

О.О. Колесник, старший викладач
кафедри економіки ОНУ імені І.І.Мечникова,
аспірантка кафедри банківської справи
ДВНЗ "КНЕУ імені Вадима Гетьмана"

БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПЕРІОД ПРИСТОСУВАННЯ ДО НОВИХ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ УМОВ

АНОТАЦІЯ. Стаття висвітлює проблеми менеджменту банку як системи та необхідність підвищення якості управління на рівні окремого банку з метою запобігання загальносистемної банківської кризи.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: криза банку, антикризовий менеджмент, системна криза.

АННОТАЦИЯ. Статья раскрывает проблемы менеджмента на уровне отдельного банка и необходимость повышения качества управления банком для предотвращения общесистемного банковского кризиса.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: кризис банка, антикризисный менеджмент, системный кризис.

ABSTRACT. The article challenges the management at the level of individual banks and the need for better management of the bank in order to prevent system-wide banking crisis

KEY WORDS: banking crisis, crisis management, systemic crisis

Постановка проблеми. Окрім зовнішніх факторів функціонування банків, існують ендегенні фактори, які здатні впливати на стійкість банку як системи. Одним з таких факторів є банківський менеджмент. Практика функціонування банків України показує, що існуюча система управління стратегічним розвитком банків, які знаходяться в умовах кризи, не дозволяє розпізнати на ранній стадії зародження можливого банкрутства і виявити момент переходу банку у фазу «кризи» життєвого циклу. На сучасному етапі існуючі у науковій теорії підходи не дозволяють однозначно ідентифікувати фази життєвого циклу. Запропоновані вченими та практиками підходи до вибору стратегії розвитку банку в умовах кризи не повною мірою забезпечують ефективність процесу переходу їх із фази «кризи» у фазу «зростання». У зв'язку з цим актуальною стає проблема якості менеджменту банку в умовах кризи.

Аналіз останніх досліджень. Проблемі вивчення функціонування банків іу ризиків, які супроводжують банківську діяльність наукова спільнота завжди приділяла достатньо уваги. Це засвідчують наукові доробки таких відомих учених-економістів, як Примостка О.І., Гальчинський А.С., Дзюблюк О.В., Савлук М.І., Чуб П.М., Івасів Б.С., Коваленко В.В., Крухмаль О.В., Барановський О.І., Денисенко М.П., Геєць В.М., Василенко Ю.В., Грищенко І.М., Тосунян Г.А., Вікулін А.Ю., Терещенко О., Тавасієв А.М., Лаврушин О.І., Кизим Н.А., І.К. Ковзанадзе., П. Роуз, Дж. Сінкі, Бланк І.А., Дж.К.Ван Хорн., Р.Хіта та ін.

Виклад основного матеріалу. Досвід різних країн доводить, що банківські кризи відбивають складний процес пристосування банківських систем до нових макроекономічних умов. Лібералізація зовнішньоекономічних відносин і дерегулювання банківського сектору в розвинених країнах і країнах з трансформаційною економікою, глобалізація ринку фінансових послуг, ринкові реформи в країнах з перехідною економікою — всі ці процеси розвивалися досить болісно, підвищуючи на перших етапах макроекономічну нестійкість і незбалансованість економіки і негативно позначаючись на стані банківських балансів. На тлі загального зростання нестійкості банківської системи почали діяти механізми таких факторів банківських криз, як економічний спад, потрясіння в реальному секторі економіки. Спад виробництва, погіршення платоспроможності підприємств-позичальників банків є традиційною причиною банківських криз. Ступінь впливу кризи в економіці на банківську систему залежить від багатьох факторів. Однак важливо виділити базисну причину — стан самої банківської системи до початку економічної кризи. Мова йде, насамперед, про ліквідні позиції банків, про те, наскільки їх зобов'язання забезпечені власним капіталом, яка якість їхнього кредитного портфеля.

Банківська криза характеризується різким збільшенням частки сумнівної та безнадійної заборгованості в кредитних портфелях банків, зростанням їх збитків у зв'язку з переоцінкою непокритих ринкових позицій, зменшенням реальної вартості банківських активів. Усе це веде до масового погіршення платоспроможності банків і у відображає нездатність банківської системи здійснювати ефективний розподіл ресурсів найчіткіше проявляється в збільшенні частки прострочених кредитів у загальному обсязі банківських кредитів. Основним сигналом є виникнення кризи ліквідності, який не тільки може вражати обмежене число неплатоспроможних банків, але і захоплювати стабільні банки.

Банки, як правило, передбачають певні втрати в своєму портфелі активів. Однак ніколи не було і не буде абсолютно безпечних кредитів, оскільки існує проблема асиметричних потоків інформації. Солідні та платоспроможні банки покривають ці збитки за рахунок заздалегідь створених ризикових резервів. Банки розраховують ступінь ризику по кожній статті активів і створюють відповідні фонди для компенсації очікуваних втрат. Визначення ступеня ризику не повернення кредитів і прийняття превентивних заходів є обов'язковою умовою нормального функціонування банків. З 01.01.2008 р. до 01.01.2011 р. прострочена заборгованість банків України постійно зростала. Станом на 01.07.2011 р. порівняно з 01.01.2008 р. вона збільшилася з 6 357 млн грн до 86 354 млн грн, тобто майже в 13,6 разу, тоді як кредитні вкладення банків зросли лише в 1,6 разу (з 485 368 млн грн до 792 047 млн грн). І тільки за результатами другого півріччя 2011 р. визначилося певне поліпшення стану кредитних вкладень банків: при зростанні обсягів кредитних вкладень на 104,5 % (із 755 030 млн грн на 01.07.2011 р. до 827 596 млн грн на 01.01.2012 р.) прострочена заборгованість за кредитами скоротилася на 6,95 % (із 84 851 млн грн до 80 359 млн грн) [8]. При постійному зростанні обсягів простроченої заборгованості за кредитами у кризові роки банки скорочували кредитні вкладення. Ситуація дещо поліпшилася, починаючи з другого півріччя 2010 р., коли банки активізували свою кредитну діяльність. За період із 01.07.2010 р. до 01.01.2012 р. їх кредитний портфель збільшився з 717 299 млн грн до 827 596 млн грн (або на 115,4 %). Проте у другому півріччі 2010 р. темпи зростання обсягів кредитування були менші, ніж темпи росту прострочених кредитів. Українські банки в пошуках ресурсів для своєї життєдіяльності почали масово позбавлятися від кредитних портфелів, продаючи їх колегам по ринку за безцінь.

Зважаючи на те, що Україна вже більше трьох років під впливом світової фінансово-кредитної кризи, українські банки досі не змогли позбутися проблемних кредитів, хоча на боротьбу з проблемою були направлені багатомільйонні ресурси, і майже необмежені юридичні можливості.

Тим не менш, частка простроченої заборгованості в кредитних портфелях банків скорочується дуже повільно, і лише за офіційними даними НБУ в середньому по системі становить близько 9,6 % [8]. Більш того, банки продовжують формувати значні резерви під знецінення кредитів. Причому, якщо порівнювати із загальним обсягом виданих позик, у багатьох вони досягають десятків, а в деяких банків — сотні відсотків (табл. 1).

Таблиця 1

**БАНКИ З НАЙБІЛЬШОЮ ЧАСТКОЮ РЕЗЕРВІВ
ПІД ПРОБЛЕМНІ КРЕДИТИ, 1 КВІТНЯ 2012**

Банк	Сукупний обсяг кредитного портфелю, млн грн	Частка резервів під обезцінення кредитів, %		
		у портфелі юросіб	у портфелі фізосіб	у сукупному портфелі
Укргазбанк	6 620 620	-105,55	-122,97	-108,85
Сведбанк	4 991 253	-32,33	-68,14	-49,93
Петрокоммерц-Україна	451 031	-29,85	-461,70%	-42,20
Райффайзен Банк Аваль	29 181 172	-19,73	-61,44	-34,50
СЕБ Банк	1 583 315	-10,81	-65,54	-32,70
Марфін банк	2 176 059	-13,22	-100,97	-32,21
Універсал банк	4 078 913	-10,71	-53,79	-32,16
Ерсте Банк	3 594 892	-9,94	-55,08	-32,15
Унікредіт Банк	3 117 916	-19,94	-99,37	-32,00
Дельта Банк	14 430 487	-27,04	-34,22	-30,31
Фольксбанк	1 309 916	-21,16	-38,49	-29,77

Джерело: Національний банк України

Поточна ситуація погіршується ендегенним впливом багатьох накопичених проблем у внутрішньобанківському управлінні. Об'єктивно криза характеризується великою кількістю взаємопов'язаних ситуацій, які підвищують складність і ризик управління. При цьому є можливим відвернути кризу, стабілізувати її, перевести в іншу площину розвитку, пом'якшити негативні наслідки, перетворити їх на стимулятор розвитку, вийти з неї тощо. Відслідковування ситуації дає можливість прогнозувати проблемні ситуації, що виникають в організаціях на всіх етапах їх розвитку, а також заздалегідь розробляти процедури їх розв'язання з урахуванням часових обмежень щодо здійснення управлінського впливу та наявності комплексу ресурсів.

Усі перелічені фактори акумулюють у собі, як складова загального управління, антикризове управління. Погане управління та негативні зовнішні фактори можуть призвести до кризи банку, який стає явним, коли існуючі резерви і капітальна база не можуть покрити всі збитки за статтями активів. У цьому випадку акціонери втрачають свої первинні вкладення, і потрібне додаткове фінансування для покриття всіх збитків. Дослідження показали, що стратегія розвитку банку являє собою модель його довгострокових дій, реалізація якої спрямована на досягнення поставлених стратегічних цілей. У теорії та практиці використовуються три основних концептуальних підходи до опису розвитку систем різного класу: фізичний, біологічний і хімічний. Перші два підходи трактують систему як механічну або органічну сукупність елементів. В основу хімічного підходу покладена концепція самооргані-

зації (синергетики), характерними рисами якої є: синхронне функціонування елементів і підсистем, що утворюють систему; невірноваженість стану, який підтримується за рахунок енергії середовища; нелінійність процесу, що описується рівнями другого і третього ступенів граничний характер процесу самоорганізації. Традиційна економічна теорія опису процесів розвитку соціально-економічних систем базується в основному на фізичному та біологічному підходах. Для кожного з наведених вище підходів до опису процесів розвитку виробничо-економічних систем притаманний цілий ряд недоліків, головним з яких є приписування останнім властивостей живих або неживих систем, у той час, як виробничо-економічні системи є симбіозом обох систем. Слід зазначити, що банку як системі з позиції синергетичного підходу характерні такі властивості, як відкритість та невірноваженість. У загальному вигляді процес розвитку економічних систем можна розглядати як необмежену послідовність процесів самоорганізації. Невірнований стан системи під впливом змін внутрішнього середовища і дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища. Нестійкість «запускає» динамічний процес, який сприяє подальшій самоорганізації системи, що породжує нові упорядковані структури. Після закінчення процесу самоорганізації система переходить у новий нерівноважний стан. Самому процесу розвитку системи притаманні такі основні принципи: незворотність, випадковість, невизначеність і нелінійність. Синергетичний підхід, відповідно до фази «кризи» життєвого циклу банку, полягає у використанні таких принципів: Дестабілізуючі фактори зовнішнього середовища впливають на банк, не викликаючи значних змін умов господарювання до тих пір, поки банківська установа не досягне критичної точки (точки біфуркації), після чого виникає кілька напрямків подальшої еволюції. Напрямки еволюції банку до точки біфуркації залежать від випадкових факторів, які діють на нього в той момент, коли банк продовжує розвиватися по детерміністичним законам. Якщо процес еволюції у точці біфуркації піде у напрямку «кризи», то в цій фазі життєвого циклу банк вже буде неспроможний самостійно перейти у фазу життєвого циклу «зростання» за рахунок ресурсів внутрішнього потенціалу, без надходження ресурсів ззовні та реорганізації. Вихід з фази «кризи» в фазу життєвого циклу «зростання» після одержання ресурсу ззовні та реорганізації можливий тільки стрибком, а вхід у фазу «кризи» — еволюційно.

Для банків України характерними є відсутність обґрунтованої концепції розвитку та управління, недосконалість кадрової політики, тобто системи підбору, навчання та розміщення персоналу, недосконала система інформаційного забезпечення процесу управління, недосконала система аналізу, планування та прогнозування, слабкі горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами і, як наслідок, — неузгодженість роботи банку та прийняття неефективних рішень, відсутність цілісного комплексу внутрішньобанківської документації, що регламентує всі сторони діяльності, робить прозорими для клієнтів і працівників процедури підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень призводить до втрати нею стійкості.

Якість менеджменту визначається компетентністю керівників банку, якістю організації і роботи системи внутрішнього контролю, ступенем взаємодії між акціонерами і керівництвом банку, а також рівнем контролю з боку Спостережної Ради банку. Якість управління також оцінюється через оцінку створеної системи управління банком, яка проводиться на основі аналізу внутрішніх поло-

жень та процедур. Органи банківського нагляду повинні переконатися в тому, що банки мають у своєму розпорядженні управлінські системи інформації, що дозволяють менеджменту банку ідентифікувати концентрацію ризиків кредитно-інвестиційного портфелю з метою ранньої діагностики кризи.

Висновки. Поганий менеджмент і неадекватний контроль є причиною фінансового краху не тільки окремих установ. У разі виникнення кризи на фінансовому ринку вони можуть підсилити його вплив на ринок і призвести до краху всієї банківської системи. Через загострення економічної кризи в Україні виникає потреба в ефективному антикризовому управлінні, а загальні тенденції розвитку науки управління зумовлюють необхідність розробки концепції антикризового управління. В її основу покладено поняття циклічного розвитку організації, керованості, обмеженості ресурсів, браку часу, мотивації, ризиковості прийняття управлінських рішень тощо. Навіть цей, далеко не повний перелік свідчить про реальну небезпеку кризи навіть у разі рівноважного розвитку системи та успішного управління.

Література

1. Банківський нагляд: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. І. Грушко, С. М. Лаптев, О. С. Любунь, К. Є. Раєвський. — К. : Центр навч. л-ри, 2004. — 264 с.
2. *Барановський О.* Проблемні банки : виявлення й лікування / О. Барановський // Вісн. Нац. банку України. — 2009. — № 11. — С. 18—31.
3. *Мищенко В. І.* Реорганізація та реструктуризація комерційних банків / В. І. Мищенко, А. В. Шаповалов, В. В. Салтинський, І. М. Вядрова. — К. : Знання, 2002.
4. *Тавасиев А. М.* Антикризисное управление кредитными организациями : учеб. пособие / А. М. Тавасиев. — М. : Юнити-Дана, 2006. — 480 с.
5. Про затвердження Спеціального порядку здійснення заходів щодо фінансового оздоровлення банків : постанова Правління Національного банку України від 1 груд. 2008 р. № 405 (ред. від 16 квіт. 2009 р. № 225).
6. Про банки і банківську діяльність : Закон України у ред. від 4 лют. 2011 р.
7. <http://aub.org.ua/>
8. <http://www.nbu.gov.ua/>