

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 4, 2013 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 336.74

*Н. С. Островська,  
к. е. н., доцент,  
Буковинський державний фінансово-економічний університет*

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ УКРАЇНИ В ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

*N. S. Ostrovska,  
Phd, associate professor  
Bukovina state finance and economics university*

## FEATURES OF MANAGEMENT IN COMMERCIAL BANKS IN UKRAINE POST-CRISIS PERIOD

*Автором наведені приклади вдосконалення практики формування менеджменту в комерційних банках України в період виходу з економічної кризи.*

*The present paper is focused on the investigation of the data improving the commercial bank management in Ukraine during the period of economic crisis overcoming.*

**Ключові слова:** *ліквідність, банківська сфера, кредитна політика, депозити, кредитний рейтинг, кредитний портфель, концентрація, глобалізація.*

**Keywords:** *liquidity, banking, credit policy, deposits, credit portfolio, concentration, globalization.*

**Вступ.** Світова фінансово-економічна криза зумовила нові підходи щодо роботи банківської сфери в цілому та комерційних банків зокрема. Кризові явища останнім часом є невід'ємною складовою економіки, але ситуація може бути керованою та передбачуваною, якщо вчасно прийняти міри щодо роботи комерційних банків. Зменшити збитки від таких явищ можна якщо проаналізувати нові тенденції розвитку процесів злиття та поглинання банків з низьким рейтингом. Нині питання монополізації в банківській сфері є актуальним і потребує його детального дослідження. Така велика кількість комерційних банків не може обслуговувати економіку, яка існує в стані кризового очікування.

**Постановка завдання.** Комерційні банки повинні мінімізувати зовнішній вплив, а їхня стійкість відображати потужність національної економіки. Мінімізація банківських ризиків, менеджерський підхід щодо не допущення зменшення власного капіталу, мають бути основною метою роботи комерційних банків.

Значний внесок у розвиток банківської справи в цілому, та даного питання зокрема, вносять вчені, які постійно працюють над вдосконаленням роботи менеджерів. Концепції, які сьогодні розробляються О.Барановським, А. Гальчинським, В. Міщенком, Л.Примостокою, І.Гуцалом, слугують прийняттю нових законів, положень, постанов. Але економічні процеси потребують постійного дослідження, оскільки вплив регульованих та не регульованих подій, як у світовій економіці так і в українській, досить непередбачений.

**Результати.** Банкіри постійно вишукують свою нішу в економічному просторі. Хоч сьогодні є тенденція до активізації споживчих кредитів в національній валюті, але банки роблять ставку на споживчі кредити не боячись появи непогашеної заборгованості. Із-за відсутності валютних кредитів і високих ризиків кредитування підприємств, комерційні банки почали високими темпами видавати споживчі кредити. З початку 2011 року портфель кредитів фізичних осіб виріс уже на 25%. Ризики неповернення таких кредитів закладаються в ціну кредиту. Банки з такого виду кредитування вийшли майже на до кризовий рівень, різниця є в тому, що в до кризовий період кредити фізичним особам видавались під іпотеку, а зараз це суто споживчі кредити. Видача цих кредитів вийшла на до кризовий рівень, але всі вони видані в національній валюті. Довгострокові кредити на внутрішньому ринку по оптимальних цінах є дефіцитними. За даними Національного банку об'єм споживчих кредитів майже за три квартали 2011 року зріс на 11,33 млрд.грн. або на 21,6%. В цілому споживчі кредити складають 63,81 млрд.грн. або 85% всієї заборгованості в національній валюті. Експерти пояснюють це фактор тим, що банки виявили такі кредити найменше ризиковані. Найбільші ризики виявлені в видачі кредитів інсайдерам та іпотечні кредити. Але комерційні банки виходячи з кризи мали підвищену ліквідність і вкладання грошей в кредити було необхідністю. Інша справа, куди ці кредити направлені. Як виявилось пізніше, споживчі кредити – це авто кредити, кеш-кредити, кредитні картки. Кредитні кошти, в основному, вкладуються в ремонт житла, весілля, подорожі і освіту, а ризики їх неповернення компенсуються високою вартістю цих кредитів.

Менеджери банків і надалі працюють над збільшенням питомої ваги цих кредитів в загальному їх обсязі. Постійне очікування девальвації гривні стимулює населення кредитуватися в національній валюті. В цьому направленні сьогодні працюють великі комерційні банки, хоч ще недавно такий вид кредитування був неперспективний.

Сьогодні можна вчасно відреагувати на інфляційні очікування, стан ВВП, спад промислового виробництва та ряд інших макроекономічних показників, які відразу реагують на стан розвитку держави, впливають, як на внутрішню економічну і політичну ситуацію, так і на зміни світової банківської системи. Ці зміни є наслідком глибоких макроекономічних процесів у світовій економіці і вони зачіпають всі банки, незалежно від рівня їх розвитку. Але таке реагування буде ефективним, вразі справедливої оцінки економічної ситуації в державі та прийняття правильного управлінського рішення. За офіційними даними Національного банку України, інфляція за жовтень місяць 2011 року складала 0%, що мало б бути позитивним, але прихована інфляція та нестача української валюти в комерційних банках, негативно впливають на їх роботу та на економіку в цілому. Менеджерський підхід стримування девальвації гривні, може закінчитись з негативними наслідками. Оскільки, банківський бізнес заснований, насамперед, на довірі та практичному досвіді, то основне в цій сфері відновити довіру населення до цих фінансових організацій, які потребують нового підходу до управління банківськими ресурсами в цілому, та кредитними ресурсами зокрема.

Сьогодні важко передбачити як зміниться робота банківської сфери після очікуваної інфляції чи прийняття законодавчої бази щодо обов'язкового страхування депозитів. Обидва фактори можуть бути стимулюючими щодо зберігання грошових коштів на депозитних рахунках, якщо населення буде довіряти банківському сектору і навпаки, якщо населення розцінить дані фактори як чергову спробу банків не виконувати свої зобов'язання.

Але є ще одна позиція, яку комерційні банки не можуть обійти і працювати самостійно. Не дивлячись на жвавість росту споживчого кредитування, багато українських банків під тиском Нацбанку продовжують думати про скорочення своєї діяльності, особливо в роздрібному бізнесі. Цією ситуацією особливо переймаються закордонні акціонери. Вони вивчають український ринок і не виключають можливість, що підуть з нього.

Менеджери комерційних банків вважають, що заборона на включення резервів під валютні кредити в розрахунок нормативу валютної позиції, а також скорочення допустимого рівня відкритої валютної позиції з 20% до 5%, призведе до того, що банки з іноземним капіталом, виявляться в скрутній ситуації. Тобто саме менше зниження курсу в сторону девальвації може призвести до великих втрат за міжнародними стандартами, а це підштовхує до рішучих дій. За таких умов роботи про збільшення доходів, для покриття збитків, годі й думати, а кредитні портфелі приходится продавати разом з відділеннями. Фахівці вважають, що вихити зможуть банки з політичними та адміністративними ресурсами.

Статистично-економічні дослідження з питань виходу з економічної кризи банківського сектора, проводили вчені із багатьох країн світу. Більшість країн Європейського Союзу вважають, що криза економічна ще не закінчилась вона може поглиблюватись, оскільки має продовження світова політична криза, яка впливає на світові ціни на продукти харчування та енергоносії.

Економічна криза переросла в кризу купівельної спроможності населення. Навіть при незначній, на перший погляд, інфляції за 2011 рік, доходи українців в 2012 році, якщо і будуть рости, то в окремих галузях. В цілому ймовірність зниження доходів є досить високою. Таку думку підтримує і заслужений економіст України Віктор Сулов, який вважає, що реальні доходи населення, в співвідношенні з інфляцією, можуть знизитись в цьому році [2]. Зрозуміло, що коли мова йде про підвищення доходів, потрібно все співставляти з рівнем інфляції в країні. Номінальне підвищення доходів відбудеться, оскільки зростає мінімальна зарплата, але реально ці доходи знизяться з врахування зростання цін.

Спроби вийти з банківської кризи вже є, і вони відчутні на ринку депозитів, депозитна ставка зросла, але пропозиція головного банкіра країни, ввести обов'язкове страхування банківських депозитів з долученням відомих страхових державних компаній, навряд чи додасть оптимізму вкладникам. Якщо аналізувати строкові кошти фізичних осіб на 01.01.2005р., які склали 33204 млн.грн., а на 01.01.2008 року – 125625 млн.грн., то ріст достатньо стрімкий, порівняно з 2009 роком, де ця сума досягла 155201 млн.грн., а в 2010 році 206630 млн. грн. [6]. Не зважаючи на світову економічну кризу кошти фізичних осіб зростають і сьогодні.

В Україні одночасно проявились ознаки валютної, фондової та банківської криз в умовах дестабілізації ринку нерухомості, рецесії будівництва та загального погіршення внутрішньої та зовнішньої макроекономічної ситуації. Причиною розгортання негативних тенденцій стало як скорочення споживчого попиту, так і часткова переорієнтація його на імпорт, а також посилення монетарних обмежень у поєднанні з дестабілізуючим впливом світової фінансової кризи на початку 2009 року. Це характерно для моделі зростання на основі споживчого та інвестиційного попиту, що фінансується ззовні через кредитний бум, а отже, призводить до зростання зовнішнього боргу і вартості його обслуговування (подібний сценарій розгортання подій спостерігався протягом 2008 року в жорсткому варіанті в Казахстані і в більш м'яких варіантах — в країнах Балтії і Росії). Після періоду відставання динаміки доходів від поточних витратків і інвестицій, посилення боргових навантажень на бюджети фірм та домогосподарств розпочинається відновлення об'єктивних співвідношень між ціною житла, доходами населення і розмірами кредитування житлового будівництва, які були надмірно "роздуті" активними зовнішніми запозиченнями. Але на початку 2011 року комерційні банки виявляють над ліквідність, тобто формування коштів відстає від їх розміщення, а це знову негативно вплине на формування валютного курсу, інфляцію та економіку в цілому.

Показник ліквідності надвисокий. Це, на перший погляд, добре, але миттєва ліквідність не може в 1,5-2 рази бути вищою за нормативну. Про таку ситуацію аналітики попереджували ще в середині 2010 року, але висновки були зроблені банкірами тільки тоді, коли чистий процентний дохід впаав по підсумках року на 35-37% [6]. Таке падіння відчули всі українські банки, навіть банки з іноземним капіталом. Ця ситуація мала б насторожити банкірів більше ніж збитки.

Банківська система формує не тільки економічні відносини суспільства, але й впливає на нього, на жаль, не завжди позитивно. Панічний настрій населення України, може спровокувати кризові явища ще задовго до їх прояву насправді. Показник над ліквідності - це фактор, який не можна розцінювати, як зростання депозитів в валюті за рахунок покращення соціального рівня життя населення, як це було в 2005 році, а швидше як блокування кредитної діяльності. Водночас поліпшення ситуації в фінансовому секторі все ще є нестійким, а ситуація в реальному секторі економіки все ще залишається досить напруженою. Унаслідок відносно високих ставок за кредитами підприємства поки що не можуть отримати від банківської системи належну кредитну підтримку для відновлення виробництва. Це говорить про відсутність альтернативи вкладання та розміщення грошей.

Інший підхід - це гра на фінансовому ринку. Проте американські експерти радять своїм клієнтам уже зараз починати продавати цінні папери, оскільки всі фінансові ринки можуть рухнути, і відбудеться рекордний обвал індексу Доу Джонса. Соціальні гарантії населення, тимчасово вільні кошти, впевненість у завтрашньому дні - це безпека банківських надходжень та їх зростання.

За оцінками МВФ, світова економіка у 2009 році скоротилась на 0,6%, при цьому скорочення обсягів торгівлі на 10,7% відбулось вперше за останні тридцять років [2]. Але ситуація в українській економіці ще гірша, оскільки до початку кризи кредитна політика мала агресивний характер, що вплинуло на збільшення частки наданих кредитів, проте якість їх була на низькому рівні, що було поштовхом до поглиблення кризи.

Значний розмір проблемних кредитів є однією з важливих проблем банку, хоча у 2010 році ситуація стабілізувалась і заборгованість становила 11,5% від загального портфелю комерційного банку. Але і цю проблему можна вирішити. На перший план виходить проблема кредитоспроможності потенційних позичальників, їх застав, гарантій тощо.

Насамперед питання поновлення довіри до вітчизняної банківської системи та зміна економічного мислення суспільства, щодо управління своїми фінансовими ресурсами, є основним напрямком виходу з фінансової кризи. Розміщення грошей на депозитному рахунку не може бути засобом заробляння грошей як таким, це швидше засіб зберегання. Цей факт потрібно довести до споживачів банківських послуг та аргументувати його.

В даний час в Україні потрібно аналізувати та розглядати особливості становлення банківського ринку після економічної кризи з визначенням найоптимальнішого варіанту, враховуючи ментальність українських споживачів банківських послуг. Фінансова нестабільність довела, що безпечність населення щодо банківської системи та кредитного ризику, довгострокових вкладень змінилась, а в результаті виник попит на короткотермінові банківські продукти, які будуть гарантувати придатки. Для розширення мережі банківських клієнтів потрібна доступна інформація володіння якою розширює базу потенційних клієнтів банку. А ще не потрібно відкидати конкуренцію на банківському ринку.

Зниження виробництва знижує життєвий рівень населення, а це в свою чергу, призводить до зменшення тимчасово вільних коштів, які населення може розмістити у вигляді депозитів в комерційних банках. Якщо розглядати банківський сектор наших північних сусідів росіян, то збільшення долі прострочених кредитів в банківському секторі фактично складо 1,6%. Що не можна сказати про український банківський сектор, де прострочені кредити склали майже 20%.

Можна виділити такі основні аспекти, в яких проявляються наслідки світової фінансової кризи для української банківської системи.

- зниження довіри населення до банків. Останнім часом поширилися панічні настрої серед вкладників комерційних банків, викликані ситуацією, яка склалась в економіці в цілому та беручи до уваги політичну ситуацію в Україні;

- серйозні труднощі українських банків пов'язані з поверненням в 2009 році значних зовнішніх запозичень, які активно залучалися у попередні роки. А також складнощі із залученням нових інвестицій, зумовлені кризовими явищами на європейських фінансових ринках та зниженням кредитних рейтингів значної частини українських банків;

- наслідком фінансової кризи стала нестабільність на валютному ринку. Хоча вона має більше внутрішній спекулятивний характер, проте призводить до нестабільності міжбанківського валютного ринку, зменшення резервів Національного банку України, який змушений продавати валюту для задоволення ажіотажного попиту, а не для підтримки національної грошової одиниці;

- криза істотно вплинула і на підвищення процентних ставок за кредитами;

- наслідком кризи є той факт, що в усьому світі порятунок фінансових установ став завданням держави – вона вливала бюджетні кошти, а також брала комерційні банки під свій контроль;

- криза може призвести до укрупнення банків в Україні, оскільки дрібні банки просто не впораються з проблемами. Цей процес може проходити шляхом злиття і поглинання більшими фінансовими установами менших.

Тривожним є те, що значно знизилися кредитні рейтинги українських банків та зріс рівень ризику недовіри до банківської системи. З кінця жовтня 2010 року ні один новий банк з числа 50 найбільших по розміру активів, не вийшов на ринок з пропозицією про випуск кредитних карток, при тому, що середні реальні ставки незначно знизились. На початок другого кварталу 2011 року, оформити кредитну картку пропонують три банки, середня реальна ставка складає 37,15-40,94% річних – в залежності від того, де знімати кошти [4]. Збільшується ризик безпеки через імовірність хакерських атак у пошуванні на віртуальні гроші. Банкам доречно звернути особливу увагу на забезпечення інформаційно-технологічної безпеки електронних послуг шляхом захисту власної інформації, але це додаткові витрати банку.

Наукові розробки та дослідження, які мають велике значення для розвитку економіки, як правило фінансуються великими фінансовими компаніями, але банки також можуть брати безпосередню участь у здійсненні великих проектів. Вони можуть об'єднуватись у фінансово – промислові групи, холдинги чи корпорації.

Це питання, як і ряд інших може вирішити глобалізація банківської системи. Сьогодні варто відкинути пропозицію щодо націоналізації банків, які на грані банкрутства. Ця пропозиція пов'язана з формуванням Державного бюджету, що не є ефективним в нинішніх умовах. Але дана пропозиція може виявити зворотній ефект. Вливання державного капіталу може знизити конкуренцію на банківському ринку.

Хоча в періоди кризи виникає гостра необхідність у державній підтримці фінансового сектору країни. Ця необхідність зумовлена тим, що саморегуляція через ринковий механізм у таких умовах просто не діє. Тобто кризова ситуація з однієї сторони спонукає до рішучих дій, а з другої дає зрозуміти, що попередні дії були не зовсім правильними.

Підхід до надання послуг комерційними банками потрібно міняти в залежності від ситуації на фінансовому ринку. Гнучкість даної системи не може бути не актуальною та не підлягати вивченню в науковій сфері.

Формування депозитного портфеля варто аналізувати і співставляти з потребами в кредитних ресурсах, оскільки мова йде не тільки про часовий період, який не співпадає з залученими та позиченими коштами, а й його валютний аспект. Домогосподарства вважають за краще зберігати кошти в іноземній валюті, натомість видача кредитів в іноземній валюті на даному етапі не зовсім доцільна. Розрахунки щодо використання грошових коштів в іноземній валюті довели, що більшість позичальників схильні до такого ризику. Хоч небезпека посиленого попиту на іноземну валюту в Україні не минула, а гіркий досвід валютних кредитів не навчив українців довіряти національній валюті, банкіри оптимістично налаштовані.

Наукові обґрунтування та дослідження показали, що довіру до національної грошової одиниці та банківської системи, потрібно виховувати ще з шкільної парти, як це заведено у більшості країн світу, а безготівкові розрахунки вводити в комплексі з терміналами в торгових мережах та інших закладах, які надають послуги населенню.

Тільки поєднання наукового та практичного підходу реформування банківської системи України в сучасних умовах виходу з фінансової кризи, може стати основним механізмом стабілізації функціонування банків української держави. Схожість проблем функціонування банківських систем пострадянських країн спонукає в майбутньому об'єднувати та реалізовувати спільні науково-практичні проекти, щодо оздоровлення банківських систем наших країн. В квітні 2011 року події України 2008 року повторились в Білорусії, але банківська система цієї країни менш залежна від зовнішніх та політичних факторів.

**Висновки.** Негативний показник очікуваної інфляції та дострокового розривання депозитів, призводить до дисбалансу в роботі комерційних банків, які ще не оговтались після кризи попередньої. Українські банки отримали рейтинги по підсумках роботи 2010 року. Одночасно українські і міжнародні агенції проводивши рейтингові оцінки, виявили результати не втішні. Така ж ситуація продовжувалась в 2011 році. Характерно, що вони відрізняються між собою майже в півтора рази, але головне - не отримані дані, а розуміння даної ситуації та її виправлення. Іноземні рейтингові агентства відмітили недосконалість інституційної структури системи, схильність до невиправданого ризику, політичне втручання. Українські фахівці вважають, що до цього переліку варто додати відсутність розвинутих фінансових інструментів, доступ до довгострокових грошей, та велику залежність від настрою вкладників. Тобто прогноз не зовсім втішний, але на думку фахівців, злиття та поглинання між банками не уникнути.

Монополізація банківської сфери могла б вирішити цілий ряд питань, як економічних так і загальнодержавних. Сьогодні власники банків не ставлять за мету покращення економіки в цілому. Їх конкретна ціль – прибуток. Але робота комерційних банків напряму залежить від тимчасово вільних коштів населення. Це замкнуте коло має бути контрольоване і регульоване. Банкіри вважають, що є нереалізовані альтернативи, але вони потребують втручання держави. Як альтернатива – створення санацийного банку. На таке створення мали б бути кошти виділені з державного бюджету, оскільки портфель проблемних кредитів, за підрахунками іноземних рейтингових агентств, оцінений в 56%. А Україна занесена в останню групу країн з найслабшими банківськими системами.

#### Література:

1. Береславська О.І. Валютний курс і зовнішня торгівля: теоретичні й емпіричні аспекти взаємозв'язку / О.І. Береславська // Фінанси України. – 2009. - №3. – С.66-76
2. Суслів В. Українцям грозить очередное падение уровня доходов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://job.ukr.net/news/ukraincam-grozit-ocherednoe-padenie-urovnja-dohodov/>
3. Канал новин 24: офіційне повідомлення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://video.i.ua/user/3267152/40371/192585/>
4. Кораблін С. Валютний курс гривні: деякі ефекти та обмеження / С. Кораблін // Економіка України. – 2010. - №4. – С. 76-87
5. Кульпінський С.В. Валютна політика в контексті макроекономічних ризиків / С.В. Кульпінський // Наукові праці НДФІ. – 2008. - №4. – С.136-140
6. Національний банк України / Офіційний сайт [ Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/>

*Стаття надійшла до редакції 19.04.2013 р.*



ТОВ "ДКС Центр"