

Магістр 2 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

*Анотація. Проведено дослідження практичних аспектів запровадження антикризового управління в банку. Запропоновано модель упровадження антикризового управління в банку на основі розрахунку показника фінансово-економічної стійкості банку та розроблено методичку вибору дієвих стратегій на основі діагностування стадії розвитку кризи.*

*Аннотация. Проанализированы практические аспекты осуществления антикризисного управления в банке. Предложена модель внедрения антикризисного управления в банке на основе расчета показателя финансово-экономической стойкости банка. Разработана методика выбора действующих стратегий на основе определения стадии развития кризиса.*

*Annotation. The practical aspects of anti-crisis management of the bank are analyzed. A model for implementation of anti-crisis management at the bank on the basis of calculation of financial indicators economic stability of the bank is proposed. A method for selecting operating strategies based on the identification stage of the crisis is considered.*

*Ключові слова: антикризове управління; стратегія; інтегральний показник фінансово-економічної стійкості банку.*

Висока ймовірність виникнення кризи в процесах функціонування і розвитку будь-якого суб'єкта господарювання зумовлює необхідність упровадження спеціалізованого антикризового управління. Реалізація антикризового управління в банку є необхідною передумовою протидії кризі, фінансовому оздоровленню банку та його стабільному довгостроковому функціонуванню.

Використання традиційних підходів до локалізації та нейтралізації кризових явищ за умов відсутності ефективного антикризового управління припускає перехід від потенційної кризи до ліквідації банку, від проблем окремого банку до дестабілізації банківської системи загалом. За цих умов актуальною є розробка теоретичних і практичних шляхів щодо вдосконалення антикризового управління в банку, яке виступає необхідною передумовою протидії кризі й фінансовому оздоровленню банку.

Останні події, що відбувалися в Україні та у світі, поглиблюють кризові процеси в банківській сфері та в економіці загалом. Упродовж 2007 – 2008 рр. банківська система України мала стійку тенденцію до зростання основних фінансово-економічних показників – капіталу, активів та зобов'язань. Водночас спостерігався високий ступінь ризику в банківській системі, значно зросла частка проблемних позик у кредитних портфелях банків, що призвело до погіршення їх фінансового стану. За таких умов антикризове управління можна визначити як один із пріоритетних напрямів теоретичних та практичних досліджень для комплексного оцінювання фінансового стану банків та запобігання їх можливому банкрутству.

Вагомий внесок у розробку теорії і практики впровадження антикризового управління та антикризових стратегій банку було зроблено як у працях вітчизняних, так і закордонних вчених: О. Васюренка [1], В. Джулай [2], В. Коваленка [3], Т. Смовженко [4] та ін.

Проте, незважаючи на високий рівень розробки науково-практичних положень про здійснення антикризового управління в банку, недостатньо обґрунтованими залишаються питання щодо механізму його реалізації та шляхів упровадження в сучасних умовах. Саме цим зумовлена потреба у подальших дослідженнях методичних та практичних основ здійснення антикризового управління та розробки відповідної антикризової стратегії на основі оцінки фінансової стійкості банку.

Метою дослідження є розробка та надання рекомендацій щодо здійснення антикризового управління банком шляхом оцінки його фінансово-економічного стану на основі розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості та запровадження відповідної антикризової стратегії.

Процес моделювання фінансово-економічного стану включає в себе декілька послідовних етапів. Одним із етапів є визначення інтегрального показника фінансової стійкості на основі методички Коваленко В. В. та Крухмалю О. В. [3] як суми значень віднормованих коефіцієнтів (1):

$$f(x) = W_{(1)}X_1 + W_{(2)}X_2 + \dots + W_{(n)}X_n, \quad (1)$$

де  $W_n$  – критерії оцінки фінансово-економічної стійкості банку;

$X_n$  – нормативні значення, на які зважені критерії оцінки фінансово-економічної стійкості банку.

Виходячи з принципів врахування всіх критеріїв фінансово-економічної стійкості банку, що включені до формули, значення інтегрального показника для стабільного банку має бути не менше 9, для нестабільного банку значення наближається до 0. Після цього необхідно порівняти значення інтегрального показника, що характеризує фінансовий стан банку, та граничний стан – межу небезпеки банку, побудувавши відповідний графік.

Після визначення інтегрального показника фінансово-економічної стабільності банку співставляються

Розраховане значення інтегрального показника фінансової стійкості банку дає можливість оцінити його фінансовий стан (стабільний, достатній, стабільно низький або нестабільно низький) та на основі цієї інформації визначити, на якій стадії розвитку кризи знаходиться фінансова установа (потенційна, латентна, явна або руйнівна криза) (таблиця).

Таблиця

**Вибір дієвих стратегій на основі діагностування стадії розвитку кризи**

Стадія розвитку кризи	Портфель дієвих стратегій при подоланні кризи	Діапазон зміни інтегрального показника і тип фінансового стану банку
Потенційна криза	Корпоративні та ділові стратегії	>9 – стабільний
		7 – 9 – достатній
Латентна криза	Ділові стратегії	7 – 9 – достатній
		5 – 7 – стабільно низький
Явна криза	Ділові стратегії	5 – 7 – стабільно низький
		0 – 5 – нестабільно низький
Руйнівна криза	Ділові та функціональні стратегії	0 – 5 – нестабільно низький

Використання запропонованої моделі визначення фінансово-економічного стану банку на основі розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості дасть можливість керівництву банку оцінити майбутній стан банку і в разі потреби завчасно внести необхідні корективи у його діяльність. Для корегування фінансового стану банку розробляються та впроваджуються антикризові стратегії управління банком, які дають можливість досягти бажаного фінансового стану у майбутньому.

У результаті комбінації типів фінансового стану банку та діагностування стадії розвитку кризи може бути обрана подальша стратегія розвитку банку для досягнення поставлених цілей та недопущення межі банкрутства.

Основною метою розвитку банківської системи України є розбудова стійкої, конкурентоспроможної та прозорої системи, яка може сприяти довгостроковому економічному зростанню країни. Отже, успішна діяльність банківських установ залежить від правильно обраної стратегії управління і розвитку.

Таким чином, ця модель фінансово-економічного стану банку на основі розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості дає змогу своєчасно виявляти існуючі проблеми, ідентифікувати ступінь кризового стану, визначати рівень загрози банкрутства, а також розробляти і запроваджувати відповідні антикризові стратегії управління банком.

*Наук. керівн. Рац О. М.*

**Література:** 1. Васюренко О. В. Управління діяльністю банку: методологія і практика : монографія / О. В. Васюренко. – К. : УБС НБУ, 2008. – 230 с. 2. Джулай В. О. Антикризове управління в банківському секторі економіки України / В. О. Джулай // Регіональна економіка. – 2008. – № 3. – С. 65–70. 3. Коваленко В. В. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи : монографія / В. В. Коваленко, О. В. Крухмаль. – Суми : УАБС НБУ, 2007. – 198 с. 4. Смовженко Т. С. Антикризове управління стратегічним розвитком банку : монографія / Т. С. Смовженко, О. М. Тридід. – К. : УБС НБУ, 2008. – 473 с.