

Віталій Ярославович РУДАН

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри банківської справи
Тернопільський національний економічний університет

RudanV@meta.ua

**СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ
ТА ПРАКТИЧНІ НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ**

Анотація

В статті проаналізовано теоретичні підходи до побудови концептуальних засад механізму антикризового управління банківською діяльністю. Обґрунтовано оптимальну структуру механізму антикризового управління банківською діяльністю, яка повинна включати в себе цілі, об'єкти, суб'єкти, інструменти та методи управління. Головну увагу зосереджено на обґрунтуванні функцій суб'єктів управління, зокрема для підвищення ефективності антикризового управління запропоновано створення департаменту макропруденційного банківського нагляду функціями, якого повинні стати економічний та монетарний макропруденційний аналіз ринкової кон'юнктури та факторів впливу на стабільність банківської системи. Доведено необхідність використання сценарного планування в процесі антикризового управління банківською діяльністю, що дозволить змоделювати майбутній розвиток подій і на основі чого розробити комплекс антикризових заходів. Окрім цього запропоновано механізми застосування кількісного пом'якшення, а також використання «брідж-банку» у якості інструментів антикризового управління банківською діяльністю в Україні.

***Ключові слова:** антикризове управління, банк, банківська система, сценарне планування, макропруденційний нагляд.*

Віталій Ярославович РУДАН

**СИСТЕМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕННЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ
НАПРАВЛЕНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ**

Аннотация

В статье проанализированы теоретические подходы к построению концептуальных основ механизма антикризисного управления деятельностью. Обоснованно оптимальную структуру механизма антикризисного управления деятельностью, которая должна включать в себя цели, объекты, субъекты, инструменты и методы управления. Главное внимание сосредоточено на обосновании функций субъектов управления, в частности для повышения эффективности антикризисного управления предложено создание департамента макропруденциальных банковского надзора функциями, которого должны стать экономическое и монетарный макропруденциальных анализа рыночной конъюнктуры и факторов влияния на стабильность банковской системы. Доказана необходимость использования сценарного планирования в процессе антикризисного управления деятельностью, что позволит смоделировать будущее развитие событий и на основе чего разработать комплекс антикризисных мер. Кроме этого предложены механизмы применения

количественного смягчения, а также использование «бридж-банка» в качестве инструментов антикризисного управления деятельностью в Украине.

Ключевые слова: антикризисное управление, банк, банковская система, сценарное планирование, макропруденциальный надзор.

Vitaliy RUDAN

PhD in Economics, Lecturer Department of Banking
Ternopil National Economic University

THE SYSTEM OF CRISIS MANAGEMENT IN BANKING ACTIVITIES: THEORETICAL ASPECTS AND PRACTICAL APPLICATION AREAS

Abstract

Background Theoretical approaches to building conceptual basis of the mechanism of crisis management of banking are analyzed in the paper.

Purpose. The aim of the article is to investigate theoretical and practical aspects of crisis management of systems and institutions and on this basis, to construct the anti-crisis mechanism to manage banking business in Ukraine.

Methods. Empirical approach was used to determine the definition of "crisis management"; systematic approach applied to study the structure, tools and methods of crisis management mechanism for banking activities in Ukraine.

Results. Optimal structure of the mechanism of banking crisis management which should include the purpose, objects, subjects, tools and management techniques is substantiated. The main focus is on justification functions of the government. In particular to improve crisis management the creation of macro-prudential banking supervision department is proposed. Its functions should be to analyze the economic and monetary macro prudential state of market conditions and the factors influencing the stability of the banking system. The need for scenario planning in the process of banking crisis management is proved. This will simulate future developments and use this to develop a set of anti-crisis measures. Besides the mechanisms of quantitative easing, and the use of "bridge bank" as a tool of crisis management in the banking Ukraine are proposed in the paper.

Keywords: crisis management, bank, banking, scenario planning, macroprudential supervision.

JEL classification: E58, G21.

Банківська система, будь-якої країни світу, є найважливішою ланкою ринкової економіки, оскільки виконує функції щодо забезпечення оптимального розподілу капіталу в межах економіки та сприяє здійсненню лівової частки грошових розрахунків. Співпраця із всіма галузями економіки та виконання функцій посередництва в кредиті і платежах між різними групами клієнтів обумовлює появу багатьох ризиків, що, порівняно із іншими видами економічної діяльності, робить банківську систему найбільш ризиковою сферою економіки. За таких обставин банківська система в цілому та комерційні банки зокрема піддаються негативному впливу різноманітних факторів, які призводять до появи кризових явищ.

Саме за таких обставин як в практиці банківської діяльності, так і в теорії банківської справи актуальним є питання антикризового управління. В науковій економічній літературі сформульована велика кількість підходів до розуміння сутності антикризового управління та розробки антикризових інструментів,

стратегій і заходів. Проте, варто зауважити, що основою формулювання дефініції «антикризове управління» та розробки антикризових заходів є саме розуміння кризи.

Так, в силу різноманітних та своєрідних процесів перебігу кризових явищ існують й різноманітні підходи до пояснення сутності криза. Наприклад, Дж. М. Кейнс під кризою розуміє катастрофічне падіння інвестицій, скорочення господарської активності та масові звільнення [1]. П. Самуельсон визначає кризу як ситуацію, за якої у менеджерів обмежені можливості до внутрішньофірмового регулювання господарського процесу [2]. Більш ширше визначення кризи дає П. Лагадек, на думку якого, криза – це зіткнення з проблемами, які виходять за звичні межі; необхідність діяти в умовах відсутності орієнтирів, які надавали сенс індивідуальним та колективним діям. Це надзвичайна ситуація, яка супроводжується дестабілізацією [3].

Серед вітчизняних економістів також немає однозначності у контексті визначення сутності кризи. Так, на думку О.І. Барановського, криза – це фактично точка біфуркації, що містить у собі потенційну можливість як деструктивного, так і конструктивного характеру [4]. Інші вітчизняні вчені С.А. Бурий та Д.С. Мацеха під кризою розуміють перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами [5]. Що ж стосується безпосередньої банківської справи та визначення сутності поняття «банківська криза», то заслуговує на увагу визначення О.О. Кузьмича, який під банківською кризою розуміє стрімке та масштабне погіршення якості діяльності великої кількості банків, що проявляється в нездатності значної кількості банківських установ, а нерідко банківської системи загалом виконувати свої об'єктивно необхідні функції в економіці, здійснювати банківські операції та забезпечувати власний поступальний розвиток [6, с. 53].

На наш погляд, криза – це раптова зміна функціонування системи, яка супроводжується суттєвим погіршенням динаміки її розвитку, ключових показників та елементів, що веде до цілковитого розбалансування та знищення системи або до формулювання нових більш якісних елементів та механізмів поступального розвитку системи. Тобто, криза – це не тільки негативне явище для систем, а може мати і позитивний вплив на функціонування системи в плані удосконалення її діяльності.

На основі вивчення підходів до розуміння сутності поняття «криза» в економічній літературі розроблено відповідні підходи до трактування поняття «антикризове управління» та формулювання напрямів антикризового управління, які виражаються у системі певних управлінських рішень.

Серед визначень дефініції «антикризове управління» заслуговує на увагу думка В.О. Джулая, який розглядає антикризове управління в банківському секторі економіки як динамічну систему і як комплекс заходів, що уможливорює нейтралізацію дестабілізуючих чинників та повернення у стан рівноваги за умови коливань функціонування банківського сектору в межах основних параметрів його стійкості [7, с. 7]. Інший вітчизняний вчений О.А. Чигринець

зазначає, що антикризове управління банківською системою являє собою систему управлінських заходів та рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та їх причин у банківській системі [8]. У сфері антикризового управління підприємницькою діяльністю виділяється визначення колективу авторів Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О.О. Хіленко, які під антикризовим управлінням розуміють 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 [9].

Аналізуючи визначення антикризового управління, можна зробити висновок, що основою антикризового управління, на практиці, має бути попередження, нейтралізація та подолання кризових явищ, а саме антикризове управління є постійно організованою дією або постійним процесом. З огляду на таке розуміння сутності антикризового управління виникає певна тотожність антикризового управління і ефективного управління, адже враховуючи процесно-структурований підхід до менеджменту [10], управління розглядається як процес, що є послідовністю певних завершених етапів (реалізація конкретних функцій менеджменту; формування методів менеджменту; формалізація методів менеджменту; забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва), кожен з яких має свою структуру, що в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації (системи) у відповідних умовах функціонування (в т.ч. і кризових).

Цілями ж будь-якої організації чи системи є забезпечення стабільності функціонування та створення умов для поступального розвитку, а досягнення цих цілей потребує безперервного виконання базових функцій менеджменту: аналізу, планування, організації, контролю та регулювання. Власне виконання цих функцій, зокрема проведення аналізу та планування, окрім іншого, передбачає діагностику негативних факторів впливу на систему, а також оперативне виявлення ознак кризи, що, відповідно, відображає рівень ефективності управління. З цих позицій, виникає дискусійне запитання, чи потрібно виділяти антикризове управління в окремий структурований процес управління системою?

З одного боку – антикризове управління є складовою частиною загального управління системою і здійснюється в рамках виконання базових функцій управління в процесі функціонування системи, однак з іншого боку – між загальним управлінням системою і антикризовим управлінням існує суттєва відмінність в об'єктах та цілях управління (рис. 5.1) Так, об'єктом загального управління системою є сама система і середовище її функціонування, а об'єктом антикризового управління є система, середовище її функціонування а також сама управлінська структура і процес управління системою. Тобто антикризове управління виступає у ролі самодіагностики внутрішнього і зовнішнього середовища системи. Відтак, цілями загального

управління системою є досягнення стабільного функціонування та поступального розвитку, а з технічної і практичної точки зору – досягнення бажаних значень певних кількісних і якісних параметрів, що дозволяють досягти стабільності і розвитку. Цілями антикризового управління є своєчасне виявлення, нейтралізація і подолання негативних факторів впливу на якісні і кількісні параметри, що дозволяють досягти стабільності і забезпечити розвиток. Серед таких факторів можуть бути як зовнішні, які не залежать від управлінської структури та ефективності управління, так і внутрішні, що виникають у процесі управління системою.

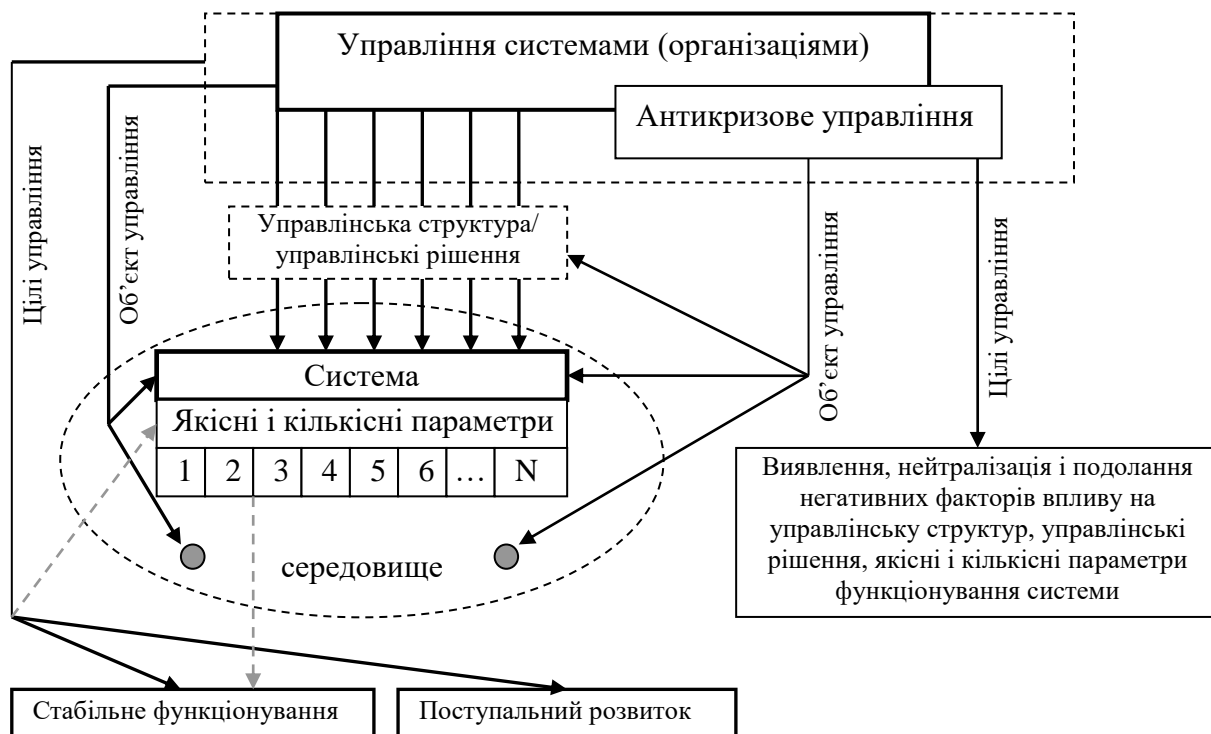


Рис. 5.1. Взаємозв'язок цілей загального управління та антикризового управління системами (організаціями)*

*Власна розробка авторів

Виходячи із вищенаведеного, однією із основних концептуальних засад антикризового управління є правильний вибір суб'єкта антикризового управління, який визначає об'єкт управління та здійснює правильну постановку цілей управління, від чого залежить правильність і своєчасність прийняття управлінських рішень.

Розглядаючи антикризове управління банківською системою ключовим завданням антикризового управління є визначення управлінської структури, що здійснює загальне управління системою, кількісних та якісних параметрів функціонування банківської системи, що дасть змогу своєчасно виявляти негативні фактори впливу на систему, які можуть призвести до виникнення кризових явищ.

Так, аналізуючи структуру вітчизняної банківської системи та управлінські рішення, щодо управління банківською справою в Україні можна

сформувати управлінську структуру, яка приймає ключові управлінські рішення щодо забезпечення стабільного функціонування банківських установ країни. Така структура, на наш погляд, складається із п'яти ланок:

1. Верховна Рада України – здійснює законодавче забезпечення банківської діяльності, приймає антикризові законодавчі акти та створює різні антикризові органи (тимчасові чи постійні комісії, стабілізаційні фонди тощо).

2. Кабінет Міністрів України – затверджує нормативно-правові акти з питань врегулювання деяких аспектів банківської діяльності (наприклад, валютні операції, оподаткування банківської діяльності, рекапіталізація та націоналізація банківських установ);

3. Національний банк України – є центральним органом, який здійснює управління банківською системою шляхом створення правил банківської діяльності, видання нормативно-правових актів, дозволів та ліцензій, встановлення і контролю виконання економічних нормативів, надання кредитів рефінансування тощо;

4. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб – вводить тимчасову адміністрацію в банківські установи з метою їх стабілізації та фінансового оздоровлення;

5. Комерційні банки – здійснюють управління банківською діяльністю на мікроекономічному рівні шляхом використання внутрішніх можливостей, методик та інструментів.

Враховуючи те, що основним органом, який здійснює управління банківською системою є Національний банк України саме його підрозділи повинні організувати антикризове управління банківською системою, зокрема такі підрозділи як: Департамент банківського нагляду, Департамент монетарної політики та економічного аналізу, Департамент статистики та звітності, Департамент управління ризиками та Департамент внутрішнього аудиту. На практиці, для більш ефективного антикризового управління варто було б об'єднати Департамент банківського нагляду, Департамент управління ризиками, Департамент статистики та звітності, а також аналітичний блок Департаменту монетарної політики та економічного аналізу в Департамент макропруденційного нагляду, який повинен бути наділений широкими повноваженнями та широкими можливостями аналітичної роботи. В сьогоднішніх умовах, Департамент банківського нагляду разом із Департаментом статистики та звітності володіє широкими можливостями аналізу стану справ в банківській системі на основі чого може приймати певні рішення щодо антикризового управління. Проте, як показує практика функціонування державних установ в Україні, розпорошеність структур, функцій і цілей не сприяє ефективному управлінні, а скоріше є найбільш негативним внутрішнім фактором виникнення кризових явищ. Тому однією із концептуальних засад антикризового управління банківською системою є наявність відповідного органу антикризового управління, в якості якого пропонуємо створити Департамент макропруденційного нагляду.

Функціями такого департаменту повинні бути аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування банківської системи, а також аналіз взаємодії ланок управлінської структури разом із аналізом ефективності прийнятих нею управлінських рішень.

В частині аналізу факторів негативного впливу на банківську систему ефективним, на наш погляд, доречним міг би бути досвід Європейського центрального банку, який здійснює економічний та монетарний аналіз ризиків цінової стабільності.

Так, при проведенні економічного аналізу основна увага приділяється оцінці поточної фінансово-економічної ситуації та пов'язаних з нею факторів ризику для цінової стабільності в коротко-і середньостроковій перспективі. В рамках такого аналізу розглядаються наступні фінансово-економічні показники: динаміка загальних обсягів виробництва; сукупний попит і його компоненти; фіскальна політика; кон'юнктура ринків праці та капіталу; широкий спектр цінових і вартісних показників; зміни валютного курсу, стан світової економіки і платіжних балансів; а також балансові позиції різних секторів економіки Євросони. Всі ці фактори допомагають оцінювати динаміку реального сектора і прогнозувати можливі зміни рівня цін, виходячи з кон'юнктури попиту та пропозиції на ринках товарів, послуг і факторів виробництва.

При проведенні такого аналізу належна увага приділяється з'ясуванню природи шоківих явищ в економіці, їх впливу на поведінку цін і витрат, а також ступеня імовірності поширення їх наслідків у коротко- і середньостроковій перспективі на всю економіку. Для вжиття належних заходів Рада керуючих ЄЦБ повинна мати повне уявлення про сформовану ситуацію в економіці і розуміти специфіку і масштаби шоківих явищ, що створюють загрозу для цінової стабільності. Окрім цього ЄЦБ на регулярній основі проводить оцінку змін в загальній динаміці виробництва, рівні попиту і кон'юнктури ринку праці, а також широкого спектру цінових і вартісних показників фіскальної політики та стану платіжних балансів в Євросоні. Ці показники, в тому числі, допомагають оцінити зміни в рівнях сукупного попиту та пропозиції, а також завантаження виробничих потужностей.

Під пильним наглядом також знаходиться динаміка показників фінансового ринку і цін на фінансові активи – не в останню чергу через їх можливого впливу на загальну цінову ситуацію. З аналізу цін і доходності фінансових активів також можна почерпнути відомості про очікування учасників фінансового ринку, в тому числі, щодо майбутнього руху цін.

При проведенні монетарного аналізу серед ключових показників, динаміку яких уважно аналізує і вивчає ЄЦБ, особливо слід виділити грошову масу. В основі даного рішення лежить визнання того факту, що в середньо-і довгостроковій перспективі між зростанням грошової маси та інфляцією існує тісний зв'язок. Оскільки наявність такого зв'язку сумнівів не викликає, у грошово-кредитної політики з'являється міцний і надійний номінальний «якір», який має більш тривалі, порівняно з інфляційними прогнозами, терміни дії.

Таким чином, важлива роль, яка відводиться показнику грошової маси як інструменту стратегії, одночасно обумовлює середньостроковий характер самої стратегії. Більш того, приймаючи рішення в рамках своєї грошово-кредитної політики і оцінюючи їх наслідки не тільки з точки зору короткострокових змін, що піддаються прогнозуванню за допомогою фінансово-економічного аналізу, але і з точки зору таких факторів, як грошова маса і рівень ліквідності, центральний банк отримує можливість прогнозування безпосередніх наслідків різних шоків явищ і утримуватися від зайвої активності [11].

Тобто, Департамент макропруденційного нагляду (або аналогічні департаменти) повинні аналізувати максимально широкий спектр даних, які допоможуть своєчасно попередити або виявити виникнення негативних шоків в банківській системі та в економіці в цілому. На основі проведеного аналізу Департамент макропруденційного нагляду повинен скласти відповідні аналітичні звіти та записки для всієї управлінської структури банківської системи. Важливе місце у роботі макропруденційного нагляду повинен зайняти аналіз діяльності кожного окремо взятого банку вітчизняної банківської системи з акцентом на аналіз системно важливих банків.

Також вагомий акцент при здійсненні аналізу середовища функціонування банківської системи або окремо взятих комерційних банків потрібно зосередити на ретроспективному аналізі банківської діяльності. Хоча в наукових колах не зовсім позитивно ставляться до ретроспективного аналізу зважаючи на швидке старіння даних, однак, на наш погляд, такий тип аналізу є ефективним при вивченні якісних параметрів банківської діяльності або тих факторів, які не піддаються кількісному виміру. Серед таких факторів найважливішими є законодавство та існуючі традиції і звичаї в суспільстві, які мають вплив на функціонування банків, наприклад: традиції заощаджень та витрат. Ретроспективний аналіз банківського законодавства чи законодавства, яке регулює суміжні до банківської справи сфери економічної діяльності (наприклад, ринок застави) дозволить визначити ефективність того чи іншого законодавчого акту та внести відповідні зміни щодо підвищення ефективності його дії на банківську діяльність. Ефективне банківське законодавство є запорукою ефективного управління банківською справою в цілому, а антикризового управління зокрема, адже воно визначає загальні і спеціальні правила банківської діяльності.

Наступним кроком антикризового управління банківської діяльності є планування та організація процесу антикризового управління. У вітчизняній та зарубіжній літературі є достатньо широке коло публікацій та рекомендацій щодо планування антикризового управління. Однак, виходячи із практичних аспектів організації банківської діяльності, на наш погляд, найбільш ефективним інструментом планування банківської діяльності є сценарний аналіз, який дає змогу розробити такі сценарії, які зможуть охопити ймовірні напрямки розвитку подій як в конкретному банку, так і в банківській системі чи в економіці в цілому. Наявність ж сценаріїв розгортання кризових подій, дозволить органу антикризового управління розробити порядок застосування

антикризових заходів з використанням інструментів центрального банку, щодо управління ліквідністю банківської системи, управління валютним курсом, зниженням інфляційних тенденцій тощо. Більше того, сценарне планування дасть змогу спланувати взаємодію всіх ланок антикризового управління та підготувати певні напрацювання щодо прийняття майбутніх управлінських рішень з подолання кризових явищ.

Зважаючи на причини та перебіг банківських криз в Україні, на наш погляд, доцільно виділити п'ять сценаріїв антикризового управління, які стануть основою для розробки антикризових програм та управлінських рішень (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Сценарії антикризового управління банківською діяльністю [12]

Сценарії антикризового управління банківською діяльністю				
Криза банку	Криза банківської системи	Економіко-політична криза	Криза головного контрагента або групи контрагентів	Сприятливі обставини
1) зниження рейтингу банку на 1-3 сходинки; 2) операційний ризик (збої в системах управління, обман при операціях з цінними паперами, викривлення звітності, приховані витрати, зовнішнє втручання); 3) невиконання 1-2 економічних нормативів; 4) зростання проблемної заборгованості до 10%*; 5) зменшення регулятивного капіталу на 10%; 6) події пов'язані із ризиком репутації банку	1) банкрутство системно важливих банків; 2) масовий відтік депозитів з банківської системи (більше 10%); 3) зростання проблемної заборгованості (більше 2% ВВП); 4) виведення іноземного капіталу (продаж банків з іноземним капіталом, банкрутство банків з іноземним капіталом; 5) зростання збитковості банківської системи.	1) падінні темпів росту ВВП; 2) неконтрольована девальвація національної валюти; 3) зростання інфляції; 4) криза платіжного балансу (зростання від'ємного сальдо більше 10% в рік); 5) зниження ділової активності; 6) зростання збитковості підприємств; 7) зростання процентних ставок; 8) зростання панічних настроїв в суспільстві внаслідок політичних розбіжностей; 9) військово-політичні конфлікти	1) падіння рентабельності контрагента на 10%; 2) арешт активів; 3) зниження цін на продукцію в межах 10-30%; 4) рейдерське захоплення підприємства; 5) погіршення інвестиційної привабливості підприємства; 6) криза банку-контрагента	1) зростання ВВП 2-4% в рік; 2) цінова стабільність; 3) фінансова стабільність; 4) пом'якшення ділового клімату; 5) зростання реальних доходів суб'єктів економіки;
Поведінковий аспект				

*Коефіцієнти запропоновано на основі критеріїв МВФ щодо ідентифікації фінансової кризи

Запропоновані сценарії антикризового управління банківською діяльністю повинні стати основою формування програми на випадок виникнення непередбачуваних подій (банківських криз), яка дасть змогу швидко прийняти відповідні управлінські рішення щодо стабілізації банківської діяльності.

Наступним кроком антикризового управління банківською діяльністю є вибір та застосування антикризових інструментів та методик. Інструменти антикризового управління варто розділити на ринкові та адміністративні. До ринкових інструментів належать ринкові інструменти грошово-кредитної політики, а саме: процентна ставка, кредити рефінансування, норма обов'язкового резервування, операції на відкритому ринку. До адміністративних інструментів антикризового управління належать: введення тимчасової адміністрації, створення компанії управління активами та «поганих банків», примусове злиття банків, націоналізація проблемних банків.

В період кризи, використовуючи ринкові інструменти антикризового управління, центральні банки знижують значення основних монетарних індикаторів, зокрема процентної ставки та норми обов'язкового резервування тим самим надають банкам змогу отримати дешеві кредити для покриття касових розривів ліквідності внаслідок відтоку вкладів фізичних осіб. Однак, як показує практика розвинутих країн світу, внаслідок розвитку ринку похідних цінних паперів та накопичення непомірних боргів процентний канал монетарної політики втратив свою дієвість, в наслідок чого провідні центральні банки світу застосували ряд нетрадиційних інструментів монетарної політики, таких як викуп проблемних активів напряду у комерційних банків. Сукупність таких інструментів отримала назву кількісне пом'якшення, яке передбачало надання додаткових ліквідних коштів банкам для забезпечення своєї діяльності, а викуп проблемних активів дозволяв знизити обсяги відрахувань до резервів за активними операціями і, таким чином, знизити збитковість банків.

Для отримання максимального ефекту від кількісного пом'якшення в розвинутих країнах світу чи від кредитів рефінансування в Україні необхідним є жорсткий контроль цільового використання коштів рефінансування комерційними банками прописаного у кредитній угоді. Контроль за використанням коштів рефінансування дозволить підвищити рівень банківської ліквідності, знизити обсяги валютних спекуляцій та направити кошти в ті галузі вітчизняної економіки, які найбільше їх потребують для фінансування капітальних вкладень. Більше того контроль за цільовим використанням кредитів рефінансування сприятиме не тільки подоланню кризових явищ в банківській системі, а створить передумови для структурного фінансування економіки, що стане стимулом економічного зростання.

Що ж стосується адміністративних інструментів антикризового управління банківською діяльністю, то основним інструментом серед них є введення тимчасової адміністрації в проблемну банківську установу. Відповідно до Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» [13] тимчасова адміністрація використовується для тимчасового

управління банком з метою збереження капіталу та активів банку, докладної оцінки його фінансового стану і вжиття відповідних заходів щодо приведення його діяльності у відповідність до вимог банківського законодавства, відновлення його платоспроможності та ліквідності, стабілізації діяльності банку, усунення виявлених порушень, причин та умов, що призвели до погіршення фінансового стану. Однак, на практиці, в Україні особливості функціонування тимчасової адміністрації перебувають поза межами дії закону, оскільки у жодному із 80 банків виведених з ринку не було відновлено платоспроможності та ліквідності, а тим більше не було досягнуто стабілізації його діяльності. Тому, однією із концептуальних засад антикризового управління банківською діяльністю є організація ефективної роботи тимчасових адміністрацій на засадах повної прозорості та відкритості, залучення широкого кола експертів та проведення консультацій із власниками істотної участі в капіталі банку щодо відновлення платоспроможності, ліквідності і забезпечення стабільності діяльності банку. Особливе місце в контексті забезпечення ефективної роботи тимчасової адміністрації має зайняти система санкцій та заохочень для тимчасових адміністраторів, яка за доведення банку до банкрутства і втрати вартості його активів на більш ніж 10% з моменту виведення банку з ринку передбачатиме кримінальну відповідальність тимчасового адміністратора та відставку керівника Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, натомість оздоровлення банку передбачатиме для тимчасових адміністраторів відповідні грошові премії. Однак, варто зауважити, що присудження та видача премій буде проводитися тільки в тому випадку, якщо оздоровлений банк досягне високого рівня адекватності капіталу та бездоганно дотримуватиметься економічних нормативів діяльності. Підвищення рівня відповідальності за роботу тимчасових адміністраторів дозволить уникнути масового виведення банків з ринку та спонукатиме до створення ефективного механізму визначення неплатоспроможності банку та підстав для виведення з ринку. Ефективний механізм функціонування тимчасової адміністрації, виважена процедура санкцій і заохочень діяльності тимчасових адміністраторів, а також прозорі критерії виведення банків з ринку зробить банкрутство банків одиничними випадками.

Ефективним доповненням діяльності тимчасової адміністрації може бути процедура рекапіталізації та націоналізації комерційних банків урядом за рахунок коштів державного бюджету. Світова практика антикризового управління банківською діяльністю доводить ефективність націоналізації крупних комерційних банків з майбутнім їх продажем інвесторам за ринковою вартістю. В Україні також є досвід націоналізації проблемних банків (Банк Київ, Укргазбанк, Родовід банк, Приватбанк) однак продажу даних банків потенційним інвесторам так і не відбувся. На наш погляд, продаж націоналізованих банків після їх стабілізації не повинен бути головною метою націоналізації, адже в умовах кризових явищ в економіці та необхідності її структурної перебудови більш ефективним варіантом реалізації потенціалу націоналізованих банків може бути їх перетворення у державні банки розвитку,

при чому в один банк розвитку може бути об'єднано декілька банків-банкрутів. Такий підхід до націоналізації комерційних банків сприятиме подоланню кризових явищ в банківській системі та в економіці в цілому, оскільки дозволить центральному банку та Уряду перерозподіляти капітал на користь пріоритетних галузей економіки, що підвищить конкурентоспроможність виробників на внутрішніх і зовнішніх ринках, розширить внутрішній попит, а це в свою чергу дозволить досягнути зростання ВВП та збільшити рівень зайнятості.

Не менш важливими адміністративними заходами антикризового управління банківською діяльністю є зниження частки проблемних активів банківських установ, яка призводить до зростання обсягу відрахувань до резервів за активними операціями, а, відповідно, до зростання збитковості банківського сектору. В світовій практиці (США, Південна Корея, Японія) боротьби із проблемними активами використовується два підходи: перший підхід передбачає створення «брідж-банку», тобто банку, який створюється для тимчасового утримання діючих активів і застрахованих депозитів проблемного банку, який знаходиться в стані ліквідації, до моменту їх перепродажу інвесторам [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]; другий підхід, який є доповненням першого, передбачає створення банку «поганих активів» (bad bank), якому продаються погані активи проблемних банків або банків, які ще не вважаються проблемними, однак володіють високою часткою проблемних активів. Варто зауважити, що як «брідж-банк», так і банк «поганих активів» перебувають у власності держави, яка в особі уряду здійснює управління такими банками. Продаж поганих активів «банку поганих активів» дозволить очистити баланси комерційних банків, що дозволить швидше подолати кризові явища та отримати прибуток, який можна буде спрямувати на заходи щодо удосконалення діяльності банку, підвищення його капіталізації та фінансової стійкості.

Важливе місце у сфері антикризового управління відведемо контролю за якістю прийняття управлінських рішень, який покликаний визначити слабкі місця в антикризовому управлінні та створити інформаційно-аналітичну базу для коригування антикризових заходів. Контроль антикризового управління повинен відбуватися за трьома напрямками: перший напрямок передбачає контроль з боку підрозділу макропруденційного нагляду за системами ризик менеджменту комерційних банків; другий напрямок – контроль з боку макропруденційного нагляду за взаємодією ланок управлінської структури банківської діяльності та за ефективністю прийняття ними управлінських рішень; третій напрямок – контроль громадського та експертного середовища за діяльністю підрозділу макропруденційного нагляду, роботою центрального банку та всіх інших ланок управління банківською діяльністю. Контроль антикризового управління повинен відбуватися на безперервній основі, а його результати повинні відображатися в періодичних звітах та аналітичних записках підрозділу макропруденційного нагляду і експертного середовища (науковці, фінансові консультанти, дослідники тощо).

Таким чином, підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що антикризове управління банківською діяльністю повинно базуватися на загальних принципах менеджменту, сценарному плануванню банківської діяльності, ефективному поєднанні інструментів антикризового управління, а також на вираженому механізмі санкцій та заохочень антикризових менеджерів.

Список літератури

1. Кейнс Дж. М. *Общая теория занятости, процента и денег: [пер. с англ.]* / Дж. М. Кейнс. – М.: Гелиос АРВ, 1999. – 352 с.
2. Самуэльсон П. *Экономика* / П. Самуэльсон. – М.: Прогресс, 1964. – 839 с
3. Lagadec P. *Un nouveau champ de responsabilite' pour les dirigeants // The Virtual Corporation.* – New York, 1993; *Rev francaise de gestion.* – Paris, 1996. – № 108.
4. Барановський О. І. *Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання: монографія* / О. І. Барановський. – К.: Київ. нац. торг.-екон. унт., 2009. – 753 с.
5. Бурій С. А. *Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: [монографія]* / С. А. Бурій, Д. С. Мацеха. – Хмельницький: Тріада-М, 2006. – 93 с.
6. Кузьмич О.О. *Сутність державного антикризового управління банківським сектором* / О.О. Кузьмич // *Вісник Академії митної служби України. Серія: Державне управління.* – 2010. – № 1. – С. 49–56.
7. Джулай В. О. *Антикризове управління в банківському секторі економіки України : автореф. дис. ... канд. екон. наук* / В. О. Джулай. – К., 2011. – 21 с.
8. Чигринець О. А. *Використання інструментів антикризового управління банківською системою України* / О. А. Чигринець // *Збірник наукових праць ДЕТУТ.* – 2009. – Вип. 13.
9. Лігоненко Л. О. *Антикризове управління підприємством: навч. посіб.* / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К.: КНТУ, 2005. – 377 с.
10. Кузьмін О.Є. *Концепція та еволюція провесно-структурованого менеджменту* / О.Є. Кузьмін // *Економіка: реалії часу.* – №2(3). – 2012. – С. 7–16.
11. *Денежно-кредитная политика ЕЦБ [Текст].* Франкфурт-на-Майне, Германия, 2004 – 161 с.
12. Дзюблюк, О. В. *Управління ліквідністю банківської системи України: монографія* / О. В. Дзюблюк, В. Я. Рудан. - Тернопіль : Вектор, 2016. - 290 с.
13. *Про систему гарантування вкладів фізичних осіб: Закон України від 23.02.2012 № 4452-VI.*

References

1. Keynes Dzh. M. (1999) *Obschaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg.* Gelios
2. Samuelson P. (1964) *Ekonomika.* Progress,
3. Lagadec P. (1996) *Un nouveau champ de responsabilite pour les dirigeants* Paris
4. Baranovs`kyj O.I. (2009) *Finansovi kryzy: peredumovy, naslidky i shlyaxy zapobiganny.* Kyiv
5. Bury`j S. A.(2006) *Antykryzove upravlinnya ta upravlins`ki rishennya – problemy` pidpry`yemstv malogo biznesu.* Xmel`nycz`kyj
6. Kuz`my`ch O.O. (2010) *Sutnist` derzhavnogo antykryzovogo upravlinnya bankivs`kym sektorom. Visny`k Akademiyi mytnoyi sluzhby Ukrayiny, 1, 49–56.*
7. Dzhulaj V. O. (2011) *Antykryzove upravlinnya v bankivs`komu sektori ekonomiky Ukrayiny.* Kyiv
8. Chygrynec` O. A. (2009) *Vykorystannya instrumentiv antykryzovogo upravlinnya bankivskoyu systemoyu Ukrayiny. Zbirnyk naukovyx pracz DETUT, 13.*
9. Ligonenko L. O. (2005) *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom.* Kyiv

-
10. Kuz`min O.Ye. (2012) *Koncepciya ta evolyuciya provesno-strukturovanogo menedzhmentu. Ekonomika: realiyi chasu*, 2(3), 7–16.
 11. *Denezhno-kredytnaya polytyka ECzB*. (2004) Frankfurt-na-Majne.
 12. Dzyublyuk, O.V. Rudan, V.Ya.(2016) *Upravlinnya likvidnistyu bankivs`koyi systemy Ukrayiny*. Ternopil
 13. *Pro systemu garantuvannya vkladiv fizychnyx osib: Zakon Ukrayiny vid 23.02.2012/*
 14. Lyeonov S.V., Afanas`yeva O.B. *Docil`nist` ta osoblyvosti stvorennya gospital`nyx ta brydzh-bankiv v bankivs`kij systemi Ukrayiny*. Retrieved from: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/20112/Leonov211.htm>.