

5. Держкомстат України. — [Електронний ресурс]. — шлях доступу: ukrstat.gov.ua

6. Держкомстат України. — [Електронний ресурс]. — шлях доступу: ukrstat.gov.ua

7. Держкомстат України. — [Електронний ресурс]. — шлях доступу: ukrstat.gov.ua

8. Держкомстат України. — [Електронний ресурс]. — шлях доступу: ukrstat.gov.ua

9. Криза чи держава — хто перешкоджає більше? — [Електронний ресурс]. — шлях доступу: <http://franchising.ua/vlasniy-biznes/576/krizaderjava-hto-pereshkodjae-bilshe/>

10. Новий курс: реформи в Україні. 2010–2015. Національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця [та ін.]. — К.: НВЦ НБУВ, 2010. — С. 93.

Статтю подано до редакції 27.04.11 р.

УДК 336.71

І. Б. Івасів, д-р. екон. наук,
професор кафедри банківської справи,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,
О. С. Еркес,
аспірант кафедри банківської справи
Київський національний торговельно-економічний університет

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ОЗДОРОВЛЕННЯ ПРОБЛЕМНИХ БАНКІВ

АНОТАЦІЯ. У статті досліджено фінансово-економічний механізм оздоровлення проблемних банків, визначено складові плану подолання проблем та відновлення нормальної роботи установи в умовах системної кризи та в умовах кризи окремого банку. Визначено основні напрямки фінансово-економічного оздоровлення і суб'єкти цього процесу, включаючи державні органи. Розглянуто критерії успішного оздоровлення банківської установи.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: банківський менеджмент, фінансова криза, антикризове управління, оздоровлення банків, банківський нагляд, проблемні банки.

АННОТАЦИЯ. В статье исследуется финансово-экономический механизм оздоровления проблемных банков, определены составляющие плана преодоления проблем и возобновления нормальной работы учреждения в условиях системного кризиса и в усло-

виях кризи окремого банку. Визначені основні напрями фінансово-економічного оздоровлення, а також суб'єкти цього процесу, включаючи державні органи. Розглянуті критерії успішного оздоровлення банківського закладу.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: банківський менеджмент, фінансовий криза, антикризове управління, оздоровлення банків, банківський нагляд, проблемні банки.

ANNOTATION. The article reviews the financial and economic mechanism of making problem banks healthy, consider all parts of the plan, which overcoming the problems and proceeding the establishment to the normal work in the condition of system crisis and in the condition of the separate bank crisis. Reviews the basic directions of the financial-economic process of making banks healthy, subjects of this process, including public organs. Consider the criteria of the successful making banks healthy.

KEYWORDS: banking management, financial crisis, anticrisis management, making bank healthy, banking supervision, problem banks.

Постановка проблеми. Поточна фінансова криза показала, що потенціал життєздатності банків не завжди є достатнім для того, щоб протистояти стресовим подіям. При цьому дуже важливим стає не тільки наявність у банку певного запасу міцності у вигляді буферу капіталу або резервів під кредитні ризики, але й уміння керівників і власників банку швидко передбачати загрози, пристосовувати банк до змін у ринковому середовищі та проводити рішучі зміни у його бізнесі, процедурах. Відновлення нормального стану окремих банків та банківської системи в цілому є запорукою відродження довіри клієнтів до банків, а також довірчих стосунків між самими банками. Стресові ситуації у банківському секторі можуть траплятися у майбутньому, тому всім зацікавленим сторонам (власникам, керівникам, персоналу, клієнтам, контрагентам, органу нагляду, рейтинговим агентствам) необхідно чітко уявляти потенціал кожного конкретного банку для подолання кризи. Незважаючи на актуальність, проблема антикризового управління у банківській сфері, питання фінансового оздоровлення банків залишається недостатньо вивченою, особливо з урахуванням уроків поточної кризи.

Аналіз джерел та останніх публікацій. Загальні теоретичні питання оздоровлення банків знаходяться у сфері уваги відомих українських економістів. Зокрема, у працях В. Міщенка [1], І. Вяд-

рової [2], К. Раєвського [3] та О. Барановського [4]. Значний вклад у систематизацію підходів до антикризового управління в кредитних установах серед російських учених вніс А. Тавасієв [5]. Проте в даних роботах хоч і розкриваються основні напрямки оздоровлення банків шляхом їх реорганізації та реструктуризації, але з акцентом на врегулюванні неплатоспроможних банків. Недостатньо вивчається механізм оздоровлення саме тих банків, що мають проблеми, однак продовжують працювати без переведення в режим тимчасової адміністрації. Втручання держави в діяльність таких банків виглядає доволі неоднозначно, оскільки порушує елементарні закони конкуренції і створює базу для зловживань. Оздоровлення банку за участю держави представляє практично мало вивчений предмет, оскільки лише останніми роками у світовій практиці регулювання визнано за доречно надавати банкам масштабну допомогу в умовах системної кризи.

Постановка завдання. Національний банк України визначив у якості своїх пріоритетів фінансове оздоровлення банків [6]. При цьому у відповідній Постанові не визначено поняття фінансове оздоровлення, а за змістом даний процес ототожнюється з програмою капіталізації банків. Крім того, до сфери оздоровлення включені нефінансові аспекти, зокрема реорганізація банку. У новій редакції Закону про банки та банківську діяльність під фінансовим оздоровленням банку мається на увазі відновлення платоспроможності банку та приведення фінансових показників його діяльності у відповідність із вимогами НБУ [7]. Фактично визначається лише кінцева мета процесу, а не його сутність. Все це визначити критерії та шляхи оздоровлення банків у фінансово-економічному плані з врахуванням уроків сучасної глобальної кризи, більш конкретно розмежувати антикризове управління, оздоровлення банків та реорганізацію і реструктуризацію банків, а також запропонувати системний підхід до антикризового управління банківських установ.

Виклад основного матеріалу. В сучасній науковій економічній літературі та в нормативній базі в Україні під реструктуризацією розуміється процеси зміни структури активів, капіталу і зобов'язань, а під реорганізацією — зміна організаційної структури, власності, злиття, поглинання, приєднання тощо. Однак некоректно було б зводити ці два процеси до антикризового управління та оздоровлення банків. Антикризове управління в українських банках з розгортанням фінансової кризи стає предметом

особливої уваги вчених у плані визначення теоретичних засад цього процесу.

На нашу думку, антикризове управління представляє набір управлінських рішень та їх реалізацію з метою відновлення нормального стану, усунення внутрішніх причин кризи та забезпечення готовності банку до нових випробувань. Антикризове управління має готуватися ще тоді, коли банк знаходиться у нормальному стані, щоб швидко «включити» аварійний механізм рятування, а не проводити експерименти з трансформаціями в цейтноті.

Відома модель управління кризою на рівні компанії, запропонована зарубіжними дослідниками в сфері менеджменту, представляє поєднання чотирьох етапів: попередження (профілактика), підготовка, реагування та відновлення нормального (докризового) стану, або так звана концепція «PPRR — prevention, preparation, response and recovery». Такий підхід був запропонований ще 1970-х роках.

Заслугове уваги пропозиція В. Костогриз розглядати три види антикризового управління [8]:

1) передкризове управління (для своєчасного виявлення та прийняття рішень для запобігання кризи, що передбачає систему профілактичних заходів);

2) управління в умовах кризи, що передбачає стабілізацію нестійких станів і оцінку кризової ситуації, виявлення факторів, що зумовило виникнення кризи, вивчення слабких та сильних сторін установи, оцінка потенційних можливостей щодо подолання кризи, пошук шляхів мінімізації негативних наслідків кризи, відновлення фінансової стійкості;

3) управління процесами виходу з кризи, яке здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення з кризи, обґрунтування стратегічної програми виходу з кризи, оперативне виявлення відхилень фактичних результатів реалізації програм оздоровлення від передбачених стратегічною програмою та розробка системи заходів щодо їх ліквідації.

На думку В. Костогриз, механізм антикризового управління має забезпечувати адаптацію банку до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, що надасть можливість у результаті впровадження цього механізму у практичну діяльність банку забезпечувати його стійке функціонування й розвиток за будь-яких економічних, політичних і соціальних перетворень у світі, або у внутрішньому середовищі [8].

На наш погляд, фінансово-економічний механізм оздоровлення банків є складовою загального процесу відновлення нормальної роботи банків (рис. 1).

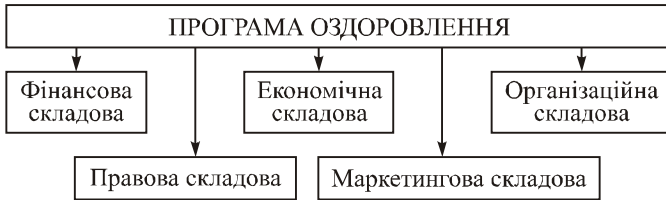


Рис. 1. Основні складові програми банківського здоровлення

Окрім фінансово-економічної складової сюди слід включати блоки правовий та маркетинговий, які виходять за рамки даного наукового дослідження, оскільки представляють сферу маркетингу та юриспруденції. До правового блоку слід відносити питання реорганізації банку (злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення), а також внесення змін у відповідні статутні документи, підготовка угод про передачу активів або зобов'язань, робота з вимогами кредиторів до банку та вимогами самого банку до позичальників тощо. Маркетинговий блок охоплює питання ребрендингу банку, кризової комунікації, розкриття інформації про банк для учасників ринку, іміджеві заходи, продуктову рекламу тощо. Припускаємо, що ребрендинг проблемного банку є необхідним супроводжувальним процесом, що закріплює оздоровлення банку, оскільки у клієнтів поганий імідж не буде асоційований з новим банком. Незважаючи на це, що це питання виходить за рамки дослідження, доречно зазначити, що кращим є повна заміна назви колишнього проблемного банку.

Деякі автори окремо визначають ще організаційно-економічний механізм антикризового управління як «сукупність методичних інструментів, які дають можливість моделювати варіанти прийнятих рішень, розробляти засоби їх аналізу й реалізації, чим підвищують їх обґрунтованість та знижують ризик від упровадження» [9]. При цьому організаційно-економічний механізм антикризового управління вважають за основну конструкцію системи антикризового управління суб'єкта господарювання. Така позиція є конструктивною, але потребує ув'язки з іншими механізмами.

Оздоровлення банку представляє, по-перше, подолання проблем (і причин їх виникнення) та, по-друге, відновлення нормаль-

ної, стабільної роботи. Лише у разі необхідності оздоровлення може включати компоненту реорганізації, включаючи зміну структури банку, форми власності, політик у сфері активних і пасивних операцій, капіталізації, управління ризиками тощо.

Головною метою оздоровлення є досягнення довготривалої фінансової стабільності, адекватності капіталу та прибутковості. Невдача заходів щодо оздоровлення означає необхідність ліквідації банку. Тому сферою дослідження є діяльність зацікавлених осіб у подоланні проблем, а не в напрямку виведення неплатоспроможного банку з ринку (шляхом його закриття, передачі активів і пасивів, створення перехідного банку, поглинання тощо).

Пропонуємо до фінансово-економічного механізму оздоровлення банків включати фінансову, економічну та управлінську складову. В кожній складовій, на наш погляд, слід виділяти елементи (а) аналізу, (б) планування і (в) реалізації заходів.

Фінансова складова охоплює питання зупинення відтоку коштів клієнтів, залучення додаткових та альтернативних ресурсів, роботу з реструктуризації позик, ситуаційне та сценарне моделювання, стрес-тестування, вдосконалення управління фінансовими ризиками. До економічної складової входять програми скорочення персонал та операційних витрат, бізнес-планування банку, оптимізація моделі господарювання на рівні філій та кожного бізнесу. Управлінська складова охоплює зміну або зміцнення керівного складу банку на всіх рівнях, ротатії кадрів, зміна системи мотивації керівників та фахівців, програму підвищення кваліфікації кадрів, удосконалення процедур операцій, механізмів прийняття та контролю рішень, системи управлінської звітності.

Суб'єктом (ініціатором або зацікавленою особою) проведення аналізу може виступати не тільки банківський нагляд, але й внутрішні аудитори, незалежні експерти, рейтингові агентства, міжнародні фінансові організації, об'єднання кредиторів, стратегічні інвестори. Власників банку можна вважати неприйнятними суб'єктами для проведення такого аналізу, якщо вони зацікавлені в приховуванні проблем та причини виникнення, відмовляються від допомоги своєму банку. Аналіз включає виявлення та оцінку основних ризиків, висновок про прийнятність системи внутрішнього контролю та управління ризиками, а також висновок про життєздатність банку (рис. 2).

Інструментами аналізу окрім традиційного набору (вибірковий аудит операцій банку, діагностика менеджменту) є стрес-тестування для кредитного, ринкового та інших головних ризиків.

Планування програм оздоровлення може в окремих випадках відбуватися в банку за погодженням (на предмет прийнятності) з органом нагляду, якщо нагляд визнає проблемне становище даного банку. З одного боку, нагляд має оцінити реальність запропонованих банком заходів, а з другого — підтримати перед органом монетарної політики (в Україні це поєднує в собі НБУ) надання державної допомоги.

Доречно звернутися до кращого європейського досвіду, зокрема підходів, які визначені у «Нових керівних принципах Європейської комісії з реструктуризації банків», що були видані у червні 2009 р. [10]. Згідно цього підходу проводиться оцінка прийнятності планів банків щодо реструктуризації відповідно до правил державної допомоги. Банки, які отримують рятувальну допомогу, повинні представити пропозиції щодо реструктуризації, щоб показати, яким чином вони мають намір повернутися до довгостроковій життєздатності. Фінансова допомога повинна бути повернута згідно плану реструктуризації, що слід надати протягом шести місяців. Такі плани були представлені банками органам регулювання влітку 2009 року.



Рис. 2. Механізм ідентифікації та подальшого оздоровлення проблемного банку

Доречно звернути увагу на те, що в ЄС підкреслюється оновлення здатності банків до самостійного функціонування без державної підтримки. Прямо вказується, що метою реструктуризації є відновлення у банку довгострокової життєздатності. Таким чином (і як буде видно далі за змістом документу), тлумачення поняття «реструктуризація» значно ширше від визнаного в Україні.

Заслуговує уваги адаптація для України основних правил щодо реструктуризації банків у країнах ЄС:

1) Кожен постраждалий від кризи банк (і органи нагляду відповідної держави-члена ЄС) повинен буде показати у запиті на погодження реструктуризації, що ця реструктуризація є досить глибокою, щоб дозволити банку покрити всі свої витрати і забезпечити відповідну рентабельність власного капіталу, не вдаючись до державного фінансування. Банк повинен також бути в змозі конкурувати на ринку залучень капіталу. Комісія ЄС буде вимагати проведення стрес-тестування, щоб гарантувати, що дана пропозиція допомоги є надійною в рамках різних економічних сценаріїв.

2) Процес реструктуризації та відновлення життєздатності банків може тривати до 5 років. Це забезпечує значно більшу гнучкість банків у їх плануванні, і може гарантувати певне природне відновлення, як тільки ринкові умови покращаться. Однак Комісія не буде очікувати відновлення ринку, а орієнтує банки на відновлення нормальної роботи перш за все за рахунок структурних змін: закриття або продаж бізнес-підрозділів або філій, зміна бізнес-моделі або управління балансом. Зокрема, банки повинні будуть вийти із тих бізнесів, які, ймовірно, залишаться збитковими в середньостроковій перспективі.

3) Банк у визначенні суми фінансової допомоги повинен вказати в плані частину власних витрат на реорганізацію, а не покладатися повністю на державне фінансування. Проте комісія не встановлює мінімальний рівень цього вкладу. У минулому великі корпорації повинні були фінансувати принаймні 50 відсотків витрат на реструктуризацію (тобто порівну з державними витратами).

4) У ході трансформації банки можуть виплачувати дивіденди та обслуговувати субординований борг з прибутку, отриманого від комерційної діяльності. Комісія може схвалити такі виплати, з тим щоб дозволити банкам залучати новий капітал. Банки не можуть викуповувати свої акції (хоча немає ніяких конкретних обмежень на викуп субординованих боргових зобов'язань).

5) Банки, які отримують відносно свого розміру меншу допомогу, або беруть на себе велику частку витрат реструктуризації, або не є важливими учасниками ринках, можуть уникнути обмежень у вигляді недопущення зростання операцій або залучення коштів вкладників. Комісія буде зацікавлена у запровадженні компенсаційних заходів, якщо можуть бути використані для відкриття національних ринків з високими вхідними бар'єрами (наприклад, шляхом продажу бізнесу новому часнику ринку) або збільшення транскордонних операцій (наприклад, встановивши кредитування об'єктів в державах, де немає надання допомоги).

б) Для того щоб запобігти використанню банками державної підтримки для досягнення конкурентної переваги, їм може бути заборонено використовувати державну допомогу в придбанні конкуруючих компаній та інших форм використання особливого статусу банку на ринку (порівняно з банками, які покладаються на недержавну підтримку).

Ми пропонуємо, щоб плани подолання проблем і відновлення нормального стану банку включали, як мінімум (рис. 3):

- нові підходи до корпоративного управління в банку, включаючи такі аспекти, як відповідальність та кваліфікація вищих органів управління; ризик-менеджмент на інтегрованій основі, акцент не на історичній звітності та виконанні нормативів, а на моделюванні і прогнозуванні;

- кадрові рішення — зміна системи мотивації персоналу та керівництва (закріплення фахівців, орієнтація на прийняття припустимого ризику, винагорода за досягнення довгострокових результатів у бізнесі); скорочення персоналу в неприбуткових та неперспективних підрозділах бізнесу, раціоналізація чисельності в допоміжних підрозділах, відповідна централізація певних функцій, раціоналізація трудових процесів, зменшення витрат на соціальну сферу, на маркетингові та благодійні заходи;

- роботу з проблемними активами: диференційований підхід до позичальників залежно від їхнього фінансового стану, дисципліни погашення боргу, терміну, що залишився до кінця строку погашення, а також бажання самого клієнта до діалогу з банком-кредитором; моніторинг платіжної дисципліни і фінансового становища позичальників; реструктуризація боргів на внутрішньому та зовнішньому ринках; реалізація заставленого майна; звільнення банку від токсичних активів шляхом продажу колекторним агентствам та іншим кредитним установам з дисконтом;

- санацію філійної мережі шляхом об'єднання, закриття, скорочення, спеціалізації, уніфікації, перепрофілювання відділень, мотивації персоналу, переведення на гнучкій режим роботи. Також розвиток альтернативних каналів доставки продуктів і послуг банку клієнтам — більш дешевих, менш капіталоемних, включаючи дистанційне банківське обслуговування (в основному банкомати та Інтернет-банкінг), агентську мережу і мобільні відділення;

- вихід банку з неперспективних і неприбуткових видів бізнесу, включаючи продаж участі в капіталі різних компаній, закриття внутрішніх проектів розвитку та інвестицій, відмова від програм, які вимагають значних капіталовкладень з низькою або невизначеною окупністю, розробка та реалізації програми скорочення витрат;

- диверсифікація ресурсної бази за рахунок груп клієнтів з лінією поведінки, яка має низьку кореляцію між собою, що дозволяє уникати масового вилучення коштів з рахунків; залучення довгострокових ресурсів у вигляді інструментів капіталу, які вважаються органом нагляду прийнятними для врахування в регулятивному капіталі; пошук домовленостей з кредиторами про реструктуризацію боргів та/або конверсію боргу в статутний капітал банку;

- пошук стратегічних інвесторів, що однак стримується побоюванням власників банку щодо загрози втрати контролю над банком. У реальності пошук інвесторів не є продуктивним, оскільки проблемний банк не представляє цікавий об'єкт для інвестицій, а його ринкова вартість з часом значно зменшується.

На практиці дуже складним для слабкого банку буде рішення про зміну моделі ведення бізнесу (механізму господарювання) не тільки через інерцію бізнесу. Банк в умовах обмеження ресурсів, дефіциту часу, недовіри з боку учасників ринку повинен радикально переосмислити пріоритети в обслуговуванні клієнтури, розвитку каналів доставки послуг, реформувати мотивацію персоналу.

Дуже непростою задачею є зміна способу мислення на рівні керівників та спеціалістів у всіх підрозділах. Нерідко це просто неможливо здійснити у короткий термін. Іноді вигіднішим для власника (інвестора) банку є повна заміна керівних кадрів, які не здатні працювати над подоланням кризи, а звикли тільки отримувати короткочасні прибутки. Новий (або існуючий) керівний склад має довести власникам доречність, реальність програми оздоровлення та після її погодження — докласти зусиль до її втілення.

На практиці програми оздоровлення виявляються пустими обіцянками, занадто амбіційними цілями та безвідповідальністю за їх досягнення. Іноді це просто перелік статей у балансі та витратах/доходах банку без достатнього обґрунтування.



Рис. 3. Ключові складові плану подолання проблем та відновлення нормальної роботи банку

Фінансове оздоровлення вимагає додаткових інвестицій, наприклад, в інформаційні технології, розвиток альтернативних каналів доставки послуг і продуктів, списання поганих активів, програму розвитку персоналу, закриття підрозділів, також окрім збільшення капіталізації банк інвестор повинен повернути значні прострочені борги цієї установи перед контрагентами. Однак власники банку можуть самі опинитися у скрутній ситуації і заради врятування свого ключового небанківського бізнесу відмовляться від допомоги банку. Тоді залишається два варіанти залучення джерел для оздоровлення (підтримки ліквідності та збільшення капіталу): в інших приватних інвесторів або у держави. Варіант залучення приватних інвесторів на практиці рідко є реалістичним через те, що слабкий банк немає інвестиційної привабливості в короткочасній перспективі.

Оздоровлення може відбуватися або власними силами проблемного банку (за ініціативою власників і менеджерів), або за підтримки органу нагляду. Якщо програма оздоровлення не досягла успіху, то тоді власники банку мають оголосити про його ліквідацію або настає час примусової реорганізації.

Затримка з проведення оздоровлення призводить до переростання проблем у банку до катастрофічного рівня. При цьому стрімко втрачається ринкова вартість банку та його привабливість як об'єкту для інвестицій. Тому так важливо прийняти заходи своєчасно.

Завершення оздоровлення банку означатиме відновлення його нормальної роботи з обслуговування клієнтів, виконання всіх зобов'язань перед контрагентами, здатності рентабельно вести бізнес без значного покладання в плані ресурсів на материнську структуру. При цьому мова йде не тільки про дотримання банком економічних нормативів та вимог до резервування, як це іноді помилково уявляють.

Більш конкретно, критеріями успішного виходу банківської установи з кризи окрім виконання зазначених нормативів є (рис. 4):

1. припинення відтоку коштів клієнтів, відсутність скарг клієнтів на погане обслуговування та закінчення паніки серед вкладників;
2. створення достатнього запасу ліквідних коштів в інтервалі до 31 дня (на випадок раптового відтоку коштів у майбутньому);
3. досягнення оптимального балансу між активами і зобов'язаннями за строками;
4. відсутність заборгованості банку у виконанні платіжних документів клієнтів;
5. досягнення домовленості про реструктуризацію з усіма або абсолютною більшістю кредиторів;
6. відсутність простроченої заборгованості банку перед контрагентами (іншими банками, НБУ, зовнішніми кредиторами та держателями облігацій банку);
7. повне повернення боргу (або основної його частини) перед НБУ;
8. позитивні тенденції у поверненні боргів позичальниками, збільшення частки стандартних кредитів; завершення реструктуризації боргів та/або продаж боргів клієнтів колекторним агентствам;
9. стійка тенденція до скорочення збитків і згодом — прибутковості роботи;
10. підвищення капіталізації з достатнім буфером капіталу на випадок стресових подій та стійкого перевищення регулятивного капіталу над статутним капіталом;
11. стабілізація керівного складу на рівні Правління та ключових підрозділів;
12. завершення програми скорочення (надлишкового) персоналу;

13. запровадження системи мотивації персоналу і керівників, орієнтованої на прийняття тільки припустимого ризику та отримання довгострокових прибутків;

14. закриття нерентабельних або неперспективних та довгострокових проектів розвитку бізнесу банку;

15. закінчення реструктуризації філіальної мережі банку шляхом закриття, ліквідації, об'єднання, спеціалізації тощо.

Критерії успішного оздоровлення банку			
Повернення до дотримання економічних нормативів і вимог НБУ	Припинення відтоку коштів клієнтів, врегулювання скарг клієнтів, завершення паніки серед вкладників	Створення достатнього запасу ліквідних коштів в інтервалі до 31 дня	Вихід філіальної мережі на прибутковість
Запровадження мотивації, з прийняттям припустимого ризику та довгострокового прибутку	Відсутність заборгованості банку у виконанні документів клієнтів	Досягнення домовленості про реструктуризацію з усіма/ або більшістю кредиторів	Повне повернення боргу (або основної частини) перед НБУ та/або материнською установою
Досягнення оптимального балансу між активами та зобов'язаннями за строками погашення	Продаж боргів клієнтів та/або завершення списання боргів	Стойка тенденція до скорочення збитків і вихід на прибутковість банку в цілому	Підвищення капіталізації із створенням достатнього буферу капіталу
Стабілізація керівного складу на рівні Правління та ключових підрозділів	Завершення програми скорочення надлишкового персоналу	Позитивні зрушення в погашенні заборгованості позичальниками	Закриття нерентабельних, неперспективних та довгострокових проектів
Завершення реструктуризації філіальної мережі банку	Запровадження ефективної системи обмеження та контролю ризиків	Поява вигідних пропозицій банку про злиття та придбання	Відновлення активного кредитування клієнтів

Рис. 4. Критерії успішного оздоровлення банку

У ролі суб'єкта оздоровлення можуть виступати:

а) спеціально призначена власниками антикризова команда у складі вищих керівників, керівників підрозділів та експертів; або

б) існуючий склад Правління;

в) частково оновлений склад Правління за рахунок запрошених керівників з інших банків;

г) тимчасовий адміністратор разом з новим складом Правління.

Найбільш прийнятним варіантом оздоровлення ми вважаємо перший. Другий варіант передбачає, що керівники не понесуть відповідальності за проблеми в банку. Вада третього варіанту полягає у потенційній загрозі непорозуміння та конфліктів між різними інтересами, стилями та підходами. Четвертий варіант має суттєвий недолік у тому плані, що тимчасова адміністрація є свого роду чужорідним елементом у структурі банку, її наявність вже свідчить про серйозні проблеми, вона може бути більше орієнтована і мотивована на процес, а не на бажаний результат. Наприклад, тимчасовий адміністратор може більше бути зацікавлений тільки у залученні стратегічного інвестора, а не оздоровленні самої установи [11].

Залежно від характеру кризи — системна криза або кризова ситуація в окремому банку — оздоровлення може в більшій або меншій мірі спиратися на підтримку держави. В обох випадках банку слід активізувати співпрацю банку з банками-контрагентами, клієнтами (держателями поточних рахунків, позичальниками та вкладниками), держателями облігацій, акціонерами, центральним банком, а також засобами масової інформації та рейтинговими агентствами. Без цього (принаймні моральної підтримки) неможливо провести оздоровлення банку. Специфікою оздоровлення в умовах системної кризи є такі негативні фактори, як відсутність можливості покладатися на залучення коштів інших банків, падіння довіри до банків з боку вкладників, відтік коштів клієнтів. Разом з тим, у кращому становищі може опинитися той банк, що передбачив таку кризу, наприклад, консервативно ставився до пом'якшення умов кредитування в умовах кредитного буму або не розвивав мережу філіалів без економічних підстав. Крім того, системна криза дозволяє банку розраховувати на значну підтримку з боку держави. В умовах кризи на рівні окремого банку на таку підтримку банку важко розраховувати, але він має можливість залучати (під відповідне забезпечення) ресурси від інших банків.

Література

1. Міщенко В. І., Шаповалов А. В., Салтинський В. В., Вядрова І. М. Реорганізація та реструктуризація комерційних банків. — К.: Знання, 2002;

2. *Вядрова І. М.* Реорганізація та реструктуризація комерційних банків // Автореф. дис... канд. екон. наук. — Суми, 2001.
3. 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.
4. *Барановський О.* Проблемні банки : виявлення й лікування // Вісник Національного банку України. — 2009. — № 11. — С. 18—31.
5. *Тавасиев А. М.* Антикризисное управление кредитными организациями: Учебное пособие. — М.: Юнити-Дана, 2006. — 480 с.
6. Про затвердження Спеціального порядку здійснення заходів щодо фінансового оздоровлення банків. — Постанова Правління Національного банку України 01.12.2008 № 405 (ред. від 16.04.2009 № 225).
7. Закон України про банки і банківську діяльність (редакція від 04.02.2011).
8. *Костогрив В.* Аспекти антикризового управління банківською діяльністю в Україні. // Економічний аналіз. — 2010. — Вип. 7. — С. 156—158.
9. *Шаманський Н. С., Степанова Т. А.* Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму антикризового управління банком. // Матеріали науково-практичної конференції студентів і молодих вчених «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери». — Донецьк, 2009. — С. 146—148.
10. Commission communication on the return to viability and the assessment of restructuring measures in the financial sector in the current crisis under the State aid rules. — Official Journal of the European Union. — 2009/C 195/04.
11. *Болдирев О. О.* Тимчасова адміністрація як інструмент антикризового управління банками. // Вісник Української академії банківської справи. — 2009. — № 2. — С. 75.

Статтю подано до редакції 31.05.11 р.

УДК 330.133.2

Т. В. Майорова, канд. екон. наук, доц.,
завідувач кафедри банківських інвестицій?

О. М. Мякишевська,
старший викладач кафедри банківських інвестицій
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ОЦІНКА МАЙНА У СИСТЕМІ КРЕДИТНИХ ВІДНОСИН

АНОТАЦІЯ. У статті досліджено сутність оцінки майна у кредитних відносинах. Визначено проблеми в організації процесу оцінки застави. Запропоновано шляхи покращення оцінювання майна при банківському кредитуванні суб'єктів господарювання.