

[DOI: 10.26565/2786-4995-2023-3-02](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-3-02)

УДК 336.71

**Рижонков Ілля**

*здобувач вищої освіти, другий (магістерський) рівень вищої освіти,  
Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,  
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна  
e-mail: [i.a.ryzhonkov@gmail.com](mailto:i.a.ryzhonkov@gmail.com);  
ORCID ID: 0009-0004-0291-7389*

**Азаренкова Галина**

*д.е.н., професор, завідувач кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій  
Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,  
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна.  
e-mail: [azarenkova.g.m@gmail.com](mailto:azarenkova.g.m@gmail.com)  
ORCID ID: 0000-0003-0101-2989*

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ В УМОВАХ ВНУТРІШНІХ ЗАГРОЗ

**Анотація.** Розвиток банківської справи щосекунди стискається з можливістю зустрітися з кризовими ситуаціями, що через свою соціальну роль, специфіку функцій, вимагає незрівнянний метод управління, а також потребує превентивних заходів щодо попередження криз. Необхідність розробки антикризового менеджменту відбувається на моменті планування банківської діяльності та пов'язана зі специфікою банківської сфери.

В сучасних відносинах нестабільна і мінлива Економічна ситуація схильна до постійних змін, і як правило, нездатність швидко адаптуватись до даних умов породжує кризову ситуацію в банку що переходить в кризовий стан, який стає ризиком для існування банку та вимагає негайного запровадження умов та заходів для фінансового оздоровлення.

У статті розглянуто поняття криза, банківська криза, антикризове банківське управління, надано першочергову оцінку антикризовим заходам, які застосовуються у вітчизняній банківській практиці під час надзвичайних ситуацій, запропоновано напрями подальшої роботи антикризового управління щодо запобігання наслідкам банківської кризи на сучасному етапі. Встановлено, що банківську кризу можна вивчати як кризу окремої банківської установи або як кризу усієї банківської системи. Уточнено причини криз, класифікацію яких доповнено окремою групою факторів надзвичайних ситуацій, оскільки вони вимагають більш детального вивчення та розробки відповідних антикризових заходів щодо подолання їх наслідків. Визначено, що антикризове управління здійснюється на різних етапах та з різними цілями: в нормальних умовах функціонування банків – з метою запобігання кризі, в умовах кризи – з метою подолання її негативних наслідків.

**Ключові слова:** менеджмент, антикризове управління, загрози банку, фактори антикризового управління, управління під час пандемії, управління в умовах війни.

Формули: 0, рис.: 4, табл.: 0, бібл.:12

**Для цитування:** Рижонков І., Азаренкова Г. Антикризове управління діяльності банку в умовах внутрішніх загроз. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. №3(10) 2023. С. 18-24. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-3-02>

**Вступ.** Розвиток економіки банківської справи, як особливий вид підприємництва, через свою соціальну роль, специфіку функцій, вимагає незрівнянний метод управління, а також превентивних заходів щодо попередження криз. Необхідність розробки антикризового менеджменту відбувається на моменті планування банківської діяльності.

Станом на сьогодні світова економіка, зокрема й економіка України, перебуває на межі масштабної фінансово-економічної кризи. Проблеми, спричинені розповсюдження пандемії COVID-19, розвитком економічних та політичних дисбалансів, зростанням кількості, якості шахрайських операцій змушують банки поглянути з іншого боку на подальший їх розвиток. У зв'язку з цим вивчення питання відповідного антикризового управління набуває особливої гостроти, саме у ході внутрішньої діяльності банків, що спричинює актуальність тем та доцільне проведення досліджень для розробки даного питання.

© Рижонков Ілля, Азаренкова Галина, 2023



This is an open access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

**Аналіз досліджень та постановка завдання.** Розробкою цієї проблеми займалися та займаються як вітчизняні, так і зарубіжні науковці: Примостка Л.О., Карчева Г. Т., Барановський О.І., Бас О.М., Богомолова М.А., Василенко В.О., Мельник В.П., Прокопенко Н.М., Мирончук, В.Г., А. Батлер,

Б. Сміт, П. Друкер та інші. Звертаючи увагу на належний внесок відомих учених, слід зазначити, те що не в повній мірі було дослідженим питання світового досвіду антикризового менеджменту з урахуванням вітчизняних реалій.

**Метою дослідження** є визначення поняття «антикризове управління», узагальнення науково-методичних підходів, а також надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу антикризового менеджменту банком враховуючи сучасні реалії.

**Результати дослідження.**

Основним в банківській системі різних держав є насамперед банки, які через перерозподіл та нагромадження фінансових потоків мають значний вплив на фінансову, інвестиційну, виробничу, та будь яку іншу сферу економіки держави.

Теперішній стан сфери банківської діяльності може характеризуватись динамічними коливаннями, які через свою сутність мають мотивуючий ефект, і в той же час є певним мотивом погіршення надійності, стійкості всього його фінансового сектору. Ні один елемент банківської системи не застрахований від певних ризиків, які в першу свою чергу спричиняють до появи фінансових криз.

Перш за все на мою думку слід дослідити сутність такого поняття як «криза». Для більшої частини поширених наукових джерел показують відсутність підходу під час визначенні цього терміна. Найбільш припустимі за змістом визначення розглянуто в таблиці 1.

Таблиця 1. Категоріальний апарат у визначенні поняття «криза»  
Table 1. Categorical apparatus in defining the concept of "crisis"

Автори	Визначення поняття
Дж. М. Кейнс [10, с. 69]	Криза – катастрофічне падіння інвестицій, скорочення господарської активності та масові звільнення
О. І. Барановський [11, с. 25]	Криза – це фактично точка біфуркації, що містить у собі потенційну можливість як деструктивного, так і конструктивного характеру
В. О. Василенко, [12, с. 22]	Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості
К. Херманн [13, с. 87]	Криза – це несподівана і непередбачувана ситуація, яка загрожує пріоритетним цілям організації при обмеженому часі для прийняття рішень

Джерело: складено автором за даними [10, 11, 12, 13]

У вищенаведеному переліку понять «криза» недостатньо переглянуто річ у тім, що причиною виникнення власне реальної кризи, звичайно, є накопичення протиріч у розвитку суб'єктів господарювання, які не вирішилися в процесі їх діяльності особливо в адекватних умовах розвитку.

Для правильного уявлення значення кризових ходів у банківській сфері, слід розглянути та приділити увагу поняттю «банківська криза» (табл. 2).

Таблиця 2. Різні погляди на визначення поняття «банківська криза»  
Table 2. Different views on the definition of the concept of banking crisis

Автор	Визначення поняття «банківська криза»
В.О.Джулай [14, с. 160]	Банківська криза – це паніка кредиторів і намагання швидко забрати свої вклади з банків, побоюючись, що інші зроблять це раніше і через неплатоспроможність банку не буде задоволено їхні вимоги у повному обсязі
Г. Камінські, Р. Глік [15, с. 53]	Причиною виникнення банківських криз є проблемний стан платіжного балансу. Очікування девальвації валюти спричиняє паніку, масове вилучення вкладів кредиторами банків. У цьому випадку центральний банк виступає кредитором останньої інстанції. Криза платіжного балансу викликає банківську кризу, оскільки для регулювання платіжного балансу центральний банк упроваджує фіксований валютний курс.

А. Я. Кузнецова, [16, с. 20]	Банківська криза – це значна дестабілізація всього банківського сектору або його частини, що проявляється в його неспроможності виконувати свої функції внаслідок критичного погіршення фінансових показників і може супроводжуватися скороченням кількості банків і застосуванням державою заходів надзвичайного характеру
---------------------------------	---

Джерело: складено автором за даними [14, 15, 16]

Звертаючи уваги до всіх вищенаведених понять, можемо сформулювати своє: те що кризою банківською слід вважати сукупність проблем із платоспроможністю чи ліквідністю сектору через брак обсягу грошових потоків для проведення зустрічних розрахунків. з клієнтами; значна зміна капіталів; зменшення вартості.

Також необхідною умовою є визначення факторів виникнення кризових факторів, переглядаючи як всю систему, так і окремі банківські галузі, беручи до уваги і спираючись на власний досвід (рис. 1).

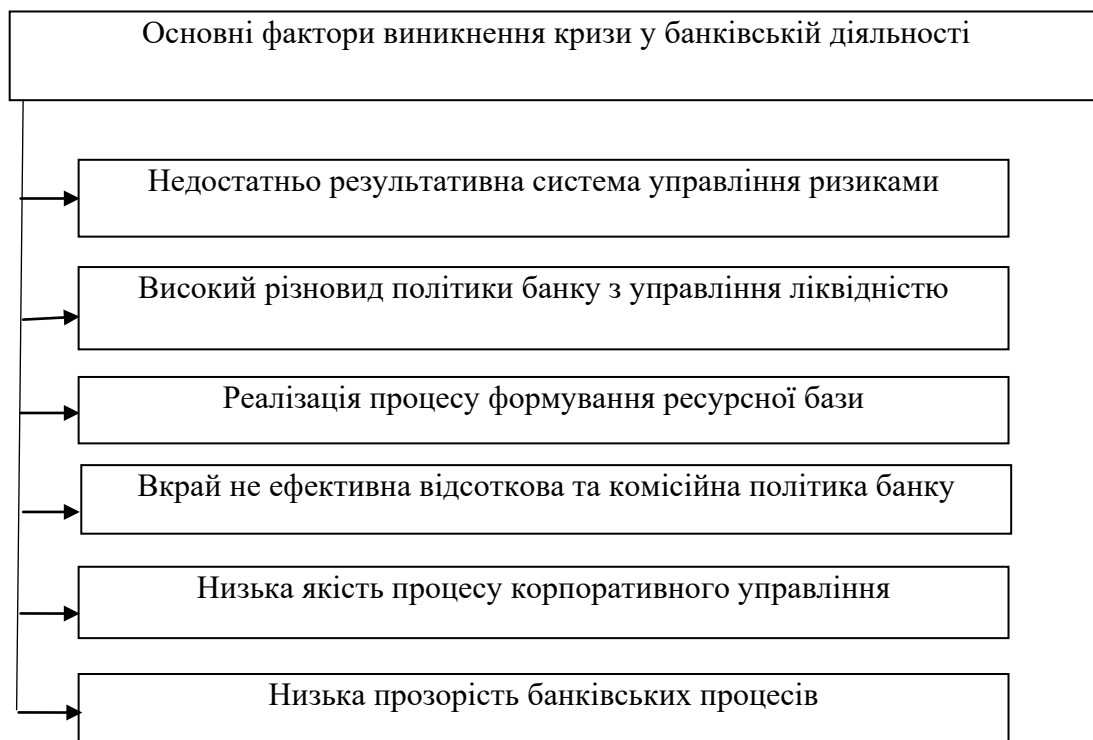


Рисунок 1. Першочергові чинники у виникненні криз у банківській установі

Figure 1. Primary factors in the emergence of crises in a banking institution

Джерело: розроблено автором за даними [7]

Основним способом під час потреби активної перешкоджання розвідку кризових факторів залишається антикризове управління, суть котрого проявляється в активному процесі застосування широкого асортименту високоефективних організаційних рішень для вдосконалення банківської установи відповідно до змін середовища.

Антикризовий менеджмент має бути націлений і на виживання та розвиток банківської установи (у тому числі недопущення кризи), і на подолання самої кризи. Неприспособленість банків до криз у свою чергу призвело до значного зменшення кількості банків в банківському секторі України (рис. 2).

Значне зменшення кількості банків на ринку починаючи з 2014 року, було результатом великої кількості трансформації механізмів та змін напрямків роботи(включаючи боротьбу з застарілими «хворобами») сучасної банківської системи. Таким чином до 2014 року НБУ не мала докладну правильну інформацію всіх бенефіціарних власників банків. Адже маловідомі банки без відповідного рейтингу могла змогу

користуватися відмиванням грошів, чи іншими злочи́нними діяннями. Наприклад основна кількість діяльності банків які мають російський капітал, чим були спрямовані в основному на операції по відмиванню коштів з Російській Федерації.

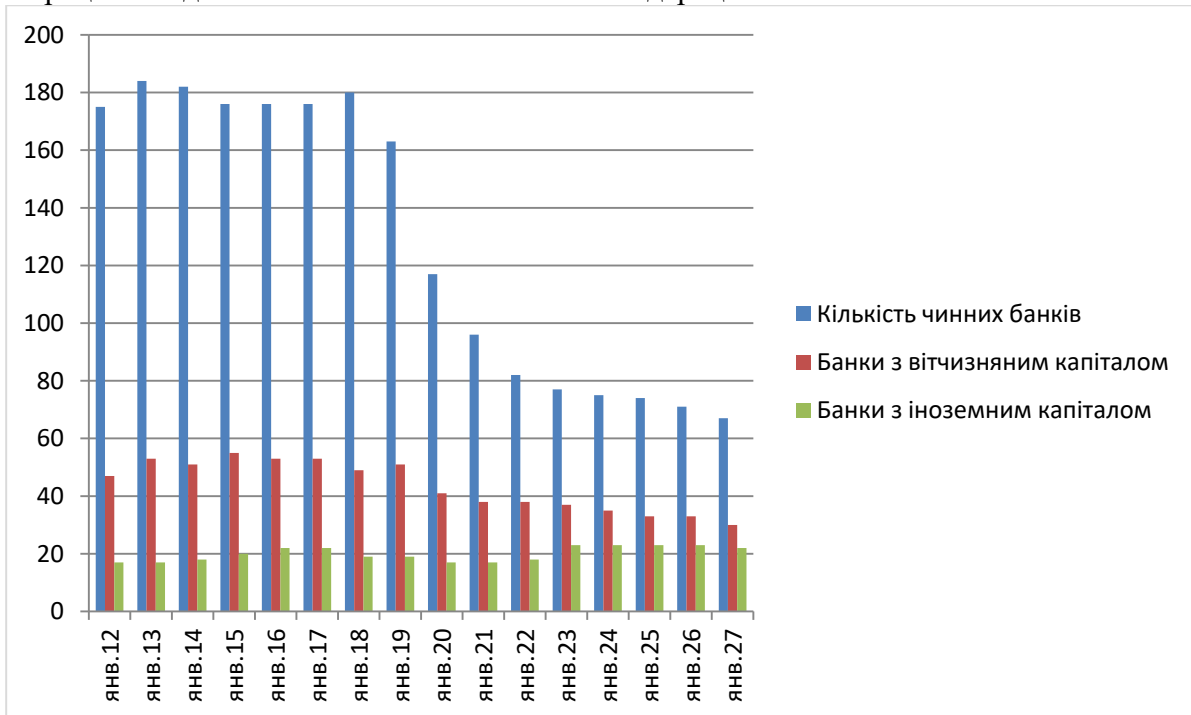


Рисунок 2. Динаміка зміни кількості банків за період 2008 – 2023 рр.  
Figure 2. Dynamics of changes in the number of banks for the period 2008-2023.  
Джерело: розроблено автором за даними [1]

Виходячи з цього виділимо фактори антикризового управління, наведені на рис. 3.

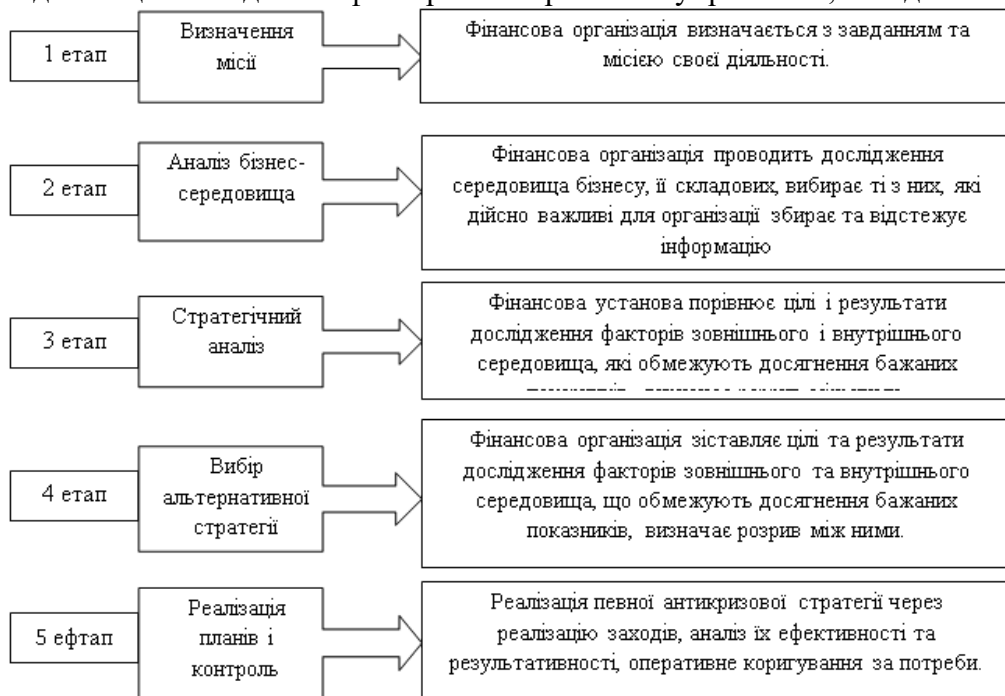


Рисунок 3. Етапи стратегічного антикризового управління  
Figure 3. Stages of strategic crisis management  
Джерело: розроблено автором за даними [3]

Зрозуміло що продуктивні роботи по формуванню системи антикризового управління банків підпорядковується професійним якостям рівня управління банку (власників, співробітників), що будуть використовувати можливості від рівня конкурентоспроможності та моніторингу фінансової ситуації(стану) банку.

Через те що війна досі триває, антикризова програма менеджменту банківської діяльності повинна продовжувати удосконалюватися та адаптуватися під нові умови. Я пропоную певні напрями які допоможуть удосконалити банківський менеджмент, які використовуються на певних рівнях управління:

1) на державному рівні варто підсилити організацію роботи банківської системи в критичних умовах; надавати протидію інфляції; утримувати ліквідність банківської системи; давати стимул до капіталізації банків;

2)на рівні банку раціонально будуть: надавати фізичний, безперешкодний та раціональний доступ клієнтів до відділень банку; формувати антикризову команду банківських менеджерів; реструктуризація кредиторської заборгованості; організувати систему раннього попередження кризових явищ.

Слід також віднести до методів запобігання банкрутства фінансову санацію проблемних банків. Цей метод практично не застосовувався у банківській практиці. Навіть, санація може здійснюватись у формах таких як: фінансова допомога здійсненна акціонерами та учасниками банку; реструктуризація активів, пасивів банку . Підбір антикризових заходів повинен відповідати цілям і зменшувати ті ризики, які викликані відповідною причиною.

Отже, будь-який менеджмент своєю мірою повинен ставати антикризовим. Якщо таке припущення не взяти до уваги, воно може спричинити до доволі суттєвих наслідків, а його врахування сприяє простому переходу від кризових подій. Враховуючи всі обставини про що йдеться в статті, процес якої антикризового менеджменту в банківській установі є досі специфічною сферою, яка, у свою чергу, націлена на своєчасне подолання кризових явищ, так і завчасно попередити від їх виникнення.

#### Список використаної літератури

1. Офіційний сайт НБУ. URL: [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua).
2. Карчева Г. Т. Фінансовий стан банків України в умовах загрози світової фінансово-економічної кризи / Г. Т. Карчева // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2020. – № 3. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/11.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/11.pdf)
3. Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 18 липня 2019 року № 97 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19#Text>
4. Прокопенко Н.М. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. / Прокопенко, Н.М., Мирончук, В.Г., Шепель, І.М. // *Економіка та суспільство* – 2022 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33>
5. Еркес О., Калита О., Сундук Т. (2022). Банківська система України в умовах війни. *Вісник Київського національного торгово-економічного університету. Серія «Економічні науки»*, 4(144), 122-133. doi: 10.31617/1.2022(144)09
6. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: постанова Правління Національного Банку України від 24.02.2022 р. № 18. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_24022022\\_18](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18)
7. Бурдейна В. (2022). Понад пів року війни: стан та перспективи банківського сектору. *Юридична газета онлайн: всеукраїнське професійне юридичне видання*, 07.10.2022. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/ponad-piv-roku-viyini-stan-ta-perspektivi-bankivskogo-sektoru.html>
8. Правдиковська І.І., Дорошенко Н.О. (2022). Вплив війни на банківську систему України. *Молодий вчений*, 9(109), с. 150-153. doi: 10.32839/2304-5809/2022-9-109-32
9. Чайковський Я. І., Чайковська І. Я., Чайковський Є. Я. Ефективність діяльності банківських установ в Україні. *Світ фінансів*. 2022. № 3 (72). С. 127-140.
10. Гэлбрейт Дж. К. Как Кейнс пришел в Америку. *Экономика и математические методы*. – 1997. - №4. – с. 69.
11. Барановський О. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. Барановський // *Вісник Національного банку України*. – 2015. – № 4. – С. 8-19.
12. Бурій С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: монографія / Хмельницький: Тріада-М, 2016. – 93 с.
13. Херманн Э. Дж. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика/ Херманн Э. Дж., Кэмпбелл К.Д., Кэмпбелл Р. Дж. / Пер. с англ. В. Лукашевича и др.; Под общ.ред. В. Лукашевича. – М.: Туран, 1996 – 448 с.

14. Джулай В. О. Чинники виникнення системних фінансових криз у контексті фінансової глобалізації / В. О. Джулай // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. пр. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. – Вип. 25. – С. 158-165.
15. Камински С. «Анализ ценных бумаг» Грэма и Додда / С. Камински, Р. Ф. Мюррей, Ф. Е. Блок; [пер. з англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – 704 с.
16. Кузнцова Л. В. Теоретико-методологічні засади фінансової діяльності банку: монографія / Л.В.Кузнцова / Одеський держ. екон. ун-т. – О: Видавництво «Атлант», 2016. – 324 с.  
*Стаття надійшла до редакції 14.07.2023*  
*Статтю рекомендовано до друку 16.09.2023*

**Ryzhonkov Ilya,**

*student, the second (Master's) level of higher education,  
Educational and Research Institute "Karazin Banking Institute",  
V.N. Karazin Kharkiv National University  
Maidan Svobody, 4, Kharkiv, 61022, Ukraine  
e-mail: i.a.ryzhonkov@gmail.com;  
ORCID ID: 0009-0004-0291-7389*

**Azarenkova Halyna,**

*Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Banking Business and Financial Technologies,  
Educational and Research Institute "Karazin Banking Institute",  
V.N. Karazin Kharkiv National University  
Maidan Svobody, 4, Kharkiv, 61022, Ukraine.  
e-mail: azarenkova.g.m@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0003-0101-2989*

**ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF BANK ACTIVITIES  
UNDER CONDITIONS OF INTERNAL THREATS**

**Abstract.** The development of banking meets crisis situations which due to social role and the specificity of functions requires a specific method of management as well as measures to prevent crises. The need to develop anti-crisis management occurs at the time of planning banking activities and relates to the specifics of the banking sector.

In modern relations the unstable and changing economic situation is prone to constant changes, and as a rule, the inability to quickly adapt to these conditions creates a crisis situation in a bank which turns into a crisis state and becomes a risk for bank existence and requires the immediate implementation of measures for financial recovery.

The article considers the concepts of crisis, banking crisis, anti-crisis banking management, provides a primary assessment of anti-crisis measures that are used in domestic banking practice in emergency situations, suggests directions for further work in anti-crisis management to prevent the consequences of a banking crisis at the current stage. It has been found that the banking crisis can be studied as a crisis of a separate banking institution or as a crisis of the entire banking system. The causes of crises have been clarified, the classification of which has been supplemented by a separate group of factors of emergency situations, since they require a more detailed study and the development of appropriate anti-crisis measures to overcome their consequences. It has been determined that anti-crisis management is carried out at different stages and with different goals: in normal conditions of bank functioning - with the aim of preventing a crisis, in crisis conditions - with the aim of overcoming its negative consequences.

**Key words:** management, anti-crisis management, bank threats, factors of anti-crisis management, management during a pandemic, management in war conditions.

**Formulas:** 0, figures: 4, tables: 0, bibliography: 12

**For citation:** Ryzhonkov I., Azarenkova H. Anti-crisis management of bank activities under conditions of internal threats. Financial and credit systems: prospects for development. №3(10) 2023. P. 18-24. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-3-02> (in Ukrainian).

**References**

1. Official website of the NBU. URL: [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua). [in Ukrainian]
2. Karcheva G. T. Financial condition of Ukrainian banks in the face of the threat of the global financial and economic crisis / G. T. Karcheva // Electronic scientific specialist publication "Effective Economy". – 2020. – No. 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/11.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/11.pdf) [in Ukrainian]
3. Regulations on the organization of the process of managing problem assets in banks of Ukraine, approved by the resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated July 18, 2019 No. 97 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19#Text> [in Ukrainian]
4. Prokopenko N.M. The principles of functioning of the banking system of Ukraine in the conditions of war. / Prokopenko, N.M., Myronchuk, V.G., Shepel, I.M. // Economy and Society - 2022 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33> [in Ukrainian]

5. Erkes O., Kalita O., Sunduk T. (2022). The banking system of Ukraine in the conditions of war. Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics. Series "Economic Sciences", 4(144), 122-133. doi: 10.31617/1.2022(144)09 [in Ukrainian]
  6. On the operation of the banking system during the introduction of martial law: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated February 24, 2022 No. 18. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_24022022\\_18](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18) [in Ukrainian]
  7. Bourdain V. (2022). More than half a year of war: the state and prospects of the banking sector. Legal newspaper online: all-Ukrainian professional legal publication, 07.10.2022. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/ponad-piv-roku-viyini-stan-ta-perspektivi-bankivskogo-sektoru-.html> [in Ukrainian]
  8. Pravdykovska I.I., Doroshenko N.O. (2022). The impact of the war on the banking system of Ukraine. Young scientist, 9(109), p. 150-153. doi: 10.32839/2304-5809/2022-9-109-32 [in Ukrainian]
  9. Tchaikovskiy Y.I., Tchaikovskiy I.Ya., Tchaikovskiy E.Ya. Effectiveness of banking institutions in Ukraine. The world of finance. 2022. No. 3 (72). P. 127-140. [in Ukrainian]
  10. Galbraith JK How Keynes came to America. Economics and mathematical methods. – 1997. - No. 4. - with. 69.
  11. Baranovsky O. Anti-crisis measures of governments and central banks of foreign countries / O. Baranovsky // Bulletin of the National Bank of Ukraine. – 2015. – No. 4. – P. 8-19. [in Ukrainian]
  12. Bury S. A. Anti-crisis management and management solutions – problems of small business enterprises: monograph / Khmelnytskyi: Triada-M, 2016. – 93 p. [in Ukrainian]
  13. Hermann E. J. Money, banking and monetary policy/ Hermann E. J., Campbell K.D., Campbell R.J. / Trans. with English V. Lukashkevych and others; Under general editor V. Lukashkevich. - M.: Turan, 1996 - 448 p.
  14. Zhulai V. O. Factors of systemic financial crises in the context of financial globalization / V. O. Zhulai // Problems and prospects of development of the banking system of Ukraine: coll. of science pr. – Sumy: DVNZ "UABS NBU", 2014. – Issue 25. – P. 158-165. [in Ukrainian]
  15. Kaminsky S. "Analysis of securities" by Graham and Dodd / S. Kaminsky, R.F. Murray, F.E. Blok; [trans. from English]. - M.: ZAO "Olymp-Business", 2000. - 704 p. [in Ukrainian]
  16. Kuznetsova L. V. Theoretical and methodological principles of the bank's financial activity: monograph / L. V. Kuznetsova / Odesa State. economy Univ. - About: "Atlant" Publishing House, 2016. - 324 p. [in Ukrainian]
- The article was received by the editors 14.07.2023*  
*The article is recommended for printing 16.09.2023*