



УДК 336.71.078.3

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ У ФІНАНСОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

Пшик Богдан Іванович,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів
Львівського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: pshykb1978@ukr.net

Анотація. Досліджено сутність антикризового управління у фінансовій діяльності банків. З позицій формування механізму антикризового управління фінансовою діяльністю банків конкретизовано основні принципи: комплексності, функціональності, прозорості, керованості, оптимальності, ефективності; превентивності. Здійснено систематизацію методів антикризового управління у фінансовій діяльності банків у розрізі державного рівня і рівня комерційних банків.

Ключові слова: криза, антикризове управління, механізм антикризового управління, фінансова діяльність банку.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 2; бібл.: 6.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE FINANCIAL ACTIVITY OF THE BANK: THEORETICAL-METHODOLOGICAL ASPECTS

Pshik Bogdan,
Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Finance
of the Lviv Institute
of SHEI «Banking University»
e-mail: pshykb1978@ukr.net

Abstract. The article analyzes the essence of crisis management in the financial activities of banks. Crisis management of banks should be considered from the standpoint of the development of appropriate strategies within which uses a number of tools and measures to identify, prevent and neutralize the crisis in order to achieve strategic objectives banking. From the point of view of forming the mechanism of crisis management of financial activities of banks, the main principles of it are specified: complexity, functionality; Transparency; controllability; optimality; efficiency; preventive.

The sequence of forming the mechanism of crisis management of financial activity of banks is proposed: the definition of clear strategic guidelines in the process of ensuring the development of the bank; definition of the goals of crisis management; formulation of the principles of crisis management of the financial activities of the bank; development of a model, methods and procedures that provide maximum effect in the implementation of the strategy of crisis management and crisis management measures.

High probability of occurrence of crisis phenomena in the process of banks activity necessitates the introduction of specialized measures to counteract their development and neutralization. Systematize the instruments of crisis management in the financial activities of banks (financial, organizational, managerial, information-analytical and legal) in the context of state level and the level of commercial banks aimed at early detection and resolution of problems to prevent the crisis.

Keywords: crisis, crisis management, crisis management mechanism, financial activity of the bank.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 2; bibl.: 6.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Пшик Богдан Иванович,
доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой финансов
Львовского образовательного-научного института
ГВУЗ «Университет банковского дела»
e-mail: pshykb1978@ukr.net



Аннотация. Исследована сущность антикризисного управления в финансовой деятельности банков. С позиций формирования механизма антикризисного управления финансовой деятельностью банков конкретизированы основные принципы: комплексности, функциональности, прозрачности, управляемости, оптимальности, эффективности, превентивности. Проведена систематизация методов антикризисного управления в финансовой деятельности банков в разрезе государственного уровня и уровня коммерческих банков.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, механизм антикризисного управления, финансовая деятельность банка.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 2; библи.: 6.

Вступ. Посилення процесів глобалізації та фінансової інтеграції в сучасному світі потенційно підвищують імовірність виникнення та розповсюдження кризових явищ, зумовлюють появу нових викликів і загроз як на рівні національних економік, так і в окремих сферах. За таких обставин актуалізується завдання розробки ефективних управлінських рішень і формування системи заходів антикризового управління діяльністю банків, які виконують функцію збереження суспільного капіталу, тому до їх фінансової стійкості та надійності пред'являються особливо високі вимоги.

Кризові умови, в яких тривалий час перебуває вітчизняна банківська система, викликані низкою причин, серед яких слід назвати наявні інституційні та структурні диспропорції в економіці України, нестабільність грошового ринку в умовах девальвації гривні, недотримання цільових орієнтирів інфляції при переході на режим інфляційного таргетування. Банківські установи понесли суттєві втрати, викликані не стільки наслідками військово-політичної ситуації, скільки негативною динамікою росту простроченої заборгованості, доларизацією кредитів, необхідністю формування резервів під ризикові активи, зростанням ризиків операційної, інвестиційної та фінансової діяльності банків.

Дефіцит ліквідності на внутрішньому міжбанківському ринку, необхідність розраховуватися за своїми зобов'язаннями, зниження рівня довіри до банків призвели до розбалансованості структури активів і пасивів більшості банківських установ України, від'ємного фінансового результату й актуалізувало потребу розроблення теоретичних і методологічних основ антикризового управління фінансовою діяльністю банків.

Аналіз досліджень і постановка завдання. Питанням дослідження теоретичних, методологічних і практичних аспектів антикризового управління присвятили низку праць науковці і практики, зокрема О. І. Барановський, О. Д. Вовчак, І. Б. Івасів, В. І. Міщенко, В. С. Стельмах, Т. С. Смовженко, П. М. Чуб та ін. Однак, попри значний науковий доробок учених, дальшого дослідження потребують питання, пов'язані з удосконаленням методології антикризового управління фінансовою діяльністю банків. Тому *метою статті* є обґрунтування теоретико-методологічних основ антикризового управління фінансовою діяльністю банків України.

Результати дослідження. Попри вживання в теорії та практиці банківництва терміна «антикризове управління», розуміння його сутності науковці визначають неоднозначно (табл. 1).

Таблиця 1

Сучасні підходи до розуміння сутності антикризового управління у банку

Автор	Визначення
О. І. Барановський [1]	Система управління, що має всебічний характер та направлена на попередження та усунення несприятливих явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу банку, або реалізації спеціальних процедур (таких, як санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація).
В. Я. Вовк [2, с. 42]	Комплекс заходів щодо виявлення кризових факторів, профілактики, своєчасної діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ, спрямований на досягнення цілей стратегії та прогресивний розвиток.
Л.М. Перехрест, В.В. Бриштін [3, с. 246]	Фінансові відносини, що являють собою комплексну систему управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ з метою підвищення рівня фінансової безпеки, зниження наслідків ураження кризою та подальшого розвитку банку шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту.
Ю. С. Ребрик [4, с. 204]	Процес застосування відповідних економічних та соціальних процедур із профілактики і/або оздоровлення банку з метою запобігання чи підвищення його платоспроможності.

Таким чином, аналіз наукових праць показав відсутність усталеного підходу до розкриття суті антикризового управління у банку. Узагальнення наявних теоретичних підходів дозволило нам констатувати, що антикризове управління банками доцільно розглядати з позицій розроблення відповідних стратегій, у межах яких використовується низка інструментів і заходів, спрямованих на виявлення, запобігання і нейтралізації кризових явищ з метою досягнення страте-

гічних цілей банківської діяльності. Іншими словами, антикризове управління здійснюється з метою відновлення нормального стану, усунення внутрішніх причин кризи і забезпечення готовності банку до нових випробувань.

Оскільки менеджмент у банках за сферами і напрямками діяльності охоплює фінансову та організаційну складові, які мають бути взаємоузгодженими в межах загальної концепції управління установою, то система



антикризового управління банківською діяльністю може розглядатись у контексті діагностики фінансових та організаційних кризових явищ і загроз. На всіх рівнях банківської діяльності фінансова складова є визначальною, що дає підстави актуалізувати питання антикризового управління власне фінансовою діяльністю банку, яку слід розглядати з позицій реалізації банками відносин із власниками, клієнтами, інвесторами, фінансовими інститутами, центральним банком і державою, що виникають у процесі формування, регулювання, розподілу і використання фінансових ресурсів з метою своєчасного виконання фінансових зобов'язань й отримання прибутку. Тому основними об'єктами антикризового управління фінансовою діяльністю банку є його активи і пасиви, кредитний та інвестиційний портфель, ліквідність, прибутковість, фінансові ризики, фінансові результати, резерви, а також процеси фінансового планування, бюджетування і контролю.

На думку Л. В. Кузнецової, фінансову діяльність банку треба розглядати на двох рівнях. На першому рівні – це фінансова діяльність у вузькому розумінні, яка охоплює комплекс завдань із формування фінансового результату діяльності банку, визначенню прибутку та обсягів податків, розрахунку основних фінансових показників, що характеризують ефективність діяльності банку. На другому рівні – фінансова діяльність банку в широкому розумінні, що є комплексним поняттям і має три складові: здійснення банківських операцій, формування та використання фінансових ресурсів, визначення й аналіз фінансових результатів. Таким чином, під фінансовою діяльністю банку потрібно розуміти всі заходи та операції, пов'язані з акумуляцією власного, залученого і позичкового капіталів, їх використанням, примноженням (зростанням вартості) та своєчасним поверненням [5, с. 202].

Виходячи з цього, концепція формування механізму антикризового управління фінансовою діяльністю банку повинна базуватися на чітко поставлених цілях і завданнях, обґрунтованих способах досягнення поставлених орієнтирів, пов'язаних із потрібними фінансовими ресурсами.

Саме тому для формування механізму антикризового управління фінансовою діяльністю банків доцільно:

- визначити чіткі стратегічні орієнтири у процесі забезпечення розвитку банку;
- визначити цілі антикризового управління, які мають бути адекватними тенденціям зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ банку, його внутрішньому потенціалові, а також забезпечувати розв'язання наявних фінансових проблем із найменшими втратами для банку;
- сформулювати принципи антикризового управління фінансовою діяльністю банку, які визначають вимоги до розвитку його фінансової структури, процесу антикризового управління загалом і процесу ухвалення фінансових рішень;
- розробити архітектуру механізму антикризового управління фінансовою діяльністю банку

й окремих його складових, а саме моделі, методів і процедур, що забезпечило б максимальний ефект у процесі реалізації стратегії антикризового управління й антикризових заходів;

- визначити набір дійових стратегій антикризового управління, спрямованих на подолання саме того виду кризи, яка виникла в банку;
- розробити методи, моделі і процедури розроблення й ухвалення управлінських рішень у процесі вибору та реалізації дійової стратегії антикризового управління.

Відповідно основними цілями антикризового управління фінансовою діяльністю банку повинні бути такі: залучення необхідного обсягу ресурсів виходячи із параметрів потреби у грошових коштах; забезпечення належної якості активів банку, особливо кредитного та інвестиційного портфеля; підтримка оптимального співвідношення у залученні та розміщенні фінансових ресурсів як за термінами, так і за обсягами; відновлення платоспроможності і фінансової стійкості установи банку; постійна діагностика фінансової діяльності в контексті ідентифікації проблемних і кризових явищ; нейтралізація проявів наслідків впливу кризових процесів на фінансову діяльність банку та їхньому запобіганню; розроблення дієвих механізмів та аварійних планів виходу банку з кризи.

Трактування сутності антикризового управління фінансовою діяльністю актуалізує необхідність окреслення принципів як обмежувальних чинників його застосування. З позицій формування дієвого механізму антикризового управління фінансовою діяльністю банків такими принципами можуть бути: *комплексність* (цілісне охоплення фінансових проблем); *функціональність* (забезпечення виконання підрозділами антикризового управління завдань відповідно до поставлених цілей, узгодження та розмежування їх функцій щодо діагностики, моніторингу, вироблення антикризових заходів, прийняття управлінських рішень); *прозорість* (забезпечення прозорості антикризових заходів та інформаційних потоків щодо ситуації в банківській установі); *керованість* (мінімізація рівнів підпорядкованості та оптимізація об'єктів, які підпадають під антикризове управління); *оптимальність* (обґрунтування витрат на проведення антикризових заходів залежно від ухвалених рішень і першочергове використання внутрішніх резервів); *ефективність* (відновлення в результаті антикризового управління основних показників фінансової стійкості, реалізація антикризових заходів із позицій досягнення цільових показників і критеріїв); *превентивність* (застосування методів ранньої діагностики і прогнозування кризових процесів у фінансовій діяльності банку).

Основою механізму антикризового управління фінансовою діяльністю банку повинна виступати його фінансова політика, яка реалізується через концепцію розвитку фінансової діяльності, стратегічними цілями у сфері формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, а також сукупністю заходів, що здійснюються органами управління для досягнення поставлених цілей.



У фінансовій науці доцільно розглядати три види антикризового управління фінансовою діяльністю банку, а саме: передкризове управління (для своєчасного виявлення й ухвалення рішень для запобігання кризам, що передбачає систему профілактичних заходів); управління в умовах кризи, що передбачає стабілізацію нестійких станів і оцінку кризової ситуації, виявлення факторів, що зумовили виникнення кризи, вивчення слабких і сильних сторін установи, оцінку потенційних можливостей щодо подолання кризи, пошук шляхів мінімізації негативних її наслідків, відновлення фінансової стійкості; управління процесами виходу з кризи, яке здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення установи з кризи, обґрунтування стратегічної програми виходу з кризи, оперативне виявлення відхилень фактичних

результатів реалізації програм оздоровлення від передбачених стратегічною програмою і розроблення системи заходів щодо їх ліквідації [6].

Це означає, що антикризове управління має готуватися ще тоді, коли банк перебуває в нормальному стані, аби швидко «включити» аварійний механізм порятунку, а не проводити експерименти з трансформаціями.

З огляду на погіршення фінансового стану і збиткову діяльність багатьох установ банків, низький рівень капіталізації та ліквідності, а також значне погіршення якості їхніх активів існує об'єктивна потреба в розробленні належних заходів антикризового управління, спрямованих на поліпшення фінансової діяльності банків і стабілізацію їх функціонування загалом (табл. 2).

Таблиця 2

Заходи антикризового управління у фінансовій діяльності банків

Види антикризових заходів	На рівні держави	На рівні установи банку
Нормативно-правові	- удосконалення законодавчої та нормативної бази з питань антикризового управління; - надання методичної допомоги банкам у процесах антикризового управління	розроблення внутрішніх нормативно-правових документів з антикризового управління
Інформаційно-аналітичні	інформаційна підтримка банків з питань антикризового управління фінансовою діяльністю	- попередня діагностика і прогнозування кризових процесів; - проведення стрес-тестування; - розроблення програм фінансового оздоровлення, планів антикризового управління; - оцінка якості активів і пасивів
Організаційно-управлінські	- створення санаційних і бридж-банків для управління проблемними активами банківського сектору; - формування ефективних механізмів реструктуризації банків за участі держави; - здійснення банківського нагляду; - виведення з ринку проблемних банків	- розроблення і впровадження систем ризик-менеджменту; - аутсорсинг; - бенчмаркінг; - скорочення персоналу; - формування позитивного іміджу банку; - процедури реструктуризації; - закриття неприбуткових філій; - відмова від неперспективних напрямів бізнесу
Фінансові	- здійснення операцій рефінансування і надання стабілізаційних кредитів; - підвищення рівня захисту депозитів; - зниження норм обов'язкових резервів; - надання державних гарантій; - участь держави у процесах капіталізації банків; - реструктуризація податкових зобов'язань і перегляд системи оподаткування	- диверсифікація ресурсної бази та активів; - установлення внутрішніх фінансових нормативів і лімітів; - залучення довгострокових ресурсів у формі інструментів капіталу і на умовах субординованого боргу; - реструктуризація фінансової заборгованості; - продаж активів; - упровадження нових методів управління прибутком

Аналізуючи таблицю, бачимо, що не тільки на рівні держави доцільно здійснювати стратегічні заходи антикризової політики держави, спрямовані на фінансове оздоровлення банків і підвищення їхньої фінансової стійкості, а й на мікрорівні, які втілюються у функціонуванні комплексних систем антикризового управління і різноманітних заходів фінансового, організаційного та інформаційного характеру.

Висновки. Результати аналізу досліджень науковців на тематику антикризового управління фінансовою діяльністю в банківських установах свідчать про

недостатню комплексність і ступінь дослідження цього питання.

Саме тому на перший план виходить питання більш поглибленого вивчення і систематизації теоретико-методологічних аспектів антикризового управління в банківських установах.

Висока ймовірність виникнення кризових явищ у процесі діяльності банків зумовлює доцільність упровадження спеціалізованих заходів протидії їх розвитку та нейтралізації. Такі заходи повинні мати комплексний характер і сприяти стабілізації фінансового

сектору та відновленню довіри як до окремих банків, так і до банківської системи загалом. Це дасть змогу створити гнучку систему управління, яка своєчасно реагуватиме на негативні зміни зовнішнього середовища, а також сприятиме відновленню позитивних тенденцій розвитку банківського сектору економіки.

Держава відіграє особливу роль у процедурі антикризового управління банківським сектором. Тому

до інструментів державного антикризового управління варто включити, окрім фінансових, організаційно-управлінських, інформаційно-аналітичних і нормативно-правових інструменти, які спрямовані на своєчасне виявлення та розв'язання проблем щодо запобігання кризі, а також інструменти державного управління, що спрямовані на мінімізацію можливості повторення кризової ситуації в майбутньому.

Список використаної літератури

1. Барановський О. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 4. – С. 8–19.
2. Вовк В. Я. Забезпечення фінансової стійкості банківської системи в умовах кризи / В. Я. Вовк, Ю. В. Дмитрик // Фінанси, банки, інвестиції : науковий вісник. – 2011. – № 2. – С. 41–44.
3. Перехрест Л. Антикризове управління як чинник підвищення рівня фінансової безпеки банків / Л. Перехрест, В. Бриштін // Гроші, фінанси і кредит. – 2010. – С. 245–249.
4. Ребрик Ю. С. Система антикризового управління в банку / Ю. С. Ребрик // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2009. – № 2 (76). – С. 204–210.
5. Кузнецова Л. В. Сутність та основні складові системи управління фінансами банку / Л. В. Кузнецова // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України : зб. наук.-техн. пр. – Львів : Національний лісотехнічний університет України, 2009. – Вип. 19. – С. 196–205.
6. Костогриз В. Аспекти антикризового управління банківською діяльністю в Україні / В. Костогриз // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 156–158.

References

1. Baranovsky, O. (2009). Antykryzovi zakhody uryadiv i tsentral'nykh bankiv zarubizhnykh krayin [Anti-crisis measures of governments and central banks of foreign countries]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrayiny – Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 4, 8–19 [in Ukrainian].
2. Vovk, V. J. (2011). Zabezpechennya finansovoyi stiykosti bankivskoyi systemy v umovakh kryzy [Ensuring financial stability of the banking system in a crisis]. *Finansy, banky, investytsiyi – Finance, Banks, Investments*, 2, 41–44 [in Ukrainian].
3. Perekhrest, L. (2010). Antykryzove upravlinnya yak chynnyk pidvyshchennya rivnya finansovoyi bezpeky bankiv [Anticrisis management as a factor in raising the level of financial security of banks]. *Hroshi, finansy i kredyt – Money, finance and credit*, 245–249 [in Ukrainian].
4. Rebyrk, Yu. S. (2009). Systema antykryzovoho upravlinnya v banku [System of crisis management in the bank]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrayiny – Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, 2 (76), 204–210 [in Ukrainian].
5. Kuznyetsova, L. V. (2009). Sutnist ta osnovni skladovi systemy upravlinnya finansamy banku [The essence and main components of the financial management system of the bank]. *Naukovyy visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrayiny – Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine*, 19, 196–205 [in Ukrainian].
6. Kostohryz, V. (2010). Aspekty antykryzovoho upravlinnya bankivskoyu diyalnistyu v Ukrayini [Aspects of crisis management of banking in Ukraine]. *Ekonomichnyy analiz – Economic analysis*, 7, 156–158 [in Ukrainian].