

Я. В. Жовтанецька

Сучасні методологічні підходи до формування системи антикризового управління фінансовою діяльністю банків

Представлено авторське трактування дефініції «антикризове управління фінансовою діяльністю банків». Розкрито методологічні основи формування системи антикризового управління з конкретизацією характерних ознак, цілей, завдань, загальних і специфічних принципів. Визначено основні ознаки антикризового управління фінансовою діяльністю банків. Обґрунтовано необхідність виокремлення загальних функцій, характерних для цього типу менеджменту: стабілізаційної, трансформаційної, регулюючої, перерозподільчої, контрольної, інформаційної, які мають різноаспектний прояв залежно від рівня фінансового менеджменту. З позицій формування механізму антикризового управління фінансовою діяльністю банків конкретизовано основні принципи: централізації, прозорості, превентивності, оптимальності, комплексності, відновлення стабільності, принцип ієрархичності, ефективності, соціальної відповідальності. Запропоновано формування системи заходів антикризового управління на трьох рівнях: державному, Національного банку України й конкретного комерційного банку.

Ключові слова: криза, антикризове управління, фінансова діяльність банків, система антикризового управління, ризики й загрози.

Неокризовий період функціонування банків України супроводжується впливом деструктивних чинників і загроз на макро-, мікро – та мезорівнях, результатом якого є суттєве скорочення кількості установ, збитковість їх діяльності, зростання обсягів проблемних до повернення кредитів, зниження рівня капіталізації та депозитного потенціалу, зміни у корпоративному управлінні, реорганізація, реструктуризація та ліквідація неплатоспроможних банківських установ. Банківська криза, яка розпочалась 2014 р. і триває в умовах сьогодення, спричинена загостренням низки проблем, основними з яких є, по-перше, наявні інституційні та структурні диспропорції в економіці України, по-друге, нестабільність грошово-кредитного ринку в умовах девальвації гривні і переходу з 2016 р. на монетарний режим, який ґрунтується на інфляційному таргетуванні з недотриманням задекларованих цільових орієнтирів інфляції (12% на кінець 2016 р.), по-третє, латентні проблеми банківського сектору, які пов'язані не лише з фінансовими втратами внаслідок анексії Криму та військових дій на Сході України, але й з негативною динамікою росту простроченої заборгованості до 22,1%, доларизацією кредитів, необхідністю формування резервів під ризикові активи, зростанням ризиків операційної, інвестиційної та фінансової діяльності банків. Загострення зазначених проблем призвело до розбалансованості структури активів і пасивів більшості банківських установ України, від'ємного фінансового результату й актуалізувало потребу розробки теоретичних і методологічних основ антикризового управління фінансовою діяльністю банків.

Дослідженню основних проблем у банківському секторі та формуванню системи заходів антикризового управління фінансовою діяльністю присвячені праці таких вітчизняних науковців як: О. О. Болдирєв, Г. В. Возняк, О. М. Зверьяков, В. В. Коваленко, Д. І. Коваленко, І. Ю. Кондрат, О. Г. Коренева, Л. А. Лігоненко, С. Б. Манжос, І. З. Сторонянська, А. І. Степаненко, П. М. Чуб та ін. Однак, попри значний науковий доробок учених, подальшого дослідження потребують питання, пов'язані з удосконаленням методології антикризового управління фінансовою діяльністю банків.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних і прикладних основ формування системи антикризового управління фінансовою діяльністю банків України.

В умовах сьогодення відсутній усталений підхід до розкриття суті антикризового управління банківською діяльністю. Узагальнення наявних теоретичних підходів дозволило нам констатувати, що антикризове управління банками доцільно розглядати як систему заходів, при якій суб'єкт антикризового управління за допомогою форм, методів, важелів та інструментів здійснює управління, попередження, нейтралізацію й мінімізацію кризових явищ, забезпечуючи ефективне функціонування банківських установ на основі ризик-орієнтованого підходу з урахуванням впливу мега-, макро-, мезо- й мікроекономічних факторів [1].

Оскільки менеджмент у банках за сферами та напрямками діяльності охоплює фінансову та організаційну складові, які мають бути взаємоузгодженими в межах загальної концепції управління установою, то система антикризового управління банківською діяльністю може розглядатися в контексті діагностики фінансових та організаційних кризових явищ і загроз. На нашу думку, фінансові фактори у виникненні кризових явищ і загроз у діяльності банків є визначальними на всіх рівнях управління, що зумовлює необхідність виокремлення дефініції «антикризове управління фінансовою діяльністю банку», яке ґрунтується на специфічних методах і охоплює процес управління рухом грошових коштів, їх формуванням і розміщенням відповідно до цілей конкретного банку з необхідністю врахування управління капіталом, активами і пасивами, прибутковістю, ліквідністю, банківськими ризиками, процесом планування і бюджетування, фінансовою санацією та реструктуризацією, діяльністю банків у режимі запровадження тимчасових адміністрацій.

З урахуванням специфіки та засад фінансового менеджменту вважаємо, що антикризове управління фінансовою діяльністю банків – це система заходів, при

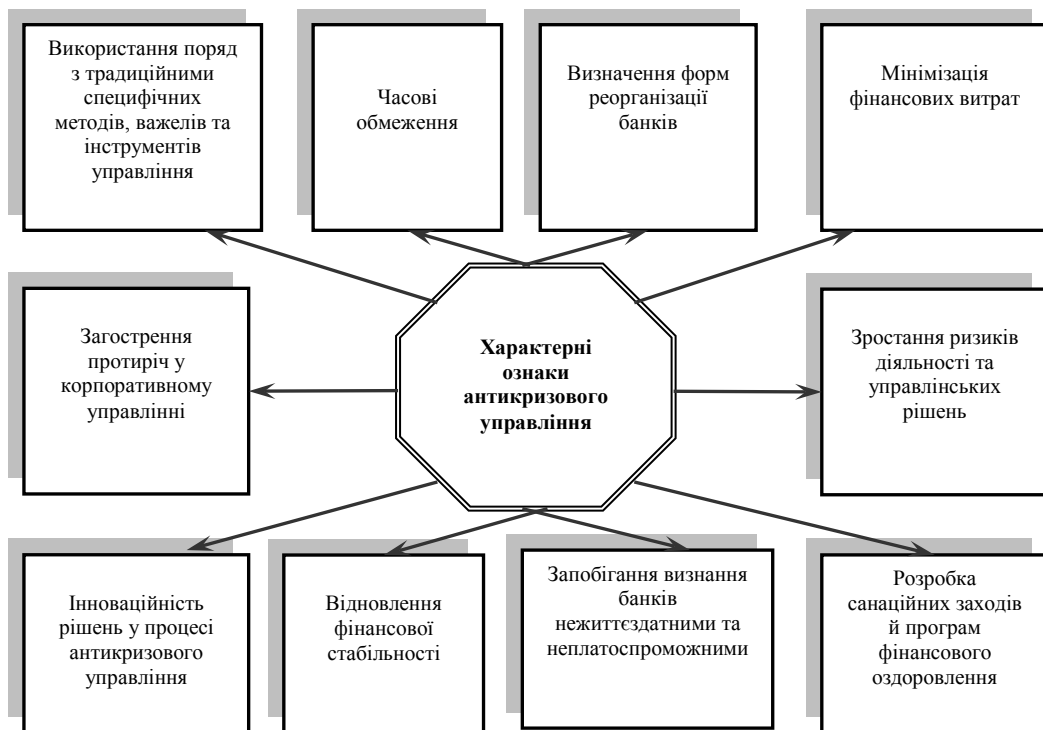


Рис. 1. Характерні ознаки антикризового управління

Розробка автора.

якій суб'єкт антикризового управління за допомогою ефективних механізмів і специфічних фінансових прийомів здійснює виявлення, попередження, нейтралізацію й мінімізацію кризових явищ у фінансовій діяльності банків.

Характерними ознаками антикризового управління фінансовою діяльністю банків вважаємо такі, що наведені на рис. 1.

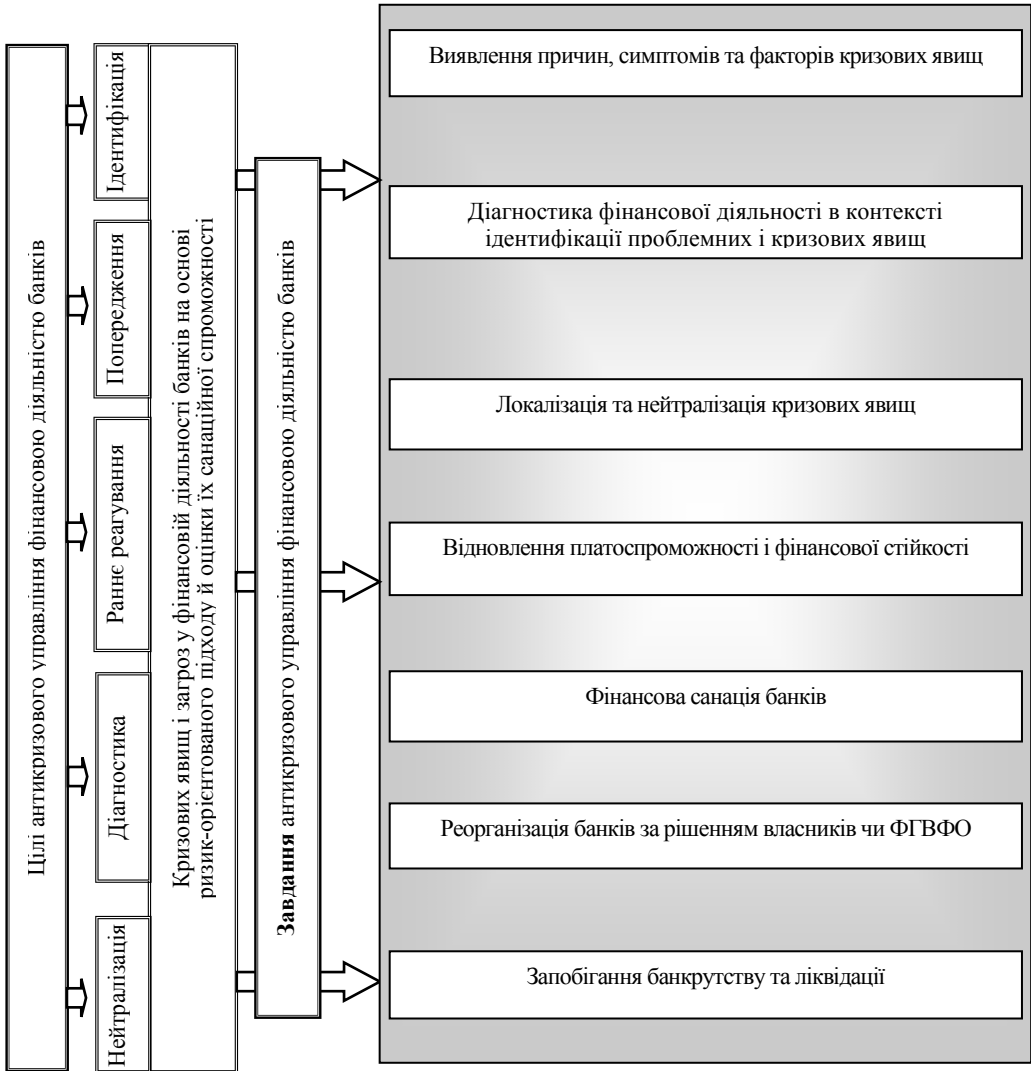


Рис. 2. Цілі та завдання антикризового управління фінансовою діяльністю банків
Розробка автора.

Методологія антикризового управління є його основою, яка включає ціль, завдання, функції та принципи управління фінансовою діяльністю банків, що представлено на рис. 2.

Ціль антикризового управління фінансовою діяльністю банків – ідентифікація, попередження, раннє реагування, діагностика та нейтралізація кризових явищ і загроз у фінансовій діяльності банків на основі ризик-орієнтованого підходу й оцінки їх санаційної спроможності.

Антикризове управління фінансовою діяльністю банків базується на здійсненні певних функцій, підходи до виокремлення яких є неоднозначними і базуються як на загальних функціях фінансового менеджменту, таких як аналіз, планування, регулювання, мотивація, організація і контроль, так і на специфічних особливостях прояву функцій у процесі застосування методів антикризового менеджменту банківської діяльності. З позицій В. В. Коваленко, М. В. Сугаяка, В. І. Фучеджи загальними функціями антикризового фінансового управління є такі: формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень; здійснення аналізу фінансового стану і результатів фінансової діяльності; здійснення планування фінансового оздоровлення; розробка дієвої системи стимулювання реалізації ухвалених управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення; здійснення ефективного контролю за реалізацією управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення [3, с. 38]. Специфічними функціями авторський колектив вважає такі: діагностику кризових симптомів розвитку; розробку загальної стратегії фінансового оздоровлення; усунення неплатоспроможності; забезпечення фінансової рівноваги в процесі розвитку; відновлення фінансової стійкості [3, с. 35]. Загалом, підтримуючи такий підхід авторів, вважаємо за доцільне наголосити, що окремі специфічні функції, виокремлені авторами, на нашу думку, є завданнями антикризового фінансового управління.

Враховуючи специфіку завдань й ознак антикризового управління фінансовою діяльністю банків доцільно виокремити загальні функції, характерні для даного типу менеджменту, які різноплановано проявляються на різних рівнях банківської системи. Такими функціями загального спрямування, на нашу думку, є: стабілізаційна; трансформаційна; регулююча; перерозподільча; контрольна; інформаційна, які мають різноаспектний прояв залежно від рівня фінансового менеджменту. Особливості прояву функцій на мега-, макро-, мезо- й мікрорівнях конкретизовано у табл. 1.

Трактування сутності антикризового управління фінансовою діяльністю актуалізує необхідність окреслення принципів як обмежувальних чинників його застосування.

Як стверджує Лігоненко Л. П., основні принципи антикризового управління доцільно систематизувати на загальні (системності, об'єктивності, комплексності, відповідності, контролю, оптимальності, основної ланки, законності, ефективності [4, с. 30]) та специфічні (опори на антикризову свідомість, антикризової мотивації діяльності, багатоваріантності, реалістичності процесу [4, с. 30], оцінки наслідків рішень і системи антикризового управління (функціональної інтеграції, відповідальності, співвідношення централізму і децентралізму).

З позицій формування дієвого механізму антикризового управління фінансовою діяльністю банків такими принципами можуть бути:

- принцип централізації, що означає специфічне антикризове регулювання банківської діяльності й окремих установ у межах здійснення антикризового управління;
- принцип транспарентності, який ґрунтується на забезпеченні максимальної прозорості і публічності здійснення заходів антикризового управління фінансовою діяльністю банків, максимального інформування щодо позитивних і негативних наслідків для економіки країни і регіонів, функціонування банківського сектору й окремих установ, населення та ступеня його довіри до фінансових посередників;
- принцип превентивності, який базується на можливості раннього передбачення й реагування на кризові явища і загрози у банківській діяльності й мінімізацію їх негативних наслідків;
- принцип оптимальності диверсифікації джерел фінансування, який передбачає першочергову потребу задіяння внутрішніх фінансових ресурсів

Таблиця 1

Функціональна спрямованість антикризового фінансового управління на мега-, макро-, мезо- й макрорівнях

Функції	Особливості прояву функцій на:			
	мегарівні	макрорівні	мезорівні	мікрорівні
Стабілізаційна	забезпечення стійкості фінансових ринків і фінансових посередників на глобальному та міжнародному рівнях	забезпечення фінансової стійкості й надійності банківської системи України, виконання нею основних функціональних завдань і забезпечення сталого економічного розвитку держави	забезпечення стійкого розвитку регіональної банківської системи та акумулювання фінансових ресурсів банківських установ у інноваційно-інвестиційний розвиток економіки регіону	формування позитивних тенденцій банківської прибутковості та ефективності за рахунок превентивного й реактивного методів антикризового менеджменту, відновлення позитивного ділового іміджу банківської установи й забезпечення стратегічних конкурентних переваг на ринку банківських продуктів і послуг
Трансформаційна	акумулювання й перерозподіл фінансових ресурсів на міжнародних фінансових ринках з врахуванням антикризових заходів глобального масштабу	формування, перерозподіл фінансового потенціалу банківської системи в межах антикризових заходів між різними рівнями управління та фінансове забезпечення сталого економічного зростання загальнодержавному рівні	концентрація і диверсифікація фінансових ресурсів регіональних банків у межах адміністративно-територіального поділу і їх спрямування на антикризові заходи регіонального масштабу, фінансування потреб регіонів	розробка антикризових програм щодо мобілізації фінансових ресурсів юридичних і фізичних осіб і їх розміщення в кредити, інвестиції, цінні папери, надання новітніх банківських операцій і послуг
Регулююча	встановлення міжнародних норм і правил антикризового регулювання банківської діяльності міжнародними фінансовими інституціями й організаціями	застосування національних стандартів банківського регулювання і нагляду в контексті визначення проблемних і нежиттєздатних банків	виконання регіональними підрозділами НБУ ефективного нагляду за функціонуванням регіональної банківської системи	створення ефективної системи внутрішнього аудиту, контролю за ризиками та організація превентивних й реактивних заходів управління в умовах кризи
Перерозподільча	перерозподіл фінансового потенціалу на глобальному рівні, надання допомоги від міжнародними організацій та інституцій у разі загроз і небезпек	акумуляція і перерозподіл банківських ресурсів, надання стабілізаційних і кредитів рефінансування у разі виявлення проблем і небезпек	перерозподіл фінансових ресурсів на регіональному рівні, формування інвестиційно активних і фінансово депресивних регіонів	залучення й запозичення фінансових ресурсів, забезпечення їх ефективного розміщення у кредитно-інвестиційну діяльність задля уникнення неплатоспроможності
Контрольна	контроль за цільовим використанням фінансових ресурсів, отриманих від зовнішніх інвесторів	контроль за стабільним функціонуванням банківської системи, виконанням нею основних функцій, операцій і послуг, запобігання системним банківських кризам	формування системи контролю за ефективним функціонуванням регіональної банківської системи, її показниками та тенденціями й стратегіями розвитку	запобігання негативним фінансовим результатам, мінімізація ризиків, контролю за тактичними й стратегічними цільовими орієнтирами для мінімізації негативних явищ і загроз
Інформаційна	оприлюднення інформації про глобальні й міжнародні тенденції розвитку банківського сектору, світові фінансові тенденції і кризи	доступ до інформації про ефективність функціонування банківської системи, її спроможність виконувати основні завдання і операції	інформування про ефективність функціонування регіональної банківської системи, наявні ризики і загрози на регіональному рівні	доступ до інформації про фінансову стійкість банку, стан корпоративного управління, наявні тенденції і небезпеки, пов'язані з фінансовою діяльністю

Розробка автора.

й оптимальної зовнішньої санації для реалізації заходів антикризового фінансового управління;

- принцип комплексності, який передбачає тісний взаємозв'язок між елементами банківської інфраструктури на різних рівнях у межах виконання функціональних завдань і запобігання негативним явищам і загрозам;
- принцип відновлення стабільності, який полягає в тому, що методи й заходи антикризового управління, які впроваджуються на різних його рівнях, мають забезпечувати мега-, макро-, мезо- й мікроекономічну стабільність банківської системи та її інституцій;
- принцип ієрархічності, який ґрунтується на чіткій підпорядкованості й підзвітності перед НБУ банківських установ різного рівня в процесі впровадження програм і заходів антикризового управління;
- принцип ефективності, який передбачає відновлення в результаті антикризового фінансового управління основних показників, розробку програм фінансового оздоровлення з позицій мінімізації витрат на її здійснення і досягнення цільових показників і критеріїв;
- принцип соціальної відповідальності в контексті реалізації антикризового управління фінансовою діяльністю має спрямовуватись на формування соціально орієнтованої банківської системи й соціальний захист банківських працівників і виконання соціальних функцій суспільного значення.

У зв'язку з різким погіршенням фінансового стану окремих банків, що призвело до збиткової діяльності банківського сектору та наявності значної кількості дестабілізуючих факторів, основними з яких є нестабільна політична та фінансова ситуація, знецінення національної валюти, відтік депозитів з банківського сектору, значне погіршення якості активів, низький рівень капіталізації та ліквідності банківських установ, вважаємо за доцільне розробити систему заходів антикризового управління, яка сприятиме стабілізації та виведенню банківського сектору з фінансової кризи.

Значна кількість вітчизняних науковців стверджують, що система заходів антикризового управління має розроблятися на різних рівнях менеджменту банківської діяльності. Зокрема, О. М. Зверяков у своїх наукових працях зазначає, що на макрорівні мають реалізуватись стратегічні заходи антикризової політики держави, на мезорівні, у тому числі в банківській системі, здійснюватись комплексні заходи щодо фінансового оздоровлення банків, на мікрорівні, у тому числі в окремих банках, створюватись комплексні системи антикризового управління, які включають різноманітні заходи – від окремих заходів з фінансового оздоровлення, коригування стратегій до реструктуризації або навіть ліквідації [2, с. 82].

С. Б. Манжос системне антикризове управління банківською діяльністю розглядає як цілісну сукупність таких форм: державне антикризове управління банківською діяльністю; антикризове регулювання банківської діяльності центральним банком; антикризовий менеджмент банку [5, с. 17].

Науковець П. М. Чуб виокремлює методи банківського антикризового управління як на рівні державного регулювання, так і на рівні менеджменту організації. Автор стверджує, що забезпечення стабільного розвитку й антикризового управління банківською системою країни значною мірою обумовлене ефективністю та цілеспрямованістю здійснення НБУ грошово-кредитної політики, ефективністю функціонування механізму рефінансування, вдосконаленням державного регулювання і нагляду за діяльністю банківської системи, посиленням довіри суспільства до банків [6, с. 206-208].

Таким чином, удосконалюючи сучасні підходи до формування системи заходів антикризового управління, можна констатувати необхідність покращення фінансового стану банківських установ з розробкою заходів на трьох рівнях: державному, Національного банку України й конкретного комерційного

банку. Нейтралізація кризових явищ і ситуацій вимагає чітко розробленого механізму антикризового управління, який би включав комплекс заходів і методів управління з подолання деструктивних явищ і негативних проявів, що в комплексі дозволять запровадити ефективний антикризовий менеджмент (табл. 2).

Таблиця 2

Система заходів банківського антикризового управління

Державний рівень	Рівень НБУ	Рівень комерційного банку
1. Удосконалення законодавчої та нормативної бази з питань антикризового управління. 2. Ефективне управління державними банками та прозорий механізм рекапіталізації за участю держави. 3. Створення санаційних і брідж-банків для управління проблемними активами банківського сектору. 4. Формування ефективного механізму санації банків за участю держави. 5. Формування дієвого механізму реструктуризації валютних кредитів на державному рівні з врахуванням девальвації національної валюти.	1. Здійснення моніторингу, нагляду і контролю за діяльністю банків. 2. Підвищення захисту банківських депозитів шляхом гарантування повернення вкладів і збільшення гарантованого обсягу відшкодування. 3. Виведення проблемних і нежиттєздатних банків з ринку. 4. Здійснення операцій рефінансування та надання стабілізаційних кредитів. 5. Послаблення вимог щодо забезпечення при наданні кредитів з боку НБУ. 6. Упровадження ефективних форм реорганізації й реструктуризації банків. 7. Формування регіональних банківських об'єднань. 8. Створення системи моніторингу ризиків.	1. Аналіз макросередовища і виявлення зовнішніх небезпек і загроз. 2. Дослідження структури капіталу й ринкової вартості банківської установи. 3. Оцінка якості активів і обсягів сумнівних і безнадійних до повернення кредитів. 4. Аналіз ресурсного потенціалу банку та депозитної бази. 5. Виявлення та ідентифікація ризиків і розробка систем ризик-менеджменту. 6. Дослідження збалансованості активів і пасивів за строками і сумами. 7. Розробка методів управління прибутком у поточному й перспективному періодах.

Розробка автора.

Отже, заходи антикризового менеджменту повинні мати комплексний характер і сприяти стабілізації фінансового сектору та відновленню довіри як до національної валюти, так і до банківської системи загалом. Запровадження антикризового менеджменту дозволить створити гнучку систему управління, яка своєчасно реагуватиме на негативні зміни зовнішнього середовища, а також сприятиме відновленню позитивних тенденцій розвитку банківського сектору економіки. У межах поглиблення теоретичних засад антикризового управління фінансовою діяльністю банків нами запропоновано авторське трактування цієї економічної дефініції з обґрунтуванням ознак, функцій, принципів такого виду управління банківською діяльністю під впливом чинників мега-, макро-, мезо – і мікроекономічного рівня.

Подальші дослідження в цьому напрямі мають стосуватися обґрунтування антикризових стратегічних пріоритетів розвитку банківського сектору економіки на основі кількісної та якісної оцінки основних фінансово-економічних показників діяльності та мінімізації впливу кризових явищ і загроз.

Список використаних джерел

1. Жовтанецька Я. В. Механізм антикризового управління діяльністю банків / Я. В. Жовтанецька // Бізнес Інформ. – 2015. – № 6. – С. 187-192.
2. Зверяков О. М. Антикризове управління банком в умовах фінансової нестабільності / О. М. Зверяков // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2011. – Вип. 3(43). – С. 80-85.

3. Коваленко В. В. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія / В. В. Коваленко, М. В. Суганяка, В. І. Фучеджи. – Одеса, 2013. – 381 с.
4. Лигоненко Л. А. Авторская концепция управления предприятием / Л. А. Лигоненко // Современные технологии управления : материалы международной научной конференции, Москва, 14-15 июля 2014 г. / науч. ред.: А. Я. Кибанов. – Киров: МЦ НИП, 2014. – 2150 с. – С. 20-32 .
5. Манжос С. Б. Антикризове управління банківською діяльністю: форми і технології / С. Б. Манжос // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки : зб. наук. пр. – 2014. – Вип. 6. – Ч. 5. – С. 16-20.
6. Чуб П. М. Антикризове управління у банківській діяльності / П. М. Чуб // Фінанси, облік і аудит : зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 20. – С. 203-211.

References

1. Zhovtanetska, Ya. V. (2015). Mekhanizm antykrizovoho upravlinnya diyalnistyu bankiv [The mechanism of crisis management of banks]. *Biznes Inform – Business Inform*, 6, 187-192. [in Ukrainian].
2. Zveryakov, A. M. (2011). Antykrizove upravlinnya bankom v umovakh finansovoyi nestabilnosti [Crisis management bank in terms of financial instability]. In *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen' [Socio-Economic Research Bulletin]*: Vol. 43(3) (pp. 80-85). [in Ukrainian].
3. Kovalenko, V. V., Suhanyaka, N. V., & Fuchedzhy V. I. (2013). *Antykrizove finansove upravlinnia v systemi sub'iektiv ekonomichnoi diialnosti: metody ta instrumenty otsiniuvannia [Anti-crisis financial management in the system of economic activities entities: methods and assessment tools]*. Odessa. [in Ukrainian].
4. Lyhonenko L. A. (2014). Avtorskaya kontseptsiya upravleniya predpriyatiem [Author's enterprise management concept]. In *Sovremennyye tekhnologii upravleniya [Current management technologies]* (Materials of international scientific conference, Moscow, 2014, July 14-15): (pp. 20-32). Kirov: MC NIP. [in Russian].
5. Manzhos, S. B. (2014). Antykrizove upravlinnya bankivsk'oyu diyal'nistyu: formy i tekhnolohiyi [Crisis management for banking: forms and technologies]. In *Naukovyy visnyk Khersonsk'oho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky [Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economics]*: Vol. 6, Part 5 (pp. 16-20). [in Ukrainian].
6. Chub, P. M. (2012). Antykrizove upravlinnya u bankivsk'iy diyal'nosti [Crisis management in banking]. In *Finansy, oblik i audit [Finance, Accounting and Auditing]*: Vol. 20 (pp. 203-211). [in Ukrainian].

Zhovtanetska Ya. V. Modern methodological approaches to formation of the system of banks' financial anti-crisis management.

The article is devoted to the study of financial anti-crisis management of banks. The general and special methods of scientific knowledge, analysis and synthesis, induction and deduction, classification, systematization and comparison in this case are used. The article is a study of theoretical and methodological and applied foundations of the system of banks' financial crisis management in Ukraine. The main results of the study are in the investigation of methodological foundations of the system of anti-crisis management and its characteristic features, goals, objectives, general and specific principles.

The main features of financial anti-crisis management of banks are outlined. The necessity of separation of functions peculiar to this type of management – stabilization, transformation, regulatory, redistributive, control, and information – is explained. The basic principles, such as centralization, transparency, precaution, optimality, complexity, restoring stability, the principle of hierarchy, efficiency, social responsibility are mentioned. Identification, prevention, early response, diagnostics and neutralization of threats and crisis in the financial activities of banks are defined as major goals of banks' financial anti-crisis management based on risk-based approach and evaluation of curative capacity. Specific features include the diagnosis of the symptoms of the crisis, the development of an overall strategy of financial recovery, ensuring of financial balance in development, restoring of financial stability. Forming of system of anti-crisis management measures at three levels – national, the National Bank of Ukraine and the specific commercial bank – is suggested.

Further studies will be in the sphere of strategic priorities of the banking sector based on quantitative and qualitative assessment of major financial and economic performance and minimization of the impact of the crisis and threats.

Keywords: crisis, anti-crisis management, financial activities of banks, system of crisis management, risks and threats.

*Жовтанецька Ярина Всеволодівна – аспірант ДУ «Інститут регіональних досліджень НАН України імені М. І. Долішнього» (e-mail: zhovtanetskayarina@gmail.com).
Zhovtanetska Yaryna Vsevolodivna – Postgraduate Institute of Regional Research named after M.I. Dolishniy of the NAS of Ukraine.*

Надійшло 11.10. 2016 р.