

Сас Х. І.

аспірант

ДВНЗ «Університет банківської справи»

Sas K. I.

Postgraduate Student

Higher State Educational Institution "Banking University"

РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

ROLE AND SIGNIFICANCE OF ANTI-CRISIS STRATEGY FOR COMMERCIAL BANKS

Анотація. У статті розглянуто теоретико-методологічні основи антикризового стратегічного управління, які спрямовані на подолання кризових станів. Детально проаналізовано понятійний апарат. Виокремлено загальні принципи та завдання антикризового управління та стратегій у комерційному банку. Для підвищення ефективності стратегічного управління банку запропоновано і детально розглянуто шляхи та заходи з реалізації антикризової стратегії економічної безпеки банківської системи України.

Ключові слова: стратегія, антикризове управління, антикризова стратегія, безпека банківської сфери, криза.

Постановка проблеми. Останніми роками фінансова система загалом та банківська система зокрема змінюються надзвичайно динамічно. І дуже важливим є те, щоб банки так само швидко трансформувались під нові вимоги та якісно відповідали усім економічним процесам, які бурхливо розвиваються та стають щоразу складнішими.

Період економічної нестабільності чітко дав зрозуміти, що наявний набір інструментів у роботі комерційних банків є неактуальним, тобто недостатнім для протистояння та відновлення після кризи, для повернення на докризовий рівень, для утримання конкурентних умов для сталого економічного зростання та фінансової стабільності.

Досвід показує, що у період кризового стану у вітчизняних банках використовуються лише деякі антикризові інструменти та робляться деякі кроки для втримання рівня ліквідності, управління проблемними активами та капіталізації банків. Названі процеси не були систематизовані, здебільшого були відсутні комплексне бачення та стратегія реалізації антикризових заходів, що не приносило очікуваних результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемою організації ефективного антикризового управління банками та банківською системою займається чимало вітчизняних вчених, серед яких слід назвати таких, як Н. Гребеник, Г. Карчева, В. Вовк, Н. Версаль, В. Коваленко, О. Крухмаль, В. Міщенко, К. Раєвський, Т. Смовженко. Питання вибору стратегії антикризового управління досліджували також М. Білик, І. Бланк, В. Василенко, В. Гець, Л. Лігоненко. До вивчення цих проблемних питань долучились і зарубіжні вчені, а саме А. Грязнова, Ф. Мишкін, А. Муричев, О. Тавасієв, Г. Шиназі. Проте через швидкий розвиток світової економічної системи, фінансову та політичну нестабільність всередині країни та постійно нові виклики це питання не втрачає своєї актуальності і потребує постійного доопрацювання.

Метою статті є висвітлення основ стратегії антикризового управління у комерційних банках.

Виклад основного матеріалу. Управління банком – це складна, багатогранна та багаторівнева система, котра об'єднує в собі різні сфери роботи. Тому важливим питанням є безпека і стабільність усіх процесів, що відбуваються у банку.

На 1 листопада 2016 року в Україні, згідно з даними Національного банку України, налічується 100 комерційних банків, що на 63 одиниці менше, ніж на 1 січня 2015 року (163 банки). Загальні активи всіх банків склали 1 трильйон 254 мільярдів гривень, що на 4,7% менше, ніж роком раніше (1,316 трлн. грн. на 1 січня 2015 року).

Банківська система України вже другий рік поспіль є збитковою. У 2015 році сукупно усі банки в Україні зазнали збитків на 66,6 мільярдів гривень, а це майже на 26% більше, ніж у 2014 році, а саме 52,9 млрд. грн. [1]. Упродовж 2014–2016 років 82 банки були виведені з ринку, 20 з яких займалися відмиванням грошей. За 2016 рік ринок покинуло 17 банківських установ, зокрема чотири банки за непрозору структуру власності, три – за порушення банківського законодавства у сфері фінансового моніторингу (ліквідація). Два банки обрали шлях самоліквідації.

Надалі Національним банком проводиться активна політика очищення ринку. Раніше було передбачено, що кожен банк повинен збільшити свої капітали до 300 мільйонів гривень у найшвидші терміни (до кінця цього року) [7]. З одного боку, це дасть змогу банку підвищити свою фінансову стійкість та здатність протистояти ризикам, проте з іншого – надалі підірватиме довіру вкладників тих банків, які не справлятимуться із завданням НБУ. Тому що буде багато банків, акціонери яких не зможуть наростити капітали, через що їх чекатиме процес злиття або вихід з ринку.

Сьогодні дуже важливим є залучення усіх антикризових інструментів задля збереження довіри населення і на рівні банку, і на рівні НБУ. Ключове завдання полягає не тільки в тому, щоб забрати з ринку десятки банків, але й в тому, щоб провести активну роз'яснювальну роботу, щоб населення розуміло, що відбувається з банками, яку мету має ця перебудова.

Відчутною прогалиною стратегічного антикризового менеджменту є відсутність системності, чіткого окреслення його інструментів та конкретних цілей [8].

Безпосередньо процес антикризового управління повинен передбачати послідовність, своєчасність прийняття рішень менеджерами та їх адаптованість у процесі життєдіяльності банківської установи.

Антикризове управління охоплює всі основні та другорядні системи управління, оскільки вони не працюють ізольовано, а в тандемі одна з одною. Основна мета антикризового управління полягає в узгодженості та координації дій між цими системами, створенні відповідних умов для їхньої спільної злагодженої роботи [2].

Антикризове управління у своїй роботі переслідує такі завдання:

- аналіз зовнішнього середовища;
- оцінка внутрішнього потенціалу;
- вибір актуальної стратегії його розвитку;
- глибокий аналіз причин виникнення кризових ситуацій в економіці і в конкретних ділянках роботи банку;
- аналіз фінансово-економічного стану комерційного банку, найчастіше для подальшого вибору найефективніших методів оздоровлення;
- реструктуризація сфер діяльності;
- бізнес-планування фінансової підтримки, оздоровлення банківської установи;
- процедура антикризового управління, контроль за їхнім виконанням.

Поняття «антикризове управління» саме по собі не має чіткого визначення, багато науковців трактують його по-своєму, проте в кожному варіанті визначення є сенс.

Антикризове управління потрібно створювати і одразу вводити в дію на рівні менеджменту організації. Таке антикризове управління передбачає:

- розробку стратегій, що дають змогу досягати конкурентних переваг на ринку, враховуючи ризики;

- формування антикризової команди менеджерів, реалізація програми щодо недопущення кризи чи оздоровлення установи під час виходу з кризи;

- проведення заходів, спрямованих на залучення фінансових ресурсів і реструктуризацію кредиторської заборгованості;

- своєчасне вирішення конфліктів і вибір найефективнішої кадрової політики;

- створення системи прогнозування та попередження кризових явищ.

Важливу роль орієнтиру для прийняття ключових рішень виконує стратегія банку, тобто вона є основою всіх дій. Антикризова стратегія входить до складу стратегічного набору банку.

Загалом стратегія – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення генеральної мети фірми і вихідних з оцінки ринкової ситуації і власних можливостей, а також інших факторів і сил навколишнього середовища [3].

Антикризові стратегії – це стратегії, основним завданням яких є оптимізація роботи банку в умовах спаду, зниження основних фінансових показників діяльності корпорації і загрози для банкрутства. Такі стратегії включають систему заходів у сферах планування, управління персоналом, фінансів, відносин із групами підтримки, юридичних та інших заходів з метою збереження від банкрутства. Також завданням є створення таких умов роботи, щоб швидко і ефективно оздоровити проблемний банк.

До переліку основних принципів, на основі яких створюється антикризова стратегія, відносяться забезпечення досягнення цілей антикризового управління; орієнтація

Таблиця 1

Узагальнені поняття антикризового управління

Автор	Визначення поняття	Ключова ознака
Л. Лігоненко, М. Тарасюк та О. Хіленко	Спеціальне, постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєдіяльності окремого підприємства, недопущення його банкрутства і ліквідації.	Оперативне управління
Е. Коротков	Система управління, яка має всебічний характер та спрямована на попередження і усунення несприятливих для бізнесу явищ з використанням наявних ресурсів та потенціалу виживання або реалізації спеціальних процедур (таких як санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація).	Всебічний характер
А. Кузнєцова, В. Джулай	Постійно діючий специфічний вид управління, спрямований на попередження можливих ускладнень у діяльності банку, нейтралізацію кризових явищ і забезпечення його подальшого функціонування та розвитку шляхом вчасного вжиття адекватних управлінських рішень й ефективного використання внутрішніх ресурсів.	Постійне превентивне управління
В. Міщенко	Мікроекономічна категорія, що характеризує виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства під час його оздоровлення.	Взаємовідносини під час виходу з кризи
В. Вовк	Комплекс заходів щодо виявлення факторів виникнення, профілактики, своєчасної діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ, спрямований на досягнення цілей діяльності комерційного банку	Безперервна робота задля досягнення поставлених цілей

Джерело: розробка автора на основі джерел [2–5]

Таблиця 2

Визначення поняття «антикризова стратегія»

Автор	Визначення поняття
Н. Юрик	План дій на відповідний період часу, який дає змогу максимальною мірою уникнути небезпечних ситуацій і спрямувати підприємство на шлях зростання і зміцнення позицій на ринку.
С. Телін	Інструмент вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах прояву кризи або її загрози під час дії кризоутворюючих чинників на базі обмежених ресурсів.
В. Король	Довгостроковий курс розвитку підприємства; перелік способів досягнення визначеної мети, який формується на основі власних інтересів і в межах власної політики.

Джерело: розроблена автором на основі наукового джерела [5]

Етапи створення антикризової стратегії

№ етапу	Назва	Характеристика
1	Визначення місії	Формування місії, яка окреслює успішну роботу банківської установи в динамічних умовах зовнішнього середовища і за певних внутрішніх особливостях банку.
2	Аналіз середовища бізнесу та виявлення причини кризи	Менеджмент банку здійснює дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища, його компонентів. З усіх виділяє ті, які дійсно мають практичне значення. Також проводяться збір і відстеження інформації про ці компоненти, оцінюється реальний стан банку. З'ясовуються причини кризового стану.
3	Стратегічний аналіз	Менеджмент банку порівнює цілі з результатами дослідження факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які перешкоджають досягненню очікуваних показників, визначає розрив між ними. З використанням методів стратегічного аналізу й планування формуються тактичні кроки та стратегічні альтернативи для подолання кризи.
4	Вибір альтернативної стратегії	На основі стратегічних планів розробляються та впроваджуються кроки оперативного реагування. Розробка актуальних антикризових заходів в рамках антикризової стратегії.
5	Реалізація планів і контроль результатів	Упровадження певної антикризової стратегії шляхом реалізації заходів, аналіз їхньої результативності й ефективності, оперативне коригування в разі необхідності.

на проблеми, які потребують свого розв'язання, а не на зовнішні ознаки їх прояву; забезпечення відповідності антикризової стратегії наявним та можливим до мобілізації ресурсам, зокрема часовим обмеженням антикризового процесу; обґрунтованість; колегіальність прийняття рішень; професійність; максимізація результативності антикризових заходів; оптимізація співвідношення результативності антикризових заходів та ризику їх реалізації.

Важливим аспектом антикризового управління є вибір найбільш прийнятної стратегії з усіх можливих з огляду на обмеження часових, фінансових, людських та інших ресурсів.

Процес реалізації стратегій антикризового управління, як і стратегії розвитку банку, відбувається на різних рівнях його організаційної структури (на рівні банку, на рівні підрозділів та на функціонально-операційному рівні). На основі цього виділяють такі три типи стратегій антикризового управління:

1) корпоративна стратегія антикризового управління банком (розробляється для всього банку, тобто для усіх напрямів та сфер його діяльності);

2) ділова стратегія (носить довгостроковий характер і покликана забезпечити конкурентні переваги банку та окремих підрозділів);

3) функціональна стратегія (визначається та реалізується функціональними підрозділами банку на основі корпоративної та ділової стратегії антикризового управління).

Процес створення та реалізації стратегії є тривалим та непростим. Він включає кілька важливих етапів, якість зробленої роботи на яких буде впливати на ефективність кінцевого результату. У таблиці 3 наведені основні етапи.

Вибір стратегії для управління кризою повинен бути пристосований до специфічних умов країни. Специфічні фактори країни містять причини кризи, макроекономічні умови та перспективи країни, фінансове становище банківської системи, ризик внутрішнього та зовнішнього поширення, доступність інструментів подолання кризової ситуації.

Наявність ефективної антикризової стратегії дає змогу банку приймати усвідомлені та цілеспрямовані тактичні рішення, узгоджувати дії різних підрозділів банку, своє-

часно виявляти проблеми у поточній діяльності та закріпити імідж банку серед реальних та потенційних клієнтів, партнерів та контрагентів [7].

Антикризова стратегія повинна мати чітко сформувану мету, бути комплексною, тобто охоплювати усі сфери діяльності банку, використовувати усі зовнішні та внутрішні ресурси та фактори діяльності і насамперед розв'язувати гострі проблеми, які існують в банківській установі.

Ефективність процесів антикризового управління визначається здатністю банку як соціально-економічної системи до самоорганізації. Формуючи механізми самоорганізації, головну увагу слід приділяти соціальному аспекту управління: «менеджмент має бути спрямованим на людину, на те, щоб зробити людей спроможними до спільних дій, а їхні зусилля – більш ефективними». У процесі реалізації антикризового управління основну увагу також слід приділяти формуванню такої кадрової політики, яка б забезпечувала розкриття й реалізацію потенціалу банку для досягнення поставлених цілей у процесі антикризового управління.

Висновки. Будь-яку ситуацію, в якій банківська установа не встигає підготуватися до змін, можна вважати кризовою. Стратегія створена для ефективної адаптації до змін навколишнього середовища. Зовнішні умови навколишнього середовища змінюються швидко. Тому за допомогою антикризового управління випереджати вплив набагато ефективніше, ніж боротись з впливом щодо усунення наслідків.

Таким чином, стратегія антикризового розвитку чи управління має включати два типи стратегії: стратегію подолання кризи й стратегію недопущення кризи. За такої умови стратегічне антикризове управління буде симбіозом оперативного менеджменту, що включає контроль поточної ситуації на основі постійного моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії подолання кризи й стратегічного управління, що включає прогнозування ситуації в майбутньому на основі постійного моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії недопущення кризи [5; 6].

Список використаних джерел:

1. Основні показники діяльності банків України / Офіційний веб-сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798.
2. Іванюта С. Антикризове управління підприємством / С. Іванюта. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.

3. Корягин Н. Антикризисное управление : [учебник и практикум для академического бакалавриата] / Н. Корягин. – М. : Юрайт, 2016. – 367 с.
4. Польова О. Вибір стратегії антикризового управління підприємством / О. Польова // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4597>.
5. Литовченко О. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством / О. Литовченко // БІЗНЕСІН-ФОРМ. – 2012. – № 12. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://business-inform.net/pdf/2012/12_0/308_312.pdf.
6. Воробйова О. Стратегічні аспекти антикризового управління / О. Воробйова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/Vest_TIR_\(21\).../vorobeve.doc](http://donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/Vest_TIR_(21).../vorobeve.doc).
7. Манжос С. Особливості формування ефективної антикризової стратегії банку / С. Манжос // Фінанси. – 2013. – № 3 (46).

Аннотация. В статье рассмотрены теоретико-методологические основы антикризисного стратегического управления, направленные на преодоление кризисных состояний. Детально проанализирован понятийный аппарат. Выделены общие принципы и задания антикризисного управления и стратегий в коммерческом банке. Для повышения эффективности стратегического управления банка предложены и подробно рассмотрены пути и меры по реализации антикризисной стратегии экономической безопасности банковской системы Украины.

Ключевые слова: стратегия, антикризисное управление, антикризисная стратегия, безопасность банковской сферы, кризис.

Summary. The article examines the theoretical and methodological bases of strategic management, aimed at overcoming the crisis. The conceptual apparatus was analyzed in details. General principles and objectives of crisis management are emphasized by author. The authors also proposed and reviewed in detail ways and actions to support anti-crisis strategy of economic safety of the banking system of Ukraine. The main objective to improve the efficiency of the strategic management of the bank.

Key words: strategy, crisis management, crisis strategy, safety of the banking sector, crisis.