість функціонування банку; корпоративність; моніторинг кризових ситуацій; науковий аналіз і прогнозування тенденцій; якість антикризової програми; методологія розробки ризикових рішень.

Загальна схема механізму антикризового управління системними банками представлена на рис. 2.

Таким чином, для ефективного функціонування механізму антикризового управління системним банком необхідна реалізація таких принципів:

- функціональність – розмежування функцій між підрозділами та філіями системних банків, які розробляють антикризову стратегію, приймають управлінські рішення, забезпечують їх реалізацію і здійснюють контроль та регулювання;

- керованість – мінімізація рівнів підпорядкованості й оптимізація об'єктів, які підпадають під антикризове управління;

- централізація виконання основних функцій – забезпечення виконання підрозділами антикризового управління завдань відповідно до визначеної місії, генеральної мети та основних завдань функціонування системних банків;

- делегування повноважень і відповідальності – передавання повноважень (прав прийняття рішень) і прийняття відповідальності керівникам підрозділів залежно від проблемності у розвитку банку;

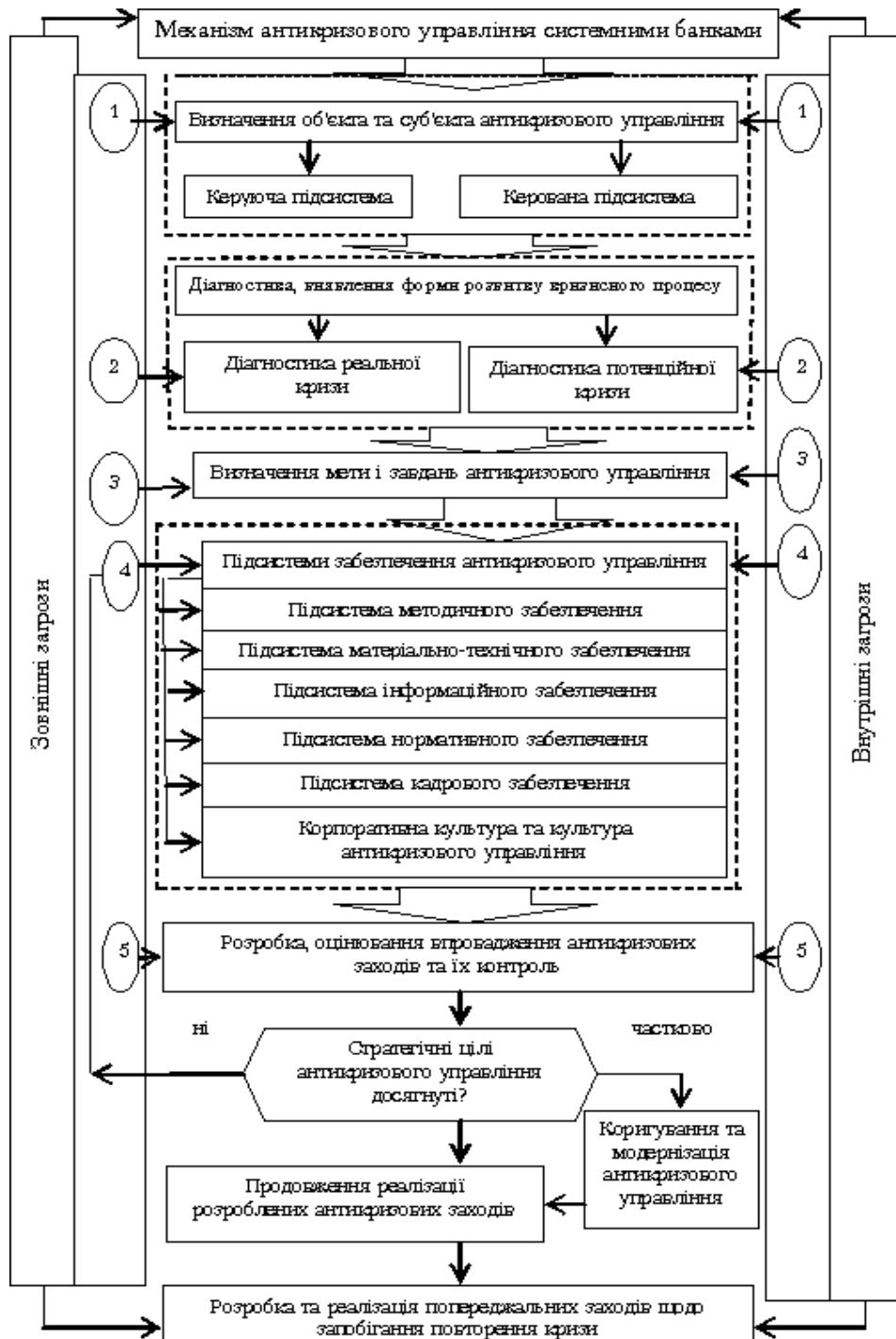


Рис. 2. Механізм антикризового управління системними банками, авторська розробка

- мінімізація (оптимізація) витрат – обґрунтування витрат на проведення антикризових заходів залежно від прийнятих рішень;
- комплексність – цілісне охоплення проблем, взаємодія підрозділів та узгодження всіх етапів діагностики і моніторингу діяльності системного банку;
- раціоналізація інформаційних потоків – прозорість в інформаційних потоках щодо ситуації в банківській установі.

Висновки та подальші розвідки. Таким чином, запобігання кризовим ситуаціям у системних банках є одним із пріоритетних завдань антикризового управління, яке покликане стати важливим елементом банківського менеджменту та сприяти виявленню внутрішніх і зовнішніх чинників ризику, симптомів і причин криз та неможливості переходу одних видів ризику у системну кризу.

Для формування механізму антикризового управління системним банком необхідно:

- по-перше, визначити чіткі стратегічні орієнтири у процесі забезпечення стратегічного розвитку системного банку;
- по-друге, визначити цілі антикризового управління, які мають бути адекватними тенденціям зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ банку, його внутрішньому потенціалу, а також забезпечувати розв'язання існуючих проблем з найменшими втратами для банку;
- по-третє, сформулювати принципи антикризового управління банком, які визначають вимоги до розвитку структури, організації соціально-економічних систем, процесу антикризового управління в цілому і процесу ухвалення управлінських рішень зокрема;
- по-четверте, розробка архітектури механізму антикризового управління й окремих його складових, а саме моделі, методи і процедури формування й реалізації механізму антикризового управління, що забезпечило б максимальний ефект у процесі реалізації стратегії антикризового управління й антикризових заходів;
- по-п'яте, визначити набір дієвих стратегій антикризового управління, спрямованих на подолання саме того виду кризи, яка виникла в системному банку;
- по-шосте, розробити методи, моделі і процедури розробки й ухвалення управлінських рішень у процесі вибору та реалізації дієвої стратегії антикризового управління в умовах обмежених часових і фінансових ресурсів з найменшими витратами для системного банку.

1. Про забезпечення безперервного функціонування інформаційних систем Національного банку України та банків України: Постанова правління Національного банку України від 17.06.2004 №265 // zakon1.rada.gov.ua.

2. Антикризисное управление: Учебник / Государственный университет управления; Под ред. Э.М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 620 с.

3. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособие / Под ред. проф. А.Г. Грязновой. – М.: Тандем; Эксмо, 1999. – 368 с.

4. Асоціація українських банків // aub.org.ua.

5. Дані фінансової звітності банків України // Національний банк України // www.bank.gov.ua.

6. Драчева Е.Л., Ходачник Г.Э. Инструменты государственного антикризисного управления в банковском секторе // Менеджмент в России и за рубежом.— 2001.— №5.— С. 118–124.
7. Єрмошенко А.М. Аналіз сценаріїв як інструмент протидії ризикам взаємодії страховиків і комерційних банків // Актуальні проблеми економіки.— 2009.— №10.— С. 88–97.
8. Информационный портал о банках Украины // www.bankstore.com.ua.
9. Иоффе Л.Ш., Клейнер Г.Б. Системный анализ и структурное моделирование целенаправленных систем. — М.: Информэлектро, 1978. — 56 с.
10. Ковалев А.П. Банковское дело без опасности. Риск- и кризис-менеджмент в практике западных банков // Банковская практика за рубежом.— 2006.— №8.— С. 28–44.
11. Коваленко В.В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика: Монографія. — Суми: УАБС НБУ, 2010. — 228 с.
12. Коваленко В.В., Крухмаль О.В. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи: Монографія. — Суми: УАБС НБУ, 2007. — 198 с.
13. Назарова С.В. Моделирование фінансово-економічного стану комерційного банку при формуванні антикризової стратегії його діяльності // Формування ринкових відносин в Україні.— 2006.— №4.— С. 107–111.
14. Павлов Р.А. Ранняя диагностика банкротства в системе антикризисного регулирования банковского сектора национальной экономики // Актуальні проблеми економіки.— 2007.— №4.— С. 107–112.
15. Тавасиев А.М. Специальные антикризисные меры в механизмах банковского управления // Банковское дело.— 2006.— №4.— С. 13–22.
16. Школьник І.О., Боярко І.М., Сюркало Б.І. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник / За ред. І.О. Школьник. — Суми: Університетська книга, 2009. — 301 с.

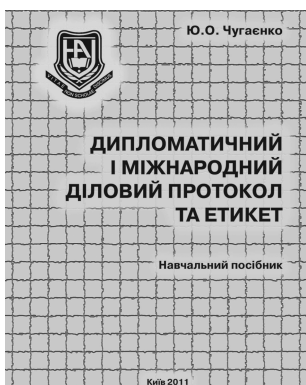
Стаття надійшла до редакції 26.03.2012.

КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26
E-mail: book@nam.kiev.ua
тел./факс 288-94-98, 280-80-56



Дипломатичний і міжнародний діловий протокол та етикет: Навчальний посібник. — К.: Національна академія управління, 2011. — 164 с. Ціна без доставки — 25 грн.

Автор: **Ю.О. Чугаєнко.**

У навчальному посібнику викладено основи дипломатичного і міжнародного ділового протоколу і етикету, з історією становлення української протокольної практики і протокольної служби.

Призначений для студентів, що вивчають спецкурс "Дипломатичний і міжнародний діловий протокол та етикет", а також для широкого кола осіб, яким за родом діяльності доводиться контактувати з іноземними установами, організаціями та громадянами.