

О.Б. Афанасьєва, аспірантка
ДВНЗ "Українська академія банківської справи НБУ"

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ

У статті розглянуто концептуальні підходи до трактування антикризового управління в банках, обґрунтовано необхідність впровадження у вітчизняних банківських установах превентивного антикризового управління, узагальнено практичний досвід провідних банків промислово розвинутих країн світу щодо антикризового менеджменту.

Ключові слова: світова фінансова криза, антикризове управління, банківська система України.

Постановка проблеми. Останнім часом багато банків світу опинилися під загрозою руйнівного впливу світової фінансової кризи. Так, протягом 2007-2009 рр. прибутковість багатьох банківських установ США та країн Європи зменшилася більш ніж вдвічі; значно зросла кількість збанкрутілих банків. Особливо гостро вплив кризи відчули США: протягом 2009 р. у країні стали банкрутами 176 банків. У таких умовах значно зростає актуальність антикризового управління, банки мають орієнтуватися на формування та впровадження ефективної системи антикризового менеджменту, що спрямована не тільки на боротьбу із кризою, але й на її недопущення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми теорії і практики антикризового управління останнім часом викликають великий інтерес як вітчизняних вчених-економістів, так і закордонних. На сьогодні у світі накопичена значна теоретико-методична база і практичний досвід щодо реалізації антикризового менеджменту та прогнозування кризових явищ суб'єктів господарювання, зокрема й банків.

Даною проблемою займалися ряд закордонних та вітчизняних вчених-економістів, серед яких необхідно відзначити таких авторів, як З. Айвазян, К. Балдін, С. Беляєв, І. Бланк, О. Биков, В. Василенко, Ю. Гайворонська, А. Градов, А. Грязнова, К. Дорофєєв, В. Касьянов, В. Коваленко, Е. Коротков, В. Кошкін, Л. Лигоненко, Н. Літвін, Н. Маренков, Б. Паттерсон, А. Тавасієв, О. Терещенко, К. Хамфріс та ін.

Дослідженню окремих питань у сфері антикризового управління в банківських установах присвячені роботи таких дослідників, як В. Базилевич, О. Барановський, Д. Вагнер, О. Васюренко, М. Капуто, С. Козьменко, Дж. Коларі, В. Міщенко, А. Мороз, М. Савлук, І. Сало, С. Смирнов, А. Тавасієв, О. Тридід та ін.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових досліджень щодо сутності та інструментів антикризового управління, а також підвищення актуальності та практичної значущості цієї проблеми останнім часом, вона поки що залишається не вирішеною остаточно. Ґрунтовного дослідження потребує комплекс питань щодо упорядкування категорійно-понятійного

апарату, а також аналізу та систематизації інструментарію антикризового менеджменту, що застосовується у провідних банках світу. Зазначене зумовлює актуальність та необхідність проведення подальшого дослідження даної проблеми.

Метою статті є систематизація та критичне узагальнення теоретичних надбань та практичного досвіду провідних банків світу щодо формування та впровадження ефективної системи антикризового менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Відсутність в економічній літературі ґрунтовних досліджень, пов'язаних із систематизацією науково-методичних підходів до єдиного трактування терміна “антикризове управління”, вносить неузгодженість у теоретичні дослідження, обмежує наукові розробки в напрямку встановлення місця даної економічної категорії в загальній системі понять, обумовлює невизначеність щодо застосування відповідних методів і прийомів наукових досліджень, реалізації антикризового менеджменту.

З огляду на це *пропонується виділити три концептуальні підходи до тлумачення антикризового менеджменту (рис. 1).*



Рис. 1. Концептуальні підходи до трактування терміна “антикризове управління”

У першому випадку, згідно з яким антикризове управління передбачає активні дії в умовах, коли криза досягає критичного рівня й установа потребує сторонньої допомоги для санації в кращому випадку (або ліквідації в гіршому випадку). Отже, коли вона вже фактично збанкрутувала, антикризове управління ототожнюється з арбітражним. Щодо другого підходу, то він не враховує діяльність, спрямовану на вихід із кризової ситуації, трактуючи антикризовий менеджмент як процес недопущення кризи.

На нашу думку, третій концептуальний підхід, згідно з яким антикризовий менеджмент є постійно діючим комплексом заходів із запобігання кризових

ситуацій у діяльності суб'єкта господарювання, виведення із кризи, мінімізації негативних наслідків та стабілізації стану економічного агента, найбільш чітко розкриває сутність даної категорії [6; 8].

В умовах світової фінансової кризи та зростання неплатоспроможності діяльності вітчизняних банків реалізація антикризового управління, зорієнтованого як на попередження, так і на подолання кризових явищ, стає необхідністю для здійснення ефективної діяльності всіх банківських установ. Тому для впровадження антикризового менеджменту у банках України важливим є вивчення не тільки теоретичних розробок, але й практичних аспектів даного виду управління в банках розвинутих країн.

Антикризове управління базується на принципі, що першочергові заходи щодо мінімізації впливу кризи покладаються на самі банківські установи, які відповідають за свою безпеку та стабільність. У випадку, коли банки вже не можуть запобігти розвитку кризових явищ, відповідальні органи державної влади здійснюють антикризові заходи. Насамперед *розглянемо основні інструменти антикризового управління у провідних банках світу.*

У США, країнах Євросоюзу, в Японії, Індії у діяльність банків впроваджується *управління безперервністю бізнесу* (Business Continuity Management або ВСМ). За визначенням Інституту безперервного планування [10], ВСМ являє собою цілісний управлінський процес, який дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та створити основу для забезпечення стійкості та можливості ефективно реагувати на проблеми, які загрожують інтересам головних акціонерів, репутації, бренда та вартості основних активів.

Основні функції плану управління безперервністю діяльності в банку систематизовано на рис. 2.

Як видно з рис. 2, план управління безперервністю діяльності є ефективним способом спрощення та прискорення реагування на можливі проблеми в діяльності банків, а також організованого превентивного антикризового управління.

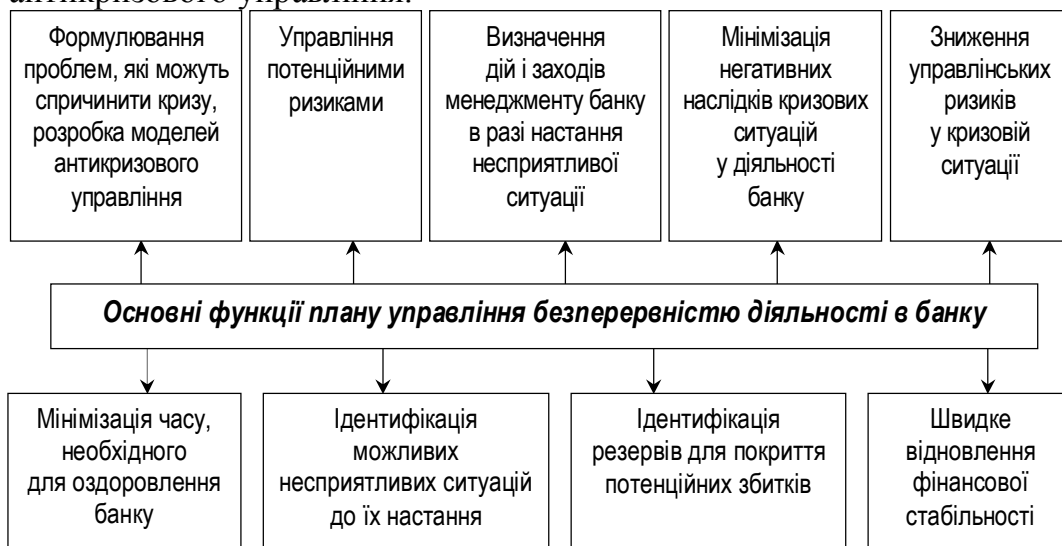


Рис. 2. Основні функції плану управління безперервністю діяльності в банку

Відповідальними за формування та реалізацію таких антикризових планів, як правило, є працівники спеціально сформованих підрозділів. У разі якщо банк невеликий, утримання спеціального персоналу є недоцільним. На такий випадок у деяких країнах для полегшення впровадження управління безперервністю бізнесу законодавчо розроблені методології розробки антикризових планів для різних видів діяльності банку. Так, у США [5] сформована конкретна система щодо розробки плану управління безперервністю діяльності в умовах даної країни, яка містить типові плани, методологію, сутність передбачення кризових ситуацій тощо. Впровадження такої концепції в діяльність значно спрощує антикризове управління банків.

Так, до початку світової фінансової кризи більшість банків здійснювало активну кредитну діяльність, проте останнім часом у багатьох банках спостерігається значне *погіршення якості активів, зокрема зростання частки недіючих активів* (non-performing assets або NPA). Наприклад, у банках Індії, при відносній стабільності у період світової фінансової кризи, основною проблемою стало саме збільшення рівня NPA: протягом III кварталу 2008 р. їх частка в загальному активі провідних банків країни зросла на 34,5 % [3].

Наразі діяльність банківських установ спрямовується на перевірку та аналіз виданих кредитів: менеджери закордонних банків здійснюють жорсткий контроль за процесом кредитування, обмежуючи ризикованість кредитної діяльності та вивільняючись від безнадійних позичок. В умовах кризи здійснюється більш доскональна оцінка кредитоспроможності клієнтів банку, переглядаються умови видачі позик, можливість реструктуризації заборгованості тощо. Стосовно раніше виданих кредитів, то банки відмовляють у пролонгації виданих позичок, здійснюють анулювання деяких кредитних ліній та реформування кредитної діяльності. Така політика сприяє оздоровленню кредитного портфеля проблемного банку та відновленню його ефективної діяльності на скорегованих засадах антикризового управління кредитною діяльністю.

У світовій практиці для вирішення проблеми неповернення кредитів банки здійснюють реструктуризацію позичок (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація світового досвіду щодо реструктуризації кредитів банків в умовах кризи в різні періоди

Вид реструктуризації	Країни та банки, в яких здійснювалися заходи	Період, в який було реалізовано заходи	Особливості реалізації
Викуп проблемних кредитів	Аргентина	1995	Створення за ініціативою держави або самих банків спеціальних фондів (структурних підрозділів), діяльність яких спрямована на придбання проблемних банківських кредитів
	Мексика		
	Малайзія	1998	
	Казахстан	2008	

			та інших сумнівних активів
Зниження відсоткових ставок	“IndyMac”, “Citibank” (США)	2008	Зниження процентних ставок за визначеними видами кредиту (споживчі, іпотечні)
	Аргентина	1995	
Пролонгація строків позичок	Мексика	1995	Збільшення строків кредитних виплат за позичками, які характеризуються низьким рівнем дохідності
	Уругвай	2000	
	Угорщина	2008	
	“Citibank” (США)		
	Великобританія		
Норвегія			
Зменшення основної суми кредиту	Мексика	1998	Зменшення суми заборгованостей, які мають низьку дохідність
	“Citibank” (США)	2008	
Конвертація валютних кредитів	Аргентина	2002	Реструктуризація споживчих або іпотечних кредитів в іноземній валюті в кредити у національній валюті за ставками на поточний момент
	Угорщина	2008-2009	
	ЗАТ “ВТБ 24”, ВАТ “Сбербанк России” (Росія)		

Проаналізувавши досвід зарубіжних банків, можемо зробити висновок, що найбільш поширеними заходами реструктуризації кредитів під час кризових явищ у банках світу були викуп проблемних позичок, пролонгація строків кредитування та зниження відсоткових ставок. Крім того, серед усіх видів кредитних позичок насамперед реструктуруються іпотечні, оскільки вони мають найбільшу питому вагу у кредитному портфелі банку.

У період світової фінансової кризи держави створюють спеціальні програми звільнення провідних банків від проблемних активів. Так, наприклад, у США така програма (Troubled Assets Relief Programm, TARP) планує надати допомогу в розмірі 700 млрд. дол. [1].

Розглянемо особливості реструктуризації проблемних активів шляхом їх викупу. Функція з управління проблемними активами може бути делегована спеціально створеному підрозділу у складі самого банку. Цей захід є ефективним при невеликій кількості банків у країні. Так, наприклад, у Польщі згідно з державною вимогою всі банківські установи змушені були створити департаменти з управління проблемними активами банку [4], а протягом 2002-2005 рр. у структурі німецького банку “Dresdner Bank” функціонував спеціальний департамент з управління не тільки проблемними, але й непрофільними активами у розмірі 35,5 млрд. євро [7].

У разі масових випадків погіршення платоспроможності банківських установ у світовій практиці досить поширеним стає створення корпорацій з управління проблемними активами. Основною метою таких організацій є викуп проблемних кредитів у банків, діяльність яких виявилася неплатоспроможною, з метою відновлення її ефективності шляхом продажу таких активів за максимальною ціною. Під час банківських криз корпорації з

управління проблемними активами були створені в США, Японії, Чехії, Швеції, Китаї, Малайзії тощо.

У табл. 2 проілюстровано основні принципи, на яких ґрунтується діяльність корпорацій з управління проблемними активами в зарубіжних країнах.

Незважаючи на значну затратність та довготривалість створення корпорацій з управління проблемними активами банків, даний вид реструктуризації кредитної заборгованості має ряд позитивних сторін, серед яких:

- 1) надання доступу більшій кількості банків до державних коштів;
- 2) зосередження управління на виході з кризової ситуації замість витрачання часу та ресурсів на управління проблемними позичками;
- 3) прозорість оцінки діючих активів, які залишилися в розпорядженні банку;
- 4) активізація розвитку банківських установ і, як результат, стимулювання кредитного ринку країни загалом;
- 5) відновлення ефективного співвідношення робочих та неробочих активів у банках;
- 6) зростання інвестиційної привабливості банківських установ;
- 7) зменшення податкових відрахувань за рахунок списаних кредитів.

Таблиця 2

Основні принципи функціонування корпорацій з управління проблемними активами

Принцип	Сутність принципу
Продаж активів банку за адекватною ринковою вартістю	Заниження ціни лишає банк стимулів підвищувати якість активів та продавати їх. У свою чергу, завищена вартість зменшує ймовірність, що корпорація здійснить продаж активів за такою ціною
Орієнтація на максимізацію прибутку	Метою корпорації є відшкодування вартості активів та мінімізація пов'язаних з ним втрат
Баланс між швидкістю та ціною продажу активів	Насамперед продаються активи, за якими прогнозується подорожчання. Інші ж активи мають бути підготовлені до реалізації в майбутньому
Відповідність структури корпорації структурі портфеля викуплених активів	Ефективна організаційна структура корпорації забезпечує ефективне управління активами

Незважаючи на зниження прибутковості багатьох банків, нестачі ліквідності та загрози неплатоспроможності, одним з пріоритетних напрямків стає зниження витрат банківських установ. З початком світової фінансової кризи провідні банки світу розпочали впровадження програми економії витрат. Стратегія мінімізації витрат базується на принципі Парето "80/20", тому перш ніж реалізовувати агресивну політику з мінімізації витрат, необхідно провести глибокий аналіз діяльності банку, виокремити основні напрямки витрат та можливості їх зменшення.

За даними дослідження [9] компанії “Ернст енд Янг”, проведеного в 11 країнах з найвищим рівнем економічного розвитку, 42 % банківських установ розглядають скорочення витрат важливим напрямком у рамках реалізації антикризового управління.

На відміну від суб’єктів господарювання виробничої сфери, які у випадку фінансових проблем можуть скорочувати витрати на матеріали та запаси, банки, маючи стандартний набір послуг, не мають можливості суттєво зменшити такі затрати. Таким чином, шляхи мінімізації витрат у банках є певною мірою специфічними. Аналіз досвіду таких провідних зарубіжних банків, як “Deutsche Bank AG”, “The Royal Bank of Scotland Plc”, “Kookmin Bank”, “Commerzbank AG”, “Lehman Brothers Holdings Inc.”, “Citibank”, “Bank of America” та ін., дозволив виокремити основні напрямки скорочення витрат під час кризових ситуацій (рис. 3).

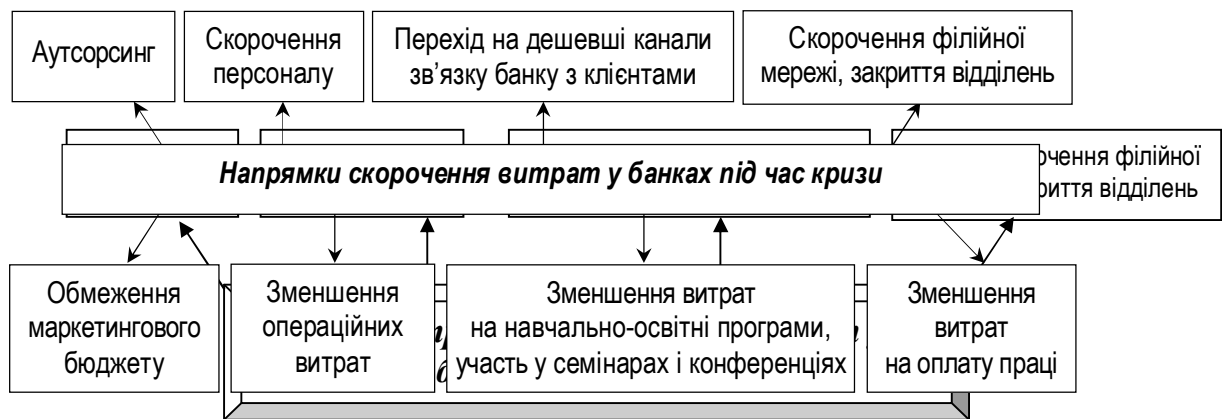


Рис. 3. Напрямки скорочення витрат у рамках антикризового управління банком

Зарубіжні банки значну увагу приділяють підтриманню довіри з боку його клієнтів. Так, наприклад, у ВАТ “Альфа-Банк” (Росія) велика увага під час кризи приділялася підтриманню позитивного іміджу банку серед населення. З цією метою забезпечувалася наявність готівкових коштів у касах, у банкоматах, щоб клієнти у будь-який час могли вільно користуватися послугами банку [2].

Висновки. Систематизувавши концептуальні підходи до тлумачення антикризового управління, слід зазначити, що під даним терміном мається на увазі не тільки управління кризою, що наступила, але й превентивні заходи та заходи щодо подолання наслідків кризових явищ. Формування системи антикризового менеджменту в банківській установі допомагає підтримувати стабільний розвиток та платоспроможну ефективну діяльність. З метою попередження кризових явищ у провідних банках світу впроваджується управління безперервністю банківського бізнесу, що забезпечує готовність до потенційних проблем та ризиків. У сфері реструктуризації проблемної заборгованості за кредитами слід відзначити зарубіжні практичні здобутки створення корпорацій з управління проблемними активами.

Практичні надбання провідних банків світу є дуже корисними для аналізу та впровадження в українських банківських установах. Проте, використовуючи зарубіжний досвід, не можна сліпо копіювати всі інструменти антикризового менеджменту: їх впровадження потребує пристосування до реалій вітчизняного фінансового та банківського устрою. Отже, формування системи антикризового управління на основі теоретичних розробок і досвіду провідних зарубіжних банків є провідним завданням для вітчизняних банків.

Список літератури

1. Барановський, О. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн [Текст] / О. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 4. – С. 8–19.
2. Битулева, А. Стратегия поведения российских банков в период кризиса [Текст] / А. Битулева // Управление в кредитной организации. – 2008. – № 6.
3. Зайцев, О. Превентивная антикризисная программа [Текст] / О. Зайцев // Банковская практика за рубежом. – 2009. – № 5. – С. 18–25.
4. Кузнецов, С. В. Ссудная задолженность кредитных организаций: проблемы и инструменты её урегулирования [Текст] : автореф. дисс. на соискание учёной степени канд. экон. наук: спец. 08.00.10 “Финансы, денежное обращение и кредит” / Кузнецов Сергей Владимирович. – Москва, 2008. – 20 с.
5. Лепешкин, П. Обеспечение непрерывности деятельности: мифы и реальность [Текст] / П. Лепешкин, А. Чеканов // Аналитический банковский журнал. – 2009. – № 8(171). – С. 84–90.
6. Лигоненко, Л. Антикризисное управление: современное состояние, методическое и кадровое обеспечение [Текст] / Л. Лигоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 4(22). – С. 59–62.
7. Сафонов, С. Рецепт самолечения [Электронный ресурс] / С. Сафонов // Компаньон online. – Режим доступа : <http://www.companion.ua/Articles/Content/?Id=60081&Callback=71>.
8. Терещенко, О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві [Текст] : монографія / О. О. Терещенко, Г. М. Пухтаєвич. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.
9. 60 % компаний не имеют эффективной стратегии сокращения затрат [Электронный ресурс] / Ernst & Young. – Режим доступа : <http://www.ey.com/RU/ru/Newsroom/News-releases/Press-Release---2009-11-17>.
10. Glossary of General Business Continuity Management Terms [Электронный ресурс] / The Business Continuity Institute. – Режим доступа : <http://www.thebci.org/Glossary.pdf>.

Summary

The conceptual approaches to interpretation of crisis management are examined in the article. The author gave proof of necessity of preventative crisis management implementation in financial institutions of Ukraine on the base of theoretical research and best practices of leading banks of developed countries which were also analyzed by the author.

Отримано 31.08.2010

Афанасьєва О.Б. Зарубіжний досвід антикризового управління в банках / О.Б. Афанасьєва // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. – Суми: УАБС НБУ, 2010. - Вип. 29. - С. 159-167.