

# СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ УКРАЇНИ

©2019 КОПИЛЮК О. І., МУЗИЧКА О. М., ЛОЗИНСЬКА О. І.

УДК 336.717.8

JEL: G21

**Копилюк О. І., Музичка О. М., Лозинська О. І. Стратегічний підхід до антикризового управління в банках України**

Мета статті полягає в удосконаленні існуючих теоретичних і прикладних аспектів та обґрунтуванні стратегічного підходу в антикризовому управлінні банківськими установами. З урахуванням огляду існуючого наукового доробку авторами відзначено, що антикризове стратегічне управління банком повинно базуватися на відповідній концептуальній основі. Визначено, що пріоритетною метою функціонування банку та завданням щодо попередження та нейтралізації кризи є підхід, заснований на взаємозв'язку ресурсів, можливостей, конкурентних переваг і стратегії, з базуванням на моніторингу середовища ведення банківського бізнесу, його динамічності та непередбачуваності. Зазначено, що систематизація стратегій має базуватися на ключових характеристиках, розмежуванні їх видів, умов та сфери застосування. На думку авторів, антикризова стратегія управління діяльністю банків повинна формуватися та реалізовуватися на трьох ієрархічних рівнях управління: банку в цілому; підрозділів; функціонально-операційному з упровадженням відповідних корпоративних, ділових і функціональних антикризових стратегій. У результаті дослідження запропоновано систематизацію антикризових стратегій банків у розрізі низки критеріїв, таких як: ієрархічний рівень управління; джерела фінансування; функціональна спрямованість; методи ідентифікації та способи реагування на кризові явища та загрози; характер прийняття та реалізації антикризових управлінських рішень; життєвий цикл розвитку банку та глибина кризи; джерела та характер виникнення кризових явищ. Відзначено, що забезпечення антикризової стратегії фінансовими ресурсами передбачає їх мобілізацію за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел, у результаті чого, залежно від глибини кризи та характеру антикризових заходів, виокремлюють стратегію антикризового управління, яка базується на внутрішніх фінансових ресурсах, і стратегію зовнішніх джерел фінансування. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є необхідність розробки методичного інструментарію діагностики типу та глибини кризи на макро- і мікрорівнях з виокремленням відповідних превентивних і реактивних інструментів антикризового менеджменту в банках.

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, банківські установи, стратегія, превентивний менеджмент, реактивний менеджмент.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-226-232>

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

**Копилюк Оксана Іванівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри фінансово-економічної безпеки та банківського бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

**E-mail:** [korylyuk@ukr.net](mailto:korylyuk@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0977-1309>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/F-3146-2019>

**Музичка Олександра МIRONІВНА** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансово-економічної безпеки та банківського бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

**E-mail:** [olexmi@gmail.com](mailto:olexmi@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-2625-5741>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/F-2153-2019>

**Лозинська Олена Ігорівна** – магістрантка, Львівський торговельно-економічний університет (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

УДК 336.717.8

JEL: G21

UDC 336.717.8

JEL: G21

**Копилюк О. І., Музичка А. М., Лозинская А. И. Стратегический подход к антикризисному управлению в банках Украины**

Цель статьи заключается в совершенствовании существующих теоретических и практических аспектов, а также в обосновании стратегического подхода в антикризисном управлении банковскими учреждениями. С учетом обзора существующего научного наследия авторами отмечено, что антикризисное стратегическое управление банком должно основываться на соответствующей концептуальной основе. Определено, что приоритетной целью функционирования банка и заданием по предупреждению и нейтрализации кризиса является подход, базирующийся на взаимосвязи ресурсов, возможностей, конкурентных преимуществ и стратегии, с учетом мониторинга среды ведения банковского бизнеса, её динамичности и непредсказуемости. Отмечено, что систематизация стратегий должна базироваться на ключевых характеристиках, разграничении их видов, условий и сферы применения. По мнению авторов, антикризисная стратегия управления деятельностью банков должна формироваться и реализовываться на трех иерархических уровнях управления: банка в целом; подразделений; функционально-операционном с использованием соответствующих корпоративных, деловых и функциональных антикризисных стратегий. В результате исследования предложена систематизация антикризисных стратегий банков в разрезе ряда критериев, таких как: иерархический уровень управления; источники финансирования; функциональная направленность; методы идентификации и способы реагирования на кризисные явления и угрозы; характер принятия и

**Kopylyuk O. I., Muzychka O. M., Lozynska O. I. The Strategic Approach to Crisis Management in Banks of Ukraine**

The article is aimed at improving existing theoretical and practical aspects, as well as substantiating the strategic approach in the crisis management of banking institutions. Considering the review of the existing scientific heritage, the authors noted that the anti-crisis strategic management of bank should be based on the appropriate conceptual basis. It is determined that the priority of functioning of bank and its task in preventing and neutralizing a crisis is an approach based on the interconnection of resources, opportunities, competitive advantages and strategy, taking into account monitoring of the environment of banking business, its dynamism and unpredictability. It is specified that the systemization of strategies should be based on key characteristics, delineation of their types, conditions and sphere of application. According to the authors, the anti-crisis strategy of managing the activities of banks should be formed and implemented at three hierarchical levels of administration: the bank as a whole; the bank's divisions; the functional-operational level, using appropriate corporate, business and functional anti-crisis strategies. On the results of the study, the authors propose a systematization of the banks' anti-crisis strategies in the plane of a number of criteria, such as: hierarchical level of management; sources of financing; functional focus; methods of identification and ways to react towards crises and threats; nature of the adoption and implementation of anti-crisis managerial decisions;

реализации антикризисных управленческих решений; жизненный цикл развития банка и глубина кризиса; источники и характер возникновения кризисных явлений. Отмечено, что обеспечение антикризисной стратегии финансовыми ресурсами предполагает их мобилизацию за счет внутренних и внешних источников, в результате чего, в зависимости от глубины кризиса и характера антикризисных мер, выделяют стратегию антикризисного управления, основанную на внутренних финансовых ресурсах, и стратегию внешних источников финансирования. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является необходимость разработки методического инструментария диагностики типа и глубины кризиса на макро- и микроуровнях с выделением соответствующих превентивных и реактивных инструментов антикризисного менеджмента в банках.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, банковские учреждения, стратегия, превентивный менеджмент, реактивный менеджмент.

**Табл.: 1. Библ.: 9.**

**Копылюк Оксана Ивановна** – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой финансово-экономической безопасности и банковского бизнеса, Львовский торгово-экономический университет (ул. Туган-Барановского, 10, Львов, 79005, Украина)

**E-mail:** kopylyuk@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0977-1309>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/F-3146-2019>

**Музычка Александра Мироновна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансово-экономической безопасности и банковского бизнеса, Львовский торгово-экономический университет (ул. Туган-Барановского, 10, Львов, 79005, Украина)

**E-mail:** olexmu@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-2625-5741>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/F-2153-2019>

**Лозинская Алена Игоревна** – магистрантка, Львовский торгово-экономический университет (ул. Туган-Барановского, 10, Львов, 79005, Украина)

life cycle of the bank's development and the extent of a crisis; sources and nature of the emerging crisis developments. It is also noted that the provision of an anti-crisis strategy with financial resources involves their mobilization at the expense of internal and external sources that, depending on the extent of a crisis and the nature of the anti-crisis measures, results in allocating a strategy of crisis management based on the internal financial resources and a strategy of the external sources of financing. Prospect for further research in this direction is the need to develop a methodical instrumentarium for diagnostic of the type and extent of a crisis at macro- and micro-levels with the allocation of appropriate preventive and reactive instruments of the crisis management in banks.

**Keywords:** crisis, crisis management, banking institutions, strategy, preventive management, reactive management.

**Tabl.: 1. Bibl.: 9.**

**Kopylyuk Oksana I.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economic and Financial Security and Banking Business, Lviv University of Trade and Economics (10 Tuhan-Baranovskoho Str., Lviv, 79005, Ukraine)

**E-mail:** kopylyuk@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0977-1309>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/F-3146-2019>

**Muzychka Oleksandra M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic and Financial Security and Banking Business, Lviv University of Trade and Economics (10 Tuhan-Baranovskoho Str., Lviv, 79005, Ukraine)

**E-mail:** olexmu@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-2625-5741>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/F-2153-2019>

**Lozynska Olena I.** – Graduate Student, Lviv University of Trade and Economics (10 Tuhan-Baranovskoho Str., Lviv, 79005, Ukraine)

Функціонування банків України супроводжується поглибленням проблемних аспектів діяльності, які пов'язані із виходом із кризи 2014–2016 рр. Цей процес супроводжується значним скороченням кількості банківських установ, низькою ефективністю їх роботи, значним обсягом негативно класифікованих активів, недостатністю сформованих резервів для покриття ризиків, низьким рівнем капіталізації та прибутковості для реалізації інноваційних стратегій розвитку. Наявність кризових явищ і непередбачуваність розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища, зростання ризиків та загроз зумовлюють необхідність впровадження новітніх підходів до формування стратегій антикризового управління в банках. Стратегічне антикризове управління – це дієвий засіб досягнення довгострокових цілей, який формалізує бізнес-модель функціонування банків і дозволяє використовувати превентивні та реактивні методи й інструменти менеджменту для запобігання проявам криз, загроз і небезпек.

Окремі аспекти щодо формування управлінського, системного та стратегічного антикризового управління діяльністю банків висвітлені в роботах таких учених як: Б. Пшик [1], О. Копилюк, П. Буряк,

Я. Жовтанецька, О. Музычка [2], В. Джулай [3], В. Коваленко, М. Ситник [4], С. Козьменко, Ф. Шпиг, І. Волошко [5], І. Парасій-Вергуненко [6], С. Манжос [7], Х. Сас [8], І. Іртіщева, С. Мінакова [9]. Разом із тим, невирішеними залишаються питання формування сучасних стратегій антикризового управління, їх систематизації та сфери застосування в контексті реалізації місії та довгострокових цілей розвитку банківського бізнесу.

Метою статті є вдосконалення існуючих теоретичних і прикладних аспектів та обґрунтування стратегічного підходу в антикризовому управлінні банківськими установами.

Банківські кризи мають різні причини виникнення, ознаки та наслідки прояву і масштаб розповсюдження та зумовлюють необхідність використання превентивних і реактивних методів антикризового управління. У сучасних наукових дослідженнях відсутні усталені підходи до трактування суті, форм, методів та інструментів антикризового управління банком у поточному та стратегічному вимірах.

Зокрема, Б. І. Пшик трактує антикризове управління діяльністю банку як набір відповідних методів, прийомів та управлінських дій, спрямованих на виявлення, попередження та подолання кризових явищ і ситуацій для того, щоб у подальшому забезпечити стабільну беззбиткову діяльність банківських установ [1, с. 53]. Така позиція ученого акцентує на спе-

Виконано в межах науково-дослідної теми «Фінансові та організаційні механізми забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку економіки України» (№ держреєстрації 0118U000023).

цифіці антикризового управління, яке спрямовується на вихід з кризи та відновлення докризових параметрів функціонування банку.

О. І. Копилюк, П. Ю. Буряк, Я. В. Жовтанецька, О. М. Музичка констатують, що антикризове управління банківською діяльністю – це спеціальний вид управління, який трактується у вузькому (нейтралізація кризових явищ) і широкому розумінні з необхідністю застосування специфічних видів та методів управління та здійснюється з метою діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ на різних рівнях функціонування банківської системи [2, с. 20–21]. Таке визначення базується на необхідності використання специфічних видів та методів антикризового управління в умовах часових і фінансових обмежень.

В авторефераті дисертації В. О. Джулай визначає поняття «антикризове управління в банківському секторі економіки» [3], яке, на відміну від існуючих, ураховує особливості банківського сектора як динамічної системи та розглядається як комплекс заходів, що уможлиблює нейтралізацію дестабілізуючих чинників та повернення в стан рівноваги за умови коливань функціонування банківського сектора в межах основних параметрів його стійкості.

Учена В. В. Коваленко розглядає антикризове управління з позиції одного із інструментів стратегічного управління фінансовою стійкістю банківської системи та визначає його як систему управлінських заходів і рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях фінансового управління банків. Таке управління повинне охоплювати всі стадії розвитку кризи, зокрема її профілактику та попередження [4, с. 139]. Дане визначення вважаємо стратегічно орієнтованим і спрямованим на антикризове управління фінансовою стійкістю банку.

**В** економічній літературі стратегічний підхід до управління передбачає формування й реалізацію довгострокових цілей та планів розвитку банківських установ. Зокрема, С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг та І. В. Волошко розглядають стратегію як узагальнену модель довгострокових дій організації, що мають бути використані для досягнення намічених стратегічних цілей за допомогою розподілу та координації ресурсів [5, с. 40]. Ці відомі учені є представниками ресурсорієнтованого підходу до реалізації визначених цільових перспективних орієнтирів.

З позицій І. М. Парасій-Вергуненко стратегія розглядається як комплексний план дій, що детермінується набором правил, принципів та основних способів досягнення цілей компанії на основі врахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [6, с. 12]. Таке трактування ученої акцентує на процедурних аспектах формування стратегії

з обов'язковим урахуванням макро- та мікроекономічних чинників впливу, але без урахування часового компонента.

На нашу думку, стратегія розвитку банків – це довгостроковий план дій щодо визначення пріоритетів та цільових орієнтирів, які спрямовані на досягнення місії, цілей, завдань з базуванням на ресурсорієнтованому підході та забезпеченні конкурентних переваг.

**С**истематизація стратегій повинна базуватися на ключових характеристиках, розмежуванні їх видів, умов та сфери застосування. Стратегія банку, на нашу думку, повинна відповідати таким параметрам.

1. Формуватися за функціональною спрямованістю і відображати цілі, місію та завдання розвитку банківського бізнесу на основі ресурсорієнтованого підходу в довгостроковій перспективі.

2. Базуватись на сценарному й альтернативному підходах з визначенням чітких часових параметрів у перспективі.

3. Враховувати внутрішні й зовнішні зміни, їх динамічність, забезпечувати зростання вартості банківського бізнесу, його стабільність і конкурентоспроможність.

4. Відповідати принципам взаємоузгодженості цілей, послідовного розвитку, комплексності, емерджентності, транспарентності, спрямованості на вихід з кризи, ефективності.

За функціональним критерієм виділяють низку окремих стратегій, таких як: антикризова, організаційна, маркетингова, фінансова, економічна, соціальна, безпеки банку та ін.

За твердженням С. Б. Манжос, антикризова стратегія банку – це стратегія, яка передбачає перспективну систему заходів у сфері операційної, фінансової, маркетингової діяльності банку, а також ризик-менеджменту та управління персоналом, що дозволяє банківській установі безперебійно здійснювати ефективну діяльність в умовах несприятливого середовища, пом'якшувати загрози кризи та використовувати наслідки кризи для власного розвитку та досягнення конкурентних переваг [7, с. 266].

Стратегія антикризового розвитку чи управління має включати два типи стратегій: стратегію подолання кризи й стратегію недопущення кризи. За такої умови стратегічне антикризове управління буде симбіозом оперативного менеджменту, що включає контроль поточної ситуації на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії подолання кризи та стратегічного управління, що включає прогнозування ситуації в майбутньому на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії недопущення кризи [8, с. 91].

Антикризова стратегія стане ефективною, якщо буде:

- ✦ диференційована за видами криз;
- ✦ враховано глибину протікання кризи;
- ✦ враховано причини розвитку кризи;
- ✦ враховано стадію життєвого розвитку кризи [9, с. 39].

Стратегічне антикризове управління діяльністю банку ґрунтується на поєднанні окремих елементів фінансового та стратегічного менеджменту й має ряд функціональних особливостей, таких як:

- ✦ відзначається багатоаспектністю та широким спектром завдань, які покладені в його основу;
- ✦ потребує взаємоузгодженості в управлінні фінансовим потенціалом на макро- та мікрорівнях;
- ✦ супроводжується моніторингом внутрішнього та зовнішнього середовища і вимагає жорстких методів банківського нагляду, регулювання й контролю;
- ✦ акцентує на необхідності впровадження методів, інструментів та цільових орієнтирів превентивного антикризового управління;
- ✦ базується на диференціації стратегічних цілей банку залежно від його місії з виокремленням антикризових стратегічних цілей управління діяльністю першого і другого рівнів. До *стратегічних цілей першого рівня* в рамках реалізації місії як загальної мети можуть належати: підвищення конкурентоспроможності банку через відновлення його докризових позицій; зростання прибутковості та фінансової стійкості; розширення спектра банківських продуктів і послуг; підвищення їх якості в контексті розширення ринку та нарощування обсягів діяльності; нарощування обсягів капіталізації банку та підвищення вартості банківського бізнесу; запобігання неплатоспроможності банку та відновлення докризових параметрів діяльності; формування реорганізаційних і ліквідаційних стратегій у випадку настання ситуації критичного кризового стану. *Стратегічними робочими цілями антикризового управління другого рівня* можуть виступати: підвищення якості кредитного портфеля; диверсифікація ресурсного потенціалу банку з позицій мінімізації витрат; балансування активно-пасивних операцій за строками і сумами; формування ефективного портфеля цінних паперів; зниження загальних адміністративних і господарських витрат і витрат на утримання філіальної мережі та персоналу;
- ✦ стосується усіх підсистем та ієрархічних рівнів прийняття та реалізації управлінських рішень;

- ✦ супроводжується невизначеністю ситуацій і зростанням ризику в управлінні діяльністю банку.

На нашу думку, антикризове стратегічне управління банком повинно базуватися на відповідній концептуальній основі щодо визначення пріоритетної мети функціонування банку та завдань щодо попередження та нейтралізації кризи у взаємозв'язку ресурсів, можливостей, конкурентних переваг і стратегії з базуванням на моніторингу середовища ведення банківського бізнесу, його динамічності та непередбачуваності.

З позицій стратегічного підходу управління діяльністю банків можна систематизувати в розрізі чотирьох альтернативних варіантів.

*По-перше*, антикризова стратегія спрямована на оцінку ресурсного потенціалу та можливостей банку на довгострокову стратегічну перспективу, що дозволяє їх стабільно й оптимально використовувати з позицій мінімізації витрат на формування ресурсів і досягнення оптимальної структури пасивів банку та власних, залучених і запозичених ресурсів.

*По-друге*, антикризова стратегія управління розміщенням ресурсів у контексті оптимізації кредитних та інвестиційних операцій, їх прибутковості та існуючих ризиків, що формується через стратегію управління активами з позицій ризик-менеджменту.

*По-третє*, антикризова стратегія управління грошовими потоками банку з акцентуванням на управлінні як операційною, так і інвестиційною та фінансовою діяльністю з позицій генерування позитивних фінансових потоків і перевищення стратегічних показників прибутковості діяльності над поточними.

*По-четверте*, антикризова стратегія, що формується на тріаді фінансового, стратегічного й антикризового менеджменту та комплексній реалізації відповідних методів, інструментів та цільових орієнтирів і прогнозуванні ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища. Балансування інструментарію антикризового фінансового менеджменту з точки зору довгострокової майбутньої ефективної діяльності банків дозволяє сформувати одну із альтернативних антикризових стратегій управління діяльністю банків.

За твердженням відомих учених банки мають три ієрархічні рівні процесу стратегічного управління: рівень банку в цілому, рівень підрозділів (реалізація основних стратегій), функціонально-операційний рівень. Тому, відповідно до ієрархічного рівня, виділяють три типи стратегій – корпоративна, ділова, функціональна [5, с. 91]. З огляду на це, і антикризова стратегія управління фінансовою діяльністю банків повинна формуватися та реалізовуватися на визначених трьох ієрархічних рівнях управління з упровадженням відповідних корпоративних, ділових і функціональних антикризових стратегій.

*Антикризова корпоративна стратегія* – це загальний напрям антикризових заходів, у рамках якого визначаються загальні цілі виходу з кризи та напрями розвитку банківського бізнесу в умовах кризи та посткризового періоду, його кон'юнктурна позиція, напрями формування та використання ресурсів, прибутковість, персонал, безпека, інновації тощо.

*Антикризова ділова стратегія* спрямована на формування конкурентних переваг найбільш пріоритетних напрямів банківського бізнесу й установи в цілому.

*Антикризова функціональна стратегія* конкретизує корпоративну та ділову стратегії в рамках здійснення заходів антикризового управління в окремих функціональних підрозділах ведення банківського бізнесу і включає: кредитну, депозитну, інвестиційну антикризові стратегії.

Використання управлінських і регуляторних механізмів антикризового управління діяльністю базується на відповідних формах, методах, важелях та інструментах, які носять адміністративний і ринковий характер та реалізуються на макро- і макрорівнях, будучи спрямованими на виявлення, попередження, нейтралізацію та мінімізацію кризових явищ.

Систематизацію стратегій антикризового управління в банках наведено в *табл. 1*.

Запропонований підхід до класифікації, на відміну від існуючих, систематизує види стратегій за виокремленими критеріальними ознаками. Вважаємо доцільним виділити стратегії, які систематизовані залежно від характеру прийняття та реалізації управ-

лінських рішень. За цим критерієм виокремлено такі стратегії антикризового управління діяльністю банків:

- ✦ *стратегія зростання*, в рамках якої антикризові управлінські рішення мають попереджувальний характер і реалізуються до початку прояву кризових явищ і загроз;
- ✦ *стратегія підйому*, для якої характерні перші прояви й ознаки кризових явищ, які носять локальний характер і не мають суттєвого впливу на діяльність банків;
- ✦ *стратегія розгортання* – ідентифікує явні симптоми кризових явищ, які спричинять фінансові наслідки та матимуть вплив на фінансові результати банківської діяльності;
- ✦ *стратегія збігу* – характерна для банківських установ, в яких антикризові управлінські рішення приймаються та реалізуються в період протікання кризи та які відповідають загальним концептуальним засадам антикризового управління в банківському секторі економіки;
- ✦ *стратегія наслідування* – відзначається управлінськими процесами, які відображають перехідний період до посткризового стану в управлінні діяльністю, який має квазістабільний характер.

За джерелами виникнення кризових явищ і характером впливу на них виокремлено низку антикризових стратегій управління діяльністю банків, зокрема:

- ✦ *стратегія підвищення ліквідності активів*, яка відображає загальний підхід до антикризового управління ліквідністю банку, наявний

Таблиця 1

Систематизація антикризових стратегій у банках

Критерій систематизації	Вид антикризових стратегій
Залежно від ієрархічного рівня управління	Корпоративна стратегія; ділова стратегія; функціональна стратегія
За джерелами фінансування антикризових заходів	Стратегія самофінансування; стратегія зовнішнього фінансування; стратегія комбінованого фінансування
За функціональною спрямованістю антикризових заходів	Стратегія управління активами і пасивами; стратегія управління капіталом; стратегія управління кредитною діяльністю; стратегія управління інвестиціями; стратегія управління залученими коштами
Залежно від методів ідентифікації та способів реагування на кризові явища та загрози	Стратегія раннього виявлення та реагування на кризові явища; стратегія раптового реагування; компенсаційна стратегія
За характером прийняття та реалізації антикризових управлінських рішень	Стратегія випередження; стратегія підйому; стратегія розгортання; стратегія збігу; стратегія наслідування
Залежно від життєвого циклу розвитку банку та глибини кризи	Стратегія зростання; стратегія стабілізації; стратегія виживання; стратегія реорганізації; стратегія ліквідації
За джерелами виникнення кризових явищ і характером впливу на них	Стратегія підвищення ліквідності активів; стратегія оптимізації структури капіталу; стратегія обліку та контролю витрат; стратегія оптимізації прибутку

Джерело: авторська розробка.

ризик незбалансованої ліквідності та стратегічні пріоритети у трансформації активів і запозиченні ліквідних коштів;

- ✦ *антикризова стратегія оптимізації структури капіталу*, що акцентує на рівні власного капіталу, внутрішніх і зовнішніх методах антикризового управління капіталом, структурі корпоративних прав, оцінці вартості банківського бізнесу в рамках дохідного, витратного та порівняльного підходів, оцінці кредитного, операційного, ринкового ризиків, які характерні для управління капіталом;
- ✦ *антикризова стратегія обліку і контролю витрат*, яка відображає управлінські рішення у сфері оптимізації витрат та антикризові заходи щодо їх скорочення в розрізі процентних, комісійних, загальноадміністративних, інших операційних витрат та ін.;
- ✦ *антикризова стратегія оптимізації прибутку*, яка базується на комерційних засадах ведення банківського бізнесу і може носити інерційний і «проривний» характер і максимізувати прибуток при значному рівні ризику або оптимізувати величину прибутку при допустимих значеннях ризиковості. Така стратегія може носити характер відновлення прибутковості й виходу із від'ємних значень прибутку та акцентувати на найбільш дохідних напрямках банківської діяльності при скороченні чи ліквідації неприбуткових одиниць банківського бізнесу.

Забезпечення антикризової стратегії фінансовими ресурсами передбачає їх мобілізацію за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел, у результаті чого, залежно від глибини кризи й характеру антикризових заходів, виокремлюють стратегію антикризового управління, яка базується на внутрішніх фінансових ресурсах, і стратегію зовнішніх джерел фінансування. У банках України відбувається поєднання обох стратегій, і частина фінансових ресурсів на антикризові заходи покривається за рахунок внутрішніх джерел, а інша частина пов'язана, насамперед, з питаннями зростання капіталізації банку за рахунок зовнішніх джерел фінансування.

## ВИСНОВКИ

Отже, представлений підхід до формування стратегії антикризового управління в банківському секторі базується на розробці довгострокового плану дій і комплексу заходів щодо протидії негативному впливу реальних і потенційних загроз на процес забезпечення фінансової стійкості та стабільного функціонування банківської системи та кожного окремого банку. У цьому контексті реалізація стратегічного антикризового управління діяльністю банків дозволить приймати ефективні управлінські рішення щодо виходу з кризи, залежно від її типу й глибини та форму-

вати стратегічні альтернативи, які систематизовані в розрізі низки критеріїв, таких як: ієрархічний рівень управління; джерела фінансування; функціональна спрямованість; методи ідентифікації та способи реагування на кризові явища й загрози; характер прийняття і реалізації антикризових управлінських рішень; життєвий цикл розвитку банку та глибина кризи; джерела та характер виникнення кризових явищ.

**П**рикладне значення запропонованого стратегічного підходу до антикризового управління банками полягає в його спрямованості на запобігання та пом'якшення негативних наслідків впливу кризових явищ і відновленні докризового стану банків у разі виникнення загроз їх неплатоспроможності та нежиттєздатності.

Доведено, що антикризове стратегічне управління банком повинно базуватися на відповідній концепції щодо визначення пріоритетної мети функціонування банку та завдань щодо попередження та нейтралізації кризи у взаємозв'язку ресурсів, можливостей, конкурентних переваг і стратегії розвитку.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка методичного інструментарію діагностики типу та глибини кризи на макро- і мікрорівнях з виокремленням відповідних превентивних і реактивних інструментів антикризового менеджменту в банках. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Пшик Б. І.** Антикризове управління у фінансовій діяльності банку: теоретико-методологічні аспекти. *Вісник Університету банківської справи*. 2017. № 2. С. 50–54.
2. **Копилук О. І., Буряк П. Ю., Жовтанецька Я. В., Музичка О. М.** Механізм антикризового управління в банках України: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2018. 268 с.
3. **Джулай В. О.** Антикризове управління в банківському секторі економіки України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2011. 21 с.
4. **Коваленко В. В., Ситник М. А.** Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банків. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 681–688. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Kovalenko-V.-V.-3.pdf>
5. **Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В.** Стратегічний менеджмент банку. Суми: Університетська книга, 2010. 752 с.
6. **Парасій-Вергуненко І. М.** Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2007. 360 с.
7. **Манжос С. Б.** Особливості формування ефективної антикризової стратегії банку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки»*. 2013. Вип. 3. С. 263–269.
8. **Сас Х. І.** Роль і значення антикризових стратегій для комерційного банку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 88–91.
9. **Іртіщева І., Мінакова С.** Обґрунтування концепції стратегічної програми в антикризовому управлінні. *Економіст*. 2014. № 11. С. 38–40.

**REFERENCES**

Dzhulai, V. O. "Antykryzove upravlinnia v bankivskomu sektori ekonomiky Ukrainy" [Crisis Management in the Banking Sector of the Ukrainian Economy]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.08*, 2011.

Irtyshecheva, I., and Minakova, S. "Obgruntuvannia kontseptsii stratehichnoi prohramy v antykryzovomu upravlinni" [Substantiation of Strategic Problem Concept in Anti-crisis Management]. *Ekonomist*, no. 11 (2014): 38-40.

Kopyliuk, O. I. et al. *Mekhanizm antykryzovoho upravlinnia v bankakh Ukrainy* [The Mechanism of Crisis Management in Banks of Ukraine]. Lviv: SPOLOM, 2018.

Kovalenko, V. V., and Sytnyk, M. A. "Antykryzove upravlinnia u zabezpechenni finansovoi stiiikosti bankiv" [Anti-crisis Management in Providing Financial Stability of the Banking]. *Infrastruktura rynku*. 2018. <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Kovalenko-V.-V.-3.pdf>

Kozmenko, S. M., Shpyh, F. I., and Voloshko, I. V. *Stratehichnyi menedzhment banku* [Strategic Management of the Bank]. Sumy: Universytetska knyha, 2010.

Manzhos, S. B. "Osoblyvosti formuvannia efektyvnoi antykryzovoi stratehii banku" [Features of Formation of Effective Anti-crisis Strategy of the Bank]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 3 (2013): 263-269.

Parasii-Verhunencko, I. M. *Stratehichnyi analiz u bankakh: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Strategic Analysis in Banks: Theory, Methodology, Practice]. Kyiv: KNEU, 2007.

Pshyk, B. I. "Antykryzove upravlinnia u finansovii diialnosti banku: teoretyko-metodolohichni aspekty" [Anti-crisis Management in the Financial Activity of the Bank: Theoretical-methodological Aspects]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy*, no. 2 (2017): 50-54.

Sas, Kh. I. "Rol i znachennia antykryzovykh stratehii dlia komertsiinoho banku" [Role and Significance of Anti-crisis Strategy for Commercial Banks]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, vol. 2, no. 10 (2016): 88-91.

УДК 368.03:657.631.6

JEL: G22; G32

**ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ В ОЦІНЮВАННІ  
ВАРТОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ**

©2019 **БАРАНОВ А. Л.**

УДК 368.03:657.631.6

JEL: G22; G32

**Баранов А. Л. Застосування методу грошових потоків в оцінюванні вартості страхової компанії**

*Мета статті полягає в дослідженні методу грошових потоків та особливостей його застосування в оцінюванні вартості страхової компанії. Розглянуто вплив специфіки страхового бізнесу на процес оцінювання вартості страхової компанії методами дохідного підходу. Виявлено, що більш доцільним для оцінювання вартості страхової компанії є використання грошового потоку на власний капітал. З метою визначення вартості власного капіталу страхової компанії обґрунтовано необхідність розглядати грошовий потік від страхового бізнесу загалом, не розбиваючи його за видами діяльності. Визначено алгоритм розрахунку грошового потоку на власний капітал страховика. Запропонований підхід до визначення грошового потоку на власний капітал може бути використаний для аналізу ефективності здійснення страхової діяльності, обґрунтування нових проєктів страхової компанії, оцінювання та управління вартістю страхової компанії. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є розроблення детальної методики визначення вартості страхової компанії.*

**Ключові слова:** грошовий потік, страхова компанія, оцінювання, власний капітал, дохідний підхід.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-232-237>

**Табл.:** 2. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Баранов Андрій Леонідович** – кандидат економічних наук, доцент, виконуючий обов'язки завідувача кафедри страхування, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** andriy.baranov@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0032-3128>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/rid/K-8525-2018>

УДК 368.03:657.631.6

JEL: G22; G32

**Баранов А. Л. Применение метода денежных потоков в оценке стоимости страховой компании**

*Цель статьи заключается в исследовании метода денежных потоков и особенностей его применения в оценке стоимости страховой компании. Рассмотрено влияние специфики страхового бизнеса на процесс оценки стоимости страховой компании методами доходного подхода. Выявлено, что более целесообразным для оценки стоимости страховой компании является использование денежного потока на собственный капитал. С целью определения стоимости собственного капитала страховой компании обоснована необходимость рассматривать денежный поток от страхового бизнеса в целом, не разбивая его по видам деятельности. Определен алгоритм расчета денежного потока на собственный капитал страховщика. Предложенный подход к опре-*

UDC 368.03:657.631.6

JEL: G22; G32

**Baranov A. L. Applying the Cash Flow Method in Estimating the Value of Insurance Company**

*The article is aimed at researching the method of cash flows and features of its use in the estimation of the value of insurance company. The impact of the specifics of the insurance business on the process of estimating the value of insurance company by means of the profitable approach is considered. It is identified that an estimation of the value of insurance company can be more appropriate when using the cash flow to the equity. In order to define the value of the equity of an insurance company, the need to consider the cash flow from the insurance business as a whole, without dividing into activity types, is substantiated. The algorithm for calculating cash flow to the insurer's equity is defined. The proposed approach to defining the cash flow to the equity*