

## СЕКЦІЯ 7 ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 336.051

**Бодрецький М.В.**  
кандидат економічних наук, докторант  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка

### АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Стаття містить результати дослідження, у вигляді опитування фахівців, що працюють у банківському секторі економіки України, на тему визначення ефективних антикризових заходів, що можуть застосовуватись банківськими установами. Експертні оцінки зібрано та згруповано по рівню впливовості та ефективності. Визначено, що антикризове управління має специфічні ознаки, а саме: короткий горизонт планування, нехтування довгостроковими цілями організації, підвищену інтенсивність використання всіх наявних ресурсів.

**Ключові слова:** антикризові заходи, антикризові дії, банк, управління установою, менеджмент банку.

#### **Бодрецкий М.В. АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ БАНКОВСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

Статья содержит результаты исследования в виде опроса специалистов, работающих в банковском секторе экономики Украины, на тему определения эффективных антикризисных мероприятий, которые могут осуществляться банковскими учреждениями. Экспертные оценки собраны и сгруппированы по уровню влияния и эффективности. Определено, что антикризисное управление имеет специфические признаки, а именно: короткий горизонт планирования, пренебрежение долгосрочными целями организации, повышенную интенсивность использования всех имеющихся ресурсов.

**Ключевые слова:** антикризисные меры, антикризисные действия, банк, управление банковским учреждением, менеджмент банка.

#### **Bodretskiy M.V. ANTI-CRISIS MEASURES OF BANKING INSTITUTIONS**

The article contains the results of a survey in the form of a survey of specialists working in the banking sector of the Ukrainian economy on the topic of determining effective anti-crisis measures that can be implemented by banking institutions. Expert assessments are collected and grouped according to the level of influence and effectiveness. It is determined that the crisis management has specific features, namely: short planning horizon, neglect of long-term goals of the organization, increased intensity of use of all available resources.

**Keywords:** anti-crisis measures, anti-crisis actions, bank, management of a banking institution, management of a bank.

**Постановка проблеми.** Антикризове управління – комплекс заходів, що є необхідними для недопущення або подолання кризового стану, який загрожує існуванню банківської установи, стану в якому основною задачею стає виживання банківської установи. Антикризове управління має специфічні ознаки – це, в першу чергу, нарощування інтенсивності використання всіх наявних матеріальних та нематеріальних ресурсів (матеріалів, обладнання, програмного забезпечення, персоналу тощо), необхідних для виходу з кризової ситуації, що загрожує існуванню банку. При цьому відбувається зміна управлінської парадигми та перенос всієї уваги на поточні, короткострокові проблемні питання, які потребують для свого вирішення проведення жорстких і негайних заходів. Які саме заходи є найбільш дієвими та актуальними, як збалансувати увагу між короткостроковими та довгостроковими цілями організації у кризовому періоді її існування є актуальним проблемним питанням, вирішення якого очікує менеджмент сучасних банківських установ.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є доведення результатів дослідження шляхом опитування фахівців, що працюють у банківській системі України, спрямованого на визначення дієвих заходів антикризового управління банківською установою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До науковців, що на сучасному етапі розвитку наукової думки значну увагу приділяють питанням антикризового управління можливо віднести таких

економістів, як: Крючко Л.С., Кузнєцова Л.В., Міщенко Т.М., Олешко А.А., Пільгуй С.С., Пшик Б.І., Соловйов В.М., Шубін О., Ящук Х.М. та інших.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Антикризове управління має принципові відмінності від «нормального» управління банківськими установами. Ці відмінності полягають у зміні критеріїв та принципів прийняття рішень. У парадигмі «нормального» управління банківською установою критерії та принципи прийняття рішень зводяться до забезпечення досягнення стратегічних цілей (розвитку в довгостроковому аспекті) та максимізації прибутку в короткостроковій перспективі [1]. З виникненням кризового або непередбачуваного стану горизонт довгострокових цілей перестає впливати на управлінські рішення («немає майбутнього»). Вагомість короткострокових цілей стає найвищим пріоритетом. Найважливішим завданням постає управління Cash Floor (максимізація надходжень) і виконання зобов'язань перед клієнтами та контрагентами банківської установи [2; 3].

В умовах антикризового управління зазвичай є прийнятними будь-які втрати, понесення яких дозволить відновити життєздатність (ліквідність і платоспроможність) банківської установи у короткостроковій перспективі. І зазвичай поступаються саме майбутніми можливостями [4]. Як приклад, можливо привести варіант реалізації зі значним дисконтом таких активів як портфелі довгострокових іпотечних кредитів, або цінних паперів забез-

печених нерухомістю або першокласними (державними) гарантіями. У довгостроковій перспективі такі активи могли б дати стабільні та мало-ризикові доходи, які банківська установа безумовно втрачає в разі їх одночасної реалізації. Однак у кризових умовах пріоритетом зазвичай виступають короткострокові потреби [5; 6].

Як вже розглядалось раніше, кризова ситуація в банківській установі найчастіше має прояв ризику втрати ліквідності. Скорочуються надходження, збільшуються вимоги по поверненню банком коштів клієнтів. Створюється ситуація неспроможності виконувати свої зобов'язання [7; 8].

У разі виявлення обставин (ризик), що загрожує банку, погіршують його ліквідність або платоспроможність (наприклад, у вигляді збитків від шахрайських дій, штрафів, понесення надмірних витрат або будь-яких інших подій, які можуть вплинути на подальшу діяльність банку), кожний структурний підрозділ або окремих працівників зобов'язаний негайно інформувати керівництво про всі наявні загрози (в тому числі і ті, які прямо не входять до компетенції цієї особи або підрозділу), можливі наслідки, а також можливі заходи, направлені на недопущення реалізації ризику [9].

З викладеним вище згодні практично всі опитані фахівці, що працюють у банківській сфері України. Подальше опитування стосувалось експертної оцінки пріоритетності заходів, що необхідні для здійснення банківськими установами у тих чи інших кризових умовах. Тут респонденти запропонували досить широкий спектр можливих заходів. З'ясувалось, що заходи дуже відрізняються в залежності від стадії кризового стану, на якому перебуває конкретна банківська установа, особистих характеристик конкретної організації, дій регулятора, стану економіки тощо. Групуючи відповіді та ранжуючи вагомість заходу у залежності від частоти згадування визначено найбільш вагомий щодо впливу на можливості виходу з кризового стану було створено перелік антикризових заходів банківських установ. Крім самого факту застосування тих чи інших заходів важливим виявилось уточнення часу, який необхідний для їх впровадження [10]. Нижче наведені заходи та їх комбінації виходячи із характеру кризи та оптимальних шляхів її подолання по мірі зниження їх впливовості (значущості) та експертно-визначеним терміном впровадження.

*Збільшення капіталу банку (базовий строк реалізації: від 6 до 9 місяців):*

- перетворення вимог кредиторів, за їх бажанням, на участь в статутному капіталі банк (капіталізація боргу) або переоформлення в субординовані позики;
- залучення грошових коштів нових інвесторів, у тому числі іноземних;
- залучення субординованих позик, в тому числі в іноземних;
- внесення додаткових коштів до капіталу банку шляхом залучення до участі в капіталі органів державної влади.

*Поліпшення якості активів банку (базовий строк реалізації: від 6 до 12 місяців):*

- передача непрацюючих активів (прострочених кредитів, дебіторської заборгованості, неліквідних цінних паперів, нереалізованої нерухомості) в розпорядження колекторських агенцій або спеціалізованим агентствам із реструктуризації кредитних

організацій, натомість отримавши ліквідні активи, працюючі активи або строкові вимоги;

- міжбанківський обмін одних активів на інші, більш прийнятні для банку, через систему багатостороннього міжбанківського обміну активів і пасивів;

- проведення реальної оцінки активів за їх ринковою вартістю або за вартістю їх можливої реалізації за розумний період;

- списання частини вартості «проблемних» активів за рахунок резервів, створених раніше під можливі втрати, пов'язані з цими активами.

*Реструктуризація пасивів банку (базовий строк реалізації: до 1 року):*

- залучення коштів на ринках капіталу;

- зниження питомої ваги поточних і короткострокових зобов'язань у загальній структурі пасивів;

- збільшення питомої ваги середньострокових та довгострокових зобов'язань у загальній структурі пасивів;

- досягнення домовленостей з кредиторами щодо реструктуризації та продовження термінів стягнення заборгованостей;

- перетворення кредиторської заборгованості в боргові цінні папери, такі як облигації, депозитні сертифікати, векселя («сек'юритизація» боргів);

- досягнення домовленостей з кредиторами щодо розстрочки або перегляду графіку виплати відсотків;

- передача зобов'язань перед приватними вкладниками в інші банки;

- ініціювання законодавчого введення мораторію на виконання позовних вимог, виставлених на кореспондентські рахунки банку на період дії антикризових заходів.

*Підвищення ліквідності балансу (базовий строк реалізації: від 1 до 3 місяців):*

- реалізація ліквідних цінних паперів, які утримуються в портфелі банку;

- реалізація державних цінних паперів, раніше придбаних банком для забезпечення залучених кредитів рефінансування;

- залучення стабілізаційних кредитів від Національного банку України;

- обмін активами між банком і спеціалізованими агентствами із реструктуризації кредитних організацій: замість працюючих, проте низько-ліквідних активів банк отримує ліквідні активи;

- уточнення, реструктуризація і «стикування» термінів виконання зобов'язань банку і термінів настання права вимоги погашення активів, необхідних для виконання таких зобов'язань.

*Управління фінансовими результатами (базовий строк реалізації: від 3 до 9 місяців):*

- скорочення адміністративних і капітальних витратків;

- скорочення персоналу;

- активний пошук прибуткових проектів та нових прибуткових видів діяльності;

- відміна «не зарплатних» форм заохочення менеджерів і співробітників;

- реалізація майна, що не використовується (або використовується не ефективно);

- відміна виплати дивідендів власникам банку протягом певного періоду, спрямування прибутку на покриття збитків минулих років;

- досягнення домовленостей із кредиторами щодо капіталізації їх вимог до банку за рахунок тимчасової не сплати належних їм відсотків по кредитам;

- перевірка значних угод щодо обґрунтованості очікуваних доходів і витрат для виявлення і оскарження в судовому порядку випадків недобросовісної комерційної діяльності;

- скорочення витрат, які не впливають із договірних зобов'язань Банк і не пов'язані безпосередньо із банківською діяльністю.

*Зміна організаційної структури банку (базовий строк реалізації: від 3 до 6 місяців):*

- скорочення мережі, продаж відділень і деяких структурних підрозділів, оформлених як окремий бізнес;

- спрощення адміністративної структури, ліквідація зайвих управлінських ланок;

- застосування різноманітних форм реорганізації юридичної особи (злиття, приєднання, розподіл, виділення);

- залучення до участі в вищому керівництві банком високопрофесійних вітчизняних менеджерів з бездоганною діловою репутацією.

*Введення в Банк тимчасової адміністрації і представників Національного банку України (базовий строк реалізації: до 3 місяців):*

- введення Національним банком України, в разі такої необхідності, тимчасової адміністрації для надання допомоги персоналу банку в правильному складанні і реалізації планів фінансового оздоровлення, а також посилення позиції при проведенні переговорів із кредиторами;

- залучення до складу тимчасових адміністрацій іноземних спеціалістів та спеціалістів фінансово стабільних банків для надання підтримки при підготовці та реалізації планів фінансового оздоровлення, а також для проведення переговорів із кредиторами;
- введення до керівництва банку спостерігачів і консультантів Національного банку України із визначенням їх правового статусу;

- визначення, в рамках планів фінансового оздоровлення банку, порядку і термінів приведення обов'язкових нормативів до загальностановлених вимог.

*Надання фінансової допомоги банку її засновниками (акціонерами) і іншими особами (базовий строк реалізації: до 6 місяців):*

- залучення грошових коштів в розмірі на депозит із терміном повернення не менше шести місяців і з нарахуванням відсотків по ставці, що не перевищує облікову ставку;

- залучення порук (банківських гарантій) інших фінансових установ по операціях банку;

- надання розстрочки платежу по зобов'язанням, які повинен виконувати банк перед засновниками (акціонерами);

- переведення боргу банку за згоди його кредиторів на засновників (акціонерів);

- відмова від перерозподілу прибутку банку (дивідендів) і спрямування їх на реалізацію заходів по фінансовому оздоровленню банку в розмірі фактичного позитивного фінансового результату;

- пробачення боргу банку.

*Застосування резервних потужностей при кризових ситуаціях, викликаних техногенними або форс-мажорними причинами (базовий строк реалізації: до 1 місяця):*

- використання резервних (альтернативних) джерел живлення (власних дизель-генераторів, залучення технічних засобів третіх сторін тощо);

- оперативне розгортання альтернативних локальних мереж із підключенням до відповідних каналів зв'язку;

- застосування альтернативних каналів зв'язку;
- використання резервних даних та архівів документів;

- застосування резервного транспорту та резервних сховищ;

- використання готових до роботи резервних площадок, укомплектованих необхідними технічними засобами на випадок тривалого стану кризи.

Цей перелік не є вичерпним і в кожному окремому випадку він має враховувати реальні особливості становища банку. Однак він може бути прийнятий розширений керівництвом банківської установи як базовий перелік можливих заходів, що можуть бути впроваджені з метою оптимального подолання кризового стану.

Як видно з наведеного переліку, всі з перелічених антикризових заходів потребують час для їх впровадження. Час в антикризовому управлінні є одним з найнеобхідних ресурсів. Тому важливо здійснення постійного моніторингу стану банківських установ з метою своєчасного визначення потенційної небезпеки входження банківської установи у кризовий стан.

**Висновки з проведеного дослідження.** Визначені в ході дослідження антикризові заходи, згруповані та відранжирувані по ступені їх важливості та дієвості, а також з визначенням термінів їх застосування, можуть бути корисні для визначення плану дій у кризовій ситуації менеджерами-практиками. Подальше визначення практичної ефективності засобів антикризового управління банківськими установами надасть більше шансів українським банківським установам подолати кризові періоди їх розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шубін О. Стратегічне управління як основна частина системи менеджменту підприємства. Журнал європейської економіки. 2018. Т. 2. № 4. С. 467–472.
2. Пільгуй С.С. Концептуальні засади антикризового управління банківською діяльністю. Науковий журнал Економічний вісник Національного гірничого університету. 2017. Т. 59. № 59. С. 86–92.
3. Сергійчик О.С. Оперативне управління активами як інструмент антикризового управління будівельним підприємством. Ефективна економіка. 2010. № 10.
4. Крючко Л.С. Особливості антикризового управління вітчизняними банками. Ефективна економіка. 2015. № 4.
5. Пшик Б.І. Антикризове управління у фінансовій діяльності банку: теоретико-методологічні аспекти. Вісник Університету банківської справи. 2017. № 2(29). С. 50–54.
6. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Ефективна економіка. 2018. № 2.
7. Савчук А.Ю. Сучасний стан та перспективи напрямки подолання кризових явищ у банківській системі України / А.Ю. Савчук, А.В. Олійник // Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : зб. наук. пр. молодих вчених та студентів / редкол.: Н.А. Хрущ [та ін.]. Хмельницький: ХНУ, 2018. Т. 1. С. 97–100.
8. Міщенко Т.М. Моніторинг заходів внутрішнього контролю. Наукові здобутки на шляху до вдосконалення результативності політики економічного зростання : зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф., м. Одеса, 12-13 січня 2018 р. / Центр економічних досліджень та розвитку. Одеса: ЦЕДР, 2018. С. 144–148.
9. Кузнєцова Л.В., Ящук Х.М. Вплив державних банків на економіку України. Науковий вісник Херсонського державного університету Випуск 30. Частина 2. 2018. С. 117–120.
10. Соловійов В.М. Сучасні парадигми управління складними системами. Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції 20 листопада 2015 р. За ред. В.М. Огаренка, А.О. Монаєнка [та ін.]. Запоріжжя: КПУ, 2015. С. 360–361.

**Bodretskiy M.V.***Ph.D. in Economics, Doctoral Student  
Taras Shevchenko National University*

## ANTI-CRISIS MEASURES OF BANKING INSTITUTIONS

The article contains the results of a survey in the form of a survey of specialists working in the banking sector of the Ukrainian economy on the topic of determining effective anti-crisis measures that can be implemented by banking institutions. Expert assessments are collected and grouped according to the level of influence and effectiveness. It is determined that the crisis management has specific features, namely: short planning horizon, neglect of long-term goals of the organization, increased intensity of use of all available resources.

In the course of the study, it was found that the measures of Ukrainian banks aimed at overcoming the crisis differ very much depending on: the stage of the crisis situation, which has a particular banking institution, personal characteristics of a particular organization, actions of the National Bank of Ukraine, the state of the economy, etc. By grouping the answers and ranking the importance of the measure, depending on the frequency of mentioning, the most significant ones regarding the impact on the possibility of emerging from the crisis state, a list of anti-crisis measures of banking institutions was created. In addition to the fact of the application of certain measures, it was important to clarify the time required for their implementation. Below are the measures and their combinations, based on the nature of the crisis and the best ways to overcome it, with a reduction in their influence (significance) and an expert-defined deadline for implementation.

Among the most effective anti-crisis measures, Ukrainian experts include: Increase in bank capital, improving the quality of bank assets, Restructuring of bank liabilities.

The anti-crisis measures identified during the study may be helpful in defining a plan of action in a crisis situation by practitioners. Further definition of the practical effectiveness of anti-crisis management tools by banking institutions will give Ukrainian banks more chance to overcome the crisis periods of their development.