

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ»**

**РОЗВИТОК БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ
В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ**

Колективна монографія

Черкаси

2016

УДК 336.71

ББК 65.9(4Укр)262.10

Рецензенти:

Сергєєва Людмила Нільсовна – доктор економічних наук, професор,
Класичний приватний університет (м. Запоріжжя)

Коваленко Юлія Михайлівна – доктор економічних наук, професор,
Університет державної фіскальної служби України (м. Ірпінь)

Онїщенко Валентина Василівна – кандидат економічних наук,
начальник Філії – Черкаське обласне управління АТ «Ощадбанк»

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Державного вищого навчального закладу
«Університет банківської справи»
протокол № 11 від 30 червня 2016 р.*

Розвиток банківської системи в умовах трансформації економічного простору : монографія / за ред. Чепелюк Г.М., Пантелєєвої Н.М. – Черкаси, 2016. – 414 с.

Монографія є колективною працею українських та узбецьких науковців. Проведено дослідження теоретико-методологічних засад розвитку банківської системи як однієї з найважливіших складових ринкової економіки, стан якої є визначальним важелем впливу на економічний розвиток держави, формування гармонійної соціальної сфери. При цьому вагомість та ефективність даного впливу залежить від відповідності інституційного середовища банківської системи державній програмі стратегічного розвитку національної економіки та запитам ринку.

Монографію рекомендовано для фахівців у галузі банківництва, а також для студентів та аспірантів економічних спеціальностей, науковців і викладачів вищих навчальних закладів, інших зацікавлених осіб.

ISBN 978-966-920-144-7

© ДВНЗ «Університет банківської справи», 2016

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
РОЗДІЛ 1. МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ.....	7
1.1. Інституційна архітектура монетарної політики Національного банку України в умовах фінансово-економічних викликів	7
1.2. Стратегія монетарної політики Національного банку України в умовах трансформації економічного простору.....	13
1.3. Проблемні аспекти валютної політики Національного банку України	24
1.4. Формування та реалізація монетарної політики в умовах забезпечення економічного розвитку Республіки Узбекистан.....	39
РОЗДІЛ 2. ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ	60
2.1. Механізм забезпечення фінансової стійкості банківського сектору в умовах кризи: досвід України та Польщі.....	60
2.2. Іноземний капітал в банківській системі України.....	85
2.3. Інституційні засади захисту прав вкладників – фізичних осіб на ринку банківських послуг України.....	104
2.4. Становлення і розвиток банківської системи в Республіці Узбекистан на різних етапах реформування економіки	116
2.5. Вплив банківського сектору Республіки Узбекистан на трансформаційні процеси в економіці	144
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ	161
3.1. Вплив трансформаційних процесів на розвиток банківської системи України	161
3.2. Науково-методичне забезпечення діагностування кризи банківської системи.....	185

3.3. Науково-методичний інструментарій антикризового управління банком.....	205
3.4. Теоретико-методичні аспекти використання інструментів BSC та ERP для розробки фінансової стратегії банку	225
3.5. Організація системи контролю банків з метою забезпечення їх надійності	244
3.6. Посилення ролі внутрішнього аудиту банків у контексті удосконалення системи ризик-менеджменту	260
РОЗДІЛ 4. СУЧАСНІ ПРІОРИТЕТИ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ.....	275
4.1. Модернізація депозитної політики комерційних банків	275
4.2. Формування ресурсної бази та управління ризиками банків для зміцнення реального сектору економіки в Республіці Узбекистан.....	302
4.3. Удосконалення механізму взаємодії між банками та суб'єктами малого бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища (на базі економіки Республіки Узбекистан)	318
4.4. Оптимізація джерел фінансування довгострокового кредитування в Україні	332
4.5. Співпраця українських банків із міжнародними фінансовими організаціями у контексті стимулювання кредитування пріоритетних секторів економіки.....	354
ПІСЛЯМОВА.....	364
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	381

раннього виявлення кризових явищ та розробки заходів щодо їх подолання (функція реагування), то для формування ефективного діагностичного інструментарію важливими є визначення суб'єкта діагностування, рівня управління, стадії кризи тощо.

3.3. Науково-методичний інструментарій антикризового управління банком

Банки у зв'язку із специфікою своєї діяльності займають особливе місце в економіці ринкового типу і, будучи тісно пов'язаними з усіма її ланками, значно впливають на життєдіяльність суспільства. Висока ймовірність виникнення кризи в процесах функціонування і розвитку будь-якого суб'єкта господарювання зумовлює необхідність упровадження спеціалізованого антикризового управління. Особливо важливо це для банків, оскільки вони відіграють з'єднувальну роль у переміщенні фінансових ресурсів в економіці країни і від їхнього фінансового стану і стійкості залежить безперервний рух та перерозподіл грошових і капітальних ресурсів. 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 в цілому. За цих умов поширюється теоретичний та практичний інтерес до розробки теоретичних засад та практичного інструментарію антикризового управління, яке є необхідною передумовою протидії кризі й фінансовому оздоровленню банку. Для розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо антикризового управління маємо передусім уточнити його сутність та зміст.

Як показав огляд економічної літератури, на сьогодні досить широко і повно розкритими є питання щодо антикризового управління підприємствами, застосування ж цього виду управління до банків майже не розглядалося, тому слід розглянути теоретичний і практичний інструментарій антикризового управління та обґрунтувати можливість його застосування для банку.

Незважаючи на широке використання в економічній теорії і практиці терміна «антикризове управління», тлумачення його сутності неоднозначне.

Тому, на наш погляд, доцільно використовувати підхід, згідно з яким у безлічі його визначень відібрати основне, згрупувати довкола нього всі інші визначення і тим самим розкрити зміст категорії «антикризове управління».

Учені [16, 22, 23, 24] розглядають антикризове управління як один із функціональних напрямів управління підприємством, тобто, згідно з концепцією М. Мескона, як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти поставлені цілі [157]. Слід зауважити, що антикризове управління базується не тільки на загальних закономірностях, притаманних управлінським процесам, а й на специфічних особливостях, пов'язаних зі здійсненням антикризових процедур. Тому, розглядаючи сутність та завдання антикризового управління, фахівці [72] підкреслюють специфічність цього напрямку управління, наголошують на необхідності використання відповідних прийомів, форм та технологій менеджменту, некоректності ототожнювання його з управлінням загалом або управлінням за умови макроекономічної кризи.

Так, С. Г. Беляєв та В. І. Кошкін [238] запропонували відокремлювати поняття «антикризове регулювання» і «антикризове управління».

Термін «антикризове регулювання» визначається як макроекономічна категорія, що охоплює заходи організаційно-економічного і нормативно-правового впливу з боку держави, спрямовані на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутству або ліквідації в разі недоцільності їх подальшого функціонування. Основні напрями антикризового регулювання економіки мають розробляти і затверджувати вищі органи управління країною, а втілювати в життя – спеціально створений орган – управління або агентство з банкрутства.

Під антикризовим управлінням розуміється сукупність форм і засобів реалізації антикризових процедур, які стосовно до конкретного підприємства-боржника враховують економічні відносини, що складаються при його оздоровленні або ліквідації [238]. Такий підхід до визначення антикризового управління суттєво обмежує сферу його застосування, оскільки, на думку авторів, його коректно використовувати тільки відносно неплатоспроможного підприємства для характеристики частини процедур,

передбачених у процесі банкрутства, а здійсненню запобіжних антикризових заходів не приділяється уваги.

Цей погляд знаходить підтвердження в колективній монографії за редакцією Е. С. Мінаєва та В. П. Панагушина [23], які під антикризовим управлінням розуміють не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати його неплатоспроможність та запобігти їй згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення.

Подальший розвиток визначення «антикризове управління» отримало у [26, 249, 269], де зазначено, що головним завданням антикризового управління є забезпечення такого становища підприємства на ринку, коли про банкрутство мови бути не може, а акцент робиться на подоланні тимчасових труднощів, у тому числі й фінансових, за допомогою використання всіх можливостей сучасного менеджменту. Тобто антикризове управління має бути націлене на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності підприємства, усунення несприятливих для бізнесу явищ та забезпечення стабільного й успішного господарювання з орієнтацією на розширене відтворення на найсучаснішій основі, на власні накопичення. У цьому визначенні увагу приділено запобіганню кризі, але не враховується того, що зміст антикризового управління становить і розробка заходів щодо виходу з неї. Також це трактування поняття не передбачає необхідності аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що є важливим для розробки заходів антикризового управління.

З цієї позиції викликає інтерес підхід російських учених [24], які розглядають антикризове управління як систему управлінських заходів щодо діагностики, відвернення, нейтралізації і подолання кризових явищ і їх чинників на всіх рівнях економіки. Іншими словами – це системне управління тим або іншим об'єктом господарювання на тому або іншому рівні економіки, з позиції протидії кризі. У вузькому розумінні – це система організаційно-управлінських заходів щодо окремого підприємства, яке потрапило в стан кризи (звичайно виражається в неплатоспроможності), а в разі її затяжного, нездоланного характеру нейтралізується через процедуру

банкрутства. Перевагою цього визначення є його конкретність, виділення управлінських заходів і опис процесу їх здійснення.

У роботі російського дослідника Е. М. Короткова [22] під антикризовим управлінням розуміється управління, яке передбачає прогноз небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходи для зниження наслідків і використання факторів для подальшого розвитку. У цьому визначенні акцент робиться на аналізі симптомів кризи, застосуванні відповідних антикризових заходів та забезпеченні подальшого розвитку підприємства на підставі використання тих кризотвірних факторів, які сприяють удосконаленню систем управління і впровадженню інновацій.

Деталізовані заходи антикризового управління наведено в роботі А. П. Градова [236], а саме:

- аналіз стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства;

- вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій і створення системи сканування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства для раннього виявлення слабких сигналів кризи, що наближається;

- стратегічний контролінг діяльності підприємства і розробка стратегії запобігання його неплатоспроможності;

- оперативна оцінка й аналіз фінансового стану підприємства, виявлення можливості настання неплатоспроможності (банкрутства);

- розробка переважної політики дій за умов кризи, що настає, та виходу з неї;

- постійне врахування ризику підприємницької діяльності і розробка заходів його зниження.

Зазначені заходи реалізуються на підставі відповідних антикризових програм та стратегій.

Певним розвитком принципу системності і комплексності протидії кризовим явищам є підхід, запропонований у колективній монографії за редакцією Г. П. Іванова [25]. Замість поняття «система антикризового управління» запропоновано використовувати (з посиланням на зарубіжний досвід) термін «система банкрутства». У розумінні авторів цього дослідження система банкрутства – це не законодавчі акти, що

регламентують правові основи процесу визнання неспроможності (банкрутства) підприємства, а певним чином організована система контролю, діагностики і, за можливістю, захисту підприємства від фінансового краху. Складовими такої системи визнано цілі, принципи, учасників, організаційний механізм процедури банкрутства, організаційну структуру, методичне та нормативне забезпечення, діагностику стану підприємства, запобігання банкрутству, соціальний захист та підготовку кадрів. Метою створення та застосування механізмів системи банкрутства є структурна перебудова економіки та її адаптація до ринкових вимог. Відповідно до зазначеної мети сформульовано основні вимоги (принципи) створення системи банкрутства, які засвідчують її захисний характер, орієнтацію на виживання підприємства та пристосування його до потреб ринку.

Подібний погляд має й український учений І. О. Бланк [49]. Хоча сутність терміна розкрита стосовно антикризового фінансового управління, тобто з акцентом на застосування фінансових засобів та інструментів реалізації цього процесу, описаний підхід і його складові можна використовувати для характеристики антикризового управління загалом. Згідно з цим поглядом політика антикризового фінансового управління (*anticrisis financial policy*) є частиною загальної фінансової стратегії та полягає в розробці системи засобів попередньої діагностики загрози банкрутства і задіянні механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його вихід із кризового стану. Перевагою запропонованого підходу є чіткість визначення змістових ознак, логічність побудови основних етапів роботи, визначення характеру причинно-наслідкових і логічних зв'язків між результатами і змістом роботи на кожному етапі управлінського процесу.

Досить послідовно і повно поняття «антикризове управління» розкрите в монографії Л. О. Лігоненко [143, 144], яка вважає, що більш коректно під антикризовим управлінням розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування. У процесі антикризового управління може передбачатись розробка і реалізація окремих політик (або тактик) для вирішення окремих завдань протидії кризі на окремих етапах роботи. Тобто антикризове управління являє собою спеціальне,

постійно організоване управління, націлене на якнайбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з тим, щоб забезпечити відновлення життєздатності окремого підприємства, не допустити виникнення ситуації його банкрутства.

Таке визначення доповнює поняття, наведене в роботі О. І. Пушкаря, О. М. Тридіда та А. Л. Колоса [209], які підкреслюють, що антикризове управління має стратегічний характер та полягає в оперативному реагуванні на прояви кризотвірних факторів, які свідчать про негативні тенденції, що намітилися, шляхом своєчасної розробки і реалізації актуальних антикризових програм. Антикризове управління має бути спрямоване як на виживання та розвиток підприємства в довгостроковому аспекті (у тому числі недопущення кризи), так і на подолання кризи, що вже почалася (забезпечення виживання в короткостроковому аспекті). При цьому автори пропонують виділяти певні етапи стратегічного антикризового управління (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Етапи стратегічного антикризового управління

Етап	Зміст етапу
Визначення поточної місії	Місія формує основні передумови успіху підприємства за умови різних впливів на неї зовнішнього середовища й певних характеристик її внутрішньої природи та організації
Аналіз середовища бізнесу та виявлення причин кризи	Підприємство здійснює дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища бізнесу, його компонентів, виділяє ті з них, які дійсно мають значення для організації, проводить збір і відстеження інформації про ці компоненти, оцінює реальне становище підприємства, з'ясовує причини кризового стану
Стратегічний аналіз	Підприємство порівнює цілі і результати дослідження факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які обмежують досягнення бажаних показників, визначає розрив між ними. Потім за допомогою методів стратегічного аналізу й планування формулюються стратегічні альтернативи виходу підприємства з кризи
Вибір альтернативної стратегії	Завершення процесу стратегічного планування й початок процесу оперативного планування. Розробка в рамках антикризової стратегії актуальних антикризових заходів
Реалізація планів і контроль результатів	Упровадження певної антикризової стратегії шляхом реалізації заходів, аналіз їхньої результативності й ефективності, оперативне коригування в разі необхідності

Джерело: Складено автором

Продовженням запропонованого підходу до визначення сутності антикризового управління є визначення, запропоноване З. М. Холодом та А. М. Штангретом [266], які під антикризовим управлінням пропонують розуміти систему управління підприємством, спрямовану на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, які становлять загрозу для існування та подальшого функціонування підприємства.

У роботі за редакцією Н. Г. Данилочкіної [131] вперше запропоновано виокремлювати такі поняття, як «стратегія запобігання неспроможності та банкрутству» і «тактика протидії банкрутству». Згідно з таким підходом стратегія запобігання банкрутству – це постійна складова загальної стратегії підприємства, головним завданням якої є завчасне виявлення кризових тенденцій та визначення заходів протидії, тоді як тактика протидії банкрутства зорієнтована на поточний період діяльності та оцінку ймовірності настання банкрутства в найближчий період часу.

З урахуванням наведеного підходу заходи щодо виходу з кризи можна поділити на стратегічні і тактичні.

Стратегічні заходи складаються з аналізу й оцінки становища підприємства, з вивчення виробничого потенціалу, з розробки виробничих програм, політики доходів, інновацій, з розробки стратегії – загальної концепції оздоровлення підприємства.

Тактичні заходи полягають у визначенні поточного стану підприємства, його прибутків і збитків, виявленні внутрішніх резервів, залученні висококваліфікованих фахівців, у структурних кадрових змінах, у залученні кредитних коштів та зміцненні дисципліни [209].

Останнім часом деякі автори [29] пропонують замість терміна «антикризове управління» вживати термін «арбітражне управління», що, на їхню думку, є закінченою, найбільш радикальною й ефективною формою вирішення антикризових завдань. За статистичними даними, на частку позаарбітражних антикризових процедур – санації і самоліквідації припадає (за експертними оцінками) не більше ніж 20% обмежених у часі антикризових заходів.

Завершуючи огляд стану розробки теоретичних засад антикризового

управління, варто викласти погляд англійських фахівців [159], які дотримуються диференційованого підходу щодо антикризового управління. Тобто розглядають його як зовнішнє управління, що здійснюється спеціально підготовленими та запрошеними фахівцями і є доцільним тільки на тих підприємствах, банкрутство яких має негативні суспільні наслідки. На інших підприємствах організація такого антикризового управління не має сенсу, оскільки це обтяжить їхніх власників додатковими витратами, продовжить неефективне використання ресурсів. Висловлене зауваження надзвичайно корисне для визначення необхідності, завдань та інструментарію державної підтримки антикризового управління окремими підприємствами.

Таким чином, на підставі проведеного дослідження можна виділити два підходи до визначення поняття «антикризове управління».

До першого підходу можна віднести авторів [24, 25, 27, 49, 159, 238], які визначають антикризове управління як сукупність форм і засобів реалізації антикризових процедур, які стосовно до конкретного підприємства-боржника враховують економічні відносини, що складаються при його оздоровленні або ліквідації.

Відповідно до другого підходу [22, 23, 26, 131, 143, 144, 209, 236, 249, 266, 269] під антикризовим управлінням розуміють не тільки управління, орієнтоване на виведення суб'єкта господарювання зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати неплатоспроможність підприємства та запобігти їй згідно з виробленою стратегічною програмою. Відповідно до цього погляду антикризове управління має активізуватися з моменту започаткування самого підприємства. Ще на етапі його становлення система управління має усвідомлювати і враховувати потенційні загрози кризи. У систему управління від самого початку мають бути закладені елементи структури антикризового менеджменту і визначені відповідні функції.

Отже, антикризове управління – це вид управління, що спрямований на упереджування та подолання кризи у процесах функціонування і розвитку будь-якого суб'єкта господарювання, яким може бути й банк.

На підставі узагальнення літературних джерел і синтезу найбільш характерних особливостей антикризового управління пропонуємо як можливе таке його визначення.

Антикризове управління – це 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.

Запропоноване визначення антикризового управління охоплює всі етапи розвитку кризи, у тому числі й потенційної, має стратегічну спрямованість та забезпечує адаптацію банку до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється, шляхом реалізації відповідних стратегій антикризового управління.

Антикризовому управлінню банком притаманні такі основні положення:

- антикризове управління має стратегічну спрямованість та повинне активізуватися з моменту започаткування банку;

- головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого функціонування та розвитку банку за будь-яких економічних, політичних і соціальних метаморфоз у країні;

- головне в антикризовому управлінні – постійне відстеження зовнішніх і внутрішніх умов, виявлення кризотвірних факторів, негайна та дійова реакція на виявлені потенційні та істотні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища на підставі заздалегідь розроблених прогнозів, альтернативних варіантів розвитку ситуації, організація перспективного планування;

- антикризове управління завжди потребує пошуку тих заходів подолання кризи, які б забезпечили отримання прибутку не тільки в короткостроковому, а й у довгостроковому періоді;

- у процесі антикризового управління застосовуються в основному ті управлінські інструменти, які дають змогу усунути як тимчасові фінансові ускладнення, так і розв'язати інші назрілі проблеми банку;

- антикризове управління ґрунтується на постійних і послідовних інноваціях в усіх ланках та сферах діяльності банку;

- антикризове управління націлене на те, аби навіть у складній ситуації (при загрозі неплатоспроможності) ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, які б дали змогу подолати труднощі з найменшими втратами;

- антикризове управління має бути орієнтоване на соціальні цілі –

збереження нормально оплачуваних робочих місць, підтримку місцевої комунальної інфраструктури тощо.

Отже, будь-яке управління певною мірою має бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим відповідно до вступу в смугу кризового розвитку суб'єкта господарювання [22, 248]. Ігнорування цього положення має значні негативні наслідки, а його врахування сприяє відносно безболісному перебігу кризових ситуацій.

Слід зауважити, що роль антикризового управління в господарській діяльності в кожній, окремо взятій, країні кардинально відрізняється в умовах здорової і хворої економіки [27]. В умовах хворої економіки використання стандартів антикризового управління, прийнятних для здорової ринкової економіки, неприпустиме, адже може збанкрутувати більш ніж половина суб'єктів господарювання, що спричинить збій міжгалузевих виробничих постачань. Тобто західні стандарти банкрутства неплатоспроможних суб'єктів господарювання слід упроваджувати в практику поступово, у міру оздоровлення економіки.

На основі аналізу економічної літератури [22, 209, 248, 265, 269, 298] відповідно до запропонованого визначення антикризового управління можна диференціювати його на такі види, які представляємо на рис. 3.17.

Залежно від стадії розвитку кризи:

- упереджувальне (передкризове) – здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі;

- в умовах кризи – здійснюється для стабілізації нестійкого стану та збереження керованості системи, стабілізації нестійких ситуацій;

- посткризове – мінімізація втрат та втрачених можливостей під час виведення соціально-економічної системи зі стану кризи, своєчасне прийняття рішень.

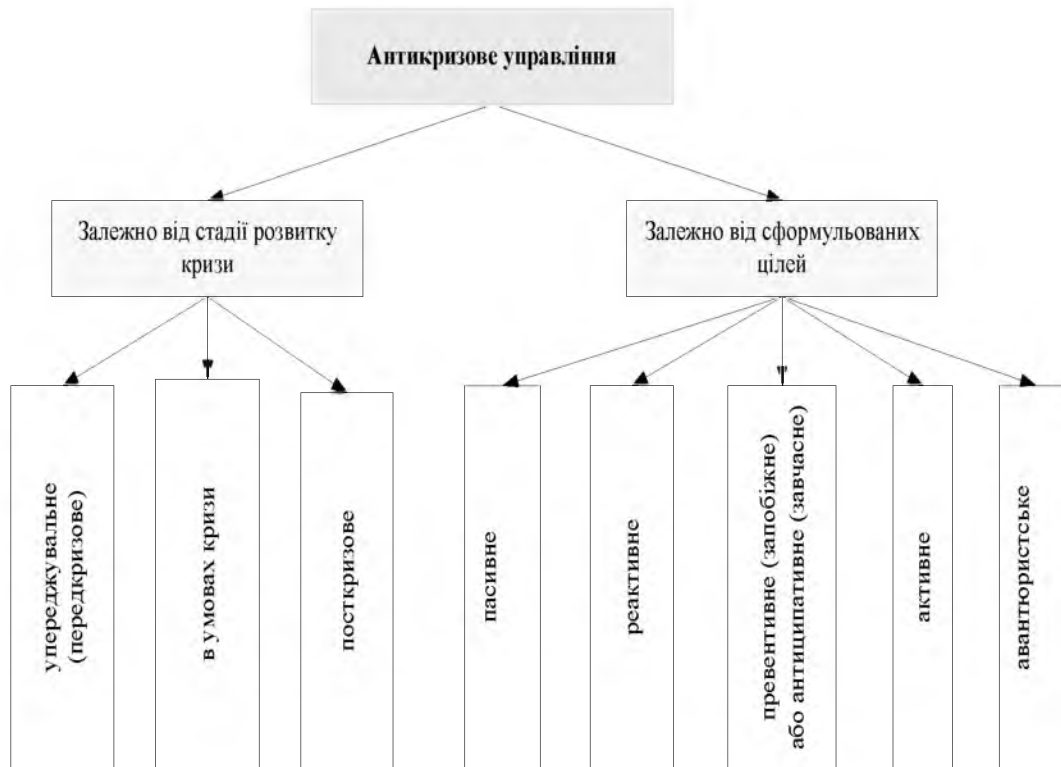


Рис. 3.17. Види антикризового управління

Залежно від сформульованих цілей:

- пасивне – характеризується відсутністю передкризової програми дій;
- реактивне – характеризується чітким і конкретним цілепокладанням, плануванням і впровадженням, засноване на невеликій кількості заходів, метою яких, як правило, є відновлення колишнього, докризового стану;
- превентивне (запобіжне) або антиципативне (завчасне) – характеризується загальними цілями, сформульованими на більш високому рівні планування, ніж завдання розробки конкретних заходів, виступає як інструмент реалізації довгострокових задач менеджменту, що можуть охоплювати всі сфери діяльності;
- активне – характеризується можливостями якісної діагностики розвитку кризового явища та наявністю відповідних засобів впливу;
- авантюристське – характеризується відсутністю обґрунтованого прогнозу та якісної діагностики розвитку кризи, але намагається вплинути на неї всіма можливими заходами.

У разі пасивного характеру антикризового управління увага керівництва зосереджена на завчасній розробці антикризових заходів,

удосконаленні системи управління, формуванні кадрового потенціалу для роботи в кризовій ситуації, накопиченні ресурсів тощо, тобто підприємство готується до можливих труднощів у майбутньому. Основою «активного» характеру антикризового управління є швидка реакція на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища на основі завчасно розробленої схеми оздоровчих заходів, якщо вони придатні в конкретній ситуації, або розробці нових – адекватних до кризи, що виникла. З цією думкою можна не погодитися, адже, щоб отримати бажаний результат, у процесі виходу підприємства з кризи необхідно застосовувати антикризові заходи, що відповідають саме тому виду та стадії розвитку кризи, які було виявлено в процесі діагностики кризового стану соціально-економічної системи.

О. І. Пушкар, О. М. Тридід та А. Л. Колос [209] зазначають, що між життєвим циклом підприємства, кризи та системою антикризового управління існує певний взаємозв'язок, який можна описати за допомогою таких положень.

1. Стадія життєвого циклу підприємства впливає на якісний рівень системи антикризового стратегічного управління і, відповідно, на стадію розвитку кризи.

2. Стадія життєвого циклу кризи зумовлює фінансовий стан підприємства та необхідність реалізації антикризового управління.

3. Стадія життєвого циклу антикризового управління впливає на ймовірність загрози потенційної або інтенсивність існуючої кризи і, як наслідок, на фінансовий стан підприємства.

Автори наголошують, що необхідно враховувати те, що стадія життєвого циклу системи антикризового управління може не збігатися зі стадіями життєвого циклу підприємства в цілому та стадією розвитку кризи.

Відповідно до розглянутих видів антикризового управління можна виділити такі етапи його реалізації (табл. 3.11).

За умови розбіжності життєвих циклів кризи та системи антикризового управління банку керівництво банку може витратити зайвий час на розробку антикризових заходів, які не відповідають стадії розвитку кризи, або, навпаки, згаяти час, що призведе до ускладнення ситуації та збільшення втрат банку в процесі виходу з кризи.

Етапи антикризового управління

Вид	Етапи	Зміст	Результат
УПЕРЕДЖУВАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ	Моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища	Виявлення слабких сигналів, що свідчать про можливу загрозу виникнення кризи	Визначення передумов виникнення кризи і кризотвірних факторів. Попереднє прогнозування динаміки розвитку ситуації
	Формування і реалізація оперативних антикризових заходів	Коригування цілей банку, впровадження антикризових заходів, що забезпечують запобігання внутрішнім або регламентують умови адаптації до зовнішніх кризотвірних факторів та створення умов для подальшого розвитку	Забезпечення нейтралізації загрози кризи, оперативне коригування прийнятої стратегії розвитку, зміна цільових настанов банку та забезпечення подальшого розвитку
УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ	Аналіз фінансового стану	Оцінка показників фінансового стану банку, які комплексно та всебічно характеризують його діяльність, з метою діагностики наявності кризи, її виду та стадії розвитку	Оцінка реального стану та виявлення причин неефективної роботи банку
	Визначення цілей і завдань	Формування чітких цілей антикризового управління, узгодження їх з економічними цілями банку та цілями зацікавлених у стійкому функціонуванні банку суб'єктів	Підготовка базових матеріалів для розробки ефективної стратегії антикризового управління та пошук резервів для їх реалізації
	Розробка антикризових стратегій	Формування портфеля стратегій та оперативних антикризових заходів, спрямованих на усунення кризи в процесах функціонування і розвитку банку	Наявність безлічі стратегій антикризового управління, які характеризуються безліччю цілей, завдань і заходів
	Вибір прийнятної стратегії антикризового управління та її реалізація	Залежно від результатів діагностики виду та стадії розвитку кризи, а також узгодження цілей зацікавлених у стійкому функціонуванні банку суб'єктів із цілями антикризового управління обирається ефективна стратегія	Переломлення тенденції розвитку кризи у процесі функціонування банку та формування базису для його подальшого розвитку

	Формування організаційно-економічного механізму антикризового управління	Визначення принципів, структури, форм, методів і засобів процедури формування і реалізації організаційно-економічного механізму антикризового управління	Наявність ефективного інструменту розробки та реалізації стратегії антикризового управління
ПОСТКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ	Оцінка ефективності стратегії антикризового управління	Комплексний аналіз показників фінансового стану банку та їх порівняльний аналіз із попередніми показниками	Визначення ступеня подолання кризи і її наслідків, оцінка наявного потенціалу банку для забезпечення подальшого розвитку
	Планування діяльності	Формулювання місії банку, постановка цілей і завдань	Прогнозування тенденцій і можливостей подальшого розвитку банку за наявного потенціалу
	Формування і реалізація відповідних стратегій розвитку	Розробка стратегій, програм і заходів щодо посткризового становлення і подальшого розвитку банку відповідно до поставлених цілей та наявного потенціалу	Відновлення діяльності банку, підвищення кількісних значень показників його діяльності, вихід на нові рівні

Джерело: Складено автором

Також варто зазначити, що в разі виникнення кризи на таких стадіях життєвого циклу, як народження, старіння або ліквідація, вона матиме більші наслідки для банку, ніж на стадіях росту та зрілості.

Таким чином, зіставлення життєвих циклів банку, системи антикризового управління та кризи дозволяє проілюструвати переваги й доцільність упровадження системи антикризового управління в діяльності банку, а також зробити висновок: що раніше буде впроваджено антикризове управління, то більша ймовірність усунення кризи з найменшими втратами для банку.

Обґрунтування мети та змісту окремих етапів процесу антикризового управління має спиратися на наукові підходи, реалізація яких забезпечує достатню ефективність управлінського впливу. У менеджменті під управлінським підходом розуміють систему уявлень про підприємство в цілому та механізм його функціонування [73].

У науковій літературі наводиться близько 20 наукових підходів до прийняття стратегічних рішень [47, 73, 143, 144, 157, 192, 195, 246, 253].

Так, використання системного підходу зумовлює системне бачення основних напрямів та етапів антикризового управління, які мають бути проведені для досягнення його мети, взаємозв'язків, що існують між ними і враховані при розробці стратегій для забезпечення ефекту позитивної синергії [143, 144, 172]. Позитивна синергія реалізується за рахунок збігу набору ресурсів та оптимального поєднання їхніх характеристик [231]. Синергетичний ефект завдяки інтенсивному обміну ресурсами та інформацією з навколишнім середовищем у нерівноважних умовах може бути тільки у відкритих системах. У таких системах спостерігається узгоджена поведінка підсистем у результаті чого зростає ступінь їх упорядкованості, тобто зменшується ентропія. Саме реалізація синергетичного ефекту в період кризи є інструментом її подолання.

Відповідно до системного підходу антикризове управління є підсистемою системи управління банком та являє собою сукупність взаємозалежних елементів, які забезпечують його ефективність. Антикризове управління як система складається з низки підсистем, які охоплюють функціональні сфери банку та функціонують у тісному взаємозв'язку.

Згідно із системним підходом сутність об'єкта управління розуміється як складна динамічна соціально-економічна, відкрита, недетермінована система, і суб'єкт антикризового управління має чітко уявляти основні функціональні елементи банку як системи, враховувати їхню роль та значення у розвитку кризи, можливості усунення ознак кризових явищ та забезпечення сталого функціонування і розвитку банку. Об'єктом антикризового управління може виступати як уся система (банк), так і якась її частина (підсистема, елемент). Для визначення функціонального змісту антикризового управління пропонується розглядати його як одну із спеціальних функцій управління, пов'язану з управлінням господарсько-фінансовою діяльністю банку, його фінансовою стійкістю та платоспроможністю [104, 253].

Антикризове управління банком має базуватися також на ситуаційному підході до управління [229], який активно розвивається із 60-х років минулого століття. Ситуаційний підхід припускає, що придатність різних методів управління визначається ситуацією [80, 157]. Оскільки існує багато факторів як у самій організації, так і в навколишньому середовищі, то не

існує і єдиного найкращого способу управління нею. Відповідно до ситуаційного підходу найбільш ефективним у конкретній ситуації є метод, що найбільш повно відповідає ситуації, виду та стадії розвитку кризи, що розгортається в процесах функціонування і розвитку банку. Тобто цей підхід акцентує увагу на потребі застосування специфічних прийомів та методів управління з урахуванням конкретних ситуацій конкретного банку – об'єкта управління, з метою досягнення його цілей найбільш ефективним способом.

Ситуаційний підхід і заснована на ньому технологія ситуаційного управління дозволяють оцінювати і прогнозувати стан банку як системи в динаміці, дозволяючи розробляти сценарії розвитку банку в умовах кризи за реалізації певних управлінських рішень.

Практичне застосування ситуаційного підходу в процесі антикризового управління передбачає [47, 143, 144]:

- опанування теоретичних засад та типового інструментарію антикризового управління;

- критичну оцінку теоретичних концепцій та методик, визначення сильних і слабких аспектів, позитивних і негативних наслідків застосування;

- правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного об'єкта дослідження – банку, що опинився в кризовому стані, тобто визначення найвагоміших факторів виникнення та розвитку кризи в цій унікальній соціально-економічній системі, пошук найбільш чутливих елементів системи, здатних повернути її до гомеостатичного стану;

- розробку конкретних прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з урахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей та завдань антикризового управління банком у найкоротші терміни та з найменшими втратами, тобто найбільш ефективно.

Подальшим розвитком ситуаційного підходу є ситуаційно-ресурсний підхід, запропонований В. С. Пономаренком [192]. Особливостями цього підходу виступають його компоненти: передбачається робота із загальною ситуацією, що описує стан усіх ресурсів підприємства; підхід базується на використанні динамічного розширення методу аналізу ієрархій. Такий підхід дозволяє ефективно здійснювати стратегічне управління розвитком підприємства.

Відповідно до ситуаційно-ресурсного підходу в процесі антикризового управління слід порівнювати кількість наявних ресурсів, кількість необхідних ресурсів для подолання кризи та очікуваний ефект від реалізації стратегій антикризового управління.

Процесний підхід, запроваджений прихильниками школи адміністративного управління, розглядає управління як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій, а не одноразову дію. Процес управління, таким чином, являє собою сукупність усіх функцій [157], тобто видів цілеспрямованої діяльності щодо об'єкта, яким управляють, зумовлених кооперацією і поділом праці всередині управлінського персоналу, яким властиве замкнене коло робіт (підфункцій), що об'єднуються спільністю значення і виконують певну роль в управлінській діяльності [104].

Відповідно до розробок Анрі Файоля, який є родоначальником цієї концепції, процес управління складається з п'яти функцій: передбачення (встановлення мети), планування, організації, розпорядження, координації та контролю [252]. У сучасній літературі немає єдності поглядів на склад функцій управління. Залежно від особливостей конкретної системи управління, яку досліджують, виділяють такі функції управління: планування, організація, розпорядництво (командування), мотивація, аналіз, прогнозування, регулювання, координація, контроль, облік, стимулювання, управління, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, добір персоналу, представництво та ведення переговорів або укладання угод [80, 144, 157, 192, 195]. На нашу думку, антикризове управління, як і будь-яке інше управління, має базуватися на таких основних функціях, як визначення цілей, планування, організація, мотивація та контроль, і враховувати два з'єднувальні процеси – прийняття рішень та комунікації, що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління. Але зміст цих функцій необхідно скоригувати з урахуванням особливостей антикризового управління (табл. 3.12). Наведений перелік функцій антикризового управління не є остаточним і може бути доповнений іншими функціями відповідно до потреб антикризового управління.

Наведені функції антикризового управління перебувають у діалектичному взаємозв'язку, взаємозумовленості та єдності, і щоб

ефективно реалізувати ту або іншу функцію, потрібно виконати весь комплекс функцій, що належать до визначеної сфери управління банком.

Таблиця 3.12

Зміст функцій антикризового управління

Функції	Зміст функцій
Визначення цілей	Обумовлює орієнтацію антикризового управління на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній бажаний стан об'єкта управління
Планування	Забезпечує практичну реалізацію антикризових програм і стратегій з фінансового оздоровлення банку та виведення його зі стану кризи, тобто відповідає за процес їх виконання
Організація	Передбачає розробку стратегії та програми досягнення встановлених цілей та завдань, складання планів та графіків реалізації окремих антикризових заходів, орієнтованих на досягнення визначеної мети антикризового управління та вжиття заходів щодо фінансового оздоровлення як банку в цілому, так і його окремих структурних підрозділів
Мотивація	Забезпечує використання мотиваційних регуляторів суб'єктів антикризового управління. Ця функція має поєднувати матеріальні (економічні) інтереси суб'єктів антикризового управління з моральними, психологічними мотивами
Контроль	Забезпечує нагляд і перевірку відповідності функціонування банку до встановлених планових показників фінансового оздоровлення, передбачає розробку стандартів його реалізації як певної системи кількісних показників, що дають змогу перевіряти результативність та ефективність окремих антикризових заходів та своєчасно коригувати стратегії антикризового управління
Процес прийняття рішень	Забезпечує вибір методів діагностики кризового стану, виду та стадії розвитку кризи, вибір ефективної стратегії антикризового управління з великої кількості альтернативних варіантів, які мають бути розроблені та запропоновані фахівцями з антикризового управління, обґрунтованість прийняття або відхилення окремих пропозицій зовнішніх санаторів та інвесторів стосовно умов їхньої участі в процесі антикризового управління
Процес комунікації	Забезпечує процес обміну інформацією між суб'єктами антикризового управління. Для досягнення загальних завдань антикризового управління обмін інформацією має бути своєчасним, повним та адекватним

Джерело: Складено автором

Сучасні умови діяльності банку характеризуються невизначеністю та високою швидкістю змін у його зовнішньому і внутрішньому середовищі. За цих умов посилюється інтерес до адаптивних систем управління, які

ґрунтуються на теорії хаосу та самоорганізації [143, 144, 258]. Під самоорганізацією [258] розуміється здатність системи підтримувати просторову, часову та функціональну структури без специфічного впливу; процеси спонтанного підпорядкування (переходу від хаосу до порядку), створення й еволюція структур у відкритих нелінійних системах [125].

У процесі самоорганізації банк, як відкрита нелінійна соціально-економічна система, самостійно адаптується до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, формує відповідну стратегію антикризового управління, спрямовану не тільки на подолання, а й на недопущення кризи. При формуванні і реалізації стратегії антикризового управління банк адаптує актуальне для нього зовнішнє і внутрішнє середовище, формує бажаний стан та ситуації в конкретному середовищі [245]. Згідно з цим підходом зміст антикризового управління полягає не тільки в ліквідації зовнішніх ознак та недопущенні подальшого поглиблення кризи, а й у відновленні здатності банку як соціально-економічної системи до самоорганізації, підтримки її внутрішньої і зовнішньої когерентності. Антикризове управління на підставі самоорганізації дає можливість гармонійно поєднувати раціональний підхід, який враховує інтереси банку в цілому, з інституціональним – орієнтованим на врахування інтересів окремих бізнес-одиниць, центрів фінансової відповідальності та бізнес-напрямів, та політичним – орієнтованим на інтереси окремих суб'єктів процесу антикризового управління.

Одним з нових підходів у теорії управління є екологічний підхід [125]. Фахівці розглядають екологію у двох аспектах. У традиційному розумінні екологія вивчає проблеми коеволуції природи і людства, проблеми збереження природної розмаїтості на нашій планеті, охорони живої природи. У широкому розумінні під екологією можна розуміти екологію людського розуму, екології пізнання й творчості, екології думки й слова, екології людської дії й керуючого впливу на складні соціально-економічні системи.

Основним положенням екологічного підходу є твердження про ситуаційність пошукової й конструктивної діяльності людини. Останнє означає, що діяльність людини, у тому числі й управлінська діяльність, тобто зусилля, спрямовані на створення соціальної організації, підтримку її функціонування та забезпечення розвитку, необхідно розуміти з позиції того,

що суб'єкт управління є живим організмом, що включений у певну ситуацію, тобто діючий в певних екологічних умовах.

Відповідно до екологічного підходу суб'єкт управління певним чином вбудовується в середовище, у соціально-економічну організацію, конструює свою екологічну нішу, тобто спостерігається активність і суб'єкта управління і середовища (організації) у процесі реалізації антикризового управління. Під час реалізації антикризового управління екологічний підхід дозволяє визначити першочергову роль суб'єкта управління у процесі подолання кризи, адже саме суб'єкт управління визначає напрямок розвитку соціально-економічної системи в умовах кризи, здійснює вибір стратегії антикризового управління відповідно до результатів діагностики кризового стану, виду та стадії розвитку кризи, наявних фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів, а також визначає стимули для персоналу банку.

Відносини суб'єкта управління зі своїм оточенням істотні, між ними встановлюються нелінійні зворотні зв'язки. Так, керівник банку впливає на своїх співробітників, визначає організаційну та фінансову структуру банку, розподіляє функції і обов'язки між підрозділами й окремими співробітниками, впливає на загальний клімат, що складається в установі, але при цьому постійно змінюється й сам, росте разом зі своєю установою. Хороший керівник з великим досвідом управління може визначати мотивувальні стимули для своїх співробітників у процесі реалізації антикризового управління, що сприятимуть творчості, самореалізації, розкриттю їх прихованого внутрішнього потенціалу. Отже, між керівником і його підлеглими встановлюються конструктивні й інтерактивні відносини, тобто спостерігається синергія суб'єкта управління й середовища, організації, у якій він діє, їхній конструктивний обопільний зв'язок і взаємне становлення в процесі подолання кризи та забезпечення подальшого розвитку системи.

На нашу думку, основним науковим підходом до визначення змісту антикризового управління банком є системний підхід, інші наукові підходи є його продовженням і доповненням.

Таким чином, антикризове управління – це такий вид управління, який спрямований на упередження та подолання кризи в процесах функціонування та розвитку банку, як і будь-якого іншого підприємства. Антикризове

управління має бути в стані постійної готовності, охоплювати всі стадії розвитку кризи та мати стратегічну спрямованість. Система антикризового управління акумулює в собі наукові знання і практичні методики у сфері аналізу й управління всіма господарськими процесами банку. Вона забезпечує ефективне функціонування та розвиток банку за умови переборення кризи, що виникає на відповідній стадії його розвитку, за допомогою розробки та реалізації відповідної стратегії антикризового управління. Обґрунтування мети та змісту окремих етапів процесу антикризового управління має спиратися на наукові підходи, реалізація яких забезпечує належну ефективність управлінського впливу. результатом антикризового управління є реалізація ефективної стратегії, що розробляється відповідно до внутрішніх можливостей банку, з урахуванням змін зовнішнього середовища, часових і ресурсних обмежень антикризового процесу. Стратегія антикризового управління сприяє переборенню кризи, що перебуває на певній стадії свого розвитку, та забезпечує ефективне функціонування і подальший розвиток банку.

3.4. Теоретико-методичні аспекти використання інструментів BSC та ERP для розробки фінансової стратегії банку

Фінансово-економічна криза в Україні та системність існуючих проблем в економічній і фінансових сферах призвели до порушення фундаментальних основ національної фінансової архітектури та до зниження рівня продуктивності національного банківського сектору. До основних проблем розвитку банківського сектору варто віднести наступні події: посилення конкуренції у банківській сфері, зниження рівня ефективності корпоративного управління банком, збільшення банківських ризиків, постійне посилення вимог з боку Національного банку України, розриви в рівнях концентрації та централізації банківського капіталу, відсутність певного рівня довіри населення, низький рівень розвитку ринкової інфраструктури аутсорсингу, регіональні та галузеві диспропорції в економіці. Зазначені процеси впливають на трансформацію соціально-економічного середовища, де функціонують банки, та формують вектор їх стратегічного розвитку. Виходячи з того, що в умовах реформування банківського сектору вагома роль відводиться управлінню фінансовою

Наукова редакція:

Чепелюк Г. М. – доцент кафедри банківської справи Черкаського навчально-наукового інституту ДВНЗ «Університет банківської справи», кандидат економічних наук, доцент.

Пантелєєва Н. М. – заступник директора Черкаського навчально-наукового інституту ДВНЗ «Університет банківської справи», кандидат технічних наук, доцент.

Авторський колектив:

Алієва С. С. – старший викладач кафедри фінансових та страхових послуг Самаркандського інституту економіки та сервісу Республіки Узбекистан, кандидат економічних наук (п.п. 1.4, 2.4, 2.5).

Ахроров З. О. – викладач кафедри фінансових та страхових послуг Самаркандського інституту економіки та сервісу Республіки Узбекистан (п.п. 2.5).

Бартош О. М. – старший викладач кафедри банківської справи Черкаського навчально-наукового інституту ДВНЗ «Університет банківської справи» (п.п. 1.3).

Варцаба В. І. – завідувач кафедри фінансів і банківської справи ДВНЗ «Ужгородський національний університет», кандидат економічних наук, доцент (п.п. 4.1).

Вовк В. Я. – професор кафедри економіки та фінансів Харківського національного університету внутрішніх справ, доктор економічних наук, професор (п.п. 3.3).

Вядрова Н. Г. – аспірант Харківського національного університету внутрішніх справ (п.п. 3.4).

Даніяров К. Д. – викладач Каракалпакського державного університету Республіки Узбекистан (п.п. 4.2).

Діденко С. В. – старший викладач кафедри банківської справи Черкаського навчально-наукового інституту ДВНЗ «Університет банківської справи» (п.п. 1.1; 1.2).

Жежерун Ю. В. – доцент кафедри банківської справи Черкаського навчально-наукового інституту ДВНЗ «Університет банківської справи», кандидат економічних наук (п.п. 2.1).