

УДК 336.71

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В БАНКУ В УМОВАХ COVID-19**ЖЕЖЕРУН Юлія Володимирівна***к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи**Черкаського навчально-наукового інституту**Університету банківської справи**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8200-730X>**e-mail: Julia_Dm@ukr.net***РОМАНЧУК Світлана Олександрівна***здобувач Черкаського навчально-наукового інституту**Університету банківської справи**romancuksveta12@gmail.com*

Анотація. У статті досліджено сутність антикризового менеджменту в банку як передумови забезпечення стабільності функціонування банківської системи, а також визначено основні напрями його розвитку в Україні. Розглянуто особливості та перспективи розвитку антикризового менеджменту в банку в умовах COVID-19.

Ключові слова: криза, антикризовий менеджмент в банку, антикризове регулювання, COVID-19, коронакриза, антикризові заходи, цифрові технології.

Постановка проблеми. Криза є закономірним об'єктивним явищем в ринковій економіці, яке може виникати упродовж всієї діяльності банку під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх дестабілізуючих чинників. У 2020 році одним з головних чинників впливу на економічні процеси виявився фактор поширення пандемії гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 (далі – COVID-19).

У відповідь на ці виклики запроваджено надзвичайний стан в цілому на

Аннотация. В статье исследована сущность антикризисного менеджмента в банке как предпосылки обеспечения стабильности функционирования банковской системы, а также определены основные направления его развития в Украине. Рассмотрены особенности и перспективы развития антикризисного менеджмента в банке в условиях COVID-19.

Ключевые слова: кризис, антикризисный менеджмент в банке, антикризисное регулирование, COVID-19, коронакризис, антикризисные меры, цифровые технологии.

рівні окремих держав або окремих регіонів чи сфер; майже у всіх країнах запроваджено санітарно-епідеміологічні заходи; встановлено обмеження перетину кордонів та пересування всередині країн; посилено роль державного управління в надзвичайних умовах; встановлені обмеження трудової діяльності; введені нові дистанційні форми праці та освіти [14]. Березень 2020 р. вважається початком Коронакризи. Найбільшими внутрішніми ризиками для економіки в цілому та окремих банків зокрема, пов'язаними

з COVID-19 є: підвищення рівня безробіття через закриття кордонів та скорочення робочих місць, масове банкрутство суб'єктів малого бізнесу у зв'язку з карантинними обмеженнями, підвищення рівня інфляції, девальваційні очікування громадян, збереження низької активності банків у кредитуванні реального сектору економіки, стрімке поширення COVID-19 та неспроможність медичної системи зупинити пандемію в Україні. Враховуючи, що причини виникнення попередніх фінансово-економічних криз та Коронакризи 2020 р. не тотожні, особливої актуальної набувають дослідження антикризового менеджменту в банку в умовах COVID-19.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З огляду на значимість, проблеми антикризового менеджменту (управління) в банку досліджувались такими вітчизняними та зарубіжними науковцями: О. Барановський, М. Бас,

В. Василенко, В. Вовк, В. Мельник, Ю. Орловська, В. Сирота, Т. Смовженко, А. Тавасієв, О. Тридід та інші. Погляди вчених-економістів не враховують змін, які виникають в банку у зв'язку із Коронакризою, викликану COVID-19. Тому антикризовий менеджмент в банку в умовах COVID-19 потребує подальших досліджень.

Метою статті є дослідження сутності та змісту антикризового менеджменту в банку, виявлення особливостей та перспектив його розвитку в умовах COVID-19 в Україні.

Виклад основного матеріалу. В науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення поняття «антикризовий менеджмент в банку». В більшості літературних джерел його ототожнюють з поняттям «антикризове управління в банку» (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «антикризовий менеджмент в банку»

Автори	Визначення
О. Барановський, Л. Лігоненко	Система управління, що має всебічний характер та направлена на попередження та усунення несприятливих явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу організації, або реалізації спеціальних процедур (санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація)
М. Бас	Комбінація заходів організаційного та фінансового менеджменту, які здійснюються управлінською ланкою безпосередньо кожного банку та уповноваженими органами регулювання й нагляду за банківською діяльністю у час кризи і дозволяють банківським структурам вийти з негативного періоду з найменшими витратами
В. Василенко	Управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи, аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками
А. Градов	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
В. Мельник, О. Колесник	Сукупність поміркованих і взаємопов'язаних заходів, відповідних інструментів, спрямованих на попередження та подолання кризової ситуації в роботі банківської установи

Закінчення табл. 1

Ю. Орловська	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
В. Сирота	Комбінація форм інституційного впливу та заходів організаційного і фінансово-економічного характеру у банківській діяльності, що спрямована на раннє виявлення, попередження та подолання кризових явищ з мінімальними затратами
Т. Совженко, О. Тридід, В. Вовк	Комплекс заходів на етапах виявлення кризотвірних факторів, своєчасної діагностики, упередження і нейтралізації кризи, спрямований на досягнення цілей діяльності банку, реалізацію його стратегії та подальший розвиток
А. Тавасієв	Управлінський процес, що має упереджувальний характер, здійснюється на стратегічних засадах, починається та продовжується з перших днів існування банку, постійно і завжди

Джерело: узагальнено авторами на основі джерел [1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 12, 13, 14]

Слід зазначити, що поняття «управління» є більш широким порівняно з поняттям «менеджмент», яке прийнято застосовувати виключно до соціально-економічних систем. Доцільно виділити два рівні антикризового управління: антикризовий менедж-

мент в банку – здійснюється виключно на мікрорівні керівництвом банку; антикризове регулювання банківської діяльності – здійснюється на макрорівні Національним банком України та органами державного управління (рис. 1).

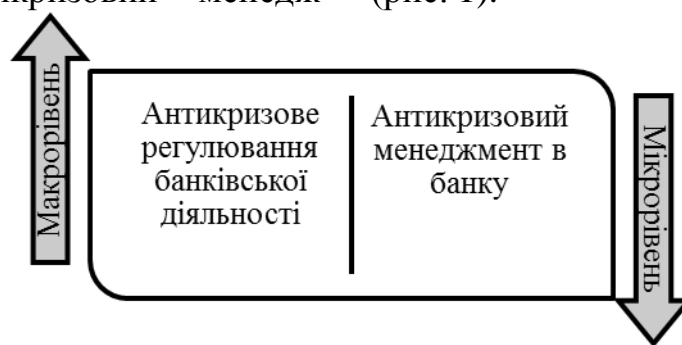


Рис. 1. Рівні антикризового управління

Джерело: складено авторами

Метою антикризового регулювання банківської діяльності є забезпечення стійкості як банківської системи загалом, так і кожного окремого банку. Мета антикризового менеджменту в банку полягає в прийнятті обґрунтованого рішення про доцільність функціонування банку, розробці та реалізації заходів по виходу банку з кризово-

го стану з мінімальними негативними наслідками або припинення його діяльності [5].

Проведення морфологічного аналізу (табл. 2) дозволяє надати власне узагальнююче визначення поняття «антикризовий менеджмент в банку» як комплекс антикризових заходів, що здійснюється керівництвом банку на

постійній основі, спрямованих на передбачення кризи, діагностику її симптомів, усунення кризи та подолання

її наслідків з мінімальними втратами для діяльності банку.

Таблиця 2

Морфологічний аналіз визначень поняття «антикризовий менеджмент в банку»

№ з/п	Ключові характеристики	Автори								
		О. Барановський, Л. Лігоненко	М. Бас	В. Василенко	А. Градов	В. Мельник, О. Колесник	Ю. Орловська	В. Сирота	Т. Совженко, О. Трідід, В. Вовк	А. Тавасієв
1.	Попередження кризових явищ	+	-	+	+	+	-	+	+	+
2.	Аналіз симптомів кризи	-	-	+	+	-	+	+	+	+
3.	Усунення кризових явищ	+	-	+	-	+	+	+	+	+
4.	Мінімізація втрат	-	+	+	-	-	+	+	-	-
5.	Здійснюється включно в умовах кризи	-	+	-	-	-	-	-	-	-
6.	Комплекс заходів	-	+	-	-	+	-	+	+	-
7.	Складова стратегічного менеджменту	-	+	-	-	-	-	-	+	+

Джерело: складено авторами

Між кризою та банкрутством банку існує тісний взаємозв'язок. З одного боку, банкрутство однієї чи декількох банківських установ може спричинити виникнення та розвиток кризових явищ у банківському секторі. З іншого боку, існуюча криза може призвести банківські установи до банкрутства через погіршення фінансового стану

клієнтів [6]. Антикризовий менеджмент від традиційного відрізняється специфічними умовами та інструментами: жорсткі обмеження, нестабільне внутрішнє та несприятливе зовнішнє середовище, значна витратність на фоні обмеженості ресурсів та висока ризикованість (табл. 3).

Таблиця 3

Відмінні риси традиційного менеджменту від антикризового менеджменту

Основні параметри	Традиційний менеджмент	Антикризовий менеджмент
Мета	Підвищення ефективності діяльності	Мінімізація негативних наслідків кризи
Основні обмеження	Ресурсні м'які	Тимчасові, ресурсні жорсткі
Характеристика зовнішнього середовища	Сприятливе	Несприятливе
Внутрішнє середовище	Стабільне	Безліч гострих конфліктів
Характер управлінської інформації	Регламентовані інформаційні потоки, точна, надлишкова інформація	Залежність інформаційних потоків від кризової ситуації, недостовірні та недостатні інформації
Результат	Зростання ефективності	Перехід в стабільний стан

Джерело: складено авторами на основі доопрацювання [7]

Заходи та інструменти антикризового менеджменту в банку розглядаються на мікроекономічному рівні. Антикризові заходи доцільно обирати в залежності від періоду функціонування банку. Банки можуть застосовувати аналітичні (для попередження кризової ситуації), фінансові (для вирішен-

ня першочергових поточних проблем), організаційно-управлінські (подолання глибокої кризи та її наслідків) інструменти окремо або їх комбінацію в залежності від ситуації, яка склалася в банку (рис. 2).

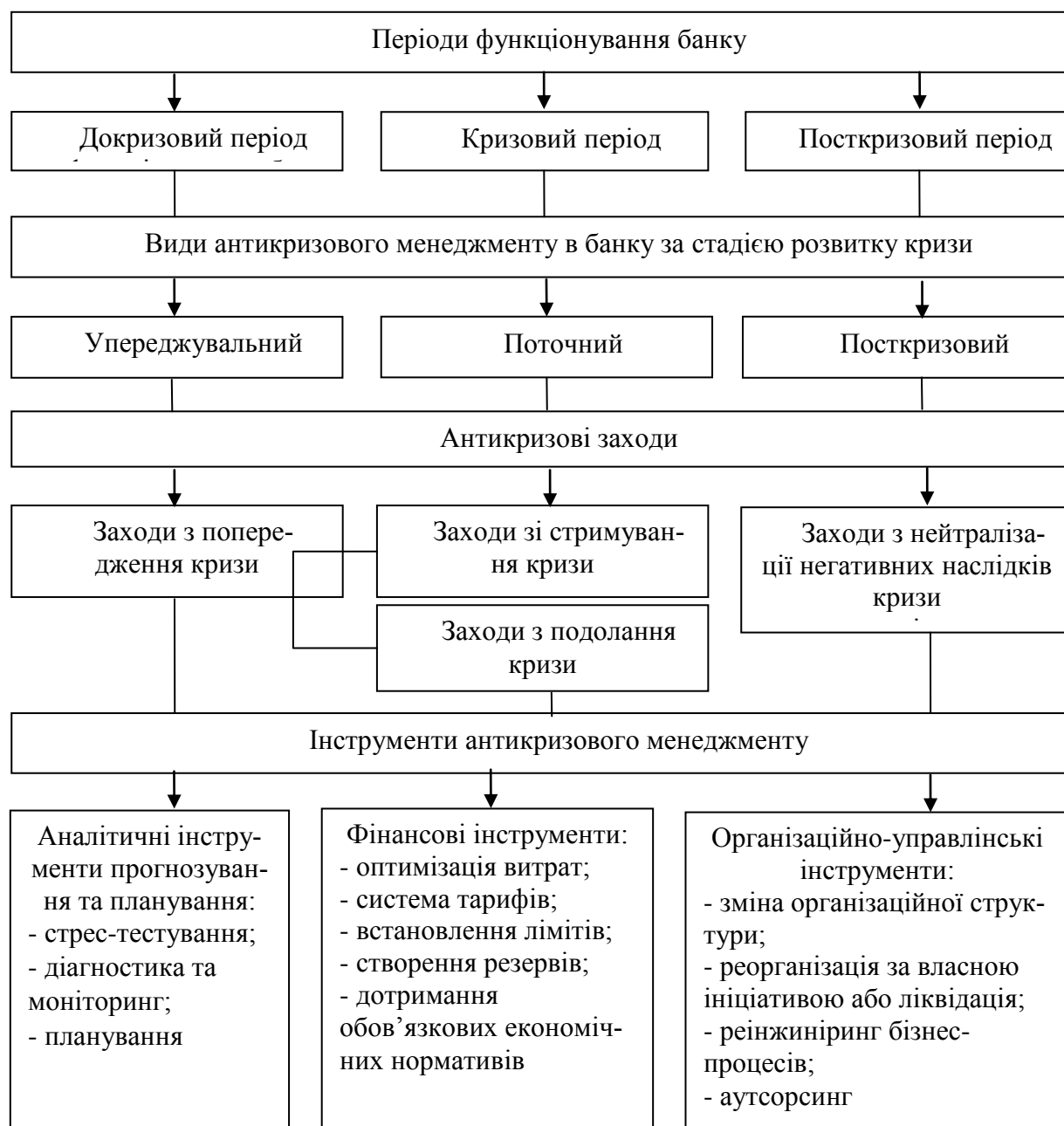


Рис. 2. Схема взаємодії періодів функціонування банку, видів антикризового менеджменту в банку з антикризовими заходами та інструментами

Джерело: складено авторами на основі доопрацювання [5]

Про початок кризи свідчать основні показники діяльності банків (рис. 3). В

кризові періоди відбувається скорочення ресурсної бази банків через об-

меженість іноземних інвестицій та значний вплив коштів з рахунків клієнтів, зменшення обсягів активів, збільшення резервів за кредитними операціями внаслідок зростання частки NPL (непрацюючих кредитів). Введення в дію заборони на дострокове повернення строкових вкладів призводить, з одного боку, до стримування масового відпливу депозитів, з іншого

боку, до паніки серед вкладників банків та зниження довіри до банківського сектору. Слід зазначити, що довіра залишається ключовим показником у виборі банку клієнтом для розміщення своїх заощаджень. Станом на 01.12.2020 р. рівень довіри населення до банків залишався на досить низькому рівні і становив -82%.

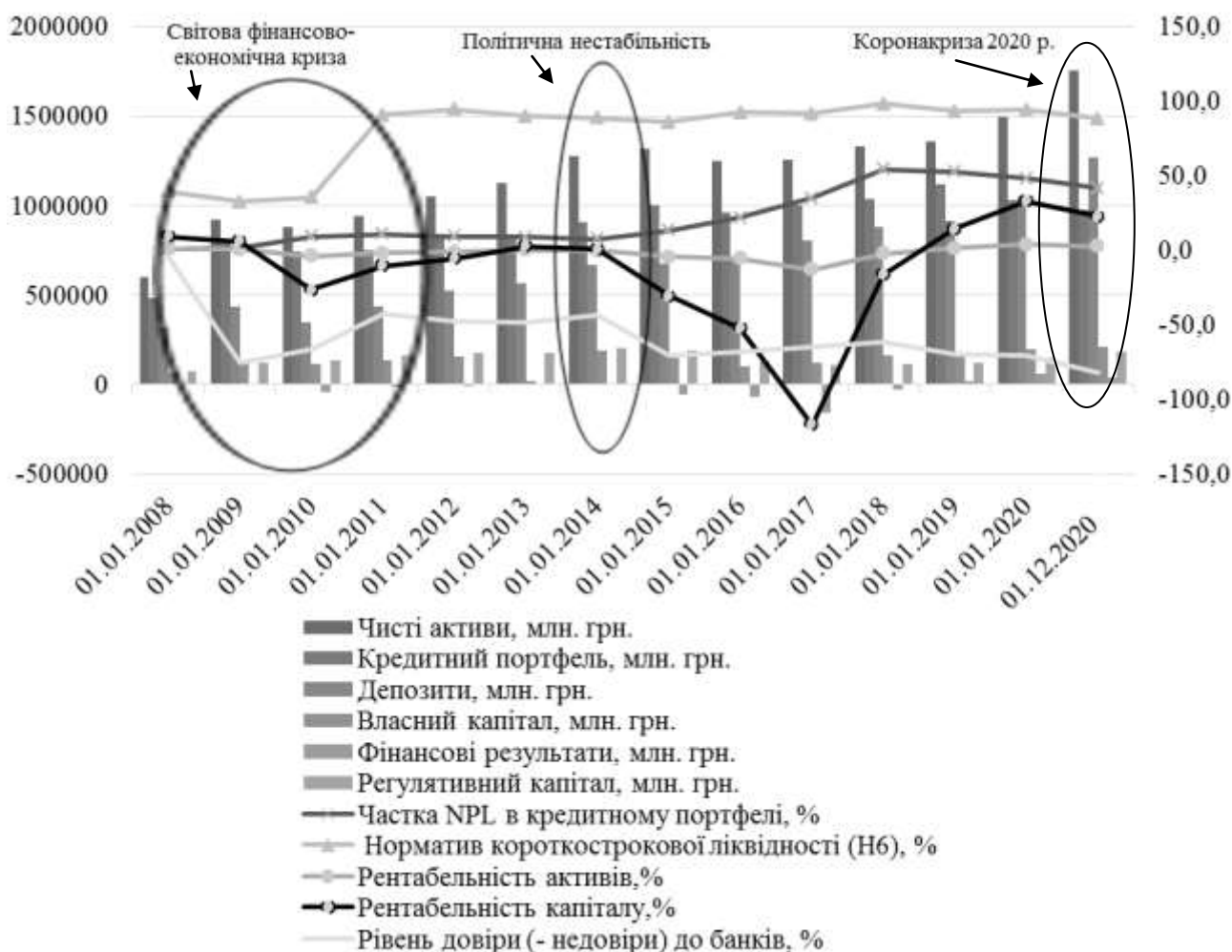


Рис. 3. Динаміка основних показників діяльності банків упродовж 01.01.2008-01.12.2020 рр.

Джерело: складено авторами на основі [11]

За 11 місяців 2020 року в банківській сфері відбулись значні зміни в умовах COVID-19 та карантинних обмежень. Здебільшого вони торкнулись сфери платежів та кредитування. Безконтактні розрахунки із використан-

ням карток збільшилися на 38%, із використанням NFC-гаджетів – на 16%. Стрімкими темпами розвивались цифрові технології, які дозволили обслуговувати клієнтів дистанційно без відвідування відділення банку, а саме:

мобільні додатки, мобільний еквайринг, платформи ідентифікації клієнта. Крім того, банки встановлювали особливі умови клієнтам, які не працювали в період карантину (кредитні канікули, реструктуризація кредитів, зниження ставок за кредитами, відсутність абонплати і комісій за користування POS-терміналами тощо).

Висновки. В статті антикризовий менеджмент в банку розглядається як комплекс антикризових заходів, що здійснюється керівництвом банку на постійній основі, спрямованих на передбачення кризи, діагностику її симптомів, усунення кризи та подолання її наслідків з мінімальними втратами для діяльності банку. Антикризовий менеджмент від традиційного відрізняється специфічними умовами та інструментами. До інструментів антикризового менеджменту належать: ана-

літичні, фінансові та організаційно-управлінські інструменти. Вони застосовуються окремо або в комбінації в залежності від періоду функціонування банку, наявності ресурсів тощо. Як показав проведений аналіз найбільш часто для виходу з кризи банки: створюють додаткові резерви за активними операціями; встановлюють ліміти концентрації залучених коштів та здійснюють контроль їх виконання; нарощують буфер ліквідності; розробляють нові депозитні продукти; здійснюють реструктуризацію проблемних кредитів; скорочують витрати. В умовах COVID-19 з метою протидії Коронакризі 2020 р. банки активно впроваджували цифрові технології в свою діяльність, безконтактні платежі та дистанційне обслуговування, що разом з діями НБУ дозволило стабілізувати ситуацію.

Список використаної літератури

1. Барановський О. І. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн. *Вісник Національного банку України*. 2009. №4. С. 8–19.
2. Бас М. А. Антикризове управління банківськими установами: теоретичний аспект. *Економіка. Фінанси. Право*. 2010. №5. С. 25–27.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
4. Градов А. П., Кузин Б. И. Стратегия и тактика управления фирмой. СПб: Специальная литература, 1996. 398 с.
5. Жежерун Ю. В. Антикризове управління фінансовою стійкістю банківської системи. Дисертація канд. екон. наук: 08.00.08, Ун-т банк. справи Нац. банку України (м. Київ). К., 2013. 230 с.
6. Жежерун Ю.В., Лушан В.О. Застосування кризових індикаторів в антикризовому управлінні в банку. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 24. Ч.2. С. 64–68.
7. Краснова А. В., Майстер І. В. Антикризове управління в банківських уста-

новах. *Вісник ЖДТУ*. 2013. №2. С. 247–251.

8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ: Київськ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.

9. Мельник В., Колесник О. Теоретичні аспекти дослідження сутності антикризового менеджменту банківських установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. №4(20), 2019. С. 334-341. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-4(20)-334-341.

10. Орловська Ю. Антикризове управління комерційним банком і критерії його ефективності. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2012. №1(56). С.74–80.

11. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://www.bank.gov.ua>. (дата звернення : 27.11.2020).

12. Сирота В. Функціональні та інституційні аспекти антикризового менеджменту в банківських установах України: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. ДВНЗ «Університет банківської справи». Київ, 2015. 251 с.

13. Смовженко Т. С., Тридід О. М., Вовк В. Я. Антикризове управління стратегічним розвитком банку: монографія. К. : УБС НБУ, 2008. 473 с.

14. Тавасиев А. М. Антикризисное управление кредитными организациями. Москва: Издательство “Юнити-Дана”, 2006. 480 с.

15. Горшкова Н., Войтенко В., Хмельюк Л., Могілат І., Сітнікова Н., Старіков В. Україна: вплив COVID-19 на економіку і суспільство (бачення постпандемічного розвитку у 2020-2024 рр. очима експертів та молоді). Консенсус прогноз №52. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, 2020. 50 с.