

УДК 336.71:005.334

Економічні науки

Лащик Ірина Ігорівна

*кандидат економічних наук, асистент кафедри фінансів
Національний університет «Львівська політехніка»*

Лащик Ирина Игоревна

*кандидат экономических наук, ассистент кафедры финансов
Национальный университет «Львовская политехника»*

Lashchyk Iryna

*PhD, Assistant Professor of the Department of Finance
Lviv Polytechnic National University*

Віблій Петро Іванович

*кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів
Національний університет «Львівська політехніка»*

Виблый Пётр Иванович

*кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов
Национальный университет «Львовская политехника»*

Viblyi Petro

*PhD, Associate Professor of the Department of Finance
Lviv Polytechnic National University*

Бондаренко Лідія Петрівна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів
Національний університет «Львівська політехніка»*

Бондаренко Лидия Петровна

*кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов
Национальный университет «Львовская политехника»*

Bondarenko Lida

*PhD, Assistant Professor of the Department of Finance
Lviv Polytechnic National University*

**МОДЕЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ
БАНКОМ**
**МОДЕЛЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМ
БАНКОМ**
MODEL OF ANTICRISM MANAGEMENT BY COMMERCIAL BANK

Анотація. Економічний розвиток будь якої країни насамперед залежить від стану розвитку фінансової системи, важливим елементом якої є комерційні банки. Так як ефективне фінансування та обслуговування фізичних та юридичних осіб може бути забезпечене лише за умови стійкого функціонування комерційних банків, проблема забезпечення їх фінансової стійкості, а також антикризового управління набуває все більшої актуальності.

На сьогоднішній день питанню фінансової стійкості комерційних банків та антикризового управління присвячено чимало праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Проте, автори здебільшого акцентують увагу на сутності, видах та чинниках криз, тоді як антикризове управління, його система та послідовність реалізації залишаються недостатньо дослідженими як в теоретичному, так і в практичному аспектах. Відповідно, на вирішення зазначених вище проблем спрямоване дане дослідження.

Проведений аналіз основних показників діяльності комерційних банків та банківської сфери загалом, показав, що більшість із них перебувають у кризовому стані чи на межі банкрутства. Однією із причин такої ситуації є відсутність чи недосконалість моделі антикризового управління, реалізація якої повинна здійснюватися незалежно від того перебуває банківська установа у кризовому стані чи ні, і яка лежить в основі загальної системи антикризового управління.

Задля кращого розуміння необхідності та важливості антикризового управління нами була запропонована модель його здійснення, адаптована до особливостей діяльності вітчизняних комерційних банків. Розроблена модель антикризового управління комерційним банком передбачає проведення одинадцяти взаємопов'язаних етапів, для кожного із яких визначено послідовність та способи реалізації.

Ключові слова: комерційний банк, антикризове управління, система, модель.

Аннотація. Экономическое развитие любой страны в первую очередь зависит от состояния развития финансовой системы, важным элементом которой являются коммерческие банки. Так как эффективное финансирование и обслуживание физических и юридических лиц может быть обеспечено только при условии устойчивого функционирования коммерческих банков, проблема обеспечения их финансовой устойчивости, а также антикризисного управления приобретает все большую актуальность.

На сегодняшний день вопросу финансовой устойчивости коммерческих банков и антикризисного управления посвящено немало работ как отечественных, так и зарубежных ученых. Однако, авторы в основном акцентируют внимание на сущности, видах и факторах кризисов, тогда как антикризисное управление, его система и последовательность реализации остаются недостаточно исследованными как в теоретическом, так и в практическом аспектах. Соответственно, на решение указанных выше проблем направлено данное исследование. Проведенный анализ основных показателей деятельности коммерческих банков и банковской сферы в целом, показал, что большинство из них находятся в кризисном состоянии или на грани банкротства. Одной из причин такой ситуации является отсутствие или

несовершенство модели антикризисного управления, реализация которой должна осуществляться независимо от того находится банковское учреждение в кризисном состоянии или нет, и которая лежит в основе общей системы антикризисного управления.

Для лучшего понимания необходимости и важности антикризисного управления нами была предложена модель его осуществления, адаптированная к особенностям деятельности отечественных коммерческих банков. Разработанная модель антикризисного управления коммерческим банком предусматривает проведение одиннадцати взаимосвязанных этапов, для каждого из которых определена последовательность и способы реализации.

Ключевые слова: *коммерческий банк, антикризисное управление, система, модель.*

Summary. *The economic development of any country depends, first of all, on the state of development of the financial system, an important element of which is commercial banks. Since effective financing and servicing of individuals and legal entities can be ensured only under the condition of stable functioning of commercial banks, the problem of ensuring their financial sustainability, as well as crisis management, is becoming increasingly urgent. To date, the issue of financial stability of commercial banks and anti-crisis management is devoted to many works of both domestic and foreign scientists. However, the authors mostly focus on the nature, types and factors of crises, while the anti-crisis management, its system and the sequence of implementation remain inadequately investigated both in the theoretical and practical aspects. Accordingly, this study is aimed at solving the problems mentioned above.*

The analysis of the main indicators of the activity of commercial banks and the banking sector as a whole has shown that most of them are in crisis or on the verge of bankruptcy. One of the reasons for this situation is the absence

or imperfection of the crisis management model, which must be implemented regardless of whether the banking institution is in a crisis situation or not, and which is the basis of the general system of crisis management.

In order to better understand the necessity and importance of crisis management, we proposed a model for its implementation, adapted to the peculiarities of domestic commercial banks. The developed model of anti-crisis management by a commercial bank provides for eleven interrelated steps, for each of which the sequence and methods of implementation are defined.

Key words: *commercial bank, anti crisis management, system, model.*

Постановка проблеми. Останніми роками не лише в Україні але й у багатьох країнах Європи все частіше спостерігається кризові явища, особливо у сфері діяльності банківських установ. Найчастіше такі кризові явища мають негативні наслідки, які відбиваються не лише на діяльності самого банку, але й стають причиною масової неплатоспроможності населення та економічного дисбалансу країни загалом. Оскільки кризові явища здебільшого носять локальний характер, тобто спочатку виникають на рівні функціонування окремої банківської установи то для недопущення її подальшого розвитку у дію повинно вступати антикризове управління. Зазначене вище є підтвердженням необхідності дослідження проблем розвитку та удосконалення антикризового управління банківськими установами, насамперед в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам розвитку антикризового управління на сьогоднішній день присвячено чимало наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-економістів. Серед найбільш відомих із них варто виокремити таких як: Коваленко В.В., Фучеджи В.І. [2], Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.І. [3], Костогриз В.І. [4], Носань Н.С. [5], Сугоняка М.В. [7], Тарасевич Н.В., Литвиненко А.М. [8], Тарасова О.В. [9], Топій І.І., Кондрат І.Ю [10] тощо.

Слід зазначити, що поняття антикризового управління банківською установою по-різному трактується вітчизняними та зарубіжними науковцями. Так, більшість зарубіжних науковців дотримується думки, що кризові явища носять позитивний характер у діяльності банків, адже дають поштовх до удосконалення діяльності. У свою чергу антикризове управління вони розглядають виключно як інструмент подолання кризових явищ та їх наслідків.

У вітчизняній літературі антикризове управління здебільшого трактується як інструмент попередження та подолання кризових явищ за допомогою спеціальних дій та процедур, а саме санації, реструктуризації, ліквідації та банкрутства.

Постановка завдання. Задля усунення зазначених вище розбіжностей метою статті було визначено уточнення трактування сутності поняття «антикризове управління банком», його необхідності, місця у загальній системі управління банком та послідовності здійснення.

Виклад основного матеріалу. Необхідність антикризового управління вітчизняними банківськими установами підтверджується динамікою розвитку окремих банків та банківського сектору загалом. Відповідно, перш ніж перейти до визначення сутності та особливостей антикризового управління проведемо аналітичний огляд стану та тенденцій розвитку вітчизняного банківського ринку. Для цього скористаємося даними Аналітичного Департаменту НРА «Рюрік» [1].

У 2017 році ліцензію Національного банку України отримали 96 банківських установ, з яких 38 з іноземним капіталом. У порівнянні з попереднім роком кількість банківських установ скоротилася на 21.

За останні три роки у 82 банківських установах було запроваджено тимчасову адміністрацію у зв'язку зі зниженням рівня платоспроможності. Зокрема, за цей період стосовно 75 банків було прийнято рішення про ліквідацію. Протягом 2016-2017 року Правлінням Національного банку

України було прийнято декілька рішень про надання згоди на самоліквідацію банківських установ. Першими випадками такої самоліквідації стали ПАТ «Фінанс Банк» та ПАТ «Інвестиційно-Трастовий Банк». Основними причинами ситуації, що склалася стало погіршення фінансового становища банків, а також невизначеність та відсутність капіталу для забезпечення подальшої діяльності [1].

Що стосується чистих активів банківської системи то за останній рік їх обсяг зріс не суттєво, а саме 1,256 млрд. грн. у 2017 році проти 1,254 млрд. грн. у 2016 році. Зазначена ситуація стала наслідком негативної динаміки валютних курсів, виходу із ринку окремих банківських установ, скорочення кредитних портфелів тощо. У свою чергу високий вплив коливання курсу національної валюти на обсяг активів банківського сектору пояснюється значною часткою активів в іноземній валюті в загальному обсязі (42,1% станом на кінець 2017 року). Скорочення обсягу кредитного портфелю відбулося за рахунок суттєвого зменшення обсягу кредитування фізичних осіб, а саме на 10,5% у 2017 році у порівнянні із попереднім роком.

Сукупний обсяг зобов'язань українських банків протягом 2016 року скоротився на 1,6% до 1132,5 млрд. грн. За цей же час обсяг клієнтського портфелю БСУ збільшився на 14,2% [1].

За період 2016-2017 роки фінансовий результат діяльності банків був збитковим та зріс на 92787 млрд. грн. (139,3%). Така ситуація стала наслідком збиткової торговельної діяльності (торгівля іноземною валютою та банківськими металами), а також скорочення обсягу процентних доходів.

Більш детально динаміка основних показників розвитку вітчизняних банківських установ за період 2016-2017 роки наведена у таблиці 1.

Таблиця 1

**Динаміка основних показників розвитку вітчизняних банківських
установ за період 2016-2017 рр.**

Показники	2016 рік	2017 Ви рік	Відхилення	
			+/-	%
Кількість банків з ліцензією НБУ, од.	117	96	-21	-17,9
Чисті активи, млн. грн.	1254,39	1256,30	1,91	0,15
Високоліквідні активи, млн. грн.	191,26	199,5	8,24	4,3
Кредитний портфель, млн. грн.	965,09	1005,92	40,8	4,2
Вкладення в цінні папери, млн. грн.	198,84	332,27	133,4	67,1
Середній валютний курс UAH/USD, грн.	24,0	27,2	3,2	13,3
Зобов'язання банків, млн. грн.	1150,7	1132,5	-18,2	-1,6
Чистий операційний дохід, млн. грн.	83124	76592	-6532	-7,8
Фінансовий результат поточного року, млн. грн.	-66600	-159387	-92787	139,3
Коефіцієнт ефективності діяльності, %	167,14	152,34	-14,8	-8,6
ROA, %	- 5,46	-2,48	2,98	-54,5
ROE, %	-51,9	-26,5	25,4	-48,9

Джерело: складено авторами на основі [1, 6]

Виходячи з даних таблиці 1 та ситуації що склалася у банківському секторі, антикризове управління слід вважати невід'ємною складовою загальної системи управління, яке повинно здійснюватися незалежно від наявності чи відсутності проблем у діяльності банківської установи з метою збереження його цінності як господарської одиниці.

Оскільки антикризове управління банком має постійний характер, складові його системи практично не відрізнитимуться від складових загальної системи управління будь-якої господарської одиниці (рис. 1).

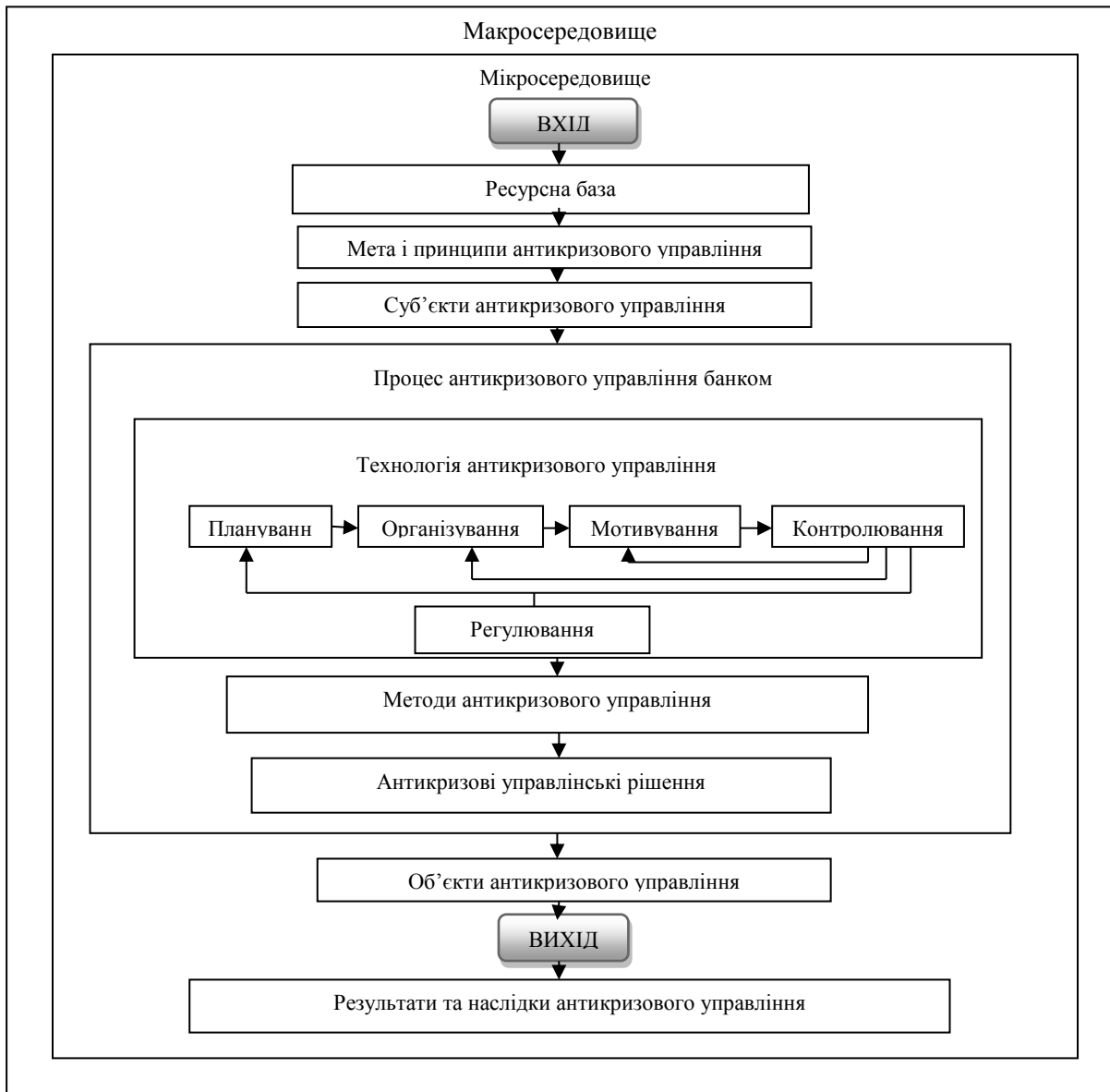


Рис. 1. Графічна інтерпретація системи антикризового управління комерційним банком

Джерело: розроблено авторами

Основним елементом системи антикризового управління комерційним банком є процес його здійснення, який складається із певної сукупності послідовних, взаємопов'язаних етапів [2, с. 86; 3, с. 54]. Графічна інтерпретація моделі процесу антикризового управління комерційним банком наведена на рисунку 2.

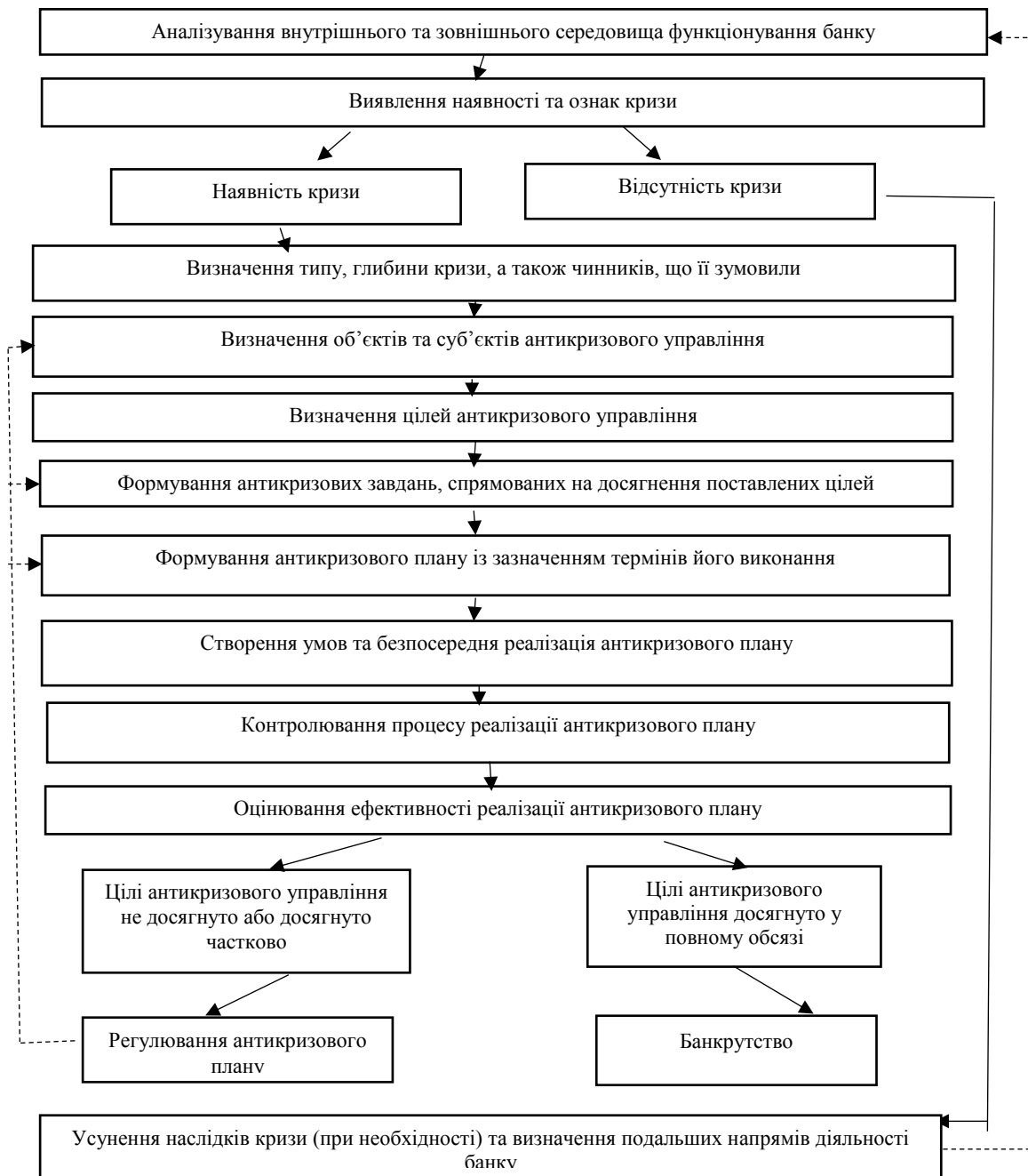


Рис. 2. Графічна інтерпретація моделі антикризового управління комерційним банком

Джерело: розроблено авторами

Перелік етапів антикризового управління комерційним банком не є вичерпним, адже може змінюватися залежно від конкретних умов діяльності банку, його виду та ситуації, що склалася [4, с. 289]. Однак, дотримання запропонованого нами переліку та послідовності етапів

антикризового управління дозволить зробити цей процес неперервним і, як наслідок, більш ефективним.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Незадовільний стан та тенденції розвитку комерційних банків України та банківської сфери загалом є підтвердженням недосконалості та нерозвиненості антикризового управління. Проаналізувавши підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до даної проблеми, а також виокремивши їх позитивні та негативні сторони, ми запропонували підхід до побудови системи антикризового управління, провідну роль у якій відвели процесу його здійснення. Зокрема, розробили модель антикризового управління комерційним банком, яка передбачає послідовне проведення 11 етапів, та спрямована не лише допомогти банкам подолати кризові моменти, але й не допустити їх виникнення чи повторення.

Література

1. Аналітичний огляд банківської системи України за результатами 2017 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rurik.com.ua>.
2. 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.
3. Колісник М.К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навч. посіб. / М.К. Колісник, П.Г. Ільчук, П.І. Віблій. – К. : Кондор, 2007. – 183 с.
4. Костогриз В. І. Аспекти антикризового управління банківською діяльністю в Україні / В. І. Костогриз // Економічний аналіз. — 2010. — Вип. 7. — С. 156–158.

5. Носань, Н. С. Адаптація європейського досвіду функціонування механізму банкрутства підприємств у вітчизняній практиці / Н. С. Носань // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 18. – С. 52-56.
6. Офіційний сайт Національного банку України, розділ Статистика. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>
7. Сугоняка М.В. Формування механізму антикризового управління системним банком: [монографія] / М.В. Сугоняка. – Дніпропетровськ, 2013. – С. 134–138.
8. Тарасевич Н.В., Литвиненко А.М. Антикризове управління діяльністю банків в сучасних умовах / Н.В. Тарасенко, А.М. Литвиненко // Економіка і організація управління. – 2014. - № 1(17). – С. 285-291.
9. Тарасова О.В. Стан і тенденції розвитку банківської системи України / О.В. Тарасова // Економіка харчової промисловості. - 2014. - № 3(23). - С. 79-86.
10. Топій І.І., Кондрат І.Ю. Антикризове управління фінансами банків на прикладі ПАТ «БРОКБІЗНЕСБАНК» / І.І. Топій, І.Ю. Кондрат // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2014. – № 797. – С. 461-469.

References

1. Analitichnyi ohlyad bankivskoi systemy Ukrayiny za rezultatamy 2017 roky [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://rurik.com.ua>.
2. Kovalenko V. V., Suganiaka M. V., Fuchedzhi V. I. Antykryzove finansove upravlinnia v systemi subiektiv ekonomichnoi dialnosti: metody ta instrumenty otsiniyvannia: monografiia /V.V. Kovalenko, M.V. Suganiaka, V.I. Fuchedzhi. – Odesa:, 2013. – 381 s.

3. Kolisnyk M. K. Finansova sanatsiia i antykryzove upravlinnia/M.K. Kolisnyk, P.G. Ilchuk, P.I. Viblyi. – Lviv. - 2007. – 183 s.
4. Kostogryz V. Aspekty antykryzovogo upravlinnia bankivskoiu dialnistiu /V. Kostogryz// Ekonomichnyii analiz. – 2010. – Vup.7. – s. 156-158.
5. Nosan N.S. Adaptatsiia yevropeyskogo dosvidu funktsionuvannia mekhanizmu bankrutstva pidpriemstv u vitchyzniani praktytsi/ N. S. Nosan// Investytsii: praktyka ta dosvid. – 2016. - № 18. – s. 52-56.
6. Ofitsiyinyi sayit Natsionalnogo banky Ukrainy, rozdil statystyka [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.nbu.gov.ua>
7. Sugoniaka M.V. Formuvannia mekhanizmu antykryzovogo upravlinnia systemnym bankom: monografiia /M.V. Sugoniaka. – Dnipropetrovsk, 2013. – s. 134-138.
8. Tarasevych N.V., Lytvynenko A.M. Antykryzove upravlinnia diyalnistiu bankiv v suchasnykh umovakh/N. V. Tarasevych, A. M. Lytvynenko//Ekonomika I organizatsiia upravlinnia. – 2014. - №1(17). – s. 285-291.
9. Tarasova O. V. Stan I tendentsii rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy/O.V. Tarasova/Ekonomika kharchovoi promyslovosti. – 2014. - №3(23). – s. 79-86.
10. Topiyi I.I., Kondrat I.U. Antykryzove upravlinnia finansamy bankiv na prykladi PAT «BROKBIZNESBANK»/I.I. Topiyi, I.U. Kondrat //Visnyk Natsionalnogo universytetu «Lvivska politekhnika». Menedgment i pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problem rozvytku. – 2014. - №797. – s. 461-469.