

**І.В. Краснова, к.е.н., доц.,
А.В. Майстер, магістрант**

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

Розглянуто різноманітні підходи до визначення сутності антикризового управління, розглянуто його завдання, функції та світовий досвід антикризового менеджменту.

Ключові слова: антикризове управління, кризове явище, банки

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В період соціально-економічних перетворень, наслідків світової економічної кризи 2007–2008 рр., завдання забезпечення стабільного розвитку банківської системи та стійкості банків набуває особливої актуальності, враховуючи, що їх функціонування в сучасних умовах ускладнюється появою криз у різних сферах економіки.

Найбільших проблем остання світова криза завдала банківському сектору, який виявився нездатним протистояти її викликам, мобільно пристосуватись до постійних змін у ринковому середовищі, через проблему “поганих” активів банки зазнали значних збитків. Навіть за підсумками другого кварталу 2012 року за даними Національного банку України кількість збиткових банків зросла до 19, або до 11 % від загальної кількості діючих в країні кредитно-фінансових установ. Також у другому кварталі поточного року сальдований збиток банківської системи країни становив 172,8 млн. грн., тоді як у першому кварталі було зафіксовано чистий прибуток розміром 1,725 млрд. грн. Результати діяльності банків стосуються майже усіх сфер економіки, їх невдачі та досягнення можуть призвести до руйнування або значних негативних зрушень у всій економічній системі. За таких умов банкам потрібно орієнтуватися на формування й впровадження ефективної системи антикризового менеджменту, застосувати спеціальний антикризовий механізм для уникнення кризових явищ, подолання наслідків кризи та стабілізацію діяльності банку. Система має носити постійний характер та здійснювати моніторинг стану банківської діяльності. Все це сприятиме надійності банківської системи, забезпеченню безпеки і зростанню економіки, захисту вкладів клієнтів. Саме тому дослідження проблем антикризового управління банківською системою України є актуальним.

Аналіз результатів останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження даного питання внесли О.Афанасьєва, О.Барановський, В.Бриштїна, А.Градова, А.Грязнова, О.Дзюблюк, А.Єрмошенко, В.Коваленко, О.Крухмаль, А.Мороз, В.Мищенко, Л.Перехрест, М.Орловська, М.Савлук, А.Степаненко, А.Тавасієв, В.Шпачук, які в своїх працях розглядали окремі питання сутності та організації антикризового управління в банку. Однак недостатньо висвітленими залишаються питання визначення сутності поняття “антикризове управління в банку”, комплексності підходів до антикризового управління, вибору механізмів та інструментів. В цілому дана тема є недостатньо системно розробленою в силу того, що вона є відносно новою як з погляду наукових, так і практичних розробок.

Метою статті є визначення сутності антикризового управління та основ побудови системи антикризового управління в банках.

Викладення основного матеріалу дослідження. Непередбачуваність ситуації, високий темп змін, нові управлінські проблеми, з якими раніше банкам не доводилося стикатися, це лише частина негативних явищ з якими зіткнулись банківські установи України за сучасних умов. Трансформувалися умови діяльності банків. Сьогодні діяльність банку постійно супроводжується ризиками та загрозами, все важливішим стає питання виживання за умов постійних зовнішніх впливів та забезпечення стійкого розвитку банку, що актуалізує проблему антикризового управління.

Економічний механізм антикризового управління має бути складовим елементом управління банком, та складатися з трьох підсистем: підсистема забезпечення, функціональна та підсистема управління проблемними активами. Перша підсистема включає компоненти організаційного, методичного, нормативного, фінансового, інформаційного та технічного забезпечення. Друга підсистема об'єднує функції управління кризовими ситуаціями і представляє собою комплекс економічних і організаційних методів, які сприяють вирішенню завдань діагностики банку, аналізу, контролю і своєчасного запобігання кризових ситуацій, що наближаються. Третя – це підсистема обліку, оцінки, фінансового оздоровлення та подолання інших проблем.

Як показує світовий досвід, антикризовий процес є керованим. У зв'язку з цим необхідно розрізнити два поняття:

1) *антикризове регулювання* – це дії з боку уряду та центрального банку. Основним елементом регулювання економіки є державне регулювання економіки як макроекономічна категорія, що відображає відносини, які виникають при організаційно-економічному і правовому впливі з боку держави, спрямовані на захист банківських установ від кризових ситуацій, запобігання банкрутства або припинення їх подальшого функціонування [1, с. 156]; Дослідженням антикризового регулювання банківською системою займалися З.Зейналов, В.Шпачук, В.Коваленко, О.Крухмаль тощо. Синтезуючи

наукові надбання, вважаємо що стратегічна мета антикризового регулювання це підтримання стабільності банківської системи протягом всього періоду її функціонування;

2) *антикризове управління* – це мікроекономічна категорія, що відображає відносини, що складаються на рівні банку при його оздоровленні, а також сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного банку. Основною метою антикризового управління окремого банку в межах існуючої банківської системи, є прийняття обґрунтованого рішення стосовно доцільності його функціонування з подальшою розробкою та реалізацією комплексу заходів по виходу з кризового стану, або розробкою та реалізацією комплексу заходів щодо припинення діяльності банку залежно від характеру прийнятого на основі аналізу діяльності рішення.

Для більш чіткого обґрунтування сутності антикризового управління та визначення його ролі у процесі управління банком необхідно проаналізувати праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячених трактуванню цього поняття. У сучасній науковій літературі антикризове управління трактується з різних позицій, єдиний підхід до його визначення відсутній, що призводить до теоретичної невизначеності та необґрунтованості управлінських рішень.

Наприклад Ю.М. Орловська визначає антикризове управління як “спеціальне, постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого банку, недопущення виникнення ситуації його банкрутства” [2, С. 76]. Сфера застосування поняття антикризове управління в наведеному визначенні обмежена відносно неплатоспроможної організації для характеристики частини процедур, передбачених у процесі банкрутства. А.Тавасієв у визначенні акцентує увагу на попереджуючих антикризових заходах, антикризове управління в банку – це управлінський процес, що має упереджувальний характер, здійснюється на стратегічних засадах, починається та продовжується з перших днів існування банку, постійно і завжди [3]. Однак не зрозуміло, що є об’єктом антикризових заходів.

Наведені підходи, на наш погляд, характеризують антикризове управління з погляду фінансової діагностики. Як діагностична система *розвитку та стану банку* антикризове управління, має включати такі складові: рання діагностика кризових явищ; прогнозування можливих кризових явищ; моніторинг фінансового стану та кризових явищ. Перша складова передбачає проведення аналітичних процедур щодо оцінки та негативного впливу чисельних внутрішніх та зовнішніх ризиків та потрясінь. Друга складова дозволяє передбачити можливість появи ознак фінансової кризи, виявляти ступінь та глибину її розвитку, виробляти рекомендації з її ліквідації. Третя складова, яка в своїй основі має фінансові розрахунки, передбачає постійний нагляд за зміною певної системи показників банку. Успішне антикризове управління банківськими установами України можливе за умови передбачення і попередження складних проблем, а також постійного контролю та пошуку новітніх шляхів розвитку банків.

Проте поняття “антикризового управління” є більш широким та складним ніж поняття “діагностична система”, тому що управління включає в себе реалізацію прийнятих рішень, а діагностика – лише інструмент управління. Основним завданням діагностики є підготовка прийняття управлінських рішень на основі отриманих та оброблених даних. Тим самим сучасна комплексна своєчасна діагностика дійсно має розглядатися як невід’ємна підсистема, складова системи антикризового менеджменту.

Залежно від цільового спрямування антикризового управління його можна розглядається у широкому та вузькому розумінні.

У широкому розумінні антикризове управління – це системне управління об’єктом господарської діяльності на рівні економіки, відносно протидії кризі. З урахуванням цього аспекту, викликає інтерес підхід А.П. Градова, який розглядає антикризове управління як аналіз стану макро- та мікросередовища та вибір місії банку, пізнання економічних механізмів виникнення кризових явищ та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовища банку з метою раннього розпізнавання “слабких сигналів” про загрозу наближення кризи [4]. Також досить послідовно дане поняття розкрито в роботі Л.О. Лігоненко [5], яка вважає, що “більш коректно під антикризовим управлінням розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ і реалізацію генерального плану недопущення поширення цих явищ і стагнації розвитку суб’єкта господарювання протягом усього періоду його функціонування”.

У вузькому розумінні антикризове управління зазвичай розглядають як управління щодо виходу із кризового стану, в який потрапила банківська установа. Управління в умовах кризи, що наступила, спрямоване на *вихід зі складної ситуації та стабілізацію становища* суб’єкта господарювання. За даним визначенням антикризове управління – це той комплекс заходів в умовах, коли кризові явища в банку досягли критичного рівня. Так більшість сучасних дослідників зазначають, що основна причина кризового стану банків – це проблема поганих активів, тому антикризове управління має буде спрямоване саме на вирішення цієї проблеми.

Аналіз різноманітних визначень та точок зору свідчить про те, що в сучасній економічній науці склався ряд понять, які тотожні або близькі за змістом, але різняться з методологічного та організаційного погляду щодо базової категорії та змісту антикризового управління. Зокрема під антикризовим управлінням розуміють систему, процес, комплекс заходів, спеціально організоване управління. виділимо наступні.

1. Антикризове управління – це системне, спеціальне постійно організоване управління діяльністю банку щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ. Відповідно антикризове управління поділяється на діагностичне, попереджувальне, кризове та після кризове [6].

Діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ об'єднуємо у замкнуте коло, де кожний елемент залежить від попереднього. Рання діагностика банківської сфери виявляє проблемні явища на початковій стадії, що дозволяє заздалегідь попередити розвиток кризи, прийнявши відповідні стабілізуючі заходи, щодо нейтралізації тих чинників, що спричинили кризові явища та долаємо їх наслідки. Однак, незважаючи на загальні тенденції, управління кризовими явищами залежить від побудови та ступеня відкритості банківської установи, обсягів та концентрації активних операцій, масштабів розкриття інформації про фінансовий стан банку, достатності технологічних та кадрових ресурсів для антикризового управління.

2. Антикризове управління – це процес, який спрямований на недопущення та уникнення виникнення кризових ситуацій в діяльності банку. Антикризові заходи можуть та повинні застосовуватись не тільки при настанні кризи, але і на всіх етапах життєвого циклу банківської установи, тому що кожній фазі циклу можуть відповідати свої специфічні антикризові заходи. Тобто антикризове управління – це неперервний набір дій у різних структурах банку, які спрямовані на те, щоб не допустити виникнення кризових явищ банку на будь якій життєвій фазі банку. Відповідно доцільно уточнити критерії розподілу всього періоду життєдіяльності банку на фази. В сучасній практиці в більшості банків функціонують підрозділи, які можуть передбачити та при застосуванні певних заходів знизити ризик виникнення криз – це безпосередньо відділ маркетингу, ризик-менеджменту, служба управління персоналом та внутрішнього аудиту.

3. Антикризове управління – це комплекс антикризових превентивних і реактивних заходів. З даного визначення можна зробити висновок, що антикризове управління – це спеціальним чином сформована система, яка безперервно реалізується суб'єктом господарювання, спрямована на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення виживання і стабілізації діяльності банків. Антикризове управління 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 менеджменту є розробка планів управління кризовими ситуаціями.

4. Антикризове управління – складова фінансової безпеки банку. Саме такі причини, які загрожують фінансовій системі банку і стають причинами виникнення кризових явищ у банках. Л.М. Перехрест, В.В. Бриштїна [7] визначають, що “антикризове управління” – це фінансові відносини, що представляють 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. Вважаємо, що фінансова безпека банку є складовою елементу антикризового управління, адже фінансова безпека – це захист фінансових інтересів банку, його фінансової стійкості і середовища в якому він функціонує. Загрози для фінансової безпеки комерційних банків проявляються у вигляді: шахрайства з рахунками клієнтів банку; неповернення кредитів; підроблених платіжних документів, крадіжки фінансових коштів. Фінансові ризики здебільшого виникають унаслідок недотримання банківськими спеціалістами принципів забезпечення фінансової безпеки.

Антикризове управління, на нашу думку, є ширшим поняттям, ніж фінансова безпека банку, адже антикризове управління охоплює діяльність всіх структурних підрозділів банку, а не тільки фінансову безпеку банку.

Вважаємо, що перший варіант найкраще розкриває зміст поняття “антикризовий менеджмент у банку”, адже антикризове управління представляє набір управлінських рішень та їх реалізацію з метою відновлення нормального стану, усунення внутрішніх причин кризи та забезпечення готовності банку до нових випробувань. Антикризове управління має готуватися ще тоді, коли банк знаходиться у нормальному стані, аби швидко “включити” аварійний механізм порятунку, а не проводити експерименти з трансформаціями в цейтноті [8]. Симптоми наявності проблем у банку: кількісні (показники капіталу, обсяг та структура активів та пасивів), якісні (якість кредитного портфелю, структура капіталу, негативна репутація) та похідні (рентабельність і ліквідність).

Антикризове управління діяльністю банку – комплекс заходів щодо виявлення факторів, які спричиняють кризу, профілактики, діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ, спрямований на досягнення цілей діяльності банку, реалізацію стратегії, прогресивний розвиток.

Антикризове управління – це особливий вид управління, який відрізняється специфічними умовами та технологіями. Відмінні риси антикризового управління від управління в стабільних умовах наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Різниця між управлінням традиційним та антикризовим управлінням [9]

Основні параметри	Традиційне управління	Антикризове управління
Мета	Підвищення ефективності діяльності	Мінімізація негативних наслідків, криза
Основні обмеження	Ресурсні м'які	Тимчасові, ресурсні жорсткі
Характеристика зовнішнього середовища	Сприятливе	Несприятливе
Внутрішнє середовище	Стабільне	Безліч гострих конфліктів
Результат	Зростання ефективності	Перехід в стабільний стан

На відміну від традиційного, антикризове управління характеризується високою оперативністю в прийнятті рішень; значною витратністю на фоні загальної обмеженості фінансових ресурсів; високою ризикованістю; застосуванням непопулярних заходів; короткостроковим характером вирішуваних завдань; відмовою від стратегічних проєктів на користь менш ефективних, але короткострокових.

Аналіз відмінностей антикризового управління від управління в стабільних системах дозволяє виділити ряд характеристик, якими повинна володіти антикризова стратегія, а саме:

- врахування обмеженості в ресурсах і часі;
- включення заходів як короткострокового, так і довгострокового характеру;
- в першу чергу вирішення гострих проблеми, що присутні на даний час в діяльності комерційного банку;
- чітка постановка цілей (оперативних та стратегічних);
- комплексність, врахування всіх сфер діяльності, зовнішніх і внутрішніх ресурсів і факторів діяльності;
- адекватно реагувати на існуючі проблеми і ідентифікувати причини кризового стану.

Висновки. Антикризове управління є надзвичайно важливим саме зараз, коли після світової фінансової кризи та її наслідків, потрібно повернути довіру клієнтів до банків, елементи антикризового управління повинні бути впроваджені як на рівні НБУ, так і комерційних банків України. Стан антикризового менеджменту у банківських установах України в загальному можна визначити як середній, оскільки це потребує від антикризових менеджерів надзвичайно глибоких знань та навичок управління банківськими структурами у кризових процесах та наявність ефективних антикризових програм. Антикризове управління – це сукупність методів, прийомів, що дозволяють розпізнавати кризи, здійснювати їх профілактику, долати їх негативні наслідки, згладжувати перебіг кризи.

Список використаної літератури:

1. Костогрив В. Аспекти антикризового управління банківською діяльністю в Україні / В.Костогрив // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 156–158.
2. Орловська Ю. Антикризове управління комерційним банком і критерії його ефективності / Ю.Орловська // Фінанси, грошовий обіг і кредит. – 2012. – С. 74–80.
3. Тавасиев А.М. Антикризисное управление кредитными организациями / А.М.Тавасиев. – М.: Издательство “Юнити-Дана”, 2006. – 480 с.
4. Градов А.П. Стратегия и тактика управления фирмой: учебник для вузов / А.П. Градов, Б.И. Кузин. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 398 с.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К.: Київськ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
6. Столярчук М. Особливості антикризового управління підприємством з позиції теоретико-методологічного аналізу / М. Столярчук // Вісник Львівського університету. – 2008. – № 40. – С. 230–232.
7. Перехрест Л. Антикризове управління як чинник підвищення рівня фінансової безпеки банків / Л.Перехрест, В.Бриштина // Гроші, фінанси і кредит. – 2010. – С. 245–249.
8. Еркес О. Антикризове управління як інструмент оздоровлення банку / О.Еркес // Вісник КНТЕУ. – 2011. – № 3.
9. Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием / С.Е. Кован. – М., 2008.

КРАСНОВА Ірина Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент. Державний вищий навчальний заклад “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”, кафедра менеджменту банківської діяльності.

Наукові інтереси:

- антикризове управління;
- антикризовий менеджмент.

МАЙСТЕР Анна Володимірівна – студентка V курсу магістерської програми “Фінансування інвестиційних проектів”. Державний вищий навчальний заклад “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”.

Наукові інтереси:

- антикризове управління;
- антикризовий менеджмент.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2013