

Василь Онуфрійович ТКАЧУК

кандидат економічних наук,
доцент кафедри банківського менеджменту та обліку,
Тернопільський національний економічний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46020, Україна
E-mail: wotk@ukr.net

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

Анотація

Розглянуто досвід антикризової політики розвинутих країн світу в банківському секторі та згруповано антикризові заходи макроекономічного рівня в п'ять ключових груп: рекапіталізація; підтримка ліквідності банків; активізація міжбанківського ринку; збільшення гарантій за вкладами фізичних осіб; проведення валютно-курсової політики центрального банку. Вивчено досвід іноземних комерційних банків в сфері оптимізації ризик-менеджменту та впровадження банківських інновацій, а також запропоновано напрями удосконалення антикризової політики в банківському секторі України.

***Ключові слова:** антикризові заходи, грошово-кредитна політика, кількісне пом'якшення, антикризове управління, ризик-менеджмент, банківські інновації.*

Васи́лий Онуф́риевич ТКА́чук

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ ПОЛИТИКИ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ УКРАИНЫ С УЧЕТОМ МИРОВОГО ОПЫТА

Аннотация

Рассмотрен опыт антикризисной политики развитых стран мира в банковском секторе и сгруппированы антикризисные меры макроекономического уровня в пять ключевых групп: рекапитализация; поддержка ликвидности банков; активизация межбанковского рынка; увеличение гарантий по вкладам физических лиц; проведение валютно-курсовой политики центрального банка. Изучен опыт иностранных коммерческих банков в сфере оптимизации риск-менеджмента и впровадження банковских инноваций, а также предложены направления совершенствования антикризисной политики в банковском секторе Украины.

***Ключевые слова:** антикризисные меры, денежно-кредитная политика, количественное смягчение, антикризисное управление, риск-менеджмент, банковские инновации.*

Vasily Onufryevych TKACHUK

PhD in Economics, associate professor,
Department of Banking Management and Accounting
Ternopil National Economic University

Abstract

Background. Experience of anti-crisis policy of developed countries in the banking sector is considered and crisis measures of macroeconomic level are grouped. Among them there are five

key groups: recapitalization; support of bank liquidity; activation of the interbank market; increasing the guarantees on deposits of individuals; carrying out the exchange rate policy of the central bank. Experience of foreign commercial banks in the field of optimizing risk management and implementation the banking innovation was studied as well as the anti-crisis policy areas of improvement in the banking sector Ukraine were proposed.

Purpose. The aim of the article is to investigate international experience of anti-crisis policy at macro and micro levels of the banking system and develop proposals for optimizing this policy in Ukraine.

Methods. The following techniques were used that is: retrospective analysis to research the experience of anti-crisis policy implementation in developed countries; analogies and comparisons to adopt foreign experience of anti-crisis policies to domestic realities; consistency to organize recommendations to improve the anti-crisis policies in the banking sector Ukraine.

Results. Measures to improve crisis management at the macroeconomic level by implementing quantitative easing policy and mechanisms for the recapitalization of troubled banks by the state are grounded. Raising the motivational component of most risk managers, in contrast, from the front office staff of the bank are not able to receive bonuses for their work; develop a risk culture; implement anti-crisis marketing of communications policy and innovation in the field of organization of bank branches were proposed at the microeconomic level.

Keywords: *anti-crisis measures, monetary policy, quantitative easing, crisis management, risk management, banking innovation.*

JEL classification: *E58, G21.*

Постановка проблеми. Розвиток кризових явищ в банківській системі України має негативний вплив на функціонування вітчизняної економіки та добробут населення вцілому, адже погіршення фінансової стійкості банків призводить до зниження обсягів кредитування підприємств і населення, а їх банкрутство – до втрат коштів економічних суб'єктів. За такої ситуації необхідною є розробка комплексних антикризових заходів в банківському секторі, які повинні охоплювати макро- і мікроекономічні рівні. В цьому контексті актуальності набуває вивчення світової практики антикризових заходів у сфері грошово-кредитної політики, які спрямовані на забезпечення фінансової стабільності та економічного зростання, а також антикризової політики комерційних банків з метою формулювання стратегічних підвалин антикризового управління у вітчизняному банківському секторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням причин кризових явищ в економіці, їх наслідків та антикризових заходів присвятили свою увагу багато зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких варто виокремити: Арістова А.М., Біла Л.М., Кавицька І.Л., Кривенко Л.В., Мамаєва Л.Н., Морозов Ю.П., Науменкова С.В., Недоспасова В.В., Розанова Н.М. Однак, зазначені науковці досліджували окремі аспекти антикризової політики в банківському секторі, що не дає змоги комплексно підійти до розробки такої політики в Україні.

Тому **метою** статті є дослідження світового досвіду антикризової політики на макро- та мікроекономічному рівнях банківської системи та розробка пропозицій для оптимізації такої політики в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення та обґрунтування ефективних шляхів удосконалення антикризової політики в банківському

секторі України є неможливим без урахування світового досвіду у цій сфері, який показав, що на відміну від України, антикризові заходи розвинутих країн справляли достатньо швидкий вплив на подолання кризи. При цьому варто зауважити, що в розвинутих країнах світу антикризові заходи застосовувалися як на макро-, так і на мікроекономічному рівнях.

Антикризові заходи макроекономічного рівня покликані забезпечити стабільність функціонування всієї банківської системи, а тому в основному здійснюються центральними банками та урядами країн. Так, одним із основних і найефективніших антикризових заходів розвинутих країн світу у банківському та фінансовому секторах була підтримка ліквідності банків та інших учасників фінансового ринку. Антикризові заходи з підтримки ліквідності інституційних учасників фінансового ринку розвинутих країн можна згрупувати наступним чином.

Перша група заходів спрямована на рекапіталізацію фінансового сектора, запобігання банкрутств шляхом тимчасового одержавлення і внесення коштів у статутні капітали банків, викуп неперспективних боргів, рефінансування іпотечних кредитів. Програми рекапіталізації передбачені в основному для банків і кредитних інститутів, а в деяких країнах також страхових компаній (Франція, Німеччина, Нідерланди) та інших учасників фінансового ринку, наприклад, пенсійних фондів (Німеччина). Як правило, програми рекапіталізації знаходяться під управлінням міністерства фінансів. У Японії відповідальність за програми рекапіталізації несуть спільно Банк Японії і Агентство з фінансових послуг. У деяких країнах були створені спеціальні агентства – Німеччина (SoFFin) і Франція (SPPE).

Багато країн в 2008-2009 рр. здійснили безпрецедентне за масштабами збільшення ліквідності в комерційних банках з метою їх рекапіталізації. Так, уряд Великобританії націоналізував банки Northern Rock і Bradford & Bingley, викупив контрольний пакет акцій Bank of Scotland і Lloyds Banking Group. Німецький уряд придбав 100 % акцій банку Hypo Real Estate – одного з найбільших кредитно-фінансових інститутів Німеччини, що спеціалізується на операціях з нерухомістю. У США фактично націоналізовані найбільші іпотечні компанії Fannie Mae і Freddie Mac і страхова компанія AIG. Крім того, в рамках Програми з підтримки проблемних активів (TARP) було виділено кошти Citigroup, Bank of America, JP Morgan Chase і деяким іншим банкам [1, с. 13-14].

Деякі держави обмежилися рекапіталізацією фінансового сектора та наданням державних гарантій (Австралія, Франція, Італія), інші займалися безпосередньо викупом неперспективних боргів. Так, Національний банк Швейцарії придбав неліквідні активи у UBS на 39 млрд. дол. В Іспанії був сформований фонд для викупу банківських активів у розмірі 50 млрд. дол. [2, с. 211].

Дещо раніше, в період Азіатсько-Тихоокеанської кризи ефективні антикризові заходи використала Південна Корея шляхом створення Компанії з управління активами – Korea Asset Management Corporation (КАМСО), яка

скуповувала неперспективні борги за вартістю суттєво нижче балансової, що сприяло виникненню приватного ринку неперспективних боргів.

КАМСО викупила неперспективні кредити ощадних банків, пов'язані з проектним фінансуванням будівництва нерухомості (близько 889 млн. дол.). Засновано також новий фонд з купівлі найбільш сумнівних активів з коштами в 27,4 млрд. дол. (40 трлн. вон), проте до цих пір вони не були використані [3, с. 16]. Можливо, це пов'язано зі складнощами оцінки та продажу позабалансових фінансових інструментів.

В результаті діяльності КАМСО, частка проблемних кредитів скоротилася до 12,9% в кінці 1999 р, до 8% в кінці 2000 р, 5% до вересня 2001 року, 1,9-2,6% в 2003-2004 рр., що за значенням дорівнювало найбільш стабільним країнам. В середині 2008 року цей показник в Кореї знизився до 0,7%, в той час як в США він становив 1,9% [4].

В Україні, в період фінансово-економічної кризи 2008-2009 років Національним банком України було прийнято рішення про внесення пропозиції Міністерству фінансів України щодо участі держави у рекапіталізації АКБ «Київ», ВАТ КБ «Надра», ВАТ «Родовід банк», за якими було схвалено рішення про рекапіталізацію на загальну суму 9,5 млрд.грн. Рекапіталізація цих банків відбувалась у рамках норм Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку участі держави в капіталізації банків» [5].

У результаті проведеної рекапіталізації цих банків частка держави в «Укргазбанк» досягла 84,21% (або 3,2 млрд.грн.), у «Родовід Банку» – 99,97% (або 2,8 млрд. грн.), у банку «Київ» – 99,93% (або 3,5 млрд.грн.). Загалом упродовж 2008-2011 років на рекапіталізацію приватних банків в Україні було використано 25,8 млрд.грн. (майже 2,3% ВВП) [6, с. 6].

Проведення рекапіталізації приватних комерційних банків Урядом у 2009 році сприяло відновленню довіри до банківської системи та стабілізації її діяльності, в першу чергу, через формування позитивних очікувань у банків та інших економічних суб'єктів.

На наш погляд, такий захід міг би бути корисним для подолання банківської кризи в Україні у 2014-2016 роках, однак у зв'язку із вибором Національним банком України дещо іншого напрямку реформ націоналізації або часткової рекапіталізації не було проведено. Така ситуація не сприяла відновленню довіри до банківської системи, а виведення з ринку 78 банків, тільки погіршувало ситуацію, що призвело до суттєвих збитків банківської системи і суттєвих втрат всіх економічних суб'єктів.

Друга група заходів з підтримки ліквідності фінансового ринку пов'язана з наданням державних гарантій за зобов'язаннями фінансового сектора. Підтримка учасників ринку з використанням державних гарантій сприяє відновленню довіри до учасників фінансового ринку. В умовах сучасної кризи державні гарантії використовуються майже всіма країнами. У Франції був створений фонд урядових гарантій на суму 320 млрд. євро строком на п'ять років. У Німеччині на аналогічні цілі зарезервовано 420 млрд. євро, проте лише невелика частина цих коштів витрачена [7, с. 91].

Третя група заходів спрямована на активізацію міжбанківського ринку. У 2008-2009 рр. спостерігався процес планомірного зниження процентних ставок центральними банками розвинених країн практично до нуля. Лише в Ісландії та Угорщині ставки були підвищені, щоб стримати відтік капіталу і призупинити різке знецінення національних валют з урахуванням колосальної державної та корпоративної заборгованості в іноземній валюті.

З метою активізації міжбанківського ринку розширюються інструменти рефінансування: знижуються вимоги для отримання кредиту центрального банку та практикується надання банкам незабезпечених кредитів, зменшуються вимоги достатності капіталу, норми обов'язкового резервування.

Найбільш широко інструменти рефінансування у якості антикризової політики використовували Федеральна резервна система США та Європейський центральний банк. Таке рефінансування здійснювалося в умовах низьких ключових процентних ставок і отримало назву нестандартної монетарної політики або «кількісного пом'якшення».

Так, програма кількісного пом'якшення була спрямована на постачання економіки ліквідністю, не через прямі канали трансмісії, а через викуп ФРС США активів у фінансових інститутів. При цьому ФРС планувала знизити прибутковість ключових фінансових активів на ринках і процентні ставки в країні. Це повинно було стимулювати кредитування, і, як наслідок, інвестиції та споживання. Таким чином, ФРС сподівалася вплинути на реальний сектор економіки США, викликавши інфляцію і знизивши безробіття, підігриваючи економіку і стимулюючи випуск.

Першу програму кількісного пом'якшення (QE1) ФРС застосувала в період з листопада 2008 до березня 2010 р з метою покупки іпотечних боргових цінних паперів (MBS) разом із заборгованістю обсягом 1,25 трлн дол., а також короткострокових казначейських облігацій (Treasury).

Друга програма кількісного пом'якшення «QE 2» була оголошена ФРС США 2 листопада 2010р. і передбачала купівлю казначейських облігацій на суму 600 млрд. доларів протягом 8 місяців – по 75 млрд. на місяць. Крім того, ФРС повинна була реінвестувати близько 300 млрд.доларів з першої програми кількісного пом'якшення («QE 1»). У підсумку загальний обсяг QE2 повинен був скласти близько 900 млрд. доларів. Закінчилася реалізація програми в червні 2011 р.

У вересні 2011 р ФРС провела операції з продажу короткострокових казначейських облігацій і купівлі довгострокових казначейських облігацій з метою подальшого вирівнювання та зниження довгострокових процентних ставок. Ця програма збільшення дюрації цінних паперів в портфелі ФРС (Maturity Extension Program, MEP), що отримала назву операції TWIST сумарним обсягом до кінця 2012 р понад 650 млрд. дол., включала купівлю довгострокових облігацій «Treasury» і продажу на аналогічну суму короткострокових облігацій. Ця програма не передбачає розширення балансу, тобто фактично проводиться без додаткової грошової емісії. У червні 2012 р ФРС оголошує про розширення програми протягом усього 2012 р. [8].

У вересні 2012 р. прийнятий третій раунд кількісного пом'якшення (QE3). Нова програма передбачала викуп активів, забезпечених іпотечними цінними паперами (MBS) в обсязі 40 млрд. дол. в місяць, і можливість збереження винятково низьких ставок по федеральних фондах до того моменту, поки не будуть відзначені істотні поліпшення на ринку праці.

Тривалість програми спочатку була визначена як «кілька кварталів», але конкретних термінів не встановлювалося. ФРС неодноразово підкреслювалося, що головним критерієм згортання QE3 буде загальний стан економіки США. 29 жовтня 2014 р. Комітет з відкритих ринків (FOMC) ФРС США ухвалив рішення завершити програму кількісного пом'якшення QE 3.

Результати програм кількісного пом'якшення ФРС США були позитивними як для фінансових інститутів США, так і в цілому для економіки, адже сприяли росту капіталізації американських компаній (рис. 1).

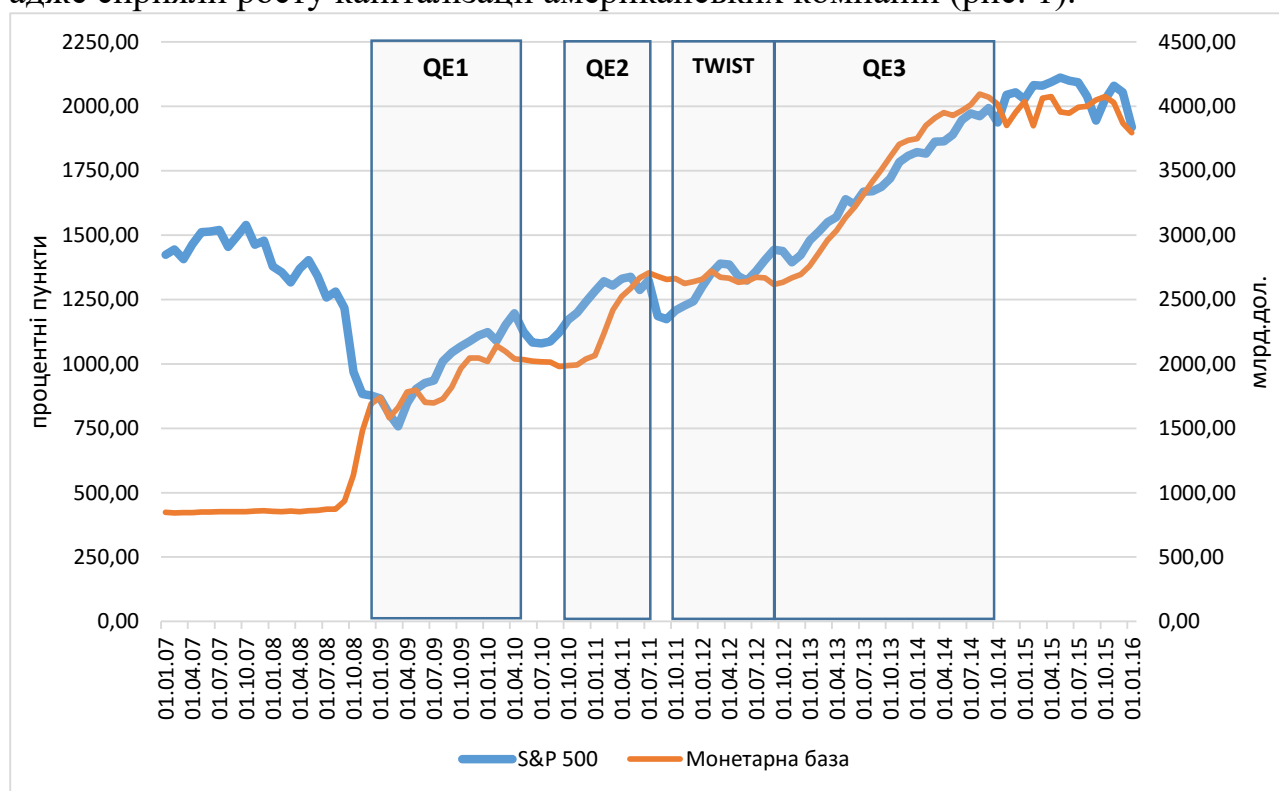


Рис. 1. Результати політики кількісного пом'якшення ФРС США у 2009-2014 роках*

*Розраховано автором на основі даних ФРС США [8].

Окрім ФРС США активну політику кількісного пом'якшення проводив Європейський центральний банк, однак замість вливання грошей в економіку, як це робить ФРС США, ЄЦБ проводить програми з кредитування банків. Так, у 2009 р. ЄЦБ виділив банкам Єврозони 442 млрд. євро для збільшення ліквідності та для підтримки ринків кредиту. В аукціоні на отримання кредитів взяв участь 1121 банк, усі банки, що подали заявки, отримали кредити. У кінці 2011 р. ЄЦБ провів програму LTRO, яка передбачала видачу банкам довгострокових кредитів на рефінансування старих боргів на суму 489 млрд.

євро під максимум 1% річних, у результаті чого було створено 193 млрд. нових євро. У перший же день за рефінансуванням звернулося 523 банки [9, с. 125].

Окрім цього, в липні 2011 року ЄЦБ відновив програму SMP, і вже в лютому 2012 за цією програмою було куплено максимальну кількість державних облігацій на суму 220 млрд. євро. Також була введена друга програма викупу облігацій з покриттям – Covered Bond Purchase Programmes (CBPP 2), максимум операцій за цією програмою склав 16 млрд. євро.

В середині 2013 року ЄЦБ перейшов до нової для нього нетрадиційної міри монетарної політики – політики оголошень (*forward guidance*), покликаної дати чітке уявлення про довгостроковий розвиток ключових процентних ставок, зменшуючи їх волатильність і невизначеність (Filardo and Hofmann, 2014 року). У червні 2014 року ЄЦБ знову скорочує процентні ставки: ставка MRO була скорочена до 0,15%, гранична ставка кредитування до 0,40%, а ставка по депозитах до -0.10% з симетричним коридором з 75 п.п. до 50 п.п. Крім того, ЄЦБ оголосив про призупинення стерилізації операцій SMP. Також була введена програма цільового довгострокового рефінансування (*Targeted Long Term Refinancing Operation* або TLTRO). В рамках даної програми за припущенням ЄЦБ протягом 2014 і 2015 років банки змогли б отримати грошей в обсязі до 1 трлн. євро [10].

Як видно з аналізу політики кількісного помякшення ФРС США та ЄЦБ центральні банки розвинутих країн в рамках проведення антикризової політики не тільки стимулювали розвиток банківського сектора, а й економіки в цілому.

На відміну ж від центральних банків розвинутих країн світу, Національний банк України обрав дещо інший вектор антикризової політики – підвищення ключових процентних ставок та обмеження осягів рефінансування з метою стабілізації інфляційних тенденцій спровокованих девальвацією гривні. Такий стан речей призвів до обмеження кредитних можливостей банків, як на міжбанківському кредитному ринку, так і на ринку корпоративного кредитування.

Четверта група заходів антикризової політики в банківському секторі – збільшення гарантій за вкладами населення. В умовах кризи 2008-2009 років у ряді держав була істотно підвищена сума гарантій за вкладами фізичних осіб (у Великобританії до 50 тис. фунтів стерлінгів, у Швейцарії до 100 тис. франків), в багатьох країнах – до 100 % (Німеччина, Австрія, Греція, Ірландія, Португалія, Австралія, Гонконг, Тайвань, ОАЕ та ін.).

В Україні ж гарантії за вкладами залишилися в тому ж розмірі, що й були до кризи. Хоча, на наш погляд, з метою підвищення довіри до вітчизняної банківської системи такий захід міг бути доречним.

П'ята група – курсова політика центрального банку. Основна дилема макроекономічної політики в умовах кризи – чи підтримувати курс національної валюти шляхом масштабних інтервенцій і різкого підвищення процентних ставок або допустити його зниження. Різка девальвація при наявності економічного потенціалу може стимулювати відновлення експорту. Однак це, як правило, супроводжується зростанням боргового тягара,

знеціненням заощаджень в національній валюті, посиленням інфляції і подорожчанням імпорту, що в підсумку призводить до економічних втрат.

Важливою мірою з підтримання валютного курсу і стабільності на фінансовому ринку в умовах кризи є механізм валютних свопів центральних банків. Валютні свопи припускають обмін валютною ліквідністю центральними банками, як правило, на невеликий термін (зазвичай до трьох місяців) в умовах гострої нестачі іноземної валюти. Федеральна резервна система США надає своп-лінії в доларах взамін на національну валюту центральним банкам Англії, Швейцарії, Канади, Кореї, Японії, Мексики та ін., а також на євро ЄЦБ. Так, наприклад, в квітні 2009 р. США уклали своп-угоди з Банком Англії (30 млрд. фунтів стерлінгів), ЄЦБ (80 млрд. євро), Банком Японії (10 трлн. єн), Банком Швейцарії (40 млрд. швейцарських франків) [11, с. 75].

В Україні ж Національний банк оголосив перехід до нового монетарного режиму – інфляційного таргетування та оголосив відмову від фіксованого валютного курсу, що спричинило паніку на валютному ринку і подальшу девальвацію курсу гривні, а це в свою чергу, мало негативний вплив на фінансову стійкість вітчизняної банківської системи.

Варто зауважити й те, що високої результативності та ефективності вищеписаних заходів у розвинутих країнах вдалося досягнути завдяки розробленню чіткої системи взаємодії державних органів та певного плану дій в тій чи іншій ситуації.

Окрім антикризової політики в банківському секторі розвинутих країн світу на макроекономічному рівні, надзвичайно важливе місце зайняла антикризова політика на мікрорівні. В цьому контексті варто виділити два вектори антикризових заходів комерційних банків розвинутих країн, які можуть мати практичну цінність для вітчизняного банківського сектора.

До першого вектора варто віднести антикризові заходи в сфері банківського менеджменту, а особливо ризик-менеджменту, другий вектор – заходи антикризового маркетингу.

При розгляді підходів до організації ефективного ризик-менеджменту банку особливу увагу необхідно звернути не на самий процес оцінки і управління ризиками, а на мотивацію самих ризик-менеджерів, які здійснюють таку оцінку. Проблема ж мотивації ризик-менеджерів виникла у 2008-2009 роках, коли їхні колеги з кредитного комітету та інших комітетів, які пов'язані із прибутковими банківськими операціями отримували премії в десятки разів більші, ніж зарплати ризик-менеджерів. За таких умов, ризик-менеджери не достатньо ефективно виконували свою роботу, що в багатьох випадках призводило до надмірного ризик-апетиту банківських установ.

Аналізуючи особливості роботи ризик-менеджерів у вітчизняних та зарубіжних банківських установах можна виокремити ряд проблем, які потребують вирішення для підвищення мотивації їх діяльності.

Однією із головних проблем роботи ризик-менеджерів є те, що у багатьох банках ризик-менеджер незалежно від рівня кваліфікації, досвіду роботи, окладу і обсягу відповідальності, продовжує залишатися на посаді

«менеджера». Тобто, як правило, не передбачається найменування посади як «старший ризик-менеджер», або «провідний ризик-менеджер». Тому доцільно передбачити для такої категорії фахівців наявність кваліфікаційних рівнів, в рамках яких, ризик-менеджери можуть просуватися по кар'єрних щаблях, а також отримувати підвищення базового окладу.

Іншою проблемою, яка потребує вирішення є те, що робота ризик-менеджерів передбачає ймовірність конфліктних відносини з іншими структурними підрозділами банку, тому для підвищення мотивації, необхідно створення єдиної команди ризик-менеджерів в рамках одного відокремленого підрозділу.

Не менш важливе значення має й те, що робочий день ризик-менеджерів є не нормованим і має високу інтенсивність праці, тому розташування банку недалеко від будинку або наявність корпоративного транспорту або компенсація вартості проїзду значно посилять лояльність даної категорії співробітників до банку.

Важливим мотиваційним елементом в роботі ризик-менеджерів є розширений соціальний пакет, який включає мотиваційні елементи не тільки для самих ризик-менеджерів, а й для їхніх дітей та членів сімей, що значно підвищить соціальну захищеність і мотивацію працівників.

Окрім цього, ризик-менеджери повинні оперативно реагувати на ту чи іншу отримувану ними інформацію, тому для того, щоб швидко приймати рішення і орієнтуватися в нових вимогах і тенденціях ризик-менеджменту, їм необхідно постійно підвищувати рівень свого професіоналізму. Найчастіше багато банків не приділяють належної уваги регулярному навчанню співробітників такої категорії, що може привести не тільки до помилок з боку ризик-менеджерів, а й зміцненні у них думки про те, що даний банк відстає від інших, не здатний розвиватися в потрібному напрямку. Дані аспекти призводять до складнощів кар'єрного росту ризик-менеджерів і зниженням їх зацікавленості в роботі. У зв'язку з цим регулярне навчання (повна оплата освіти) ризик-менеджерів буде для них великим стимулом у роботі.

Після світової фінансово-економічної кризи в США та Японії з метою підвищення мотивації ризик-менеджерів банки пропонують оплату обідів і відвідування фітнес-клубів, басейну чи інших спортивних закладів, що робить позитивний вплив на забезпечення високої інтенсивності праці, тому повна або часткова оплата абонементів підвищує лояльність таких співробітників до банку [12].

Не менш важливим елементом підвищення ефективності діяльності ризик-менеджерів та взагалі всієї процедури ризик-менеджменту є розробка ефективної взаємодії ризик-менеджерів з іншими співробітниками банку. Зокрема в цьому контексті у Великобританії було проведено детальне п'ятирічне соціологічне і економічне дослідження двох банків [13], яке виявило багато нюансів того процесу, який автори дослідження називають «конкуренцією за увагу людей, які приймають рішення». Сама по собі наявність ризик-менеджменту і ризик-менеджерів у банку зовсім не означає, що

банк буде брати на себе менше ризику або точніше прораховувати прийняті ризики і їх наслідки. Хоча ризик-менеджери можуть бути професіоналами високого класу, вони представляють собою співробітників, які розробляють інструменти та аналізують ризики, однак не приймають рішення.

Для того, щоб ризик-менеджмент став важливою частиною процесу прийняття стратегічних рішень в банку і виконавчі директори прислухалися до думки ризик-менеджерів, необхідний певний рівень ризик-культури в банку. Ризик-культура повинна стати ключовим компонентом, важливим елементом загального простору організаційної активності.

Розвинена ризик-культура означає, що співробітники банку, які безпосередньо не пов'язані з функцією ризик-менеджменту, можуть говорити з ризик-менеджерами на одній мові і розуміють, що для банку в цілому означає управління кредитним, ринковим або операційним ризиком і як конкретно воно стосується цих співробітників. На практиці рівень ризик-культури змінюється від банку до банку. Якщо в організації досить сильна ризик-культура, ризик-менеджмент пронизує все: процеси, системи, управлінські рішення, моделі та т.д. У банках з менш розвинутою ризик-культурою ризик-менеджмент зводиться до формальних висновків і рекомендацій ризик-менеджерів, які в основному не володіють правом голосу при прийнятті бізнес-рішень [14].

Окрім розвитку ризик-культури та підвищення мотивації ризик-менеджерів важливим аспектом у формуванні антикризових інструментів управління банком є розвиток інформаційних технологій для управління ризиків.

Серед найбільш відомих і найбільш ефективних технологій оцінки ризиків в зарубіжній практиці можна виокремити три програмні продукти: SAS Risk Management, EGAR Focus, Kondor+ (Reuters).

SAS Risk Management (SAS) є широко визнаним в світі рішенням в галузі управління ризиками на рівні всього банку. SAS Risk Management має гнучку, відкриту директорію управління ризиками. Система дозволяє розраховувати поточні і потенційні кредитні ризики, агрегувати зважені показники за певними користувачами та рівнями агрегації, наприклад, за контрагентами, рейтингам і т.д. Для оцінки таких показників, як Credit VaR, як і в разі керування ринковими ризиками, можна скористатися наявними можливостями моделювання методом Монте-Карло. Це дає можливість виробляти інтегровану оцінку ринкового і кредитного ризику, при цьому береться до уваги взаємозв'язок всіх залучених в аналіз факторів ризику, що робить оцінку ризику більш об'єктивною.

EGAR Focus (EGAR Technology) – комплексне рішення для банків і інвестиційних компаній, що дозволяє здійснювати моніторинг позицій, управління ризиками, оцінку вартості похідних фінансових інструментів, проводити розрахунок прибутку і збитків в режимі реального часу. Egarr Focus являє собою єдину банківську і брокерську систему, яка має широку сферу застосування і може використовуватися у фронт, мідл- і бек-офісних підрозділах банків, інвестиційних компаній та інших фінансових організацій

для моніторингу та управління ризиками. За рахунок модульної архітектури можна формувати оптимальний функціональний пакет для вирішення конкретних завдань банку.

Kondor+ (Reuters) найбільш повно охоплює функціональну сферу дилінгових управлінь інвестиційних банків, крім того використовується для оцінки і контролю ризику ліквідності і процентного ризику. Kondor + являє собою систему ведення позицій в режимі реального часу, з великим набором інтелектуальних і гнучких засобів управління угодами і широким спектром фінансових інструментів. Система дозволяє аналізувати прибутки і збитки, а також розраховувати рівень ризику з будь-якого зрізу торговельної структури банку і будь-якій комбінації фінансових інструментів в режимі онлайн. На підставі отриманих даних і звітів приймаються оперативні та стратегічні рішення в галузі управління активами і пасивами банку [15, с. 89-90].

Іншим напрямком антикризових заходів є застосування антикризового маркетингу, який спрямований на оптимізацію комунікаційної політики банку та впровадження банківських інновацій.

Одним із основних заходів антикризової комунікаційної політики є відслідковування появи резонансних повідомлень негативного характеру про банк у пресі. У цьому випадку керівництву банку слід активізувати всі комунікації та додати регулярні прес-релізи, інтерв'ю в авторитетних виданнях, радіо- та телепрограмах, випуски корпоративного видання (бюлетеня або газети) банку, листівок, буклетів, повідомлення на сайті банку, розсилки клієнтам звичайною та електронною поштою, регулярні зустрічі керівництва із вкладниками. Дуже важливо, коли до широкого загалу звертаються керівники першого рівня (члени правління та наглядової ради, акціонери банку). Також банківська служба зв'язків із громадськістю має здійснювати щоденний моніторинг новин про банк у друкованих виданнях та Інтернет-порталах, на блогах, популярних чатах. При цьому представники банку можуть бути учасниками таких дискусій і коментаторами.

Що ж стосується банківських інновацій, то в умовах кризи в першу чергу вони повинні стосуватися кредитування та іпотечних програм, а також продуктів та рішень, які сприятимуть відновленню довіри до банківських установ. Розвиток інноваційних програм кредитування в умовах кризи є свідченням достатньої ліквідності банку, а відповідно, його надійності.

Достатньо ефективними та інноваційними програми іпотечного кредитування в умовах кризи є іпотечна програма «Чиста енергія» італійського банку UniCredit. В основу даного продукту лягла державна програма уряду Італії з підтримки екологічно чистих джерел енергії. Тепер під заставу існуючої нерухомості італійці можуть взяти цільовий кредит на придбання сонячних батарей. У свою чергу, щомісячний платіж розрахований так, щоб компенсація держави за надлишки «чистої» електроенергії покривала відсотки по кредиту. В Іспанії, незважаючи на відсутність державної підтримки молодіжних програм, банк Caja Madrid розробив програму Youth Mortgage спеціально для молодих сімей (вік позичальників до 35 років). Це можливість придбати квартиру з

нульовим початковим внеском, взявши кредит на тривалий термін (до 40 років) під досить низький відсоток, запропонована плаваюча процентна ставка з прив'язкою до Euribor, що нижче середньоринкової на 0,3% і становила в межах 3,56-4,23% [16].

Окрім інноваційних програм кредитування, широкого поширення в світовій практиці банківського маркетингу набуло формування, так званих «відділень майбутнього». Так, комплексні рішення під єдиною назвою «відділення майбутнього» запропоновані відомими світовими ІТ-компаніями, як IBM і Cisco. Головною умовою організацій банківського процесу є зручність і комфорт при обслуговуванні клієнта в банку, що має на увазі не тільки зручність і комплексність, а й оперативність і конфіденційність [17]. Насправді відділення представлятимуть банківський фронт-офіс. В основному, автоматизовані бек-офісні операції централізуються в спеціалізованому відділенні банку, а касові операції переведуть на самообслуговування. Передбачається, що це призведе до скорочення числа працівників та їхньою переорієнтацією на консультацію клієнтів і продаж продуктів та послуг. Диференціюватися на подібному ринку банки зможуть завдяки бездоганному сервісу і високій технологічності. Bank of America за допомогою свого партнера із системної інтеграції і сервісу – компанії EDC став розвивати дослідне користування системи IPтелефонії від Cisco. Це стало початком процесу повномасштабного поновлення мережевої інфраструктури банку, котра була спрямована на з'єднання в одне ціле всіх типів трафіку, включаючи мову, відеозображення і інформацію, на базі єдиної IP-мережі. Замінивши свої установчі АТС (УАТС) єдиної IP-мережею, основу якої становить програмне забезпечення Cisco Unified CallManager і IP-телефони сімейства Cisco Unified IP Phone, Bank of America підвищив ефективність своєї операційної діяльності, зменшив витрати на управління і технічне обслуговування системи, піднявши на новий рівень якість надання сервісу клієнтам. Крім настільних IP-телефонів Cisco, в більшості відділень Bank of America з надання сервісу фізичним особам широко застосовуються бездротові абонентські термінали Cisco Unified Wireless IP Phone 7920, що дозволяють співробітникам вільніше пересуватися по території офісів і приділяти більше уваги особистому спілкуванню з клієнтами. Крім цього, в рамках здійснюваного поновлення Bank of America запускає в роботу програмне забезпечення Cisco Unified CallManager, і систему голосового повідомлення через Cisco Unity – IP-рішення. Ці нововведення поєднують в собі функції традиційної мовної пошти і Web-браузера, які дозволяють користувачам здійснювати доступ до своїх мовних повідомлень і користуватися ними як через телефон, так і через персональні комп'ютери [18].

Одним із найбільш інноваційних банків світу є Umpqua Bank (США, штат Орегон), який вважається інноватором в області організації та оснащення банківських відділень, які впроваджують концепцію «неквапливого банкінгу» з 1995 року. Ця концепція має на увазі те, що банківський офіс передбачений не тільки для просування своїх продуктів, а й як один із шляхів поліпшення взаємин з місцевими громадами, перетворюючись в центр суспільного життя. У

зв'язку з чим, відділення банку швидше нагадує клуб за інтересами або кафе. Така ідея була запатентована, а вже в 2008 р. банк за дизайн банківських офісів був удостоєний золотої нагороди на міжнародному конкурсі International Design Excellence Awards (IDEAs). Такий підхід інноваційного оновлення банківських відділень посприяв жвавому процвітанню Umpqua Bank. Внесення різноманітних штрихів в дизайн першого банківського відділення викликало приплив депозитів – до 30 млн. дол. США замість планованих 13-15 млн. дол. США. Двома з половиною роками пізніше банк опинився на першому місці за результатами залучення вкладів фізичних осіб на регіональному ринку з питомою вагою 43% [17]. У 2007 р одне зі своїх нових відділень банк перетворив в «інноваційну лабораторію», де тривають розробки інновації для надання сервісу клієнтам. Спочатку такі умови забезпечили клієнтів можливістю використання таких інформаційних технологій як: плазмовий екран зі списком пропонованих продуктів і послуг, сенсорним управлінням і показом потокового відео тощо.

Bank of America впровадив нове інноваційне обладнання – банкомати з програмою відеодзвінка операціоністу. За допомогою таких програм з'являється можливість консультиватися з співробітниками банку в режимі реального часу, тим самим отримавши таку ж якість обслуговування, як перебуваючи в банку.

Висновки. Таким чином, проаналізувавши зарубіжний досвід антикризової політики в банківському секторі, можна стверджувати, що основними антикризовими заходами були заходи гнучкої грошово-кредитної політики спрямовані на збільшення ліквідності і капіталізації банківських установ. Однак ефективність даних заходів була забезпечена підтримкою антикризової політики окремих банківських установ на мікроекономічному рівні, особливо у сфері ризик-менеджменту та банківських інновацій. Тому Національному банку України та комерційним банкам варто почати використовувати досвід антикризових заходів зарубіжних країн в контексті стабілізації вітчизняної банківської системи. Розробка механізмів адаптації зарубіжного антикризового досвіду до вітчизняних реалій банківської справи повинна стати вектором подальших наукових досліджень.

Список літератури

1. *Антикризова політика в світі та Україні: порівняльна оцінка заходів та економічних ефектів: аналітична доповідь // Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. – К., 2009. – 39 с.*
2. *Финансовый кризис в России и в мире / Под ред. Е. Т. Гайдара. М.: Проспект, 2009. – 262 с.*
3. *О некоторых направлениях модернизации денежно-кредитных отношений и банков в условиях мирового кризиса // Банковские услуги. 2009. - № 4. – С. 12-23.*
4. *The Korean Economy: Past & Present -1997 vs. 2008 Financial Supervisory Service // www.fss.or.kr.*
5. *Про затвердження Порядку участі держави в капіталізації банків // Постанова Кабінету Міністрів України від 04.11.2008 р. №960.*
6. *Науменкова С.В. Сучасні проблеми капіталізації банківської системи України / С.В. Науменкова, В.І. Міщенко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2013. – Вип. 2. – С. 3-11.*

-
7. Арістова А. Інструментарій державного антикризового управління у банківському секторі / А. Арістова, Г. Мазур // Вісник КНТЕУ. – 2010. – №2. – С. 88-102.
 8. Офіційний сайт Федеральної резервної системи США [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.federalreserve.gov>.
 9. Біла Л.М. Сучасні тенденції розвитку грошово-кредитної системи: вітчизняна практика та зарубіжний досвід / Л.М. Біла // Науковий вісник Херсонського державного університету, Випуск 11, Частина 1. – 2015. – С. 122-128.
 10. Кавицкая И.Л. Монетарная политика Европейского центрального банка в современных условиях / И.Л.Кавицкая // Вопросы регулирования экономики. – Том 6, №4. – 2015. – С. 131-139.
 11. Грошово-кредитні засоби регулювання економіки: Монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук Л. В. Кривенко; [Л.В. Кривенко, О.М.Дутченко, М. І. Синюченко та ін.]. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 210 с.
 12. Недоспасова В.В. Концепция системы мотивации трудовой деятельности сотрудников подразделений, ответственных за управление рисками коммерческого банка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/32_PVMN_2011/Economics/1_93290.doc.htm.
 13. Hall M., Mikes A. and Millo Y. (2015). How do risk managers become influential? A field study of toolmaking in two financial institutions. *Management Accounting Research*, vol. 26, pp. 3–22.
 14. Мамаева Л. Н. Управление рисками: Учебное пособие / Л. Н. Мамаева. – М.: Дашков и К, 2013. – 256 с.
 15. Розанова Н.М. Риск-менеджмент в современном банковском бизнесе / Н.М. Розанова, А.А. Баранов // *Terra economicus*. – 2015, Том 13. – №3. – С. 78-98, с. 89-90.
 16. Морозов Ю.П. Управление инновациями в условиях рыночных отношений: Монография – Нижний Новгород, изд-во Нижегородского университета, 2008. – 156 с.
 17. McCallion S. Design and economic development at Umpqua Bank // *Design Management Institute Review*. - 2004. - Vol. 15. - № 4. – P.21-28.
 18. Bank of America наращивает эффективность своей деятельности с помощью системы унифицированных коммуникаций Cisco // Информационный портал Cisco. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cisco.com/web/RU/news/releases/txt/0954.html>.

References

1. *Antykryzova polityka v sviti ta Ukraini: porivnyal'na otsinka zakhodiv ta ekonomichnykh effektiv: analitychna dopovid'* (2009) Instytut ekonomichnykh doslidzhen' ta politychnykh konsul'tatsiy.
2. Gaydar E.T. (2009) *Finansovyyi krizis v Rossii i v mire* Prospekt.
3. О некотoryih napravleniyah modernizatsii denezhno-kreditnyih otnosheniy i bankov v usloviyah mirovogo krizisa (2009). *Bankovskie uslugi*, 4, 12-23.
4. *The Korean Economy: Past & Present -1997 vs. 2008 Financial Supervisory Service* Retrieved from: www.fss.or.kr.
5. *Pro zatverdzhennya Poryadku uchasti derzhavy v kapitalizatsiyi bankiv*. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 04.11.2008, №960.
6. Naumenkova S.V. (2013) Suchasni problemy kapitalizatsiyi bankivskoyi systemy Ukrainy. *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii ta praktyky*, 2, 3-11.
7. Aristova A., Mazur H. (2010) Instrumentariy derzhavnoho antykryzovoho upravlinnya u bankiv'skomu sektori. *Visnyk KNTEU*, 2, 88-102.
8. *Ofitsiynyy sayt Federal'noyi rezervnoyi systemy SShA* (2016) Retrieved from: <https://www.federalreserve.gov>.
9. Bila L.M. Suchasni tendentsiyi rozvytku hroshovo-kredytnoyi systemy: vitchyznyana praktyka ta zarubizhnyy dosvid (2015). *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, 11, 122-128.

-
10. Kavitskaya I.L. (2015) Monetarnaya politika Evropeyskogo tsentralnogo banka v sovremennyih usloviyah. *Voprosyi regulirovaniya ekonomiki*, 4, 131-139.
 11. Kryvenko L.V. (2010) *Hroshovo-kredytni zasoby rehulyuvannya ekonomiky*. Sumy.
 12. Nedospasova V.V. (2011) *Kontsepsiya sistemyi motivatsii trudovoy deyatelnosti sotrudnikov podrazdeleniy, otvetstvennyih za upravlenie riskami kommercheskogo banka* Retrieved from: http://www.rusnauka.com/32_PVMN_2011/Economics/1_93290.doc.htm.
 13. Hall M., Mikes A. and Millo Y. (2015). How do risk managers become influential? A field study of toolmaking in two financial institutions. *Management Accounting Research*, 26, 3–22.
 14. Mamaeva L. N. (2013) *Upravlenie riskami*. Moskva.
 15. Rozanova N.M. Baranov A.A. (2015) Risk-menedzhment v sovremennom bankovskom biznese. *Terra economicus*, 3, 78-98.
 16. Morozov Yu.P. (2008) *Upravlenie innovatsiyami v usloviyah ryinochnyih otnosheniy*. Nizhniy Novgorod.
 17. McCallion S. (2004) Design and economic development at Umpqua Bank. *Design Management Institute Review*, 4, 21-28.
 18. *Bank of America naraschivaet effektivnost svoey deyatelnosti s pomoschyu sistemyi unifikirovannyih kommunikatsiy Cisco* (2016) Retrieved from: <http://www.cisco.com/web/RU/news/releases/txt/0954.html>.