

ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ

Н. В. БОНДАРЕНКО, кандидат економічних наук

Ю. В. УЛЯНИЧ, кандидат економічних наук

К. М. МЕЛЬНИК, кандидат економічних наук

І. О. МІГУР, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет садівництва

В статті досліджено антикризове управління в банках яке включає комплекс заходів, спрямованих на запобігання та мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій. Воно є важливим елементом забезпечення фінансової безпеки, що передбачає реалізацію спеціальних процедур із залученням всіх управлінських рівнів банку. Фінансова безпека банку тісно пов'язана з антикризовим управлінням, оскільки обидва аспекти спрямовані на забезпечення стабільності та стійкості фінансової установи. Антикризове управління включає попереднє виявлення потенційних кризових ситуацій та застосування відповідних заходів для їх уникнення або подолання. Доцільність його впровадження підтверджується зміцненням довіри клієнтів, інвесторів та партнерів, що сприяє підвищенню фінансової стабільності банку.

Ключові слова: антикризове управління, фінансова безпека, банк, кризові ситуації, нормативи капіталу.

Постановка проблеми. Фінансова безпека банківської системи є основою економічної стабільності будь-якої країни. В умовах економічних та соціальних викликів, таких як глобальні фінансові кризи, економічні спади, зміни у регуляторному середовищі та технологічні зміни, банки стикаються з численними ризиками, що можуть підірвати їхню стабільність і ефективність. Ці фактори підкреслюють необхідність впровадження дієвих механізмів антикризового управління, які забезпечують фінансову безпеку банків. Отже, формування антикризового управління фінансової безпеки банків є важливим завданням, що потребує комплексного підходу, системного аналізу ризиків та активної співпраці між усіма учасниками фінансового ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки питання фінансової безпеки банків та ефективного антикризового управління привернули значну увагу як науковців, так і практиків таких як Болгар Т. М., Коваленко В. В., Копилюк О. І., Манжос С. Б., Музичка О. М., Побережний С. М., Пластун О. Л., Тохтамиш Т. О. та ін. Зокрема, дослідження зосереджені на вивченні основних чинників, які впливають на фінансову стабільність банків, а також на розробці стратегій і методів запобігання та подолання кризових ситуацій. Сучасні

економічні умови ставлять перед науковцями нові завдання щодо вивчення аспектів антикризового управління фінансовою безпекою банків. Ці аспекти охоплюють ключові напрями, які потребують ретельного дослідження та розробки нових підходів.

Метою статті є дослідження та аналіз аспектів антикризового управління фінансовою безпекою банків. Стаття спрямована на виявлення ключових чинників, що впливають на фінансову безпеку банків у сучасних умовах, розробку ефективних методів управління ризиками, а також оцінку впливу макроекономічних факторів та регуляторних інструментів на стабільність банківської системи.

Методика досліджень. Для досягнення мети дослідження та реалізації поставлених завдань, у статті використовуються різні методи. Проведено огляд наукових праць, статей, монографій, що присвячені темі антикризового управління фінансовою безпекою банків. Використано системний підхід для дослідження взаємозв'язків між різними елементами фінансової безпеки банків. Проаналізовано комплексний характер антикризового управління та його вплив на стабільність банківської системи. Застосовано методи фінансового аналізу для оцінки платоспроможності, ліквідності та фінансових ризиків банків. Проведено аналіз статистичних даних щодо показників банківської діяльності та економічного середовища. Виконано порівняльний аналіз практик антикризового управління у різних країнах та банківських системах. Оцінено ефективність різних підходів до забезпечення фінансової безпеки банків.

Застосування цих методів дослідження дозволяє отримати всебічне та глибоке розуміння проблематики антикризового управління фінансовою безпекою банків, визначити ключові чинники, що впливають на стабільність банківської системи, та розробити ефективні стратегії для підвищення її стійкості.

Результати дослідження. Антикризове управління в банку слід розуміти як комплекс заходів, спрямованих на запобігання несприятливим явищам, а у разі їх виникнення – застосування спеціальних процедур для усунення негативних наслідків. Цей комплекс заходів повинен розроблятися з урахуванням особливостей кризи, її гостроти та сфери впливу. Він буде ефективним лише за умови реалізації єдиного плану дій на всіх управлінських рівнях банку. Створення системи антикризового управління в банку визначається як взаємопов'язаний комплекс засобів та інструментів, що базуються на принципах та механізмах управління, які разом забезпечують досягнення кінцевого результату впровадження антикризових заходів.

Варто зазначити, що основними функціями слід вважати ті, реалізація яких необхідна для забезпечення антикризового управління як управлінського процесу в цілому. Визначення специфічних функцій обумовлено унікальними особливостями антикризового управління як процесу. Сутність зв'язуючих функцій полягає у створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями для забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу (рис. 1) [1].



Рис. 1. Функції антикризового управління

Варто відмітити, що антикризове управління банком та фінансова безпека банку тісно пов'язані, оскільки обидва аспекти спрямовані на забезпечення стабільності та стійкості фінансової установи. Основні зв'язки між ними полягають у таких аспектах як профілактика кризових ситуацій, реактивні заходи, моніторинг та контроль, стратегічне планування, зміцнення довіри.

Антикризове управління включає заходи з виявлення та запобігання потенційним кризам. Це сприяє підвищенню фінансової безпеки, оскільки зменшує ймовірність виникнення фінансових труднощів. У випадку настання кризових явищ, антикризове управління передбачає впровадження спеціальних процедур для мінімізації негативних наслідків. Ці заходи допомагають захистити фінансову стабільність банку. Антикризове управління включає постійний моніторинг фінансових показників та ризиків, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та вживати відповідних заходів. Це підвищує рівень фінансової безпеки. Антикризове управління сприяє розробці стратегічних планів, які враховують можливі ризики та шляхи їх мінімізації. Це забезпечує довгострокову фінансову безпеку банку. Ефективне антикризове управління сприяє зміцненню довіри клієнтів, інвесторів та партнерів до банку, що, в свою чергу, підвищує його фінансову безпеку. Антикризове управління є ключовим інструментом для забезпечення фінансової безпеки банку, оскільки воно дозволяє вчасно реагувати на загрози та підтримувати стабільність і надійність фінансової установи.

Поняття «фінансова безпека» виникло в результаті детального аналізу концепції «економічна безпека», коли економісти усвідомили важливу роль фінансової діяльності у забезпеченні економічної стійкості підприємств. Подібний процес спостерігається і з самим поняттям «економічна безпека», яке є частиною більш широкого терміну, що лежить в основі всієї науки про безпеку – «безпека». Таким чином, доцільно спочатку розглянути сутність терміну

«безпека» та визначити його основні аспекти. «Безпека» (з грецького «володіти ситуацією») є широкою категорією, що охоплює практично всі сфери життя – від індивідуального рівня до державного. Перші згадки про термін «безпека» можна знайти в давніх текстах, зокрема у книзі пророка Єзекіїля зі Старого Завіту. У XI столітті термін «безпека» з'явився в словнику Робера і означав стан душі людини, який дозволяє відчувати себе захищеним від будь-яких небезпек. У сучасних дослідженнях знайшла своє відображення категорія «фінансова безпека банку», трактується як у вузькому, так і в широкому сенсі. У широкому розумінні це стосується фінансової безпеки банківської системи як частини економічної безпеки на державному рівні. Вузьке трактування зосереджене на безпеці конкретної банківської установи щодо запобігання загрозам. Дослідники, такі як Побережний С. М., Пластун О. Л., та Болгар Т. М., підкреслюють, що фінансова безпека має два аспекти: забезпечення безпеки всієї банківської системи та окремих банківських установ [2]. Коваленко В. В. визначає безпеку банківської діяльності як стан захищеності інтересів власників, керівництва і клієнтів банку, матеріальних цінностей та інформаційних ресурсів від внутрішніх і зовнішніх загроз [3]. Антикризове управління банківською діяльністю доцільно розглядати як цілісну сукупність таких форм державного, регулювання НБУ та кризовий менеджмент.

При вивченні основ управління кризовими ситуаціями для забезпечення фінансової безпеки, важливо звернути увагу на поняття «фінансова криза», яке є ключовим у зв'язку між антикризовим управлінням та прагненням до економічної та фінансової стабільності. Кризові явища становлять найбільшу загрозу для будь-якої форми економічної безпеки, і система управління кризовими ситуаціями спрямована на їх запобігання. Кризові ситуації не виникають без певних причин. Нестабільні умови та негативний зовнішній вплив лише підсилюють кризові фактори на підприємстві. Сьогодні можна стверджувати, що причинами кризових ситуацій на підприємстві є не лише зниження платоспроможності та обсягів продажу, а також економічна нестабільність у країні та інші фактори. З появою кризи на підприємстві стає все очевидніше, що неефективне управління є основним чинником [4]. Фінансова криза є лише однією з форм загальної кризи. Тому перед детальним вивченням фінансової кризи та її видів, варто розглянути основні характеристики поняття «криза» (рис. 2). Зовнішнє середовище виявляється досить різноманітним, оскільки не все залежить від успішності функціонування підприємства. Деякі зовнішні фактори формуються в результаті подій, що відбуваються як у країні, де знаходяться підприємства (і за її межами), і в такому випадку внутрішнє середовище повинне пристосовуватися до цих подій [4, 5].

Нормативи капіталу банку є важливим показником, що впливає на його фінансову безпеку, тому потребують уваги. Нормативи капіталу банку є ключовими параметрами, що визначають його стійкість та здатність витримати фінансові труднощі. Вони відображають рівень фінансового забезпечення банку та його здатність врегулювати ризики.



Рис. 2. Основні причини виникнення фінансової кризи

Ці нормативи впливають на рівень капіталізації, здатність банку погашати зобов'язання та виплачувати дивіденди, а також відображають його загальну фінансову стабільність. Тому дотримання встановлених нормативів капіталу є важливим для забезпечення фінансової безпеки банку та підтримки його ділової діяльності в умовах ринкових коливань і економічних труднощів.

Рівні нормативів капіталу впливають на фінансову безпеку банків, оскільки вони визначають міру захищеності банку від ризиків та забезпечують його стійкість у випадку фінансових труднощів. Високі рівні капіталу дозволяють банкам забезпечити достатню фінансову підтримку для покриття можливих втрат або непередбачених ризиків. Нормативи капіталу також регулюються для забезпечення відповідності між ризиками, якими зазнається банк, і рівнем капіталу, необхідним для їх покриття. Відповідно до цього, належна збалансованість установлених нормативів капіталу може сприяти збільшенню стабільності та зниженню ризику недостатньої капіталізації, що в свою чергу позитивно впливає на фінансову безпеку банків.

Нормативи капіталу банку і антикризове управління взаємопов'язані та виконують важливі ролі у забезпеченні фінансової стійкості банку. Нормативи капіталу встановлюють мінімальні вимоги до рівня капіталу, який банк повинен мати для покриття ризиків і забезпечення стійкості. Антикризове управління, у свою чергу, включає стратегії та заходи, спрямовані на запобігання кризовим ситуаціям та управління ними, коли вони виникають. Основна мета антикризового управління полягає у забезпеченні ефективного реагування на потенційні кризи та мінімізації їхніх негативних наслідків для банку. Таким чином, нормативи капіталу визначають фінансову базу, на якій ґрунтується антикризове управління, забезпечуючи банк необхідними ресурсами для виявлення, запобігання та подолання кризових ситуацій (рис. 3). Дев'ять банків успішно пройшли тестування на стресове навантаження. Більшість з них мають зарубіжний капітал, а також до них відноситься державний Приватбанк. У цьому році ПУМБ та А-Банк не потребували додаткового капіталу після тестування на стрес. Згідно з базовим сценарієм, банки, які взяли участь у стрес-тестуванні, в середньому показали зростання достатності основного капіталу. Більшість з них отримали прибуток, а їхній капітал зрос.

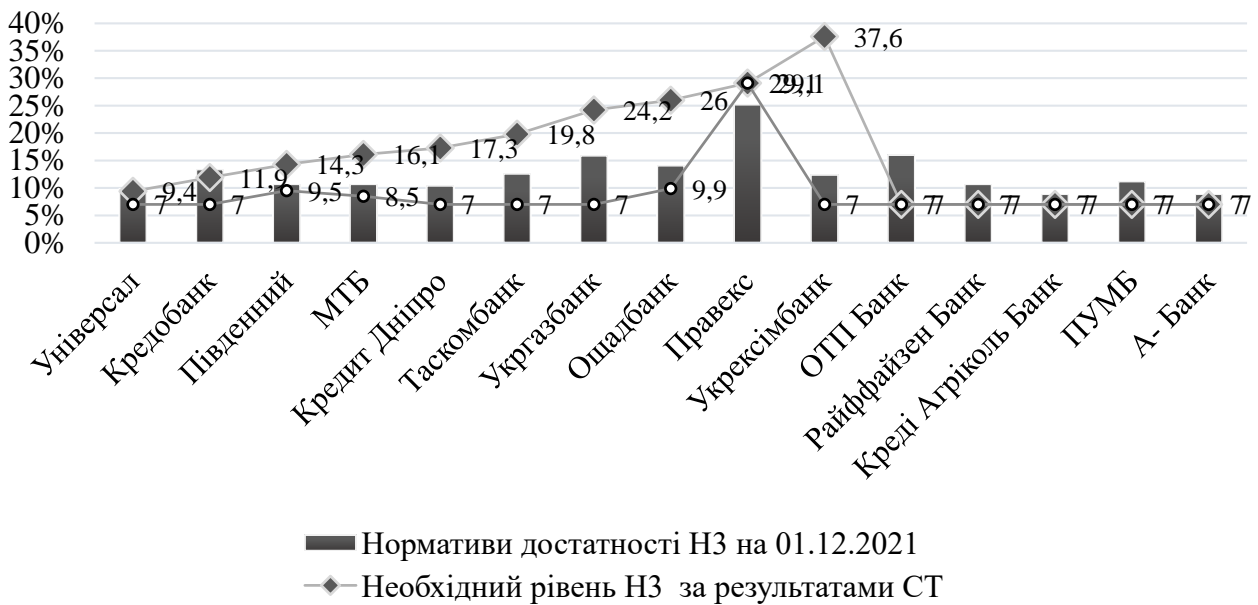


Рис. 3. Необхідні рівні нормативів капіталу банків [6]

Проте, у дев'яти банків була виявлена потреба у додатковому капіталі. У кризовому сценарії кількість банків, які потенційно могли зазнати нестачі капіталу, зросла до 20. Серед них – Ощадбанк, Укрексімбанк, Укргазбанк, Південний, Кредит Дніпро, Мегабанк, ТАСкомбанк, Восток, Кредобанк, Універсал Банк та інші. Усі банки, які потребували капіталу, розробили та узгодили з НБУ програми капіталізації або реструктуризації. На момент початку грудня лише у п'яти банків норматив достатності основного капіталу був нижче необхідного рівня, визначеного за несприятливим сценарієм.

З 2018 року Національний банк проводить стрес-тестування, що включає оцінку якості активів. Усі банки, за винятком ПАТ "Розрахунковий центр", який здійснював лише розрахункові операції і пізніше здав банківську ліцензію, проходять цю оцінку. Стрес-тестування виконується залученням незалежного аудитора. У зв'язку з кризою, спричиненою пандемією COVID-19, у 2020 році стрес-тестування не проводилося. Основними аспектами антикризового управління в системі забезпечення фінансової безпеки є: діяльність антикризового управління, що включає планування, координацію та виконання заходів для запобігання та подолання кризових ситуацій; фінансовий стан, який охоплює аналіз та оцінку фінансового здоров'я підприємства, зокрема його платоспроможності, ліквідності та фінансових ризиків; рівень інформаційного забезпечення, що забезпечує вчасний та достовірний обмін інформацією між різними підрозділами та рівнями управління для ефективного реагування на кризові ситуації; рівень фінансової безпеки, що включає заходи для захисту активів та забезпечення стабільності фінансових показників підприємства; стан захищеності в цілому, який оцінює рівень захисту підприємства від зовнішніх загроз, таких як економічні, фінансові та технологічні ризики. Антикризове управління спрямоване на досягнення фінансових цілей, таких як забезпечення

стабільного рівня платоспроможності та ліквідності, мінімізація наслідків фінансових криз, а також збереження фінансової стабільності підприємства [6].

Ще одним ключовим фактором, що впливає на фінансову безпеку, є рівень відсоткових ставок. Відсоткова ставка визначає вартість кредитів для клієнтів та фінансових інституцій, а також доходність інвестиційних портфелів (рис. 4).

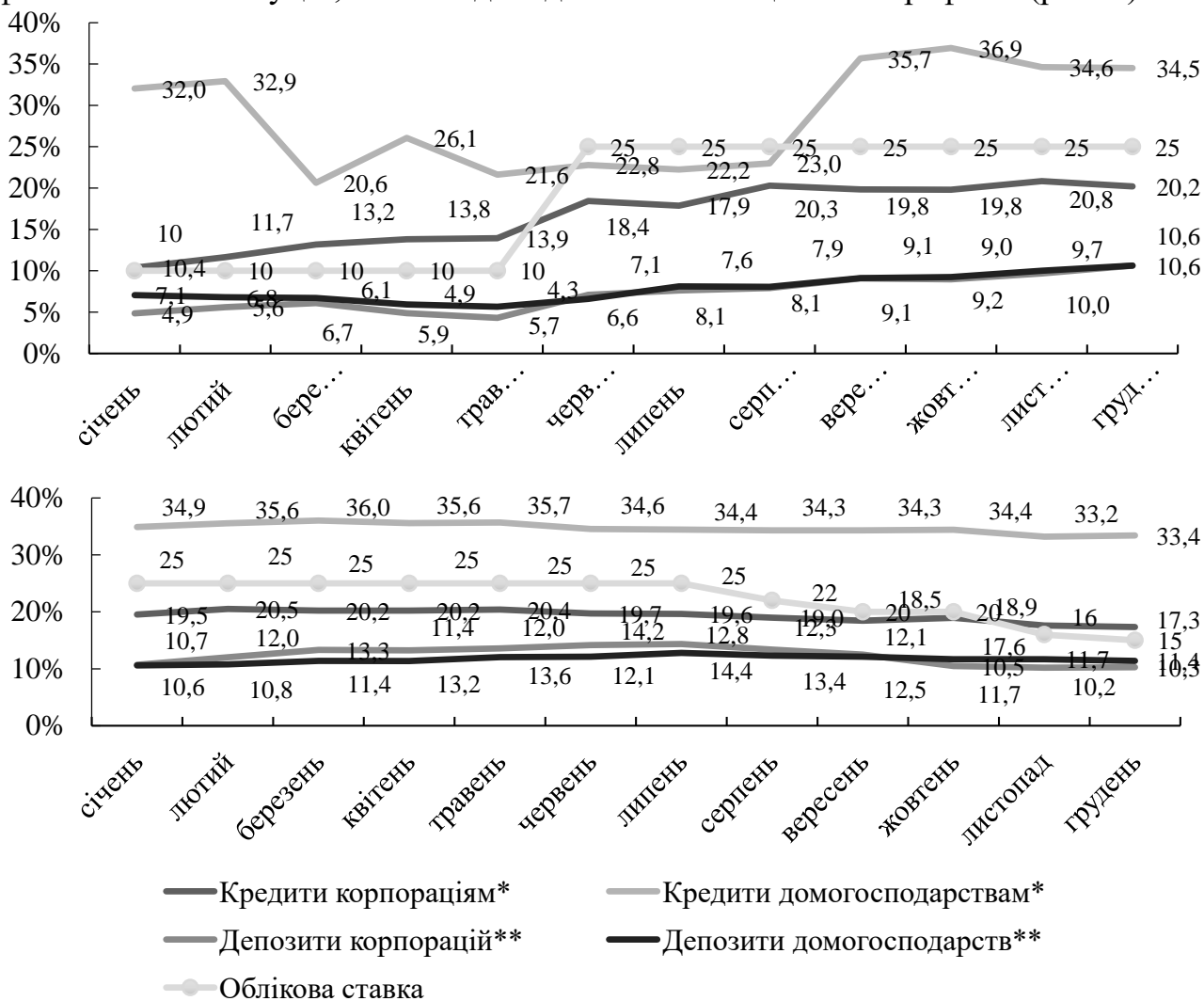


Рис. 4. Динаміка відсоткових ставок за 2022–2023 рр. [8]

Динаміка відсоткових ставок має значний вплив на фінансову безпеку банків. Підвищення відсоткових ставок може спричинити зростання доходів банків від кредитування та інших активів, що позитивно впливає на їхню фінансову стійкість. Однак, воно також може збільшити вартість фінансування для банків, які залежать від залучення коштів на ринку капіталу або депозитних зобов'язань, що може негативно позначитися на їхній прибутковості. Крім того, зі зростанням відсоткових ставок клієнти можуть мати складнощі у виплаті кредитів, що збільшує кредитний ризик для банку. Зміна відсоткових ставок також може вплинути на вартість облігацій та інших інвестиційних активів у портфелі банку, що може вплинути на його прибутковість та капітал. Отже, враховуючи їхню прибутковість, ліквідність та кредитний ризик, динаміка відсоткових ставок має велике значення для фінансової безпеки банків [7].

Згідно з економічною теорією, зниження реальних відсоткових ставок, що враховані інфляцією, має сприяти збільшенню інвестицій. Проте, за останні півтора роки в Україні спостерігається помітне зниження реальної облікової ставки з 8–9 % на початку 2019 р. до 3–4 % на середину 2020 р. Незважаючи на це, обсяг інвестицій не збільшився. За даними Держстату, у першому кварталі поточного року нагромадження основного капіталу зменшилося на 21,4 % у річному вимірі. Це зниження можна пояснити кризою, але виникає питання: чому радикальне зниження реальних ставок не змогло зменшити цей спад? Навіть у першому кварталі 2019 р. показники інвестицій зросли на 16,5 % щорічно, незважаючи на високі ставки. Звідси випливає висновок, що обсяг інвестицій залежить не лише від реальних відсоткових ставок, а також від інших факторів, які формують «інвестиційний клімат». Таким чином, ті, хто сподіваються, що зниження облікової ставки автоматично приведе до інвестиційного буму в Україні, можуть помилятися. Підсумкові результати інвестицій визначаються широким спектром факторів, а не лише рівнем відсоткових ставок.

Антикризове управління в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства є невід’ємною складовою стратегічного управління, спрямованого на запобігання та мінімізацію фінансових ризиків і збереження фінансової стійкості підприємства. Під час воєнного конфлікту в Україні формування антикризового управління фінансової безпеки банків набуває особливої важливості і складності. Військові дії можуть значно підірвати стабільність фінансової системи країни, що потребує негайних та ефективних заходів для забезпечення фінансової безпеки банків. Антикризове управління у цих умовах передбачає розробку та впровадження стратегій адаптації до змінних умов воєнного конфлікту, включаючи можливість евакуації персоналу та матеріальних цінностей. Постійний моніторинг ситуації на фронті та оцінка впливу воєнних подій на фінансову систему необхідні для реагування на потенційні загрози. Розробка планів дій та сценаріїв допомагає уникнути фінансових криз і забезпечити ліквідність банківської системи [9].

Крім того, підвищення рівня захисту інформації, фізичних об’єктів та персоналу банків є необхідним для запобігання можливим терористичним атакам чи кіберзагрозам. Взаємодія з національним банком та іншими органами влади для розробки та впровадження ефективних стратегій управління кризовими ситуаціями також є важливою. Загалом, метою антикризового управління в умовах воєнного конфлікту є збереження фінансової стійкості та надійності банківської системи країни, що вимагає комплексного та координованого підходу до управління ризиками та забезпеченням безпеки.

Висновок. Підтримка фінансової безпеки банків через антикризове управління визначається як ключове завдання для забезпечення стабільності фінансової системи. Антикризове управління в банку включає комплекс заходів, спрямованих на попередження та подолання кризових ситуацій, а також мінімізацію негативних наслідків. Цей процес передбачає розробку системи стратегічного планування, постійного моніторингу фінансових показників та

ризиків, а також підтримку довіри клієнтів та інвесторів. Крім того, нормативи капіталу відіграють важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості банку. Вони визначають рівень фінансового забезпечення та здатність банку врегулювати ризики. Тому постійний моніторинг та управління цими нормативами є ключовим для забезпечення фінансової безпеки. Загалом, антикризове управління та дотримання нормативів капіталу в сукупності є важливими складовими для забезпечення стійкості та надійності банківської системи. Їх ефективна реалізація сприяє попередженню кризових ситуацій та забезпечує стабільність фінансових установ.

Література:

1. Тохтамиш Т. О., Буканова О. С. Теоретичні аспекти антикризового управління в банку. *Гроші, фінанси і кредит*. Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/98.pdf.

2. Побережний С. М., Пластун О. Л., Болгар Т. М. Фінансова безпека банківської діяльності: навч. посіб. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 112 с.

3. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 228 с.

4. Мільчакова А. С., Назаренко Л. В. Дослідження сутності поняття та методологічного інструментарію антикризового управління банку. *Науковий вісник Херсонського державного університету Сер.: Економічні науки*, 2016. Вип. 21. Ч. 2. С. 164–168.

5. Антикризове управління фінансовою стійкістю банків в умовах глобальних економічних дисбалансів. Режим доступу: <http://surl.li/uarmi>.

6. Оновлено вимоги до структури капіталу банків. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-vimogi-do-strukturi-kapitalu-bankiv>

7. Коренева О. Г. Формування системи антикризового управління в банківських установах. *Ефективна економіка*. 2012. №5. Режим доступу: nauka.com.ua).

8. Облікова ставка Національного банку. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>.

9. Чуб П. М. Антикризове управління у банківській діяльності. *Фінанси, облік і аудит*. 2012. № 20. С. 203–211.

References:

1. Theoretical aspects of crisis management in a bank. *Money, Finance and Credit*. Retrieved from: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/98.pdf. [in Ukrainian].

2. Poberezhnyi, S. M., Plastun, O. L., Bolgar, T. M. (2010). Financial security of banking activity. Sumy: SHEI “UABS NBU”. 112 p. [in Ukrainian].

3. Kovalenko, V. V. (2010). Strategic management of financial stability of the banking system: methodology and practice. Sumy: SHEI “UABS NBU”. 228 p. [in Ukrainian].

4. Milchakova, A. S., Nazarenko, L. V. (2016). Research of the essence of the concept and methodological tools of bank crisis management. *Scientific Bulletin of Kherson State University, Ser: Economic Sciences*, issue 21, pp. 164–168. [in Ukrainian].

5. Anti-crisis management of financial stability of banks in the context of global economic imbalances. Retrieved from: <http://surl.li/uapmi>. [in Ukrainian].

6. Updated requirements for the capital structure of banks. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-vimogi-do-strukturi-kapitalu-bankiv>. [in Ukrainian].

7. Korenieva, O. G. (2012). Formation of the system of crisis management in banking institutions. *Effective economy*, no. 5. Retrieved from: nauka.com.ua. [in Ukrainian].

8. Discount rate of the National Bank of Ukraine. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>. [in Ukrainian].

9. Chub, P. M. (2012). Anti-crisis management in banking. *Finance, accounting and audit*, no. 20, pp. 203–211. [in Ukrainian].

Annotation

Bondarenko N. V., Ulyanych Y. V., Melnyk K. M., Migur I. O.

Formation of anti-crisis management of financial security of banks

In the context of constant financial fluctuations and potential crises, crisis management has become an important aspect of the activities of banks, focusing on the prevention and overcoming of crisis situations. This process includes strategic planning, monitoring financial risk, and effective management of capital adequacy ratios. To ensure financial stability, it is necessary to improve the strategy and continuously analyze changes in the external environment.

The capital adequacy ratio is judged to play an important role in ensuring financial stability of banks. They determine level of financial security and ability of banks to manage risks. Therefore, continuous monitoring and management of these standards is the key to ensuring financial security. Overall, crisis management and compliance with capital adequacy ratios are key factors to ensure stability and reliability of banking system. Its effective implementation will help prevent crises and ensure stability of financial institutions. The analysis of interest rates and their impact on the financial security of banks is an important aspect of financial risk management. A rise in interest rates can not only increase banks' lending income, but also increase their financing costs, which affects profitability. Changes in interest rates also increase credit risk, affect the ability of customer to repay the loan. In addition, they affect the value of bank's investment assets, which can affect profitability and capital. At the same time, dynamics of interest rates determine the financial stability of banks.

Crisis management becomes especially important during military conflicts where the stability of the financial system is at risk. In this situation, the bank should develop a professional strategy, taking into account the possible military risks and ways to prevent them. Adaptation to changes in the military environment, including the evacuation of personnel and important assets, will be an important component of crisis management. In addition, the level of protection of bank information and physical facilities must be increased to prevent terrorist attacks and cyber threats that may arise in military conflicts. Interaction with the National Bank and other authorities to develop and implement effective crisis management strategies is especially important.

Key words: *anti-crisis management, financial security, bank, crisis situations, capital regulations.*