

Література

1. Афанасьев В.Н., Юзбашев М.М. Анализ временных рядов и прогнозирование: учебник / В.Н. Афанасьев, М.М. Юзбашев. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 228 с.
2. Все о инвестиционных фондах и компаниях по управлению активами. [Электронный ресурс] – <http://investfunds.com.ua/>
3. Чому вкладати у інвестфонди вигідніше? // kya.com.ua/tag/investfondi/.

УДК 338.124.4

Н. І. ГАВЛОВСЬКА, Є. М. РУДНІЧЕНКО, О. В. БЕЛІНСЬКА
Хмельницький національний університет**АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ**

У статті досліджено специфіку функціонування проблемних банків та основні елементи системи антикризового менеджменту банківських установ
The article explores the specific functioning of troubled banks and major elements of crisis management of banking institutions

Ключові слова: банківська система, криза, антикризовий менеджмент

Вступ. Стабільна робота банківської системи – одна з головних умов розвитку економіки України. Прогнозованість, прозорість та ефективне управління банківською системою є ключовими елементами її стабільності та привабливості як для інвесторів та суб'єктів господарювання, так і для вкладників країни. За сучасних умов, які є наслідком розгортання на теренах нашої держави фінансово-економічної кризи, гостро постали питання неефективного антикризового менеджменту, а інколи – взагалі його відсутності. Саме тому на сучасному етапі важливим є зосередження уваги на антикризовому менеджменті, за допомогою якого можна передбачати, вчасно розпізнавати і успішно вирішувати найскладніші проблеми.

Проблематика антикризового менеджменту досліджувалася багатьма вітчизняними та іноземними науковцями, такими як Василенко В., Шершньова З., Лігоненко Л., Тюріна Н., Кривовязюк І., Беляев С., Градов А., Уткін Є., Томпсон А., Стрікланд А. та інші. Однак більшість опублікованих досліджень не характеризували сучасної світової фінансової кризи оскільки були опубліковані до 2008 року. Тому проблематика становлення антикризового менеджменту у фінансовому секторі економіки є доволі актуальною.

Основний розділ. Необхідно відмітити, що причини виникнення і перебігу фінансової кризи в Україні в банківському секторі мають свої специфічні риси. Існували різні діагнози для Української економіки: від позитивних – що світова фінансова криза не матиме критичного значення для України, до прогнозів щодо повного краху української банківської системи та втрати коштів вкладників. В результаті ми бачимо, що вітчизняні банківські структури стали беззахисними, їх антикризові програми неефективними. І без того непросте становище ускладнюється фактом кардинальної зміни умов функціонування банківської системи. Непередбачуваність ситуації, високий темп змін, нові управлінські проблеми, з якими раніше банкам не доводилося стикатися, – це лише частина негативних явищ для банківських установ України в сучасних умовах. Трансформувалися і цілі діяльності банків: якщо раніше банки були орієнтовані на ефективність діяльності, стабільність та прибутковість, то сьогодні все важливішим стає питання виживання та стабілізації фінансового стану.

Основними факторами, які підірвали діяльність банківських установ України є:

– значне зростання обсягів зовнішньої заборгованості приватного сектору (високі темпи кредитування за рахунок залучення кредитних ресурсів за межами країни), що стало серйозною загрозою дестабілізації курсу гривні у зв'язку з погашенням великих обсягів короткострокового боргу та у зв'язку зі значним дефіцитом рахунку поточних операцій;

– розгортання кризи ліквідності в банківській системі в Україні, рейдерська атака на Промінвестбанк і наростання паніки вкладників.

– недовіра інвесторів, відтік капіталу, згорання інвестиційних проектів в Україні

– неефективна валютно-курсова політика, яка спирається на жорсткі монетарні та антиінфляційні заходи, зниження курсу гривні внаслідок дисбалансу між попитом і пропозицією іноземної валюти на між-банківському ринку;

– неконтрольоване зростання імпорту в Україну, як наслідок негативне сальдо зовнішньої торгівлі у розмірі 12,5 млрд дол.

Успішне антикризове управління банківськими установами України можливе за умови передбачення і попередження складних проблем, а також постійного творчого пошуку. Під час кризи особливу увагу слід звернути на питання організації ресурсів. Досягти поставлених цілей можна при гнучкому підході до процесу управління. Ресурси мають розподілятися відповідно до антикризових пріоритетів. Якою б складною не була макроекономічна ситуація, причиною неефективної роботи банку є некваліфікованість менеджменту. Саме

тому під час кризи особливого значення набуває питання відповідності спеціалістів посадам, які вони обіймають, оскільки некомпетентність сьогодні здатна знищити будь-яку банківську установу.

На нашу думку, у питаннях антикризових заходів у банківських установах не слід поспішати з рішеннями. Навіть найпростішому з них має передувати ретельний аналіз – ціна неправильного рішення сьогодні стає непомірно високою. Втім і зволікати з їх прийняттям дуже небезпечно, оскільки час у кризових умовах не на боці економіки.

Нещодавно актуальним було питання щодо рефінансування банківських установ. Відповідно до законодавства, під час прийняття рішень про надання банкам кредитів рефінансування на строк більше чотирнадцяти днів, фінансові установи мають відповідати ряду вимог НБУ, серед яких участь власників (учасників) банку в капіталізації фінансової установи та підтримці її ліквідності, стан виконання програми капіталізації, динаміка надання кредитів та безумовних зобов'язань з кредитування, відкриття кредитних ліній, динаміка обсягів вкладень у строкові вклади (депозити), розміщені в інших банках, та кредити, надані іншим банкам, дострокове виконання зобов'язань перед власниками/учасниками банку, а також за зовнішніми запозиченнями тощо. Гравці банківського сектору намагаються дотримуватися усіх критеріїв – без зовнішніх фінансових запозичень втриматися на ринку сьогодні неможливо.

В Україні банки до початку фінансової кризи мали змогу брати закордонні кредити за процентною ставкою 4–5 % річних, а надавали в Україні їх за 10–11 % річних. Один із нюансів полягає в тому, що кредити залучалися на термін 3–5 років, а надавалися на 10–20 років. Це можливо було завдяки рефінансуванню отриманих кредитів новими з аналогічними, а інколи з нижчими ставками. Через іпотечну кризу в США закордонні банки не могли більше надавати кредити, саме тому деякі українські банки опинилися перед загрозою втрат ліквідності. До НБУ з проханням отримати кредити звернулося 25 банків, із яких 23 – отримали цей кредит.

Після надання зазначених кредитів, ситуація у банківській системі України істотно не змінилася – про це свідчать численні рейтинги банківських установ України, серед яких ми вважаємо, слід виділити дослідження видання “Дело” за сприяння провідних фінансових аналітиків. У ньому йдеться про те, що з 20 найбільш надійних банків в Україні 16 повністю або частково належать іноземним акціонерам. За дослідженням, виділили чотири групи фінустанов, до яких увійшли 20 банків, які посіли найвищі місця в рейтингу. До першої групи банків увійшло відразу сім установ, три з яких державні: два українських – “Ощадбанк” і “Укресімбанк” і російський “дочірній банк” – “Сбербанку Росії”. Те, що саме у держбанків в рейтингу надійності найвищі місця, цілком закономірно – стійкість цих фінустанов, по суті, гарантується державою. Крім держбанків, до найбільш надійних потрапили ще чотири фінустанови: “Райффайзен Банк Аваль”, “Сведбанк”, “Сітібанк Україна” і “Укрсіббанк”. Усіх їх об'єднує те, що вони є дочірніми банками найбільших міжнародних фінансових груп. Далі розташувалося три фінустанови з другої групи. До неї увійшли лише банки з іноземним капіталом: “ІНГ Банк Україна”, “Укрсоцбанк” і банк “Форум”. До третьої групи потрапили “ВТБ Банк”, “Сведбанк-Інвест” та “Універсал Банк” [5].

Четверта група банків виявилася більш численною, у ній виявилось відразу сім фінустанов: “Донгорбанк”, “Індекс-Банк”, “Каліон банк Україна”, “ОТР Банк”, “Унікредит Банк”, “Хрещатик” та “Ерсте Банк”. Варто відзначити, що дві фінустанови з четвертої групи – “Хрещатик” і “Донгорбанк” є банками з українським капіталом (єдині в рейтингу) [5].

Проблемні банківські установи в Україні існують і досі. На сучасному етапі з метою забезпечення збереження активів і капіталу при загрозі платоспроможності тимчасові адміністрації НБУ призначені у восьми банках: “Промінвестбанк”, “Укрпромбанк”, банк “Національний кредит”, банк “Причорномор'я”, банк “Київ”, “Надра Банк”, “Західкомбанк”, “Одеса-Банк”. У всіх банках тимчасова адміністрація призначена строком на 1 рік, а також введений мораторій на задоволення вимог кредиторів на 6 місяців з дня ухвалення рішення про призначення тимчасової адміністрації [1].

Отже, необхідним в умовах кризи для будь-якої банківської установи є ефективний антикризовий менеджмент, що є запорукою ефективної роботи банку.

На нашу думку, основними моментами, на які слід спиратися при розробці антикризового управління тією чи іншою банківською установою мають бути наступні:

- 1) оцінка якості кредитного портфелю, оскільки це є одним з головних показників того, з яким масштабом проблем може стикнутися найближчим часом той чи інший банк;
- 2) клієнтська база банківської установи – на даному етапі необхідно оцінити наскільки віддані клієнти банку, кількість клієнтів, число банкоматів;
- 3) імідж банку – оцінюється як суб'єктивне уявлення про якість послуг, надійність та спроможність виконувати власні зобов'язання;
- 4) наявність потужного акціонера, наприклад держави, або іноземної групи;
- 5) професіоналізм менеджменту банківської установи – базується на оцінці бізнес-моделі банку, жорсткості контролю виданих кредитів та структурі портфелю за типами позичальників;
- 6) готовність та можливості власників банку рятувати свою установу – аналіз фінансового стану материнських структур, важливість банківського сектору для їхнього бізнесу.
- 7) загальна фінансова стійкість – оцінюється з урахуванням якості кредитного портфелю та можливостями материнських структур підтримувати банк, при чому основними критеріями тут можуть бути капі-

талізація, адекватність капіталу, поточна ліквідність та графік погашення зобов'язань, в тому числі і швидкість відтоку депозитів фізичних осіб тощо.

Антикризовий менеджмент може містити в собі безліч функцій та взаємопов'язаних операцій для досягнення стабілізації банківської установи та стимулювання її ефективної діяльності. Однією з найважливіших функцій антикризового управлінського апарату є розробка планів управління кризовими ситуаціями. Розробка і реалізація таких документів сприяє мінімізації негативного впливу кризових ситуацій на діяльність банку, підвищує його адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та сприяє швидкому подоланню негативних наслідків кризи.

Непопулярним, однак досить поширеним під час кризи заходом є скорочення персоналу з метою оптимізації витрат банківських установ. Скорочення піде на користь за умови, що банківська установа дотримуватиметься низки важливих правил. Так, скорочувати потрібно не окремих людей, а підрозділи, без яких банк може обійтися в кризовій ситуації. При цьому не слід захоплюватися масовим скороченням. Важливим є визначення кадрової структури банку, що найбільшою мірою відповідає ситуації, яка склалася в ньому. Крім того, під час кризи необхідно зберегти ядро кадрового потенціалу організації. Антикризовим заходом може бути і зменшення тривалості робочого часу. Такий крок має усі шанси стати ефективним, якщо зменшення буде поступовим. Спочатку можна скоротити тривалість робочого дня, а потім – тижня. Також доцільним є проведення переконтактації персоналу – переукладання контрактів (трудових договорів) з урахуванням специфіки кризової ситуації. На період кризи краще відмовитися від довгострокових контрактів і надати перевагу контрактам на строк 3–6 місяців.

Антикризове управління починається з формування антикризового штабу, діяльність якого можна умовно поділити на три етапи:

- оцінка ситуації, що склалася;
- оцінка інформації про банківську установу;
- оцінка ініціатив, пов'язаних із загальним управлінням кризовою ситуацією, прийняттям рішень та комунікаціями.

Антикризовий штаб не має бути надмірно великим, до того ж слід запровадити чіткий розподіл функцій. Наприклад, стратегією управління має займатися “мозковий центр”, до складу якого входить не більше ніж три особи. Формування готовності персоналу до дій в умовах кризової ситуації базується на концепції створення психологічного комфорту – досягнення такого стану персоналу, при якому виникає відповідність між засобами і умовами праці та функціональними можливостями працівника. Роботу, пов'язану з формуванням готовності персоналу, в умовах кризових ситуацій доцільно розбити на кілька етапів: психодіагностика персоналу, навчання, підготовка, оцінка та контроль.

Важливим елементом антикризового менеджменту можна визначити маркетинг та PR-кампанію банківської установи. У кризових умовах головним, на нашу думку, є обрання нетрадиційних ходів і прив'язка їх вже до існуючого банківського бренду. Звісно, універсальних секретів дешевого і успішного просування не існує. Більше того, ці поняття суперечать одне одному. Кожна банківська установа має власну історію невдач і перемог, що дає їй змогу в подальшому приймати правильні рішення [3].

Яскравим прикладом позитивного впровадження антикризових заходів є група “Приватбанку”. Група “Приватбанку” як і раніше, пропонує широкий спектр оригінальних банківських продуктів для різних категорій клієнтів, які його партнери вже оцінили і ефективно використовують. За підсумками роботи за I квартал 2009 р. “Приватбанк” отримав чистий прибуток у розмірі 339 млн 389 тис. грн. За аналогічний період 2008 р. банк отримав прибуток у розмірі 354 млн 682 тис. грн [2]. “Приватбанк” заручився підтримкою НБУ, про що свідчить те, що протягом березня-травня 2009 року загальний об'єм кредитів рефінансування НБУ “Приватбанку” виріс у 2,2 рази [4]. Отримання рефінансування НБУ – це один із етапів впровадження внутрішньої антикризової програми банку. До кінця 2009 року Приватбанк планує відкрити сто нових відділень. Побудова національної мережі філій та відділень завжди була одним з пріоритетних завдань Приватбанку [2]. Сьогодні група “Приватбанку” розвиває концепцію платіжного банку як для фізичних, так і юридичних осіб. У той же час банк веде політику жорсткого контролю ефективності точок обслуговування, здійснює безперервний моніторинг їхньої діяльності і використовує можливості перетворення підрозділів на більш перспективні. Отже, на нашу думку, при такій діяльності групи “Приватбанку” можна сказати, що у даного банку є добре розроблений антикризовий план. Такі висновки можна зробити з огляду на те, що даний банк не тільки може виживати в умовах фінансово-економічної кризи, а будувати національну мережу філій у важких умовах для банківської системи України.

Висновки. Антикризовий менеджмент банківських установ України є важливим елементом виживання банківської системи, оскільки лише за допомогою ефективного антикризового управління можна досягти виживання або стабілізації тієї чи іншої банківської установи. Антикризовий менеджмент – це ряд функцій та заходів щодо пригнічення, боротьби або ліквідації негативних факторів впливу на банківську сферу, які кожен банк розробляє самостійно з огляду на ситуацію в якій він знаходиться. Боротьба з негативними кризовими явищами можлива лише за умови комплексного підходу до факторів, які їх спричиняють, саме тому необхідною є розробка плану антикризового управління з чітко окресленими етапами та моментами, на які перш за все слід звернути увагу. Стан антикризового менеджменту у банківських установах України в загальному можна визначити як середній, оскільки не всі банківські установи України на сьогодні здатні боротися з кризою. Це

пов'язано з відсутністю у багатьох банках кваліфікованих спеціалістів які займаються розробкою ефективних антикризових програм та власне боротьбою з кризовими явищами у банківській сфері.

Література

1. Всі проблемні банки України // <http://www.dom2000.com.ua/ru/main/article/id/8673>
2. Економічна правда // <http://www.epravda.com.ua/news/>
3. Інформаційні загрози банківській системі // http://www.seemus.com.ua/article/Tochka_zreniya/Informatsiyni_zagrozi_dlya_bankivskoyi_sistemi.html
4. Приватбанк // <http://privatbank.ua>
5. Рейтинг банків // <http://www.epravda.com.ua/publications/49f5582b56c73>

УДК 658.12.34

І. В. ГОЙ, І. В. БАБІЙ
Хмельницький національний університет

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ

Досліджуються стан, особливості та перспективи формування основних складових логістичного середовища вітчизняних підприємств.

Investigate the status, characteristics and prospects of forming the basic components of logistics environment of ukrainian enterprises.

Ключові слова: логістичне середовище.

Постановка проблеми. У нинішньому конкурентному середовищі перед промисловими підприємствами постають нові задачі – чітке своєчасне виконання замовлень, управління собівартістю продукції, зниження витрат та ін. Окрім того, підприємства, що функціонують сьогодні на вітчизняному ринку, розширюючись до масштабів глобальних моделей, здійснюють свою діяльність у рамках світової економіки. У зв'язку з цим з'являється настійна необхідність дослідження додаткових можливостей подальшого зниження рівня витрат і собівартості продукції, підвищення рівня якості обслуговування споживачів, реорганізації і реструктуризації підприємства з метою підвищення ефективності бізнесу.

Діяльність підприємств може стати по-справжньому ефективною тільки в тому випадку, якщо їм вдасться залучити в інтеграцію своїх споживачів і постачальників – мова йде про перебудову бізнесу на основі логістичного підходу, який полягає в інтеграції окремої ланки логістичного ланцюга в єдину систему наскрізного керування матеріальними й інформаційними потоками з метою досягнення бажаного результату з мінімальними витратами часу й ресурсів, спонукає шукати шляхи оптимізації управління бізнес-процесами підприємства. Одним з важливих завдань фахівця з логістики є визначення можливих способів і методів реагування на чинники мінливого зовнішнього середовища і, в першу чергу, такої його складової як “логістичне середовище”.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Окремі питання дослідження логістичного середовища в умовах становлення ринкових відносин висвітлювались в публікаціях як вітчизняних науковців, так і з країн СНД: Тридід О.М., Таньков К.М., Окландер М.А., Крикавський Є.В., Сергєєв В.І., Міротін Л.В., Некрасов А.Г., Ташбаєв И. та ін. Невирішеним питанням залишається системний аналіз та відсутність чіткої структуризації логістичного середовища підприємств.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в 1) конкретизації сутності поняття “логістичне середовище” та визначення його структурних компонентів; 2) дослідженні існуючого стану та перспектив подальшого розвитку складових логістичного середовища; 3) визначити його вплив на формування та ефективне функціонування логістичних систем вітчизняних підприємств.

Виклад основного дослідження. Логістичне управління компанією можна визначити як наскрізне (інтегроване) управління бізнес-процесами по просуванню продукції і супутніх йому потоків від джерела його виникнення до кінцевого споживача з метою досягнення максимальної ефективності діяльності компанії. Логістичне управління в компанії виконує функції організації, планування, регулювання, координації, контролю і аналізу. Одним з найважливіших завдань логістичного менеджменту в компанії є координація логістичних функцій і узгодження цілей з постачальниками, підрядчиками і споживачами. Логістичне управління компанією можна також розглядати як систему, що пов'язує в єдине ціле управління як внутрішніми бізнес-процесами, так і бізнес-процесами партнерів.

Одному з важливих завдань фахівця з логістики є визначення можливих способів і методів реагування на чинники зовнішнього середовища і, в першу чергу, такої його складової як “логістичне середовище”. На нашу думку, логістичне середовище – це зовнішні умови логістичної діяльності підприємства. В літературі застосовуються терміни, що відображують окремі його аспекти: ринок логістики, ринок логістичних послуг