

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та публічного управління

БОРОДАЙ Леся Миколаївна

**Імплементация технологій антикризового
управління в діяльності організації /
Implementation of anticrisis management
technology in the organization**

спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент
магістерська програма - Адміністративний менеджмент

Магістерська дипломна робота

Виконала студентка групи
АДМм-21
Л. М. Бородай

Науковий керівник:
д.е.н., професор Монастирський
Г.Л.

Магістерську дипломну роботу
допущено до захисту:

"03" листопада 2012 р.

Завідувач кафедри
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

Тернопільський національний економічний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту та публічного управління

Освітній ступінь "магістр"

спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент
магістерська програма - Адміністративний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

[Handwritten signature]

М. М. Шкільняк

2015 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

БОРОДАЙ Леся Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

Імплементція технологій антикризового управління в діяльності організації.

/ Implementation of anticrisis management technology in the organization

керівник роботи

д.е.н., професор Монастирський Г.Л.

затверджені наказом по університету від 3 листопада 2015 р. №629

2. Строк подання студентом закінченої дипломної роботи 28 лютого 2017 р.

3. Вихідні дані до роботи

*Корпораційні - правові акти
Черніви, моніторингові матеріали, періодичні
видання, матеріали мережі інтернет,
практичні матеріали функціонує органі-
зації*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

*Визначити теоретико-правові засади імплемент-
ції технологій антикризового управління
в діяльності організації. Здійснити систем-
ний аналіз практики антикризового управління
в діяльності функціонує організації. За-
розробити управлінські рішення системи
імплементції технологій антикризового управ-
ління в діяльності організації.*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиці, графіки, діаграми, схеми

6. Консультанти розділів роботи

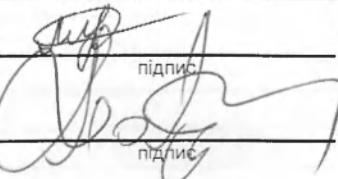
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 7 жовтня 2015 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

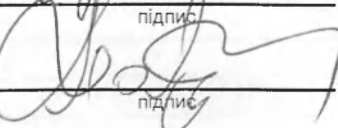
№ з/п	Назви етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Замовлення 9 Темм дисципліни робота, здійснення з літературними матеріалами та складання плану майстерської роботи	до 25.12.2015р	
2	Виконання теоретичної частини майстерської роботи (1 розділ роботи)	до 15.03.2016р	
3	Виконання аналітично-розраховної частини майстерської роботи (2 розділи роботи)	до 20.05.2016р	
4	Виконання проєкцій (конструктивної) частини дисциплінарної роботи (3 розділи)	до 10.10.2016р	
5	Представлення короткого варіанту дисциплінарної роботи, перевірка та внесення змін до кожної версії	до 15.11.2016р	
6	Доопрацювання зображень та презентації шістьох варіантів дисциплінарної роботи. Підготовка цифрових зображень зображень	до 20.12.2016р	
7	Перевірка дисциплінарної роботи на оригінальність тексту у системі "Антиплагиат"	до 01.02.2017р	
8	Отримання майстерської роботи та її отримання допуску до захисту	до 10.02.2017р	
9	Підготовка дисциплінарної роботи на захист в державному екзамінаційному комісії	до 15.02.2017р	

Студент


підпис

Бородай Л. М.

Керівник роботи


підпис

д.е.н., професор Монастирський Г.Л.

РЕЦЕНЗІЯ

на дипломну роботу студентки групи АДМм-21

БОРОДАЙ Леся Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Імплементція технологій антикризового управління в діяльності організації / Implementation of anticrisis management technology in the organization

Виконану на матеріалах: ІІНТІІ „Стамк „Врваро“

Актуальність теми: полягає у тому, що в період кризи проблема управління є найважливішою. Висока компетенційність управлінців у таких умовах з однією стороною, дає змогу впливати на розвиток окремих кризових процесів, а з іншого - вимагає високої якості управління.

Самостійні розробки і пропозиції автора: На основі отриманих результатів автор пропонує поглибити розроблені заходи та запровадити нові підходи до функціонування та існуючих організацій антикризового менеджменту в банківській установі.

Практичне значення магістерської дипломної роботи: полягає в тому, що запропоновані наукові висновки та розроблені в ході дослідження рекомендації дозволяють отримувати конкретні пропозиції, які використовувати в практичній діяльності банківській установі.

Недоліки: Немає як і в інших на зміст дипломної роботи не виявлено.

Загальний висновок: Дипломна робота виконана на належному науковому та методичному рівнях, містить конкретні пропозиції та рекомендації з певною кількістю відомостей високої якості, а її автор Бородай Л.М. проявляє якості майстра з адміністративної менеджменту.

Рецензент Григорук А.Ц. в Тернопільській обл.

(посада, місце роботи, вчене звання, науковий ступінь)

Григорук А.Ц.

(прізвище, ім'я, по батькові)

М.П.



"30" 01 2014 р.

Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та публічного управління

ВІДГУК

наукового керівника д.е.н., професор Монастирський Г.Л.
на дипломну роботу студентки групи АДМм-21

БОРОДАЙ Леся Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Імплементція технологій антикризового управління в діяльності
на тему: **організації / Implementation of anticrisis management technology in
the organization**

Актуальність теми: *Актуальність теми: організація управління в діяльності підприємств в умовах кризи*

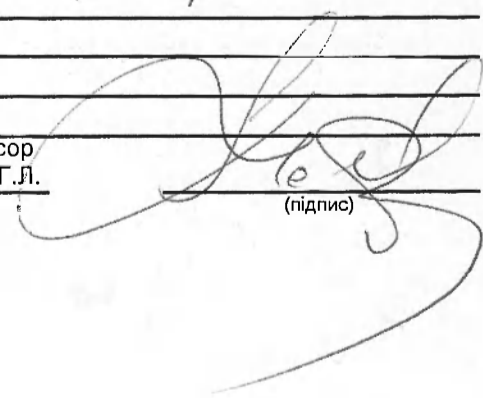
Самостійні розробки і пропозиції автора: *Розробка рекомендацій щодо організації управління в умовах кризи*

Практичне значення магістерської дипломної роботи: *Практичне значення роботи: результати дослідження можуть бути використані для організації управління в умовах кризи*

Недоліки: *Недоліки: недостатньо розкрито питання організації управління в умовах кризи*

Загальний висновок: *Загальний висновок: дипломна робота виконана на високому рівні, заслуговує на високу оцінку та визнання. Автор має хороші знання в галузі організації управління в умовах кризи.*

Науковий керівник _____ д.е.н., професор Монастирський Г.Л.
(прізвище, ініціали)



"30 01 2017р.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1 .Теоретико – правові засади імплементації технологій антикризового управління в діяльності організації.....	8
1.1. Криза як етап життєвого циклу розвитку організації: сутність, джерела, наслідки.....	8
1.2. Механізм антикризового управління в діяльності організації та технології його реалізації.....	16
1.3. Нормативно правова база антикризового управління в діяльності організації.....	21
Висновки до розділу 1.....	27
Розділ 2. Системний аналіз практики антикризового управління діяльності досліджуваної організації.....	29
2.1. Моніторинг кризових ситуацій діяльності досліджуваної організації.....	29
2.2. Оцінка використання технологій антикризового управління в діяльності досліджуваної організації з позиції їх ефективності.....	37
2.3. Аналіз ресурсного забезпечення впровадження технологій антикризового управління в діяльності досліджуваної організації.....	51
Висновки до розділу 2.....	60
Розділ 3. Напрямки формування системи імплементації технологій антикризового управління діяльності організації.....	62
3.1.Удосконалення організації забезпечення впровадження технологій антикризового управління в діяльності організації.....	62
3.2. Впровадження іноваційних технологій антикризового управління в діяльності організації.....	71
3.3. Формування аналітичної сисеми запобігання кризовим явищам діяльності організації.....	82
Висновки до розділу 3.....	92
Висновки.....	95
Список використаної літератури.....	101
Додатки.....	116

ВСТУП

Актуальність теми. Кризові явища спостерігаються всюди і є невіддільною складовою розвитку будь-якої системи в світі. Сьогодні від криз страждають всі країни світу, оскільки кризові явища виходять за межі діяльності організації і створюють вплив на життя суспільства, доцільно реалізовувати антикризові підходи у сфері управління на всіх рівнях. Актуальність теми полягає у тому, що в період кризи проблема управління є найважливішою. Висока компетентність управлінців у таких умовах, з одного боку, дає змогу впливати на розвиток окремих кризових процесів, а з іншого — потребує високої якості управління.

Антикризове управління здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами. Ефективність антикризової діяльності в організації залежить від обґрунтованості, повноти і своєчасності прийнятих антикризових заходів. Для їх здійснення необхідний системний механізм забезпечення антикризових дій на підприємстві. У випадку відсутності такого механізму, або системи доцільно його сформувати й впровадити.

Мета антикризового управління полягає не тільки в ліквідації зовнішніх ознак та недопущенні подальшого поглиблення кризи, але й у відновленні здатності підприємства як мікроекономічної системи до самоорганізації. В умовах кризи основним у державному управлінні є розробка антикризової програми оперативного реагування, впровадження в життя оптимальних процедур пошуку і узгодженого прийняття управлінських рішень на всіх рівнях, передбачення у цих процедурах реальних можливостей корегування помилок.

Вирішенням питань антикризового управління займалися багато вітчизняних та іноземних науковців, а саме: А. П. Балашов, В. О. Василенко ,

Л. С. Ситник , А. П. Градов, Е. С. Мінаєв, А. Г. Грязнова , Е. М. Короткова, Л. О. Лігоненко , О. О. Терещенко, І. О. Бланк, А. Д. Чернявський, З. Є. Шершньова, С. С. Ільїн, А. М. Штангрет. В своїх наукових роботах вони розглядають теоретичні основи і інструменти антикризового управління організації в умовах нестабільності економіки, а також приділяли увагу питанням виникнення та розвитку криз і впровадження стабілізаційних заходів по виведенню організації з кризових ситуацій.

Метою роботи є дослідження нормативно-правового та організаційного забезпечення адміністрування технологій антикризового управління, та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Для реалізації даної мети поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-правові засади імплементації технологій антикризового управління в діяльності організації;
- здійснити системний аналіз практики антикризового управління в діяльності досліджуваної організації;
- запропонувати шляхи вдосконалення імплементації технологій антикризового управління в даній організації.

Об'єктом дослідження є процес імплементації технологій антикризового управління організацією.

Предметом дослідження є науково-методичне та організаційно-функціональне забезпечення імплементації технологій антикризового управління банківською організацією.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить комплекс фундаментальних положень теорії криз, теорії систем, а також сучасні концепції адміністративного менеджменту та антикризового управління. При написанні роботи використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження: діалектичний метод; індукції та дедукції; аналогії та порівняння; економічного та статистичного аналізу; експертних оцінок; наукового абстрагування та інші.

Інформаційну базу курсової роботи складають законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, методичні та інструктивні матеріали, статистичні дані ПАТ «Банк Форвард»; фінансова і статистична звітність банківських установ, а також періодичні друковані та електронні видання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних засад та розвитку науково-методичних підходів до функціональних та інституційних аспектів антикризового менеджменту в банківських установах.

Досягнення поставленої мети і вирішення зазначених вище завдань дали змогу отримати результати, наукова новизна яких полягає у такому: удосконалено:

– процедуру реалізації антикризових заходів, яка, на відміну від існуючих, комплексно інтегрує у собі низку функціональних та інституційних аспектів антикризового менеджменту, зокрема поєднує операційні заходи з підтримки ліквідності, покращення якості активів та докапіталізації (ядро процедури), котрі реалізуються у визначеній послідовності, з аналітичними 7 інструментами (стрес-тестування, оцінка ефективності застосування процедури, SWOT-аналіз). Одночасне використання зазначеного функціонального інструментарію у визначеній послідовності з урахуванням інституційних аспектів (виконання регулятором функцій «кредитора останньої інстанції», створення за участі держави санаційної установи та ін.) мінімізуватиме негативні наслідки виникнення кризових явищ, створюватиме превентивний механізм запобігання кризи у майбутньому;

– розкриття економічного змісту понять «банківська криза», яке, на відміну від існуючих, інтегрує у собі функціональні (забезпечення достатнього рівня ліквідності, погіршення якості активів) та інституційні (неефективність банківського регулювання та нагляду, системи страхування депозитів) аспекти, та «антикризовий менеджмент банку», яке, на відміну від традиційних, виокремлює необхідність подолання негативних наслідків з мінімальними

затратами шляхом комбінації форм інституційного впливу та заходів організаційного та фінансово-економічного характеру, що дає змогу більш комплексно ідентифікувати всі причини виникнення кризи для реалізації адекватних антикризових заходів;

– теоретико-методичні засади антикризової комунікаційної політики банку за рахунок виокремлення каналів комунікації, цільових аудиторій; особливостей застосування інструментів «комунікації з інвесторами» та «комунікації з державними структурами», використання репутаційного рейтингу банку, орієнтованого на експертне середовище. Це сприятиме відновленню довіри до банку серед його контрагентів, особливо на міжбанківському ринку, та забезпечить протидію неконтрольованому зниженню обсягу ресурсної бази банківської установи; набуло подальшого розвитку:

– методичний підхід до управління проблемними активами банку, що базується на активному використанні для роботи з проблемними кредитами санаційної установи, з огляду на виокремлення таких основних характеристик: купівля санаційною установою проблемної заборгованості з 8 дисконтом (його розмір коригується), обов'язковість зворотного викупу активів банками, формування ресурсної бази санаційної установи шляхом залучення коштів інвесторів на відкритому ринку. Використання запропонованого підходу знизить обсяг проблемних кредитів банків, зменшить рівень «морального ризику» та знизить потенційні прямі витрати держави;

– порядок застосування механізмів антикризового управління у банківських установах у частині визначення етапів та реалізації антикризових заходів (превентивний, виникнення кризового стану, активної протидії поширенню кризи) залежно від основних форм кризового стану та відповідного набору інструментів антикризового менеджменту, що застосовуються для подолання кризи. Це сприятиме реалізації антикризових заходів, адекватних причинам виникнення та ступеню поширення кризових явищ у діяльності банку;

– обґрунтування специфіки застосування антикризових інструментів залежно від бізнес-моделей банківських установ, особливостей їх корпоративного управління, що виявилось у виокремленні визначених автором груп банків. Така диференціація дає змогу більш детально визначити причини виникнення, форми прояву та наслідки кризових явищ у банківських установах з метою підвищення ефективності застосування інструментів антикризового менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані наукові висновки та розроблені в ході дослідження рекомендації доведені до конкретних пропозицій, які використані в практичній діяльності банківській установі.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Технології антикризового управління в діяльності організації» у Збірнику наукової конференції «.....» (Тернопіль, ТНЕУ, 2016).

Структура роботи. Дипломна робота, зміст якої викладено на 116 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 127 найменувань, __ додатків та містить ___ таблиць і ___ рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – ПРАВОВІ ЗАСАДИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Криза як етап життєвого циклу розвитку організації: сутність, джерела, наслідки

У даний час глобальною постає проблема виживання організації у змінюючому навколишньому середовищі в усіх розвинутих країнах. Головною вона стала і для України на етапі розвитку ринково - економічних відносин країни. Будь-яка організація, незважаючи на форму власності, галузь та масштаби діяльності, діє відповідно до циклічних законів життєдіяльності і згідно закономірності не в змозі уникнути кризового стану. Динамічність розвитку організації, тобто здатність змінювати стадії розвитку вимагає від організації зміни цілей, стратегії розвитку і безпосередньо самих способів реалізації. Саме врахування усіх процесів циклічного розвитку організації дасть змогу визначити їх стан у майбутньому та сприйняти обґрунтовані управлінські рішення. Саме тому актуальним стає розробка оцінки систем і управління життєвим циклом розвитку організації.

Проте деякі проблеми, пов'язані з життєвим циклом організації, потребують розвитку. Єдиного визначення змісту життєвого циклу організації і класифікації стадій розвитку немає а також спостерігається відсутність методичних підходів що до оцінки стадій життєвого циклу. Малодослідженими також є макросередовище і мікросередовища становлення життєвого циклу розвитку організації, проблеми виникають у виборі цілей та стратегій розвитку організацій, які забезпечують довготривале існування організації, а також її стійкість та розвиток.

В умовах ринкової економіки характерним є ступінь нестабільності та невизначеності навколишнього середовища і його вплив на господарську діяльність, що безпосередньо впливає на економіку й управління організацією.

Розвиток організації відбувається циклічно та супроводжується змінами елементів у системі організації. Розвиток виступає необоротним спрямованим на закономірні зміни свідомості та її властивостей. Результатом розвитку стає новий та якісний стан об'єкта, а саме його склад і структура. Виділяють прогресивну тобто висхідну лінію розвитку та регресивну, спадну лінію розвитку. Сам розвиток організації відображається в її «життєвому циклі».

«Життєвий цикл організації» - це відповідні стадій розвитку організації тобто з моменту створення до самої ліквідації, яка має характер стратегічних цілей та поставлених завдань діяльності організації враховуючи ресурсний потенціал за для досягнення максимального розвитку (див. рис 1.1.).

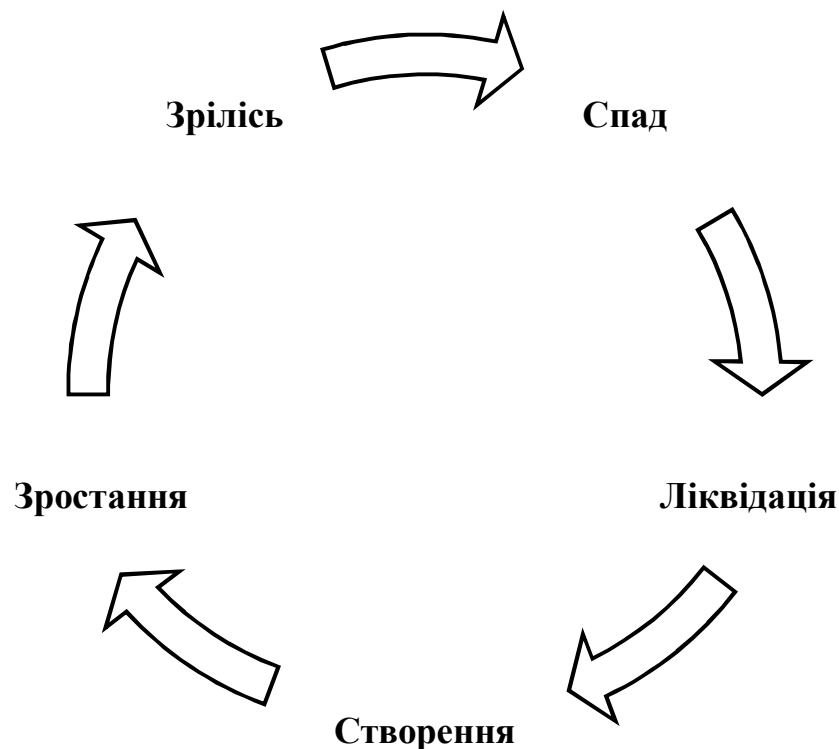


Рис. 1.1. Стадії життєвого циклу організації

Примітка . Сформовано на основі [6, с.115]

Криза виступає основним переломним моментом впливу на розвиток системи та здійснює загрозливий вплив на стійкість в зовнішньому оточенні. Кризи мають, як позитивний, так і негативний характер. Так з одного боку вона порушує стійкість організації системи, а з іншого сприяє її оновленню.

Науковці визнають кризу однією з важливих стадій розвитку організації., Так Лігоненко Л., Терещенко О., Тельнова О. розглядали кризу окремою стадією в життєвому циклі організації.[40, с.27]

Неминучість криз в розвитку організації викликає значну кількість дискусій. Оскільки відповідно сутності циклу кожна організація починає свій підйом пройшовши кризу. На практиці видно, що для певної кількості організацій стадія кризи є останньою стадією їх функціонування як соціально-економічних систем, після якої вони припиняють своє існування. Проблема – чи є криза неминучою в розвитку організації пов'язана з дилемою конструктивного-деструктивного характеру в природі кризи на підприємстві. Варто відзначити посилення акценту на конструктивних складових кризи в сучасній зарубіжній економічній науці.

Англійський учений Саймон Буз (S. Booth) вважає кризу не стільки проблемою, скільки "відкриттям нових можливостей і звільненням новаторських ідей". Залогіна К.І. визначає кризу як точку біфуркації, яка містить в собі потенційну можливість, як деструктивного, так і конструктивного характеру.

Теоретичним, методологічним і практичним аспектам управління діяльністю організацій в період нестабільності та в період кризи присвячені праці таких зарубіжних авторів як Е. Альтмана, В. Бівера, М. Хаммера, Д. Чампі, Р. Хіта, Дж. Фулмера, І.Бланка, В. Кошкіна, Е. Короткова, В. Кротюк Ю. Бригхема, Е. Уткіна, Г. Іванова, О. Ковальова, Г. Курошевої, О. Градова, Н. Родіонової та інших, що дозволяє опанувати цей досвід та використати його у вітчизняній практиці. [35, с.15]

Проблемам управління діяльністю організації в кризових ситуаціях присвячено ряд досліджень українських науковців, серед них слід зазначити праці таких учених, як О. Терещенка, Л. Лігоненко, М. Долішнього, С. Оборської, О. Кузьміна, Є. Бойка, І.Школи, О. Ареф'євої, В. Герасимчука, В. Петренка, О. Мозенкова, В. Василенка, П. Беленького, О. Тридіда, Прохорової, І. Лукінова, О. Пушкаря, О. Проскури, О. Третяка, Ю. Шембеля, А. Штангрета, В. Короля, В. Байцима, О. Іваниці та інших. [4, с.9]

Розрізняють такі види криз як зовнішні та внутрішні:

Таблиця 1.1

Фактори впливу криз на діяльність організації

Зовнішні фактори виникнення криз	спад кон'юнктури в економіці в цілому;
	низька купівельна спроможність населення;
	збільшення рівень інфляції;
	нестабільність господарського та податкового законодавства;
	нестабільність фінансового та валютного ринків;
	посилення конкуренції в галузі;
	криза окремої галузі;
	сезонні коливання;
	посилення монополізму на ринку;
	дискримінація підприємства органами влади та управління;
	політична нестабільність у країні
Внутрішні фактори виникнення криз	низька якість менеджменту;
	дефіцит в організаційній структурі;
	низький рівень кваліфікації персоналу;
	недоліки у виробничій сфері;
	прорахунки в галузі постачання;
	низький рівень маркетингу та втрата ринків
	прорахунки в інвестиційній політиці;
	брак інновацій та раціоналізаторства;
	збуту продукції;
	дефіцит у фінансуванні;
	брак контролінгу або незадовільна робота його служб

Примітка . Складено автором на основі [48, с. 5]

Зовнішні фактори впливу криз мають стратегічний характер, що безпосередньо зумовлюють фінансову кризу в діяльності організації.

Внутрішні фактори кризової ситуації пов'язані з ризиками в стратегії маркетингу та самими конфліктами і недоліками в діяльності організації, недосконалим управлінням та недостатньо забезпеченою інноваційністю й інвестиційністю.

Саме тому причини криз сприяють таким наслідкам кризового стану в діяльності організації:

- втрата набутих споживачів продукції;
- зменшення самих замовлень та втрата контрактів з постачання та продажу продукції;
- зменшення потужностей виробництва ;
- підвищення собівартості і зменшення продуктивності праці;
- збільшення кількості понаднормових запасів;
- виникнення конфліктів на внутрішньому рівні та підвищенні плинності кадрів;
- зростання цін;
- різке зменшення обсягів продажу продукції.

Це постає головними причинами руйнування організації чи її відновлення адже вихід організації з кризового стану не завжди має позитивні наслідки.

Ефективність антикризового управління має вплив на наслідки криз і може пом'якшити чи загострити кризу. Сукупність позитивних та негативних чинників кризового стану має значний вплив. Саме тому наслідки криз можуть відновлювати соціально-економічну систему, чи зруйнувати її, як розв'язати накопичені протиріччя, так і спричинити виникнення нових криз. Криза може мати ланцюговий характер саме тому, прийняття антикризових рішень повинно бути відповідальним завданням.

Антикризове управління залежать від розуміння причин та передумов виникнення криз та їх наслідків, та відповідальності керівників організації.

Під час формування організаційних структур виділяють три види криз:

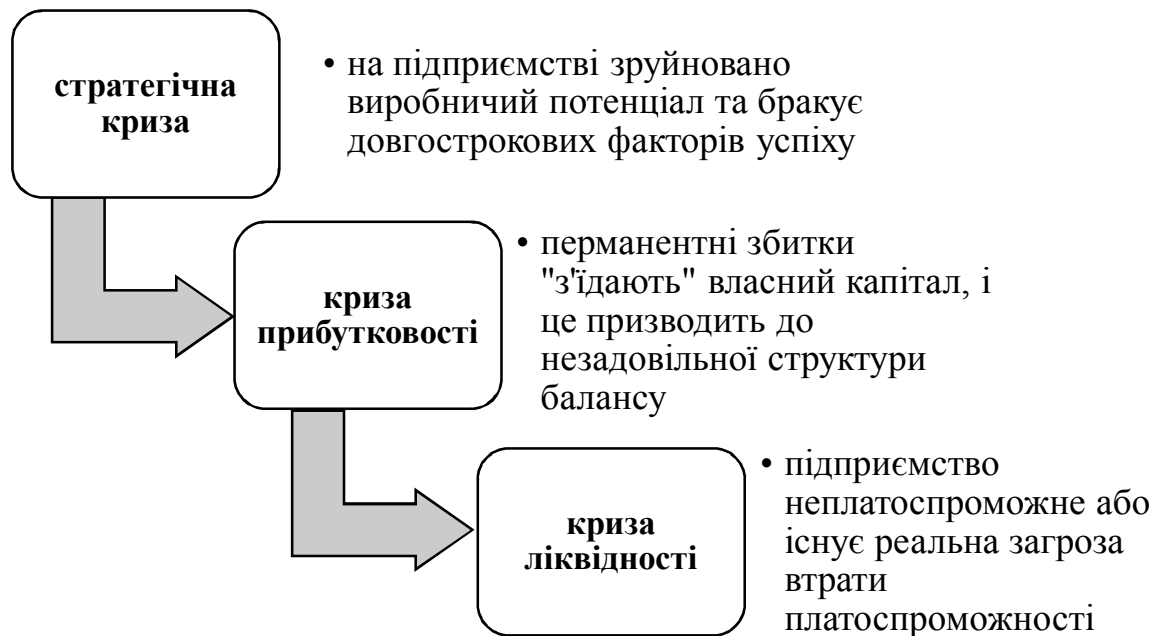


Рис. 1.2. Види криз

Примітка . Складено на основі [39. с. 41]

Отже можна зробити висновок, що усі види криз мають тісний причинно-наслідковий зв'язок. Так стратегічна криза є причиною виникнення кризи прибутковості, яка, у відповідь здійснює втрату ліквідності організації. Симптомами та результатом розвитку фінансових криз є висока кредиторська заборгованість та неплатоспроможність організації, а також банкрутство.

Кризові ситуації виникають на критичному зламі функціонування будь якої системи, коли на систему діє вплив таких зовнішніх та внутрішніх чинники, які здатні призвести до її руйнування чи загибелі. [31, с. 53]

Зазвичай кризові ситуації в розвитку організації неможливо усунути. Це об'єктивні явища, які здійснюють циклічний розвиток соціально-економічних систем. Проте кризові ситуації можливо та потрібно усувати з врахуванням їх

особливостей і розпізнавати їх наближення. Це можливо досягнути з допомогою антикризового управління.

У наш час значна кількість організацій перебувають у важкому стані, саме тому запобігання криз і розробка заходів з їх виходу стали важливою проблемою в управлінні. Антикризове управління виступає підсистемою системи управління організації з подолання і попередженням кризових явищ. В науковій літературі єдиного визначення сутності значення “антикризове управління” не існує. Науковці сходяться в тому що, антикризове управління це специфічний напрям управління, який потребує застосування відповідних методів, інструментів та форм управління. [40, с. 203]

Результати антикризового управління залежать від дотримання відповідних принципів, що здійснюють процес управління об’єднанням його елементів в єдине ціле, тим самим забезпечуючи його ефективність – вихід з кризи і відновлення діяльності організації. Антикризове управління є складовою загальної системи управління організації, а також певним спеціальним видом управління, що застосовується в кризових умовах розвитку організації. Принципи антикризового управління організації представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.2.

Принципи антикризового управління в діяльності організації

Загальні принципи антикризового управління	Специфічні принципи антикризового управління
Плановості Комплексності Цілеспрямованості Стимулювання Динамічності рівноваги Наукової обґрунтованості Економічності Ефективності Вдосконалення процесів та методів управління Єдності цілей	Стратегічності Програмування дій Маневреності та гнучкості Здійснення політики адекватних дій Моніторинг дій Попереджуваності Антикризової мотивації Реалізації можливостей Адекватності реагування Відповідності антикризових програм Оптимального співвідношення централізації та децентралізації Локації кризи

Примітка. Складено автором на основі [13, с. 334]

Отже, метою антикризового управління виступає забезпечення стійкого положення і стабільного та прогресуючого розвитку організації з врахуванням впливу несприятливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Основними завданнями в системі антикризового управління організації є :

- проведення моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища впливу на організацію;
- розробку заходів по зниженню зовнішньої вразливості соціально-економічної системи організації;
- прогнозування виникнення криз в організації ;
- підвищення якості та гнучкості управління організації в кризових ситуаціях;
- складання стратегічних планів з врахуванням методів управління у кризових ситуаціях;
- впровадження в діяльність запланованих антикризових заходів в момент виникнення кризової ситуації;
- ліквідація нанесених збитків та управління процесом виходу організації з кризової ситуації.

Система антикризового управління має на меті виконання ряду функцій, під якими розуміють відокремлені напрямки управлінської діяльності, що забезпечують реалізацію антикризових дій. Функції антикризового управління є відповідною сукупністю операцій та дій з антикризовим характером, мета якого полягає в узгодженні загальної діяльності організації в процесі виходу з кризи. Сам процес антикризового управління уособлює в собі сукупність чітких, послідовних, цілеспрямованих дій суб'єкта управління, спрямованих на виведення організації з кризового стану.

1.2. Механізм антикризового управління в діяльності організації та технології його реалізації.

Економічний розвиток організації можливий на основі внесення відповідних коректив в параметри фінансової політики організації, що повинні забезпечити подолання загроз банкрутства в майбутньому.

Зміцнення фінансового стану організації на основі антикризового управління можливе з орієнтацією внутрішнього механізму фінансової стабільності на довготривалу перспективу з переходом до етапів поточного та оперативного планування та управління, підвищуючи, таким чином, антикризовий потенціал організації. Ефективність антикризового управління відображається в подоланні кризових ситуацій без значних втрат для організації і можливістю розвитку організації в майбутньому.

Успіх в антикризовому управлінні залежить від рівня антикризової готовності організації ефективно та безпосередньо протистояти кризі та своєчасно впроваджувати профілактичні заходи. Головна складова успіху це виокремлення окремої сфери управління у відповідну самостійну систему, яка повинна відрізнитися від простих планів та процедур.

Технологія антикризового управління – це комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо попередження, профілактики, подолання кризи, зменшення її негативних наслідків. [11, с. 61] Це технологія активної управлінської діяльності з включенням всіх комплексів та функцій, ролей і повноважень.

Технологічна схема складається із восьми етапів, які складають в сукупності різні операції і їх групи при здійсненні і розробці управлінського рішення знаходячи оптимальний варіант виходу організації з кризового стану (див. рис 1.3.).



Рис. 1.3. Технологічна схема виходу організації з кризового стану.

Примітка. Складено автором на основі [13, с. 80]

Перший етап включає створення певних груп спеціалістів для вирішення питань виходу організації з кризового стану з врахуванням відповідних повноважень та ресурсів. На другому етапі здійснюється перевірка доцільності та раціональності проведення заходів антикризового управління. На третьому етапі розробляються управлінські рішення по виведенню організації з кризи. Четвертий етап має на меті створення відповідної системи для реалізації управлінських рішень. П'ятий етап – безпосередня реалізація управлінських рішень що до виводу організації з кризової ситуації. На шостому – здійснюють перевірку якості виконання прийнятих антикризових управлінських рішень. На сьомому – перевіряють доцільність проведення подальших робіт з виходу організації з кризового стану. На восьмому етапі розробляють заходи з прогнозуванням майбутніх кризових ситуацій.

Здійснення ефективного аналізу середовища організації є необхідним для отримання показників зовнішнього і внутрішнього середовища. Зниження рівня відповідних показників має епізодичний характер або свідчить про тенденцію кризового розвитку

З врахуванням різноманітних кризових явищ та їх багатоваріантності прояву, використовують різні методи антикризового управління відповідно до окремих параметрів кризових явищ, так і до кризової ситуації в загальному.

Методи антикризового управління поділяють на дві групи – тактичні та стратегічні. Тактичні методи антикризового управління, в свою чергу, класифікуються за такими групами, що представлені на (рис. 1.4.).

Використання цих методів направлене на швидке покращення фінансових показників організації, та подолання наслідків кризи. Але у значній частині випадків їх недостатньо для усунення головної причини кризового стану – неефективної системи управління. Це вимагає використання заходів, спрямованих на більш тривалу дію.

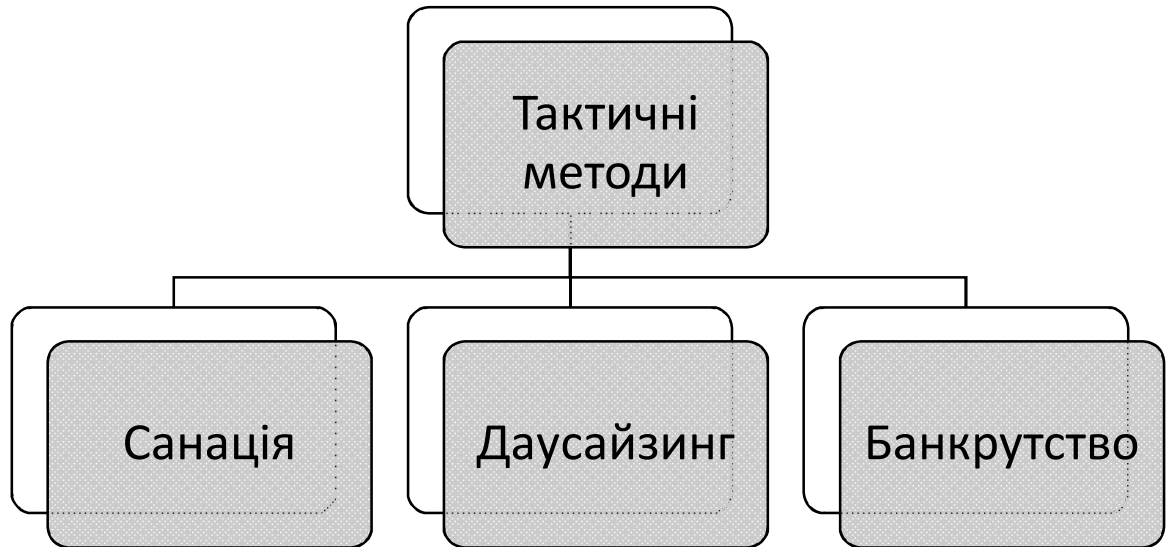


Рис. 1.4 Класифікація тактичних методів антикризового управління

Примітка. Складено автором на основі [43, с. 7]

Санація – це заходи, що спрямовані на оздоровлення фінансово-господарського стану організації, а також задоволення шляхом кредитування вимог кредиторів, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та зміни організаційно-правової форми і виробничої структури боржника, що здійснюється під час провадження справи про банкрутство з метою запобігання визнання підприємства банкрутом та його ліквідації або самостійно підприємством без порушення справи про його банкрутство (досудова санація) [33, с. 59].

Даунсайзинг характеризує можливість організації адаптуватися в умовах внутрішнього та зовнішнього середовища зменшуючи виробничі потужності та чисельності персоналу організації відповідно до попиту та ринкових можливостей.

Реструктуризація це – зміна організаційної структури та системи управління організації і його капіталом з цілю економічного та організаційного відокремлення чи оздоровлення бізнес-процесів (видів, напрямків діяльності). [33, с. 89]

Стратегічні методи антикризового управління поділяються на такі групи (див. рис.1.5.).



Рис. 1.5 Класифікація стратегічних методів антикризового управління

Примітка. Складено автором на основі [50, с. 20]

Ліквідація – припинення діяльності організації, яка визнана банкрутом, для здійснення задоволення вимог кредиторів в наслідок продажу його майна. Регулювання – запровадження сучасних підходів в управління організації. Злиття – об'єднання у рамках організації різних етапів виробництва і розподілу в різних видах діяльності. Диверсифікація – розширення сфери діяльності організації в будь-якому напрямі. Реструктуризація - здійснення заходів які спрямовані на зміну структури підприємства та його управління і форми господарювання. Реінжиніринг – полягає у перепроєктуванні бізнес-процесів організації. Результати використання стратегічних методів організація відчуває, не одразу, але вони змінюють структуру бізнесу та якісні характеристики: конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність та інші.

Головним завданням антикризового управління є вибір управлінських рішень, саме вони дозволяють досягнути визначену мету. Вибір методів

управління залежить від причини і глибини кризи та прийнятих підходів до антикризового менеджменту в діяльності організації.

Досліджуючи тему імплементації технологій антикризового управління на прикладі банку можна виділити зовнішні та внутрішні методи адміністрування банківської діяльності.

Так до зовнішніх методів адміністрування банківської діяльності відносять: вплив уряду та Верховної Ради України. Основою адміністрування технологій антикризового управління банку є нормативно-правова та інструктивно-методична база – це закони, директиви, постанови та банківська законодавча база. Також на діяльність банку впливає Національний банк України через рекомендації, положення та інструкції.

До внутрішніх інструментів адміністрування антикризового управління в системі банківської діяльності належать: статут, правила, накази, інструкції, листи-розпорядження.

Таким чином, в процесі адміністрування технологій антикризового управління банківською організацією використовується система методів управління: стратегічних (ліквідація, створення нових підприємств, регулювання, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація, реінжиніринг) та тактичних (санація, даунсайзин, банкрутство). Крім того, важливе місце в адмініструванні технологій антикризового управління організації займають інструменти адміністрування, зокрема – внутрішні (статут, правила, накази, інструкції, листи-розпорядження) та зовнішні (закони, директиви, постанови та спеціальна інструктивно-методична база банківських установ).

1.3. Нормативно правова база антикризового управління в діяльності організації

Сьогодні в умовах нестабільності та значного збільшення неплатоспроможності функціонування банків впровадження антикризового

управління спрямоване на попередження та ліквідацію криз і стає необхідним для провадження ефективної банківської діяльності .

Антикризове управління формується згідно вимог відповідних принципів, а саме своєчасне впровадження заходів мінімізації криз. Банківські установи зобов'язуються самостійно виконувати це завдання, а також несуть відповідальність за безпеку і стабільну діяльність. Якщо банки вже не можуть уникнути розвитку криз тоді відповідні органи державної влади впроваджують антикризові заходи.

Для реалізації і формування відповідних антикризових планів відповідальність несуть спеціально сформовані підрозділи, а у випадку коли банк невеликий – утримання даного підрозділу вважається недоцільним. У такому випадку управління безперервною діяльністю використовує законодавчо розроблені методології та антикризові плани для різних видів банківської діяльності.

В Україні в умовах економічного розвитку і становлення спостерігається вразливість банківської системи щодо виникнення ризиків і кризових явищ, а також спостерігається загроза безпеці діяльності організації. Для стабільності банківської діяльності і збільшення рівня фінансової безпеки банків необхідно своєчасно виявляти фактори що несуть негативний вплив на банківську діяльність.

З метою запобігання банківським кризовим станам для їх локалізації потрібно впроваджувати чіткі та налагоджені механізми антикризового управління які будуть спрямовані на попередження та виведення банківських установ з кризового стану. Комплексний підхід для вирішення проблем антикризового управління та регулювання виступає запорукою для ефективної реалізації стратегії менеджменту в банківському секторі (див. рис. 1.6.)

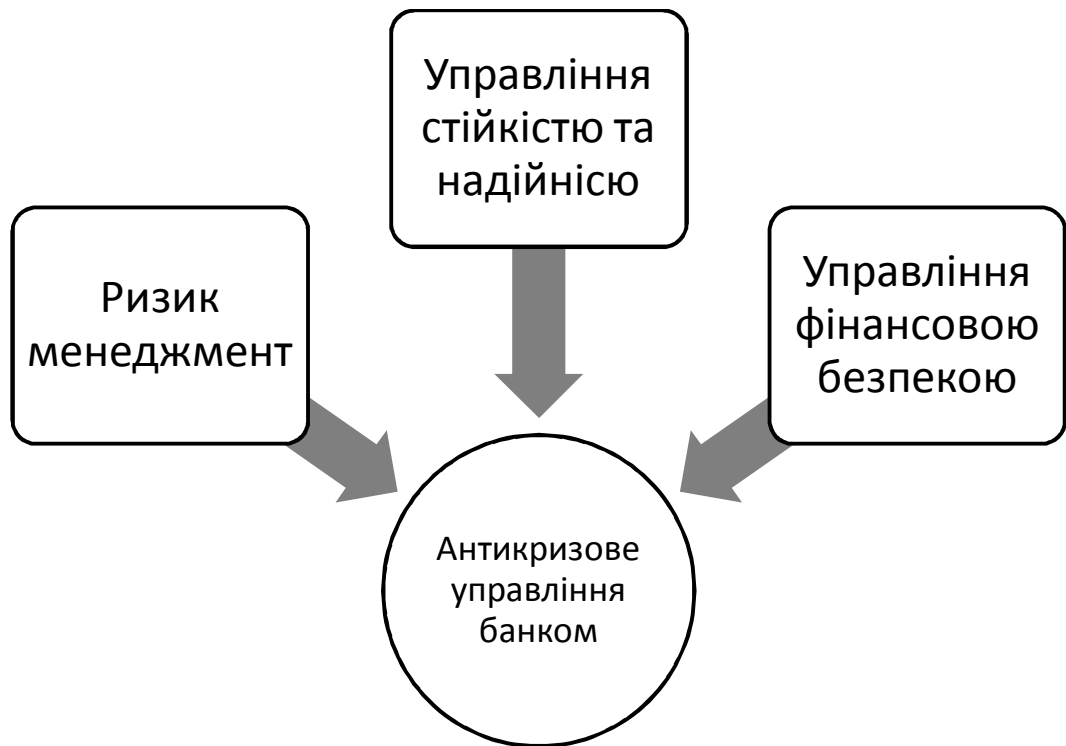


Рис. 1.6 Антикризове управління в системі управління банківськими
установами

Примітка. Складено автором на основі [38, с.75]

Адміністрування технологій антикризового управління це багатоетапний процес метою якого виступає зменшення або компенсування збитків при настанні несприятливих подій. За допомогою цього процесу відбувається ідентифікація ризиків, оцінюється їх рівень, забезпечує моніторинг та контроль за ризиками та їх взаємозв'язки між категоріями. Метою адміністрування технологій антикризового управління виступає збільшення вартості власного капіталу, на основі досягнення цілей клієнтів і контрагентів, керівництва та акціонерів, органів нагляду, рейтингових агентств, інвесторів, кредиторів.

Для реалізації і формування відповідних антикризових планів відповідальність несуть спеціально сформовані підрозділи, а у випадку коли банк невеликий – утримання даного підрозділу вважається недоцільним. У такому випадку управління безперервністю діяльності використовує законодавчо розроблені методології та антикризові плани для різних видів банківської діяльності.

Адміністрування технологій антикризового управління регулюється відповідно до законодавства. Узагальнення законодавчих та нормативно-правових актів Національного банку України з питань банківського регулювання та нагляду наведений в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Законодавчі та нормативно-правові акти регулювання банківської діяльності

№ з/п	Назва законодавчого (нормативно-правового) акта	Предмет регулювання законодавчого (нормативно-правового) акта
1	2	3
Закони України		
1.	Закон України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III від 07.12.2000	Визначає структуру банківської системи, економічні, організаційні і правові засади створення, діяльності, реорганізації і ліквідації банків.
2.	Закон України «Про Національний банк України» № 679-XIV від 20.05.1999	Визначає юридичний статус, принципи організації, завдання, функції і повноваження Національного банку України, у тому числі його функції та повноваження у сфері банківського нагляду
Нормативно-правові акти Національного банку України		
3.	Положення про порядок створення і державної реєстрації банків, відкриття їх філій, представництв, відділень	Визначає порядок, умови створення та здійснення державної реєстрації банків, відкриття філій і представництв банків, порядок надання попереднього дозволу на створення банку з іноземним капіталом, порядок надання дозволу на придбання або збільшення істотної участі в банку
4.	Положення про порядок ведення банками реєстраційної кодифікації власних підрозділів	Визначає порядок ведення банками реєстраційної кодифікації власних підрозділів (філій, відділень, представництв, обмінних пунктів)
5.	Положення про порядок видачі банкам банківських ліцензій, письмових дозволів та ліцензій на виконання окремих операцій	Встановлює порядок і умови видачі банкам і банківським корпораціям банківських ліцензій на здійснення банківських операцій та письмових дозволів і банківським корпораціям – ліцензій на виконання окремих операцій, а також визначає умови, за яких Національний банк України може відмовити у видачі банківської ліцензії, письмового дозволу, ліцензій на виконання окремих операцій

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
6.	Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні	Установлює порядок визначення регулятивного капіталу банку та економічних нормативів, що є обов'язковими до виконання всіма банками.
7.	Положення про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків	Установлює порядок класифікації кредитних операцій, розрахунку, формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків.
8.	Положення про порядок формування і використання банками резерву для відшкодування можливих втрат від дебіторської заборгованості	Регулює порядок визначення банками України розрахункової суми резерву під можливі втрати від дебіторської заборгованості.
9.	Положення про порядок формування резерву під операції банків України з цінними паперами	Визначає порядок розрахунку та формування резерву за операціями з цінними паперами.
10.	Положення про порядок формування та використання банками резервного фонду	Регулює порядок формування та використання банками резервного фонду.
11.	Положення про Комітет з питань аудиту банків	Визначає основні засади діяльності Комітету з питань аудиту банків.
12.	Положення про застосування Національним банком України заходів впливу за порушення банківського законодавства	Визначає підстави і порядок застосування Національним банком України до банків та інших осіб, які є об'єктом перевірки Національного банку України, заходів впливу за порушення банківського законодавства.

Примітка. Складено автором на основі [96]

Діяльність банку регулюється відповідно до закону України «Про банки і банківську діяльність», закону України «Про цінні папери і фондову біржу», законом України «Про власність», закону України «Про господарські товариства», а також згідно Цивільного Кодексу України та нормативних актів Верховної Ради, постанов Президента України та Кабінету Міністрів, постанов НБУ, а також діє згідно статуту, стратегічного плану банку та нормативами та документами банку. Підрозділи, що беруть участь у процесі забезпечення діяльності нормативно правової бази антикризового управління зображені на (рис 1.7.)

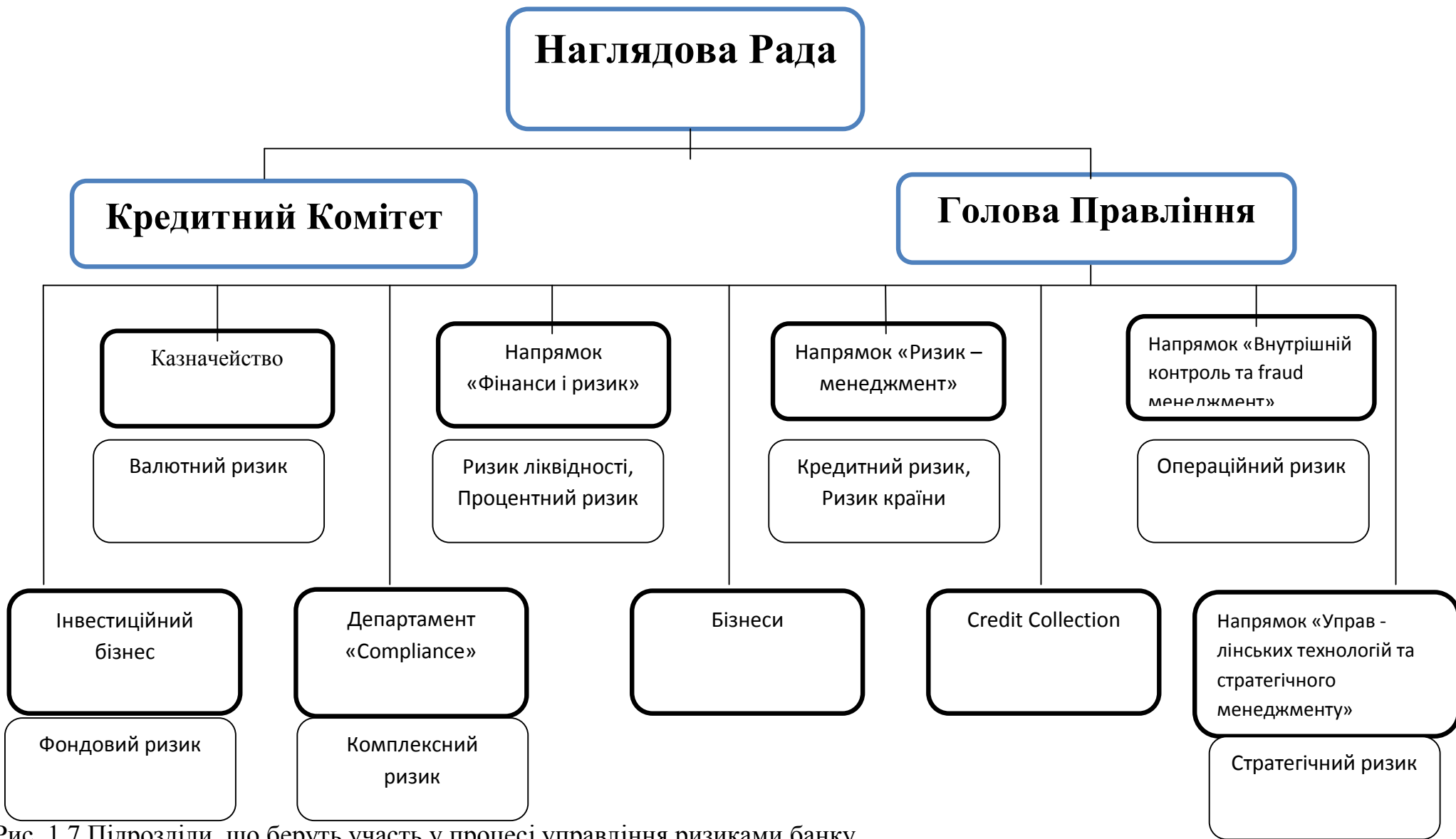


Рис. 1.7 Підрозділи, що беруть участь у процесі управління ризиками банку

Примітка . Складено автором на основі [127]

Отже враховуючи всі фактори ризику кожний вид управління повинен взаємодіяти між собою і бути комплексним.

Таким чином, нормативно правова база антикризового управління в діяльності комерційного банку забезпечує вирішення проблем запобігання та подолання кризових ситуацій, зокрема – управління банківською прибутковістю та фінансовими ризиками, а також управління коштами для підтримання рівня ліквідності комерційного банку і відповідним чином – розробку та реалізацію антикризової політики банку.

Висновки до розділу 1

1. Криза розглядається з двох позицій: як цикл економіки , як зниження фінансової стійкості установи в зв'язку з неплатоспроможністю.

2. Криза в банку – це фактичний або потенційний стан, що характеризується погіршенням фінансової стійкості банку, внаслідок внутрішніх, зовнішніх факторів або їх комбінації.

3. Виділяють три концептуальні підходи до визначення антикризового управління банком:

- управління в умовах кризи, що настала, спрямоване на вихід зі складної ситуації та стабілізацію становища суб'єкта господарювання;

- процес, спрямований на недопущення й уникнення появи кризових ситуацій суб'єкта господарювання;

- комплекс антикризових превентивних та реактивних заходів.

4. Під антикризовим управлінням банком слід розуміти специфічний вид управління, спрямований на прогнозування, попередження кризи, безпосереднє її подолання та ліквідацію негативних наслідків.

5. Поява кризи в банку залежить від багатьох факторів, більшість вчених поділяють фактори на дві групи: внутрішні або контрольовані та зовнішні або неконтрольовані.

6. За результатами аналізу фінансового стану банків України було визначено:

- банківська система України сьогодні характеризується високою забезпеченістю власним капіталом, а отже, надійністю;
- рівень ділової активності щодо використання позичених і залучених коштів показує ефективну депозитну політику банків;
- для банківської системи України характерна надлишкова ліквідність; - характерне ефективне використання активів та узгодженість процентної політики за кредитними та депозитними операціями;
- від'ємне значення рентабельності активів та загального капіталу свідчить про неефективне використання наявних ресурсів та неефективне управління щодо розміщення активів

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Моніторинг кризових ситуацій діяльності досліджуваної організації

В умовах підвищення рівня конкуренції та збільшення криз в економіці країни чи її фінансовому стані та інших сферах спостерігається необхідність в заміні стану соціальної та економічної політики України.

Безпосередній вплив на діяльність банків має вплив економіки і євроінтеграційна програма та банкрутство великої кількості комерційних банків, ставить банківській системі основні завдання: підвищення рівня конкурентоспроможності банків, зміна нормативного, правового і конкурентного середовища діяльності, покращення діяльності банківського менеджменту та ефективних механізмів регулювання. Показниками діяльності банківської системи та самих банків є - прибуток, рентабельність капіталу, депозити та кредити тобто грошові кошти банків які визначають стан банківської системи України. [95]

Сьогодні банки повинні швидко адаптуватися до умов зовнішнього середовища шукати протидію негативним факторам та шукати нові шляхи для виживання та розвитку. Все це свідчить що кількість банків які збанкрутували та банків що знаходяться в тимчасовій адміністрації зростає значними темпами.

Станом на 1 вересня 2016 року в Україні функціонують 100 банків (без врахування неплатоспроможних банків), з них 25 - банки з іноземним капіталом. Упродовж 2014-2016 років 82 банки були виведені з ринку. 17 банків були виведені з ринку в 2016 році, зокрема чотири банки за непрозору структуру власності, три - за порушення банківського законодавства в сфері фінансового моніторингу (ліквідація). Два банки обрали шлях самоліквідації.

Загалом на сьогодні у категорії неплатоспроможних перебуває 4 банки, у стадії ліквідації – 78 банків. [96]

Таблиця 2.1

Класифікація сучасних банківських криз

Ознака класифікації	Вид кризи	Характеристика кризи
Характер виникнення	Циклічна	Є наслідком циклічного спаду економіки окремої країни і залежить від рівня розвитку ринкових відносин у ній. Переважно є формою грошово-кредитної кризи
	Специфічна	Є наслідком накопичення проблем у банківському секторі або раптової зміни економічного середовища під впливом зовнішніх факторів, що впливають на банківську систему
Масштаб поширення (ступінь системності)	Системна	Криза, що охоплює всю банківську систему, проявляється у масовому банкрутстві банків та негативно впливає як на банківський бізнес, так і на всю систему фінансів, грошей і кредиту конкретної країни, у вигляді інфляції, кредитної рестрикції і дефіциту державних та місцевих фінансових ресурсів
	Локальна (часткова)	Криза в окремих секторах банківської системи (міжбанківському кредитному ринку, іпотечному ринку, ринку ліквідності, ринку споживчих кредитів тощо) або у невеликій кількості банків, що не чинить негативного впливу на ситуацію в банківській системі загалом
Форма прояву	Латентна (прихована)	Характеризується зниженням капіталу, збитковою діяльністю окремих (проблемних) банків, іншими негативними тенденціями, які поступово накопичуються, досягають критичного рівня та набувають відкритої форми
	Відкрита	Характеризується невиконанням банками своїх зобов'язань перед клієнтами, нездатністю банківської системи безперервно здійснювати розрахунки, масовим прагненням вкладників вилучити свої вклади з банків, різким скороченням кредитування, банкрутством банків
Географія поширення	Національна	Криза, зумовлена виключно внутрішніми макроекономічними диспропорціями та деструктивними чинниками всередині країни
	Регіональна	Криза, що охоплює групу країн із подібними дестабілізуючими чинниками та кризовими передумовами в основних регіонах світу
	Світова (глобальна)	Криза, що поширюється на всі світові держави, набуває глобального характеру, незалежно від місця її виникнення та швидкості розповсюдження
Масштаби наслідків	Макро-економічна	Породжує макроекономічний спад, високу інфляцію та демонетизацію економіки (як правило, є системною)
	Мікро-економічна	Спричиняє серйозні проблеми серед певного кола банків, які, за пасивної політики ЦБ, можуть бути визнані банкрутами та ліквідовані

Примітка. Складено автором на основі [32, с. 146]

Форвард Банк – комерційний банк, що спеціалізується на обслуговуванні фізичних осіб. Головна увага банку приділена сегменту споживчого кредитування а також карткові продукти та конкурентні депозитні пропозиції.

Акціонери Форвард Банку зацікавлені в розширенні своїх відділень на всій території України з використанням усіх технологічних та інтелектуальних ноу-хау. Діє згідно ліцензії НБУ №226 від 30.10.2014 р. [127]

Метою діяльності Форвард Банку є турбота про фінансове благополуччя і спокій клієнтів та високі міжнародні стандарти якості банківських продуктів і сервісів. Станом на I квартал 2016 року активи банку складають 1 686 093, 00; зобов'язання 1 351 247,00; власний капітал 334 845, 00.

Форвард Банк визнано одним з кращих банків України, згідно з дослідженням бізнес-порталу Delo.ua (Ekonomika Communication Hub), який 18 грудня 2015 року оголосив результати щорічного рейтингу Ukrainian Banker Awards і провів церемонію нагородження кращих банківських проектів, продуктів, команд і персон банківського ринку. Так Форвард Банк зайняв 8-у позицію, увійшовши в ТОП-10 Кращих банків України. (див. Додаток А)

Діяльність банків оцінювалася по 14 показникам. Зважена оцінка включала в себе як фінансові показники, так і думка експертів. Серед фінансових показників враховувалися - відповідність нормативам НБУ: адекватність капіталу, максимального ризику на 1 контрагента, максимального ризику по пов'язаним особам; динаміка основних банківських показників: динаміка власного капіталу, депозитного портфеля фізичних осіб, депозитного портфеля юридичних осіб, кредитного портфеля фізичних осіб, кредитного портфеля юридичних осіб, чистий процентний дохід / активи, комісійний дохід / активи, співвідношення коштів в касі, на рахунках в НБУ, в інших банках до засобів клієнтів.

«У цьому році ми вдосконалили методологію, і в результаті на вершині рейтингу опинилися банки з дуже сильним ризик-менеджментом і, найчастіше, з консервативною політикою. У нашій десятці багато нішевих банків - і це,

безумовно, тренд 2015 року », - пояснила головний редактор Delo.UA Катерина Венжик.

UKRAINIAN BANKER AWARDS - рейтинг українського банківського сектора в декількох номінаціях, вже четвертий рік поспіль підраховуваний Ekonomika Communication Hub. Головна мета проекту - об'єктивно оцінити підсумки діяльності гравців ринку за останній рік, відзначити їх досягнення, сфокусувати увагу бізнес-спільноти на новаціях і ефективних рішеннях галузі.

Кризи виникають через невідповідність господарських чи фінансових станів навколишньому середовищу.

Банківська криза це стан коли банк не в змозі виконати головні функції тобто мобілізацію та акумуляцію вільних грошових коштів в обігу, здійснити кредитування чи провести касово - розрахункові в економіці країни. Криза в банку супроводжується збільшенням заборгованості в кредитних портфелях банків, зростанням їх збитків в зв'язку з переоцінкою непокритих ринкових позицій, зменшенням реальної вартості банківських активів. Все це веде до масового погіршення платоспроможності банків і відображає нездатність банківської системи здійснювати ефективний розподіл фінансових ресурсів.

Статистично зниження ефективності розподілу ресурсів найбільш виразно виявляється в збільшенні частки прострочених кредитів в загальному об'ємі банківських кредитів. Основним сигналом є виникнення кризи ліквідності, яка не тільки може вражати обмежене число неплатоспроможних банків, але і захоплювати стабільні банки.

Банки, як правило, передбачають певні втрати в своєму портфелі активів. Однак ніколи не було і не буде абсолютно безпечних кредитів, що видаються приватному сектору, оскільки існує проблема асиметричних потоків інформації. Солідні і платоспроможні банки покривають ці збитки за рахунок заделегідь створених ризикових резервів. Банки розраховують міру ризику по кожній статті активів і створюють відповідні фонди для компенсації очікуваних втрат.

Види банківських кризи зображені на (рис. 2.1.).

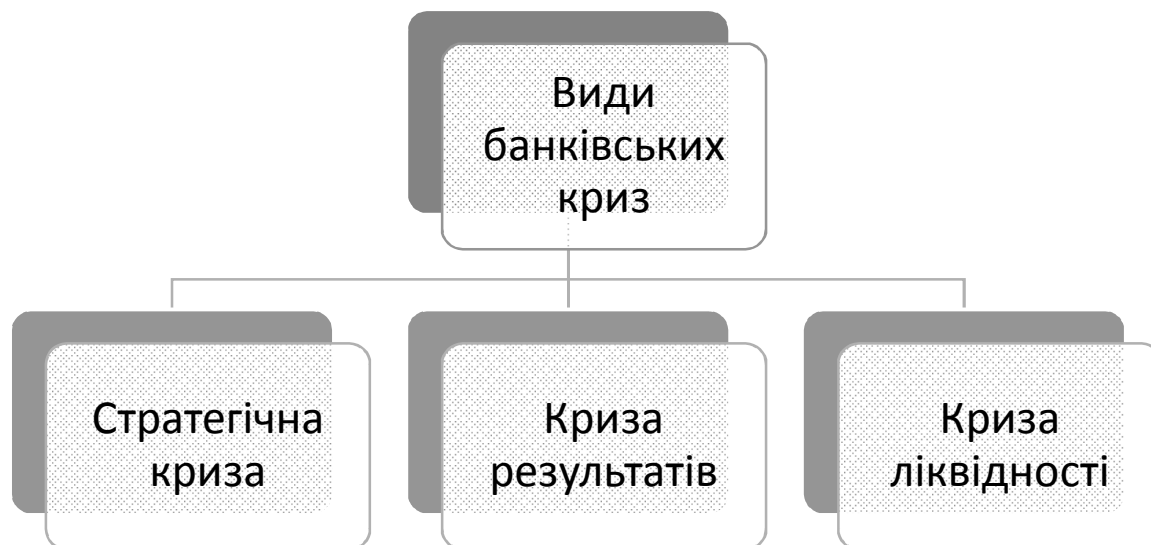


Рис 2.1 Види банківських криз

Примітка . Складено автором на основі [23, с.79]

Стратегічна криза призводить до загрози потенціалу розвитку.

Криза результатів є загрозою фінансових результатів діяльності та призводить до їх втрати, при цьому спостерігається дефіцит балансу тобто перевищення пасивів банку над активами.

Криза ліквідності є веде за собою небезпеку втрати ліквідність внаслідок збільшення пасивів над активами.

Саме тому визначення рівня ризику не повернення кредитних коштів і вживання відповідних заходів є обов'язковим для нормального функціонування банків.

Стан функціонуючого окремого банку можна визнати «нормальним», якщо він, зокрема:

- не порушує чинного законодавства (загального і банківського) і вимог органів, регулюючого банківську діяльність;
- своєчасно, якісно і на прийнятних умовах проводить все належні платежі клієнтів, а також платежі за власними зобов'язаннями;

- в межах ресурсів, що розташовуються видає позичальникам грошові кредити на прийнятних для обох сторін ринкових умовах під належне забезпечення, проводить інші необхідні клієнтам банківські операції;

- стабільно виконує обов'язкові для банківської діяльності нормативи;

- отримує нормальний в поточних умовах прибуток;

- не допускає конфліктного розвитку відносин всередині організації.

Невиконання цих основоположних вимог є ознакою того, що в банку спостерігається кризова ситуація.

Безпосередня оцінка параметрів кризи передбачає: оцінку вірогідних ознак загрози кризи; підвищений рівень пильності при моніторингу зовнішньої і внутрішньої середовища з метою раннього виявлення ознак кризової ситуації; виявлення відхилень параметрів ситуацій від норми, виявлення слабких сигналів; встановлення причинно-слідчих зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи, масштабів потенційних втрат; визначення і оцінювання чинників, що впливають на розвиток кризової ситуації, з'ясування їх зв'язків і взаємозв'язків; створення необхідних зворотних зв'язків для відстеження стану і розвитку кризового явища.

Найважливіші форми вияву кризи

Криза може мати нескінченно багато форм вияву (ознак). Різні фахівці називають різні їх переліки, причому жоден з цих переліків не може вважатися повним, закритим. Згрупуємо їх в наступні 3 категорії

Фінансові: нестача власних коштів або невиконання встановлених обов'язкових нормативів; поточні збитки або перевищення прибутку, що використовується над фактично отриманою і /або непогашені збитки попередніх років; невиконання обов'язкових платежів, а також нездатність гасити кредиторську заборгованість в належні терміни; неусунення фактів порушень встановленого порядку обов'язкового резервування; нераціональна політика залучення і розміщення коштів, зокрема, реальна відсутність перспективи повернення залучених коштів або необґрунтоване використання короткострокових позик для фінансування довгострокових активів;

імобілізація коштів у витрати капітального характеру; низька якість кредитного портфеля; заборгованість по виплаті дивідендів або припинення їх виплати.

Виробничі: невиконання нормативних вимог НБУ про створення системи управління ризиками/або системи внутрішнього контролю; непередставлення передбаченої в законодавстві звітності; звільнення основного управлінського персоналу без належної його заміни; погіршення позицій на фінансових ринках, обмеження кола операцій, що проводяться; істотна залежність від конкретного клієнта, проекту, напряму діяльності; агресивна процентна політика для залучення коштів клієнтів, значне перевищення процентних ставок найближчих банків-конкурентів.

До інших можна віднести: невиконання у встановлені терміни вимог НБУ або взятих на себе зобов'язань по усуненню недоліків, включаючи недоліки в діяльності філіали; недотримання вимог в формуванні статутного капіталу (використання для цього неналежних активів); судові позови, які у разі успіху позивача можуть завершитися нездійсненням для даної рішенням суду.

Криза не виникає одномоментно, а розвивається, розвертається у часі. Це відноситься і до форм його зовнішнього вияву.

Основне завдання антикризового управління — розробка та реалізація найменш ризикових управлінських рішень, які б сприяли досягненню поставленої мети й результату з мінімальним витрачанням додаткових коштів і за мінімальних негативних наслідків. Менеджмент кризових ситуацій складається з таких етапів:

- діагностування і оцінка параметрів кризи;
- розробка концепції подолання кризи, спрямованої на планування та реалізацію стратегічних і оперативних заходів;
- реалізація прийнятої концепції виходу з кризової ситуації;
- постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників.

Процес діагностики кризових явищ передбачає собою кілька основних етапів (див. рис. 2.2.):

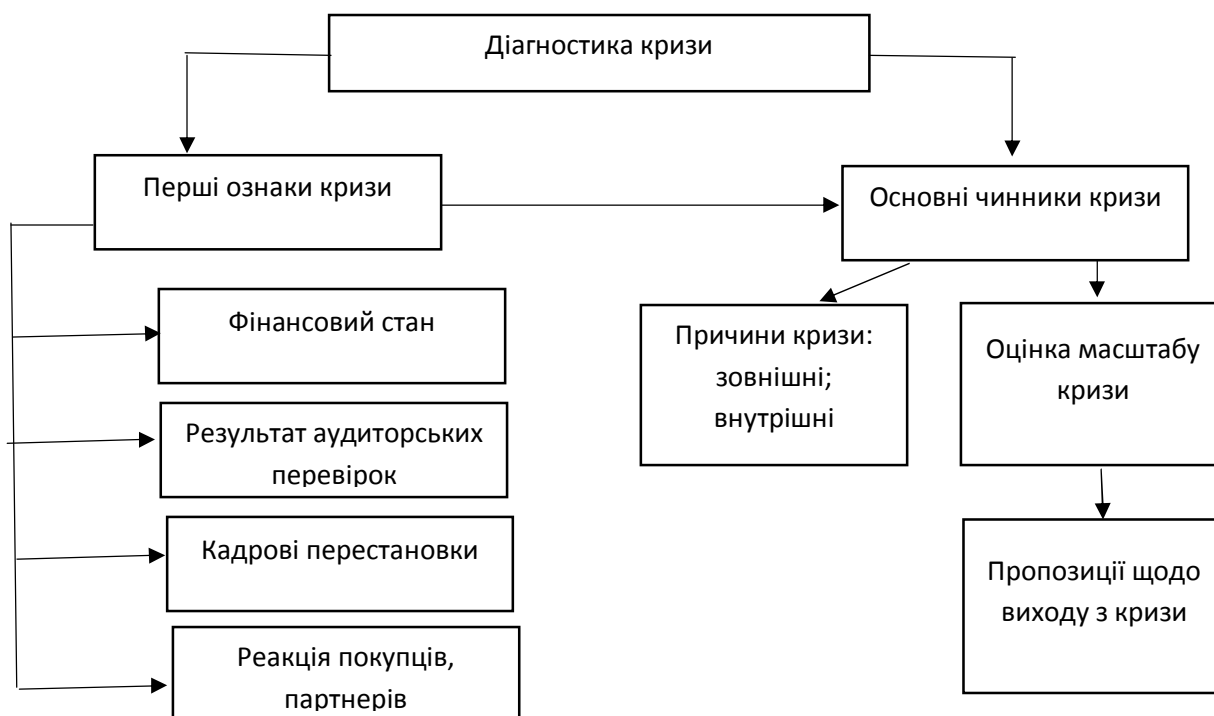


Рис. 2.2. Діагностика кризових явищ

Примітка . Складено автором на основі [29, с 169]

Отже, під діагностикою розвитку кризових явищ в банківській діяльності слід розуміти систему ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, що спрямовані на виявлення ознак кризового стану підприємства для оцінки загрози його банкрутства та подолання кризового стану. Діагностика кризи виступає одним з головних етапів процесу антикризового управління в діяльності банку. Результати діагностики сприяють визначенню глибини кризи, її масштабів, реальний та очікуваний час настання банкрутства, та сприяють розробці заходів, необхідних для подолання криз, оцінюють можливість підприємства щодо подолання кризи та прогнозування наслідків подальшого розвитку ситуації у разі відсутності імплементації технологій антикризового управління та управлінського впливу.

Діагностики кризи базується на загальноприйнятих принципах антикризового управління, головними з яких є своєчасність виявлення криз, комплексність проведених антикризових заходів, обґрунтованість управлінських рішень, науковості та реальності.

Проведена у такий спосіб діагностика створює необхідне аналітичне підґрунтя для обґрунтування антикризових заходів та формування антикризової програми підприємства.

2.2. Оцінка використання технологій антикризового управління в діяльності досліджуваної організації з позиції їх ефективності

Невідворотність і неминучість періодів спаду і підйому в розвитку функціонування різних систем існує при будь-якому, навіть найуспішнішому управлінні. У світі не тільки економіка, але й зокрема всі системи розвиваються циклічно, а отже і спостерігається виникнення кризових явищ. Враховуючи циклічність розвитку будь якої сфери діяльності процес управління соціально-економічною системою повинен бути завжди антикризовим.

Предметом управління завжди виступає діяльність людини. Антикризове управління має предмет впливу - проблеми і передбачувані і реальні фактори кризи, тобто всі прояви непомірного сукупного загострення протиріч, що викликають небезпеку крайнього прояву цього загострення, настання кризи. Будь-яке управління повинно містити риси антикризового та задіяти антикризовий механізм управління у міру вступу в смугу кризового розвитку організації.

Сутність антикризового менеджменту визначають наступні характеристики (див. рис 2.3.).

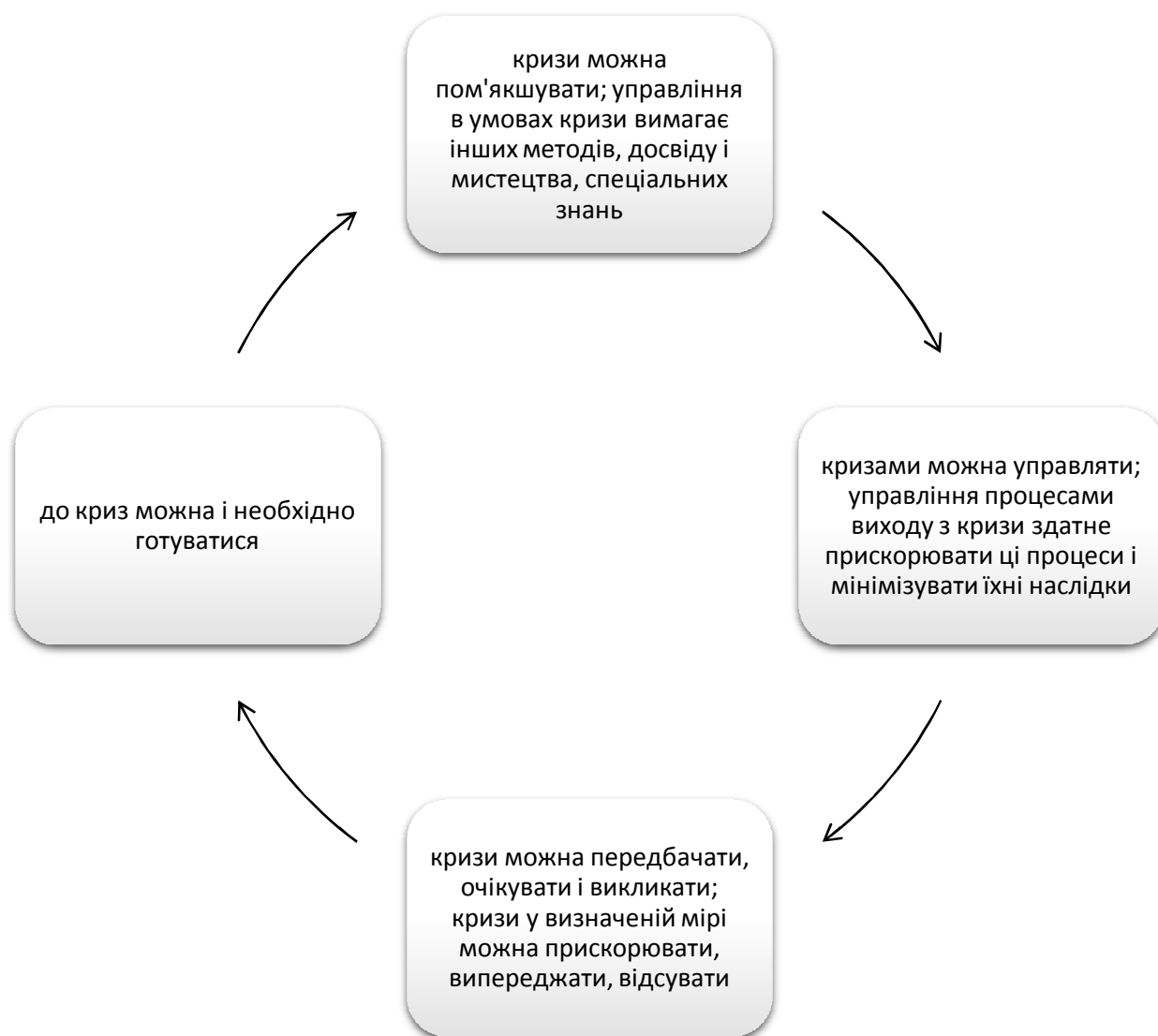


Рис 2.3. Характеристика антикризового менеджменту

Примітка . Складено автором на основі [9, с. 26]

Основними завданнями менеджера у кризовій ситуації є недопущення або пом'якшення етапу шоку від кризи, що настає, сприяння скороченню тривалості етапу відкочування назад, а також прискорення адаптації і стабілізації у кризовій ситуації. Подолання кризи включає системне представлення всіх процесів розробки антикризових заходів і управління ними. Існує два основних методи антикризового управління — реактивний і антиципативний. Результатом використання цих методів мають бути

заплановані та згодом реалізовані заходи подолання кризи, які так само поділяються на реактивні й антиципативні.

Реактивний антикризовий менеджмент характеризується як планування і впровадження заснованих на невеликій кількості критеріїв заходів з метою відновлення попереднього, докризового стану системи (див. рис. 3.2.).

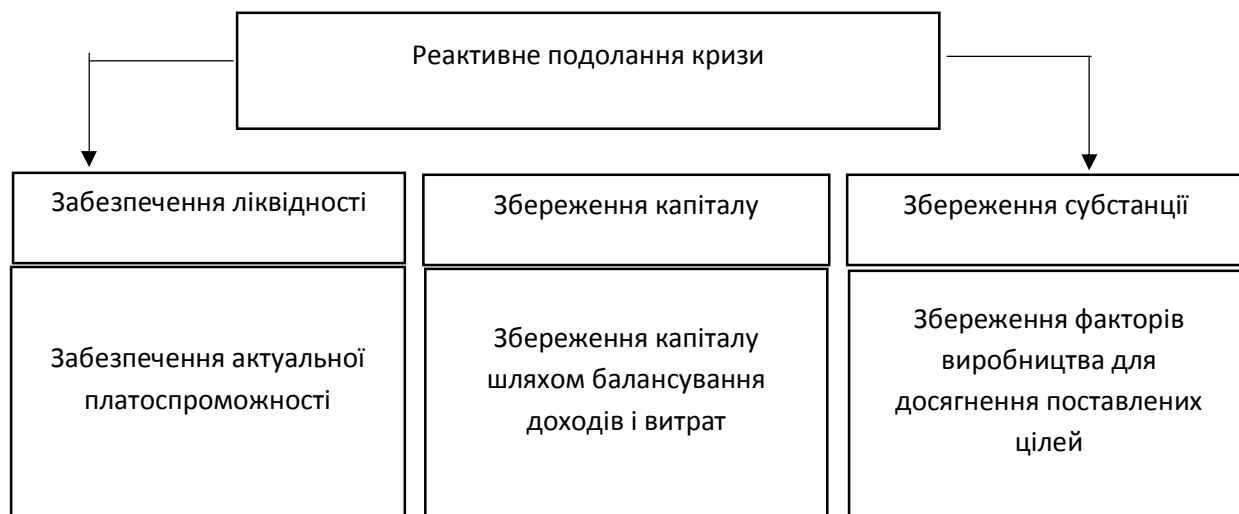


Рис. 2.4. Алгоритм реактивного подолання кризи

Примітка . Складено автором на основі [8, с. 17]

Реактивне подолання спрямоване на зберігання існуючого в банку стані тобто стабільності банківської діяльності. Криза розглядається загрозою та перешкодою для ефективної роботи банку Антиципативний антикризовий менеджмент враховує загальні цілі.

Подолання кризи орієнтоване на оновлення, забезпечення ліквідності, рівня платоспроможності , підтримання субстанції , збереження факторів виробництва для досягнення поставлених цілей , збереження капіталу, збереження капіталу шляхом балансування доходів і витрат. Антиципативні відносини це довгострокові завдання менеджменту, що охоплюють всі галузі банківської діяльності (див. рис. 2.5.).



Рис. 3.3. Алгоритм антиципативного подолання кризи

Примітка . Складено автором на основі [8, с 19]

Криза розглядається як вказівка на необхідність оновлення, перебудови в еволюційному процесі розвитку підприємства, що сприяє звільненню від певної ірраціональності або помилково визначених цілей. Внаслідок цього всі вимоги до зміни старої системи, яка зазнала кризи, розглядаються в позитивному ключі. Осим у антикризовому управлінні є не подолання кризи, а зміна структури управління чи безпосередньо підприємства з врахуванням нових обставин. У банківській діяльності також використовують стратегічні напрями виходу з кризи серед яких найчастіше використовують :

- підвищення мобільності капіталу підприємства;
- підвищення загального рівня конкурентоспроможності шляхом створення і випуску нової продукції;
- зміна форми власності;
- удосконалення знань у галузі антикризового управління;
- зміцнення бюджетної дисципліни підприємства;
- удосконалення механізму управління фінансовими потоками;

Політика ризиків моніторинг, оцінка і подолання прихованої (латентної) невизначеності Політика гнучкості Підвищення безпеки шляхом підвищення спроможності до адаптації. Алгоритм антиципативного подолання кризи Антиципативне подолання кризи

- створення системи маркетингового управління;
- створення принципово нових моделей управління;
- розробка ефективної системи мотивації персоналу.

При розробці стратегічних напрямів антикризового управління його механізм повинен бути моделлю, що складається з окремих блоків: системи антикризового управління; механізму антикризового управління; процесів антикризового управління; процесів інтеграції або дезінтеграції антикризового управління. В умовах антикризового управління різко підвищуються вимоги до менеджерів усіх рівнів, що повинні знати, які чинники треба задіяти для якнайшвидшого подолання або пом'якшення наслідків кризових явищ, а саме: впровадити інновації; реструктурувати підприємство; перерозподілити власність; підвищити ефективність системи мотивації залежно від одержуваного прибутку. Менеджер у цих умовах зобов'язаний докласти всіх зусиль для забезпечення виробництва такої продукції, що неодмінно знайде свого споживача. Це можливо при впровадженні нових технологій та інновацій. Розв'язання таких завдань залежить насамперед від прийнятої стратегії менеджменту, у якій повинні відтворитися процеси інтеграції виробництва, перегляду існуючої структури управління для якнайефективнішого впровадження стратегічних і оперативних заходів виходу з кризи. Стратегічний план повинен містити такі елементи стратегічного менеджменту: систему стратегічного планування; організаційні форми управління згідно з конкретними завданнями виробництва; систему комунікацій; систему мотивації персоналу; сучасну організаційну культуру управління; систему прийняття управлінських рішень; систему контролю.

Таблиця 2.2.

Виконання ПАТ «Банк Форвард» економічних нормативів НБУ

Норматив	Нормативне значення	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016
Регулятивний капітал (Н1), млн.грн.	120 млн.грн.	544.30	561.95	565.36
Норматив адекватності регулятивного капіталу/платоспроможності (Н2), %	Не менше 10%	14.12	22.62	26.76
Норматив миттєвої ліквідності (Н4), %	Не менше 20%	74.87	74.98	41.69
Норматив поточної ліквідності (Н5), %	Не менше 40%	68.58	52.03	40.53
Норматив короткострокової ліквідності (Н6), %	Не менше 60%	71.97	79.11	99.71
Норматив максимального кредитного ризику на одного контрагента (Н7), %	Не більше 25%	14.68	16.91	1.79
Норматив великих кредитних ризиків (Н8), %	Не більше 800%	14.68	66.11	-
Норматив максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру (Н9), %	Не більше 25%	0.01	0.07	2.66
Норматив інвестування у цінні папери окремо за кожною установою (Н11), %	Не більше 15%	-	-	-
Норматив загальної суми інвестування (Н12), %	Не більше 60%	-	-	-
Ліміт загальної довгої відкритої валютної позиції (Н13-1), %	Не більше 1%	1.85	0.15	0.20
Ліміт загальної короткої відкритої валютної позиції (Н13-2), %	Не більше 10%	0.19	2.95	0.08

Примітка: складено на основі [95]

Основними етапами процесів адміністрування технологій антикризового управління в діяльності ПАТ «БАНК ФОРВАРД» є ідентифікація ризиків, яка базується на виявленні існуючих ризиків і ризиків, які можуть виникати в майбутньому у зв'язку з реалізацією нових:

- банківських продуктів та напрямків, цей процес є постійним і здійснюється як на рівні окремої операції, так і на рівні всього портфеля активів;

- аналіз ризику спрямований на одержання необхідної інформації про структуру і властивості виникаючого ризику і складається з виявлення ризиків та їх оцінки;

- вимірювання рівня ризику є істотним компонентом ефективного управління ризиками. Наявність ефективних інструментів управління ризиками, які використовує банк, відображає складність рівня прийнятих ризиків, надійність інструментів вимірювання постійно вдосконалюється.

- вибір методів впливу на ризик при оцінці їх порівняльної ефективності які діляться на три основні групи - зниження, збереження та передача ризику;

- безпосередній вплив на ризик;

- контроль ризику і результатів процесу управління здійснюється за рахунок встановлення обмежень та доведення їх до фронт - офісів за

- допомогою положень, методик та процедур, так наприклад як метод контролю ризиків є встановлення лімітів повноважень на прийняття рішень;

- моніторинг ризику здійснюється постійно, звітність підрозділів, що здійснюють моніторинг, є постійною, своєчасною, точною, інформативною і представляється керівникам для забезпечення прийняття необхідних управлінських рішень. [127]

Основними завданнями при організації контролю за ризиками в діяльності ПАТ «БАНК ФОРВАРД» є :

- створення системи внутрішнього контролю за ризиками;

- побудова системи прийняття рішень про видачу кредитів юридичним та фізичним особам, із застосуванням передових технологій (для масових роздрібних кредитів - скоринг, багатофакторний аналіз поведінки позичальника);

- якісне проведення аналізу фінансового стану і репутації позичальника на стадії до видачі кредиту, а також професійне здійснення кредитного моніторингу;
- забезпечення виконання нормативних обмежень за розміром ризикованих угод відповідно до вимог регуляторів;
- забезпечення виконання внутрішньобанківських нормативних обмежень за розміром ризикованих угод;
- оптимізація співвідношення між доходами і витратами при здійсненні ризикованих угод.
- належний стан звітності та моніторингу ризиків, що дозволяють отримати адекватну інформацію про діяльність фронт-офісних підрозділів і прийнятих ними ризиків - визначення в службових документах і дотримання встановлених процедур і повноважень при прийнятті рішень.
- побудова ефективної системи стягнення простроченої заборгованості, що дозволяє своєчасно реагувати на проблеми позичальників з погашенням заборгованості. [127]

Доцільно вказати систему завдань, які вирішуються в процесі контролю за основними банківськими ризиками, а саме:

- забезпечення чіткого механізму в роботі з використанням технічних засобів та інформаційних технологій;
- здійснення постійного вивчення ринку банківських послуг
- забезпечення правильного та коректного складання юридичних документів (договорів, додаткових угод і т.п. документів);
- забезпечення правильності оцінки застав;
- забезпечення достовірності перевірки потенційних позичальників;
- забезпечення проведення якісного та кваліфікованого внутрішньобанківського контролю.

Основними способами зниження ризиків є страхування, резервування, хеджування, розподіл, диверсифікація, мінімізація (управління активами та пасивами) та уникнення (відмова від операції). Зокрема, ПАТ «Банк Форвард»

використовує різні способи захисту від численних ризиків, серед яких можливо відокремити внутрішні та зовнішні:

1) Зовнішні методи оптимізації розподіл ризику - перекладення деякої частини ризику на іншого суб'єкта, який здатний забезпечити зниження ризику (прикладом може бути отримання різного роду гарантій і поручительств) страхування - плата за зменшення рівня ризику і т.д. (В цьому випадку необхідно враховувати також ризики, пов'язані з фінансовою стійкістю і ймовірністю банкрутства страхових компаній).

2) Внутрішні методи оптимізації лімітування - обмеження фінансових потоків, спрямованих у зовнішнє середовище (встановлення лімітів повноважень при прийнятті рішень про здійснення операцій, лімітування величини виданої позики одному позичальнику, лімітування обсягу вкладень в окрему галузь і т.д.) мінімізація - балансування активів і пасивів таким чином, щоб звести до мінімуму коливання вартості портфеля активів і пасивів. прийняття забезпечення - зниження суми можливого збитку шляхом покриття ризиків ліквідним забезпеченням; диверсифікація ризику - розподіл фінансових потоків з метою забезпечення загальної стійкості проекту.

Внутрішні методи оптимізації лімітування зображені на(Рис. 2.6.).

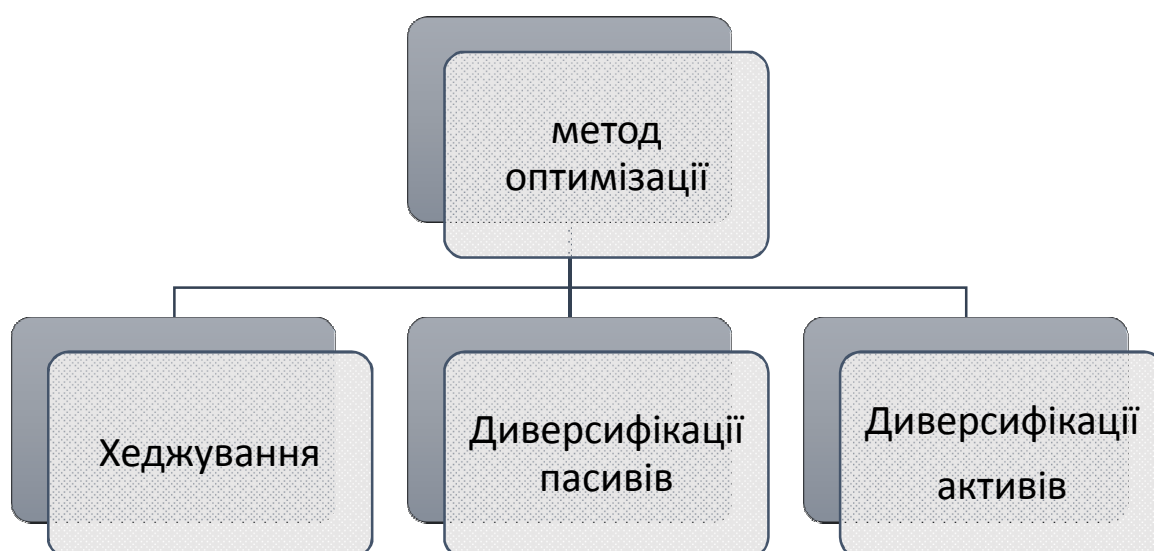


Рис. 2.6. Внутрішні методи оптимізації лімітування в системі антикризового управління банком

Примітка . Складено на основі [27, с. 99]

Такі форми диверсифікації найбільш ефективно зменшують банківський ризик, коли доходи, одержувані від різних груп клієнтів, змінюються у часі в різних напрямках. У цьому випадку зменшення в доходах, що надходять від однієї групи клієнтів, компенсується збільшенням доходів від іншої групи.

Метод диверсифікації активів - передбачає розподіл активів Банку по максимально різноманітним видам розміщення (за видами клієнтів, по термінах розміщення, по регіонах розміщення, за видами валют і т.д.) [27, с. 97]. Даний метод використовується при управлінні всіма видами фінансових ризиків.

Метод диверсифікації пасивів - припускає розподіл пасивів Банку по максимально різноманітним видам (за термінами залучення коштів, по категоріям вкладників, за видами валют, за видами функціонування рахунків і т.д.) [27, с. 98]. Даний метод використовується при управлінні всіма видами фінансових ризиків.

Диверсифікація дозволяє знизити тільки несистематичний ризик (ризик пов'язаний з конкретним інструментом), в той час як систематичні, загальні для всіх інструментів (наприклад, ризик циклічного спаду економіки), не можуть бути зменшені шляхом зміни структури портфеля активів або пасивів.

Метод хеджування - дозволяє зменшити або нейтралізувати ризик на основі застосування протилежних по відношенню до певного фактору ризику, позицій. Хеджування припускає включення в банківський портфель активів та позабалансових зобов'язань таких фінансових інструментів, на результативність яких певні фактори ризику надають діаметрально протилежний вплив. За допомогою методу хеджування здійснюється мінімізація валютного, процентного, ринкового та інших видів фінансових ризиків. Основне призначення методу хеджування полягає в страхуванні валютного ризику шляхом створення зустрічних вимог і зобов'язань в іноземній валюті. Аналіз перспектив розвитку ринків (валютного, позичкового, ринку цінних паперів та інших) передбачає аналіз зміни вартості фінансових активів та прогнозування можливого впливу зміни вартості активів на прибуток / збитки Банку. Важливе

місце при цьому відводиться аналізу сценаріїв - альтернативних варіантів, за якими можуть розвиватися події в майбутньому. Аналіз сценаріїв є важливим інструментом при управлінні фінансовими ризиками і заснований на оцінці ймовірності сприятливого чи несприятливого розвитку подій на фінансових ринках (валютному, позиковому, ринку цінних паперів тощо) і ступеня впливу ризику на стан банківських активів і зобов'язань, а також на обсяги очікуваної 10 прибутковості. За результатами даного аналізу можуть прийматися рішення про проведення або не проведення тієї чи іншої угоди. створення резервів - передбачає формування резервів для покриття можливих збитків у майбутньому періоді. отримання додаткової інформації - найбільш поширений метод зниження ризику (деталізація інформації про проект Департаментом безпеки банку, і т.п.).

Враховавши всі антикризові технології та методи український комерційний Forward Bank зайняв 6-у позицію в Рейтингу надійності банківських депозитів, увійшовши в ТОП-20 фінансових установ з найвищою оцінкою за підсумками своєї діяльності протягом другого кварталу 2016 року. Всього в дослідженні, проведеному РА «Стандарт-Рейтинг», взяло участь 65 українських банків, 18 з них отримало найвищу оцінку.

Як повідомляється в релізі агентства, гостра фаза кризи в банківському секторі підійшла до кінця, надлишок ліквідності, спровокований НБУ в банківській системі, поступово почав перетікати в реальний сектор економіки. Але через нерівномірний розподіл ліквідності між банками та різке падіння якості кредитів процес відновлення після кризи буде йти повільніше, ніж планувалося владою і групою міжнародних донорів.

«З восьмої на шосту позицію в групі лідерів піднявся Банк Форвард. Головна перевага ПАТ «БАНК ФОРВАРД» – дуже велика частка кредитів фізичним особам в кредитному портфелі. На 01.07.2016 частка кредитів фізичним особам в кредитному портфелі досягла 98,24 % - це найвищий показник за вибіркою банків. За спостереженнями агентства, чим вища частка кредитів фізичним особам в кредитному портфелі банку, тим краще банк

здатний генерувати доходи. Статистика по ПАТ «БАНК ФОРВАРД» це підтверджує – чистий процентний дохід банку за перше півріччя 2016 року склав 151,320 млн грн», - ідеться в релізі РА «Стандарт-Рейтинг».

ПАТ «Банк Форвард» (Forward Bank) - комерційний банк, основний фокус діяльності якого спрямований на обслуговування приватних клієнтів в Україні. Активи Банку станом на 01.09.2016 р. склали 1 796,1 млн грн, регулятивний капітал – 382,0 млн грн, статутний капітал (zareєстрований і незareєстрований) - 544,8 млн грн. Forward Bank входить до групи банків з іноземним капіталом, згідно з класифікацією Національного Банку України, і є членом Фонду гарантування вкладів України. [127]

Абсолютні показники діяльності ПАТ «БАНК ФОРВАРД» зображені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Характеристика основних показників діяльності ПАТ «БАНК ФОРВАРД»

Рік	Активи	Грошові кошти	Кредити	Зобов'язання	Депозити	Капітал	Фін. Результат
2013	3652	370	2986	3316	1835	335	56
2014	2305	410	1665	2013	1024	292	10
2015	1650	126	962	1310	768	340	-153
2016	1686	180	953	1351	853	335	-6

Примітка. Складено на основі [98]

Як зазначається у релізі агентства, підтверджений рівень кредитного рейтингу ПАТ «БАНК ФОРВАРД» обумовлений збереженням протягом аналізованого періоду достатніх показників капіталізації. Разом з тим, спостерігається збереження доброї диверсифікації клієнтського кредитного портфеля за основними позичальниками. Рейтингове агентство відмічає достатній запас ліквідності, щоб нівелювати поточні ризики. Фактичні значення

нормативів ліквідності залишаються на прийнятному рівні. Також зберігається добра диверсифікація клієнтського депозитного портфеля за основними вкладниками. Концентрація коштів власника в ресурсній базі фінансової установи свідчить про наявність підтримки з його боку.

Для ефективної діяльності в банківській сфері комерційні банки які функціонують на території України мають керуватися економічними нормативами. Економічні нормативи діяльності банків – показники, встановлені Національним банком України з метою регулювання банківської діяльності на основі безвиїзного нагляду для здійснення оцінки ефективної діяльності окремих банків і банківської системи в цілому. Для оцінки використання технологій антикризового управління в діяльності банків та безпосередньо ПАТ «БАНК ФОРВАРД» з позиції їх ефективності використовують встановлені Національним банком України економічні нормативи, які є обов'язковими до виконання всіма банками:

1. Нормативи капіталу: мінімального розміру регулятивного капіталу – Н1 (500 млн. грн.); достатності (адекватності) регулятивного капіталу – Н2 (не менше 10%).

2. Нормативи ліквідності: миттєва ліквідність – Н4 (не менше 20%); поточна ліквідність – Н5 (не менше 40%); короткострокова ліквідність – Н6 (не менше 60%).

3. Нормативи кредитного ризику: максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента – Н7 (не більше 25%); великих кредитних ризиків – Н8 (не більше 8-ми кратного розміру регулятивного капіталу); максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру – Н9 (не більше 5%); максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам – Н10 (не більше 30%).

4. Нормативи інвестування: інвестування в цінні папери окремо за кожною установою – Н11 (не більше 15%); загальної суми інвестування – Н12 (не більше 60%). [97]

Показники ефективності банківської діяльності, оцінка та порядок їх розрахунку зображенні в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Показники ефективності банківської діяльності, оцінка та порядок їх розрахунку

№	Складові ефективності банківської діяльності	Показники оцінки складових ефективності банківської діяльності	Порядок розрахунку показника	Частка складової, %
1	Формування доходів	Темп приросту доходів банку відносно попереднього періоду	Доходи банку у t-періоді/Доходи банку у t-1 періоді	25,0
2	Використання активів	Дохідність (оборотність) активів банку	Доходи банку у t-періоді/Активи банку на початок t-періоду	5,0
3	Надання кредитів	Питома вага наданих кредитів у загальних обсягах активів банківської установи	Обсяги наданих кредитів банківської установи у t-періоді/Обсяги активів банківської установи у t-періоді	20,0
4	Залучення депозитів	Питома вага залучених депозитів у загальних обсягах зобов'язань банківської установи	Обсяги залучених депозитів у t-періоді / Обсяги капіталу зобов'язань банківської установи у t-періоді	20,0
5	Ринкова частка активів	Питома вага активів банківської установи в активах банківського сектору	Активи банківської установи у t-періоді / Активи банківського сектору у t-періоді	5,0
6	Рентабельність	Рівень рентабельності власного капіталу банківської установи	Прибуток банку у t-періоді /Розмір власного капіталу банківської установи у t-періоді	5,0
7	Збалансованість фінансування	Співвідношення кредитів та коштів клієнтів	Обсяги наданих кредитів банку у t-періоді / Обсяги залучених коштів клієнтів (суб'єктів господарювання та фізичних осіб) банку у t-періоді	20,0

Примітка: складено на основі [97]

Для оцінки конкурентоспроможності і ефективної діяльності банку Форвард використовують складові формування конкурентоспроможності банківської діяльності та визначають індекс конкурентоспроможності що відображені в таблиці . Розрахунок вагомості окремої складової конкурентоспроможності пропонується розраховувати на основі оцінки значущості показників діяльності банківських установ за відповідними складовими, порівняно з середніми (або нормативними) значеннями таких показників загалом у банківському секторі з використанням ранжування за 10-бальною шкалою. З врахуванням використання складових формування конкурентоспроможності банків, які характеризують структурні та динамічні параметри їх функціонування, для розрахунку вагомості окремих складових розроблено окремі 10-бальні шкали. Це означає, що якщо показники діяльності банку порівнюються з середніми показниками загалом у банківському секторі, необхідно застосувати шкалу, яка ґрунтується на рівні відхилення показників банку від його середнього значення. В іншому випадку коли показники банку порівнюються з відповідними нормативними значеннями (зокрема, рівнем рентабельності), використовують шкалу, яка ґрунтується на поділі отриманих 60 результатів на відповідні діапазони у порядку зростання. Тобто більша кількість балів надається більшому значенню показника банківської діяльності.

2.3. Аналіз ресурсного забезпечення впровадження технологій антикризового управління в діяльності досліджуваної організації

У наш час у банківській практиці виділяють два підходи до розуміння антикризового управління. Під першим підходом розуміють управління з виведення банку з кризи. Другий розглядається з більш ширшого розуміння антикризового управління, тобто як комплекс заходів, спрямованих на попередження кризи, а також організацію і проведення роботи з виведення банку з кризової ситуації. У другому випадку антикризове управління постає невід'ємною частиною банківського менеджменту яке необхідно

впроваджувати в банківську діяльність. [38, с. 11] В умовах ринкової економіки банки не раз стикалися з проблемами, здатними привести до банкрутства. Враховуючи, що відкрита стадія кризи настає при збігу цілого ряду факторів і причин, які отримали достатній розвиток, дуже важливо бути готовими своєчасно виявляти проблеми і вчасно вживати адекватних заходів, щоб не допустити банкрутства.

Виділяють наступні види антикризового управління в діяльності ПАТ «БАНК ФОРВАРД» зображені на (рис 2.7.).



Рис. 2.7. Види антикризового управління в діяльності ПАТ «БАНК ФОРВАРД»

Примітка . Складено автором на основі [127]

Отже, антикризове управління в широкому сенсі розуміння припускає специфічну діяльність, що включає в себе підготовчу, профілактичну роботу та роботу в умовах кризи і виходу з нього.

Попереджуваче антикризове управління здійснюється в умовах стабільної діяльності ПАТ «БАНК ФОРВАРД» і передбачає використання так

званих профілактичних і підготовчих методів. До них відносяться організаційні, діагностичні та стратегічні методи. (див. рис 2.8.).

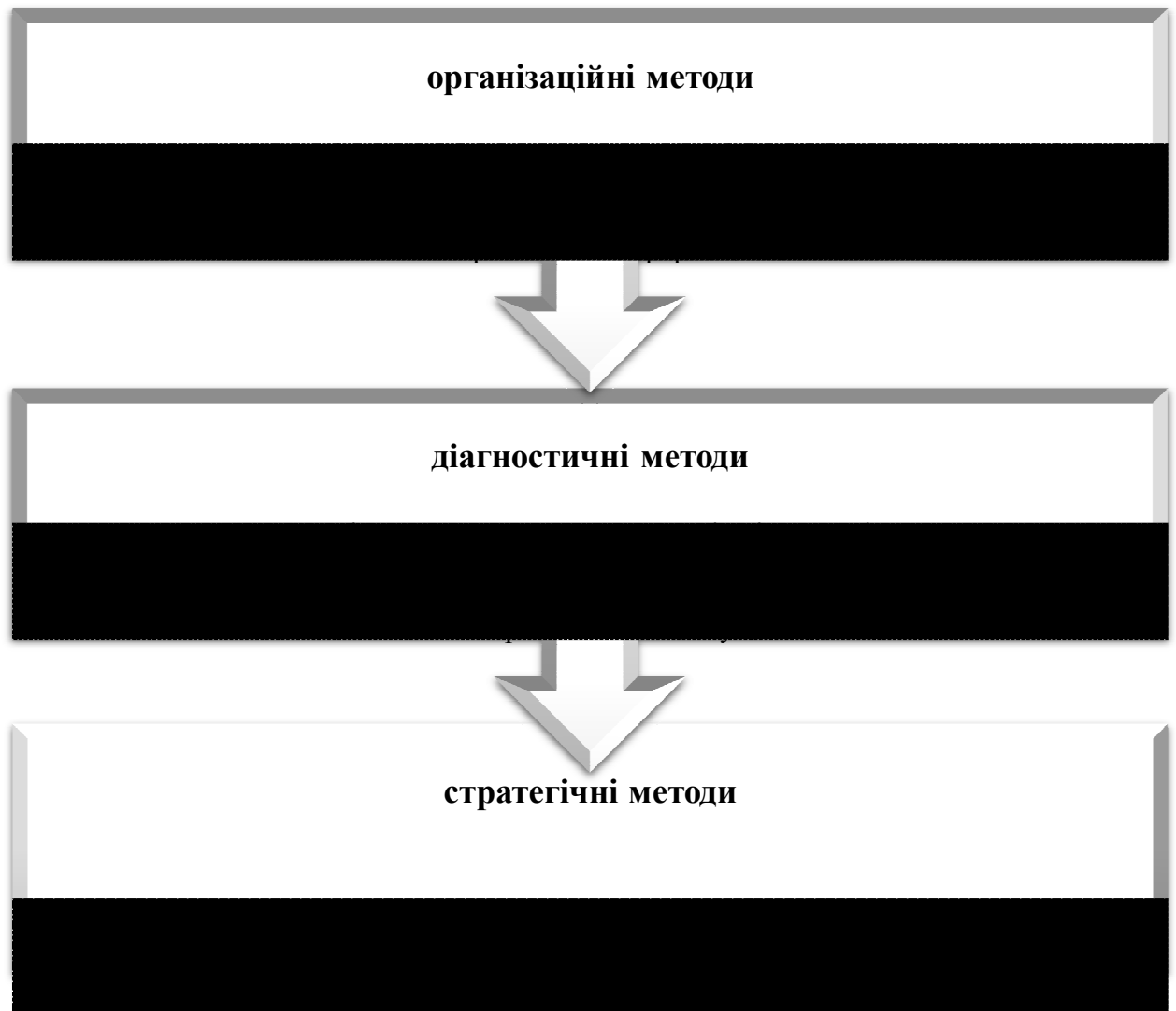


Рис. 2.8 Методи антикризового управління в діяльності ПАТ «БАНК ФОРВАРД»

Примітка . Складено автором на основі

Організаційні та діагностичні методи використовуються при організації профілактичної роботи в рамках попереджувального антикризового управління. Профілактична робота антикризового управління ПАТ «БАНК ФОРВАРД» спрямована на попередження розвитку кризової ситуації в банку. Основними інструментами з виявлення кризових явищ є постійний фінансовий аналіз банківської діяльності в ході якого визначається відповідність структури активів і пасивів, рівень достатності власного капіталу і рівень ліквідності,

стійкість ресурсної бази, якість активів, динаміка фінансових показників діяльності та ефективності; моніторинг різних сегментів фінансового ринку, а також ринків, на яких працює банк; моніторинг стану клієнтів; контроль найбільш великих операцій з клієнтами.

З врахуванням того, що банки здійснюють діяльність у швидко змінюючих умовах, ролі напрямків профілактичної роботи можна також виділити інструменти антикризового управління (див. рис 2.9.)

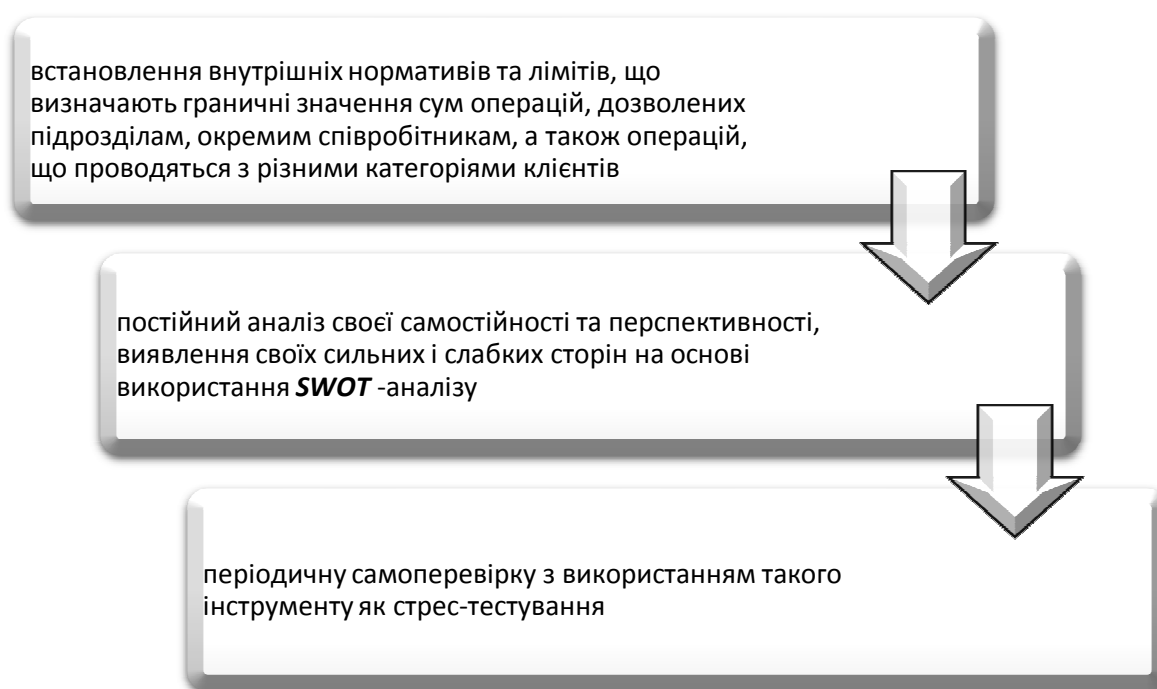


Рис. 2.9. Інструменти антикризового управління

Примітка . Складено автором на основі [22, с. 87]

Стрес-тестування виступає метод кількісної оцінки ризику, який полягає у визначенні величини неузгодженої позиції, яка наражає банк на ризик та у визначенні шокової величини зміни зовнішнього фактора – валютного курсу, процентної ставки тощо. Поєднання цих величин дає уявлення про те, яку суму збитків чи доходів отримає банк, якщо події розвиватимуться за закладеними припущеннями. Цей метод широко використовується для оцінки кредитного ризику, ризику ліквідності, валютного ризику, ризику зміни процентної ставки та вартості активів.

Метою стрес-тестування є оцінка ризиків та визначення спроможності протистояти потрясінням на фінансовому ринку.

Об'єктами стрес-тестування є: різка зміна відсоткових ставок за внутрішніми чи зовнішніми запозиченнями, кредитами, цінними паперами тощо; суттєві коливання валютних курсів; кредитний ризик у кредитних портфелях; різкі зміни в обсягах і структурі капіталу фінансової установи, вартості застави при іпотеці; зниження ліквідності та можливість дефолту банку; ймовірність виникнення системного ризику на основі різкого зниження ліквідності чи втрати капіталу тощо.

Як базові фактори ризиків Національний банк рекомендує використовувати такі:

1) макроекономічні показники: стабільність економічної ситуації (економічний спад, радикальна зміна вектора розвитку економіки, дефолти першокласних компаній-позичальників тощо); значні коливання курсу національної валюти; відкритість і доступність міжбанківського ринку; рівень політичної та міжнародної стабільності; стійкість фінансових ринків, у т.ч. можливість протидіяти спекулятивним атакам; зміни процентних ставок, наприклад, LIBOR, облікової ставки тощо; можливість знецінення майна, яке надано в забезпечення за кредитними операціями банків (зокрема, через падіння цін на ринку нерухомості, кризу окремих галузей економіки тощо); волатильність цін на енергоресурси;

2) мікроекономічні показники: можливість доступу банку до зовнішніх джерел підтримання ліквідності; конкурентна позиція банку (визначена за методикою SWOT-аналізу як узагальнена оцінка). [125]

Для проведення стрес-тестування використовують такі методи: тести чутливості, тести сценаріїв, і тести екстремальних величин.

Таблиця 2.5.

**Аналіз ресурсного забезпечення впровадження технологій
антикризового управління в діяльності ПАТ «БАНК ФОРВАРД»**

Глибина кризи	Характеристика прояву кризи	Мета стратегії антикризового управління	Головні (першочергові) завдання, що вирішуються в процесі антикризового управління
1. Передкризова ситуація	Наявність короткочасних симптомів кризи у вигляді стагнації або незначного зменшення найважливіших оціночних показників загрози банкрутства	Нормалізація діяльності банку; запобігання кризі	Визначення та усунення причин розвитку кризи, припинення зменшення й забезпечення зростання найважливіших показників фінансової діяльності банку
2. Легка криза	Стале зниження найважливіших оціночних показників загрози банкрутства, збитковість господарської діяльності	Локалізація кризи	Усунення причин розвитку кризи; припинення зниження найважливіших показників фінансового стану; мінімізація збитків і вимивання власного капіталу
3. Криза поточної платоспроможності	Фактичний або прогнозований дефіцит ліквідних коштів для фінансування поточної господарської діяльності	Недопущення розвитку (поглиблення) кризи	Налагодження внутрішніх механізмів генерування грошових коштів, розблокування омертвіння оборотного капіталу
4. Криза боргової платоспроможності (загроза банкрутства)	Фактичний або прогнозований дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань (погашення боргів)	Недопущення порушення справи про банкрутство	Пошук ліквідних коштів для виконання негайних фінансових зобов'язань, залучення нового зовнішнього капіталу, отримання тимчасового відстрочення або пролонгація раніше отриманих кредитів і позик
5. Криза майнової платоспроможності (економічне або юридичне банкрутство)	Порушення справи про банкрутство, перевищення зобов'язань продавця над активами (власним капіталом) підприємства	Виведення банку зі стану банкрутства	Часткова мобілізація наявних активів для розрахунку за зобов'язаннями, проходження процедури банкрутства з мінімальними втратами для власників

Примітка . Складено автором на основі [127]

Для аналізу ресурсного забезпечення впровадження технологій антикризового управління в діяльності ПАТ «БАНК ФОРВАРД» використовують таку систему критеріїв:

- досягнуту зміну найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану банку за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);
- швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу, тобто приріст узагальнюючих показників господарювання, отриманий за один часовий інтервал (тиждень, місяць, квартал);
- економічність отримання позитивного ефекту, виміром оцінки якої є співвідношення між досягнутим приростом результатів господарсько-фінансової діяльності та обсягом витрат, пов'язаних з досягненням цього ефекту (сукупна оцінка витрат на проведення суто антикризового управління та вартості додатково залучених ресурсів);
- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності, яка оцінюється шляхом порівняння фактично досягнутих показників з еталонними (цільовими) значеннями, при яких забезпечується життєздатний стан підприємства.

Дані критерії стають підґрунтям для побудови системи локальних і загальних показників ефективності антикризового управління, за допомогою яких здійснюється оцінювання альтернативних антикризових пропозицій та формується висновок щодо ефективності системи антикризового управління у цілому, оцінюється ефективність наданих послуг з антикризового управління. Розглянувши сутність антикризового управління та порівнявши його з традиційним.

Таблиця 2.6.

Порівняльна характеристика традиційного та антикризового управління банком.

Параметр порівняння	Традиційне управління	Антикризове управління
Умови діяльності банку	Невисокий темп змін, передбачуваність ситуації, управлінські проблеми повторюються та відомі	Високий темп змін, непередбачуваність ситуації, поява нових управлінських проблем
Цілі діяльності банку	Традиційна ціль – максимізація прибутку	Антикризові цілі, пов'язані з ліквідацією причин кризових явищ або їх наслідків. Критерії мінімізації часу, втрат при подоланні кризових тенденцій
Вирішення управлінських проблем	Реакція у відповідь на проблему, орієнтація на минулий досвід	Передбачення та можливе попередження проблем, творчий пошук, орієнтація на минулий досвід неефективна
Організація ресурсів	Жорстка структура	Гнучка структура на основі розподілення ресурсів відповідно до антикризових пріоритетів
Характер управлінської інформації	Регламентовані інформаційні потоки, точна, надлишкова інформація	Залежність інформаційних потоків від кризової ситуації, недостовірні та недостатні інформації
Організаційна структура управління	Стабільна, чіткий розподіл функцій на тривалий період, вузька функціональна спрямованість	Гнучка, змінюється відповідно до антикризових пріоритетів, відсутній чіткий розподіл функцій на тривалий період, широка та частково непередбачувана сфера дій

Примітка . Складено автором на основі [31, с. 156]

Отже, антикризове управління покликане попередити перехід комерційного банку до кожної з наступних стадій розвитку кризи. Індивідуальність банківської системи вимагає об'єднання діагностики фінансового стану банку з проведенням заходів превентивної санації. У цьому розумінні деталізація поняття „криза” пояснює процесуальний бік антикризового управління, оскільки фази кризи і стадії кризових ситуацій зумовлюють стадії антикризових заходів, а не навпаки. Вибір стратегії для

управління кризою повинний бути пристосований до специфічних умов країни. Специфічні фактори країни містять причини кризи, макроекономічні умови та перспективи країни, фінансове становище банківської системи, ризик внутрішнього та зовнішнього поширення, доступність інструментів подолання кризової ситуації. Антикризове управління являє собою сукупність форм, засобів та інструментів управління, спрямованих на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану й створення відповідних передумов для вчасного подолання їх з метою забезпечення виживання та життєздатності окремого суб'єкта господарювання (комерційного банку), недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Отже можна зробити висновок що до планів подолання проблем і відновлення нормального стану банку мають містити:

- нові підходи до корпоративного управління в банку, у тому числі відповідальність та кваліфікацію вищих органів управління
- ризик-менеджмент на інтегрованій основі, акцент не на історичній звітності та виконанні нормативів, а на моделюванні та прогнозуванні;
- кадрові рішення – зміна системи мотивації персоналу та керівництва (закріплення фахівців, орієнтація на прийняття припустимого ризику, винагорода за досягнення довгострокових результатів у бізнесі); скорочення персоналу в неприбуткових і неперспективних підрозділах бізнесу, раціоналізація чисельності в допоміжних підрозділах, відповідна централізація певних функцій, раціоналізація трудових процесів, зменшення витрат на соціальну сферу, на маркетингові та благодійні заходи;
- роботу з проблемними активами: диференційований підхід до позичальників залежно від їхнього фінансового стану, дисципліни погашення боргу, терміну, що залишився до кінця строку погашення, а також бажання самого клієнта вести діалог із банком-кредитором; моніторинг платіжної дисципліни і фінансового становища позичальників; реструктуризація боргів на внутрішньому та зовнішньому ринках; реалізація заставленого майна;

звільнення банку від "токсичних" активів шляхом продажу колекторним агентствам та іншим кредитним установам із дисконтом;

- санацію філійної мережі шляхом об'єднання, закриття, скорочення, спеціалізації, уніфікації, перепрофілювання відділень, мотивації персоналу, переведення на гнучкий режим роботи. Також розвиток альтернативних каналів доставки продуктів і послуг банку клієнтам – більш дешевих, менш капіталоемних, зокрема дистанційне банківське обслуговування (в основному банкомати та Інтернет-банкінг), агентську мережу і мобільні відділення;

- вихід банку з неперспективних і неприбуткових видів бізнесу, у тому числі продаж участі в капіталі різних компаній, закриття внутрішніх проектів розвитку та інвестицій, відмова від програм, які вимагають значних капіталовкладень із низькою або невизначеною окупністю;

- диверсифікація ресурсної бази за рахунок груп клієнтів з лінією поведінки, яка має низьку кореляцію між собою, що дозволяє уникати масового вилучення коштів із рахунків; залучення довгострокових ресурсів у вигляді інструментів капіталу, які органом нагляду вважаються прийнятними для врахування в регулятивному капіталі; пошук домовленостей із кредиторами про реструктуризацію боргів та/або конверсію боргу в статутний капітал банку;

- пошук стратегічних інвесторів, який стримується побоюванням власників банку щодо загрози втрати контролю над банком. У реальності пошук інвесторів непродуктивний, оскільки проблемний банк не є цікавим об'єктом для інвестицій, а його ринкова вартість із часом значно зменшується.

Висновки до розділу 2

Отже можна зробити висновок що стабільність та конкурентність банківського сектору є необхідною і обов'язковою умовою створення сприятливого середовища для діяльності банківських установ та безпосередньо ПАТ «БАНК ФОРВАРД».

Саме тому можна виділити такі критеріями успішного виходу ПАТ «БАНК ФОРВАРД» з кризового стану, крім виконання зазначених нормативів, можна вважати: припинення відтоку коштів клієнтів, відсутність скарг на погане обслуговування та закінчення паніки серед вкладників; створення достатнього запасу ліквідних коштів у інтервалі до 31 дня (на випадок раптового відтоку коштів у майбутньому); досягнення оптимального балансу між активами і зобов'язаннями за строками; відсутність заборгованості банку у виконанні платіжних документів клієнтів; досягнення домовленості про реструктуризацію з усіма або абсолютною більшістю кредиторів; відсутність простроченої заборгованості банку перед контра- гентами (іншими банками, НБУ, зовнішніми кредиторами та держа- телями облігацій банку); повне повернення боргу (або основної його частини) перед НБУ; позитивні тенденції у поверненні боргів позичальниками, збіль- шення частки стандартних кредитів; завершення реструктуризації боргів та продаж боргів клієнтів колекторним агентствам; стійка тенденція до скорочення збитків і згодом – прибутковості роботи; підвищення капіталізації з достатнім буфером капіталу на випадок стресових подій і стійкого перевищення регулятивного капіталу над статутним; стабілізація керівного складу на рівні правління та ключових підрозділів.

Отже, показниками фінансової життєздатності банку – є виконання у повному обсязі всіх вимог, лімітів та нормативів, встановлених органом нагляду. А також наявність акціонерів які готові та здатні за потреби нарощувати капітал, так щоб із запасом покривати прийняті та майбутні ризики; наявний капітал не виснажений зустрічними операціями кредитування основного бізнесу акціонерів. Розроблення та регулярний перегляд на критичній основі програма заходів на випадок тривалих (до 2 кварталів поспіль) стресових подій на ринку й у самому банку (загострення ліквідності, погіршення якості кредитів); керівництво банку повинно вчасно проводити внутрішню реорганізацію, упевнено реагуючи на зовнішні загрози.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Удосконалення організації забезпечення впровадження технологій антикризового управління в діяльності організації

Підчас адміністрування технологій антикризового управління у банківських установах необхідно враховувати як інституційні так і функціональні аспекти процесу. Це застосування забезпечить ефективність їх реалізації. Процес запобігання та подолання криз не є короткостроковим чи тимчасовим явищем, він створює комплексну систему заходів на кожному рівні окремої банківської установи і антикризового управління на рівні відповідних державних органів. Тому постає необхідність створення багаторівневої системи антикризового управління банківською діяльністю.

Для дослідження заходів, які спрямовані на антикризове управління банківських установ, необхідно враховувати антикризовий менеджмент, що застосовується безпосередньо в банку, та антикризове регулювання діяльності Уряду та НБУ. Кожен елемент системи антикризового регулювання банків характеризується відповідними цілями. Мета антикризового управління на рівні Уряду це впровадження відповідних заходів та інструментів для зменшення негативного впливу кризи на економіку країни в цілому. Метою антикризового управління на рівні НБУ є попередження і захист від впливу кризи на всі банки країни, при цьому спрямовує свої інструменти як на окремі банківські установи, так в загальному на банківську систему (див. рис. 3.1.)

Адміністрування технологій антикризового управління в банках передбачає: 1) виявлення кризи та її усунення, а також запобігання переходу банку в кризовий стан; 2) своєчасне реагування на кризу, яка виникла і повернення банку в нормальне функціонування, та зменшення впливу кризи на діяльність банку; 3)

усунення наслідків кризи; стабілізація фінансового стану, повернення до нормальної діяльності банківської установи.



Рис. 3.1. Система антикризового управління банківською діяльністю

Примітка . Сформовано на основі [65, с. 36]

Враховуючи масштаб та ступінь впливу кризових явищ диференціюють відповідні антикризові заходи в ПАТ «ПАТ «Банк Форвард»». Виділяють три етапи впливу криз на діяльність банківських установ а також виокремлюють на кожному з цих етапів спеціальні антикризові заходи, які представлені на рис. 3.2.

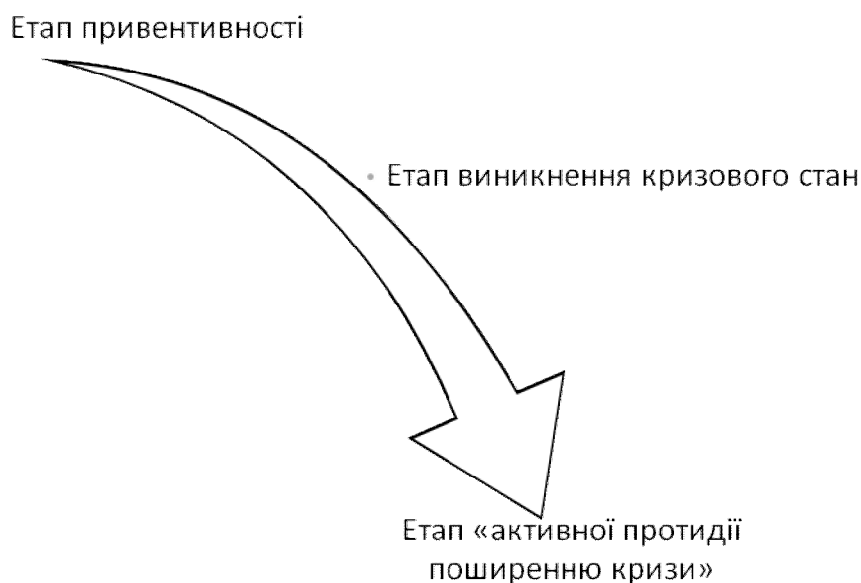


Рис. 3.2. Етапи впливу криз на діяльність банківських установ

Примітка . Сформовано на основі [65, с. 18]

На етапі превентивності формами прояву виступає погіршення показників системи раннього виявлення кризового стану банку, яке ґрунтується на аналізі встановлених коефіцієнтів. Тому на даному етапі проводиться виявлення джерел виникнення різних проблем, здійснюється оцінка величини та якості ризиків, які притаманні діяльності банківських установ. Для оцінки визначення масштабів кризових явищ і величини майбутніх втрат застосовують стрес-тестування окремих ризиків банківської діяльності. Розробляють та актуалізують плани управління банківськими установам у випадку кризової ситуації. На цьому етапі використовують заходи та інструменти, які є аналітичними:

- стрес-тестування;
- система раннього виявлення кризових явищ в банківській діяльності, основою якого є аналіз коефіцієнтів;
- плани управління банком у випадку кризової ситуації.

Етап «виникнення кризового стану» характеризується значним неконтрольованим відтоком коштів вкладників та кредиторів, зменшенням лімітів кредитування банківських установ контрагентами на міжбанківському ринку. Спостерігається суттєве зниження якості активів, спричинене погіршенням фінансового стану позичальників, простроченням термінів виконання кредитних зобов'язань, зниженням вартості забезпечення. Саме тому виникає потреба у доформуванні резервів. Цей етап характеризується значним зниженням економічних показників та нормативів діяльності банківських установ та понесення суттєвих збитків. Заходи та інструменти даного етапу спрямованні на усунення ознак кризового стану банку до них відносять:

- реструктуризація заборгованості перед великими кредиторами банку,
- пролонгація депозитів, реструктуризація прострочених кредитів, залучення додаткового забезпечення,
- оптимізація витрат (за рахунок скорочення філій та відділень, зменшення кількості персоналу),
- вкладення в нематеріальні активи,
- залучення субординованого капіталу, конвертація боргових зобов'язань у капітал. [65, с. 20]

Етап «активної протидії поширенню кризи» характеризується нездатністю задовольнити вимоги вкладників і кредиторів, порушенням економічних нормативів діяльності банку, обсягом заборгованості кредитного портфеля, стрімким зниженням регулятивного капіталу банку. На даному етапі всі інструменти і заходи спрямовують на подолання криз та усунення загроз платоспроможності банку:

- залучення стабілізаційного кредиту від регулятора для підтримки ліквідності,
- активізація претензійно-позовної роботи,
- продаж портфелів проблемних кредитів,
- розроблення програм фінансового оздоровлення,
- збільшення статутного капіталу,
- оцінка ймовірності призначення тимчасової адміністрації у банку.

У діяльності антикризового управління ПАТ «Банк Форвард» використовує також інструменти адміністрування управління ризиками, зокрема:

- Реструктуризація зовнішньої заборгованості;
- Проведення рекапіталізації банку джерелом поповнення капіталу ПАТ «Банк Форвард» виступили інвестиції акціонерів банку;
- Антикризове управління депозитними банківськими продуктами ПАТ «Банк Форвард» запровадив мультивалютні вклади, сутність яких полягає у відкритті одразу трьох рахунків – у доларах, євро та гривні;
- Реструктуризація проблемних кредитів;
- Антикризове управління кредитною діяльністю в банках;
- Впровадження програми зменшення витрат.

Ризик ліквідності - це існуючий або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає у зв'язку із нездатністю банку вчасно та із найменшими витратами задовольнити потреби в грошових коштах: банк набуває готівку по вищій ціні чи втрачає вартість своїх активів шляхом їх реалізації за низькою ціною. [52, с 3] Потреба банку у ліквідних коштах може бути розглянута з точки зору попиту та пропозиції. Джерелами пропозиції ліквідних коштів є депозитів залучення ресурсів від клієнтів, погашення раніше наданих позик, продаж активів, залучення коштів на грошовому ринку, отримані доходи. Джерелами попиту на ліквідні кошти є зняття клієнтами коштів з рахунків, видачі кредитів, оплата банківських витрат, виплата дивідендів акціонерам. Співвідношення цих різних джерел попиту та

пропозицій визначає нетто-ліквідну позицію банку - надлишок або дефіцит коштів у будь-який момент часу. Розрахунок даної позиції дозволяє планувати майбутні потреби або можливе вивільнення коштів. Фактори, що сприяють виникненню ризику ліквідності: втрата довіри до банківської системи; втрата довіри до окремого банку; залежність в плані залучення депозитів від одного ринку або невеликого числа партнерів; надмірне короткострокове запозичення чи довгострокове кредитування.

Характеристика відносних показників діяльності ПАТ «Банк Форвард» зображена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Відносні показники діяльності ПАТ «Банк Форвард»

Рік	ROA	ROE	Ліквідність	Адекватність капіталу	Кредити/Депозити	Резерви/Кредити	Процентна маржа
2016	-8,5%	-51,1%	13,6%	19,9%	111,7%	50,7%	21,3%
2015	-7,7%	-48,5%	9,9%	20,6%	125,2%	51,3%	22,2%
2014	1,9%	19,8%	24,4%	12,7%	162,6%	25,6%	28,0%
2013	1,5%	16,8%	16,1%	9,2%	162,7%	17,5%	19,2

Примітка . Складено автором на основі [95]

Отже за даними таблиці можна зробити висновок, що основу результативної та ефективної діяльності банку складає його фінансова стійкість. Фінансова стійкість банківської системи залежить від капіталу банку, а також його активів і пасивів, доходності, ліквідності, схильності до ризиків та ефективності управління. Саме тому антикризова політика діяльності ПАТ Банк Форвард повинна спрямовуватися на забезпечення фінансової стійкості банку, зачіпаючи усі аспекти його діяльності і отримані результати, обумовлені специфікою діяльності банку та призначенням його капіталу.

Основоположними документами, що регламентують процеси управління ризиком ліквідності в ПАТ «Банк Форвард» є:

Політика управління ризиком ліквідності банківської групи ПАТ «Банк Форвард» спрямована на досягнення такої мети:

- визначити комплекс заходів і процедур, які відповідальна особа банківської групи та члени банківської групи повинні застосовувати для ідентифікації, оцінки, контролю та моніторингу ризику ліквідності;
- визначити методи і систему внутрішніх лімітів (обмежень), з метою проведення диверсифікації активів і пасивів, а також управління строковою структурою активів і пасивів.
- розподілити повноваження та встановити порядок взаємодії між учасниками процесу управління ризиком (Радою, Правлінням, підрозділами з управління ризиками, профільними комітетами, підрозділами внутрішнього контролю, казначейства та ін.)
- передбачити комплекс дій для застосування відповідальною особою банківської групи та членами банківської групи в залежності від стану ліквідності;
- визначити внутрішню систему контролю над процесом управління ризиком ліквідності, визначити частоту перевірки ефективності системи.

Процедура ідентифікації, оцінки, контролю та моніторингу ризику ліквідності по банківській групі ПАТ «Банк Форвард» спрямована на розкриття механізмів управління ліквідністю. Для цього необхідно проводити ідентифікацію, оцінки розміру ризику ліквідності банку тобто Відповідальної особи банківської групи. Також розраховувати та контролювати ризики ліквідності по кожному з методів по відповідальній особі банківської групи. Здійснювати розрахунки та контроль нормативних показників ліквідності на консолідованій основі. Дотримуватися порядку дій банку - відповідальної особи банківської групи та банків-членів банківської групи при різних рівнях ліквідності. Діяти згідно механізмів регулювання стану ліквідності, відповідальні підрозділи та порядок складання звітності по ризику ліквідності, доведення інформації про ризик до органів управління.

План першочергових заходів при виникненні кризи ліквідності банківської групи ПАТ «Банк Форвард», що розкриває причини виникнення кризи, зображено на рис 3.3



Рис. 3.3. План першочергових заходів при виникненні кризи ліквідності
Примітка . Сформовано на основі [98, с. 479]

Положення про порядок проведення стрес-тестування ризику ліквідності ПАТ «Банк Форвард». Даний документ регламентує порядок проведення стрес - тестування ризику ліквідності банку-відповідальної особи банківської групи, описує сценарії стрес-тестування, порядок оцінки впливу стрес-факторів на показники банку, а також визначає концепцію проведення стрес-тестування ризику ліквідності банками-членами банківської групи.

Управління ризиком ліквідності банківської групи ПАТ «Банк Форвард» здійснюється відповідно з пріоритетністю ліквідності над прибутковістю (підтримання показників ліквідності на рівні вище нормативного, з метою формування «запасу» ліквідності в зв'язку із нестабільністю фінансових ринків); розуміння і усвідомлення сутності ризику - відповідальна особа

банківської групи (Правління банку - відповідальної особи банківської групи) має забезпечити наявність Політики, Процедури управління ризиків, Плану управління при виникненні кризи ліквідності, має гарантувати, що ризик є ефективно керованим, для контролю та обмеження ризику існують необхідні процедури; підтримки рівня ліквідності по банківській групі і членах банківської групи на необхідному рівні:

а) проводити контроль рівня нормативних показників; розривів ліквідності в істотних валютах;

б) банк-Відповідальна особа банківської групи (Правління банку-Відповідальної особи банківської групи) має забезпечити у разі виникнення кризи ліквідності підтримку члена банківської групи, що зазнає дефіцит ліквідності;

в) прийняти управління рівнем ліквідності в разі загальної кризи ліквідності банківської групи.

Процес управління ризиком ліквідності охоплює всіх членів банківської групи (і їх структурні рівні - від органів управління ризиком до підрозділів, де генерується ризик); уніфікації процедур і методології управління ризиком і їх поєднання з вимогами національних регуляторів. Незважаючи на існуючі відмінності всередині банківської групи, обумовлені різними вимогами національних регуляторів (країни знаходження банку), умовами ринків, члени банківської групи мають намір дотримуватися єдиної ідеології і методології управління даним ризиком, при цьому враховуючи особливості вимог національних регуляторних органів; виконанням членами банківської групи (банками) вимог регуляторних органів за показниками ліквідності та вимог НБУ за показниками ліквідності, розрахованих на консолідованій основі; встановленням меж ризику.

Процедури, які будуть використовуватися повинні забезпечувати встановлення лімітів, що підтримують рівень ризику в необхідних межах; інформаційної забезпеченості. Також необхідна наявність інформаційної системи для вимірювання, керування і контролю ризику, а також складання

звітів по даному ризику та наявності системи внутрішнього контролю: система внутрішнього контролю повинна забезпечувати перевірку і формувати оцінку управління ризиком. [105, с. 83]

Для оцінки ризику ліквідності банківської групи (членів банківської групи) використовуються три основні методи управління ризиком ліквідності класичний - метод розрахунку розривів ліквідності; коефіцієнтний метод; метод структури коштів.

Контроль ризику проводиться через аналіз виконання лімітів по розривах ліквідності, рівня обов'язкових нормативних показників, інших внутрішніх показників. При використанні методу визначення величини розриву ліквідності по різних строках, контролю підлягає рівень показників ліквідності.

Коефіцієнтний метод використовується з метою виконання основних вимог регуляторних органів з дотримання економічних нормативів ліквідності.

Метод структури коштів використовується з метою виконання основних вимог регуляторних органів щодо підтримки норми резерву на кореспондентському рахунку. Даний метод застосовується кожним членом банківської групи у відповідності та в рамках вимог регуляторних органів країни розміщення банку-члена банківської групи.

Таким чином система вдосконалення адміністрування технологій антикризового управління діяльністю банку повинна передбачати такі основні складові: контроль за ризиками, оцінку ризиків, впровадженні відповідних заходів та інструментів для зменшення впливів криз.

3.2. Впровадження іноваційних технологій антикризового управління в діяльності організації

У діяльності ефективного антикризового управління банківської системи можна виділити три етапи управління банком (див. рис. 3.4).

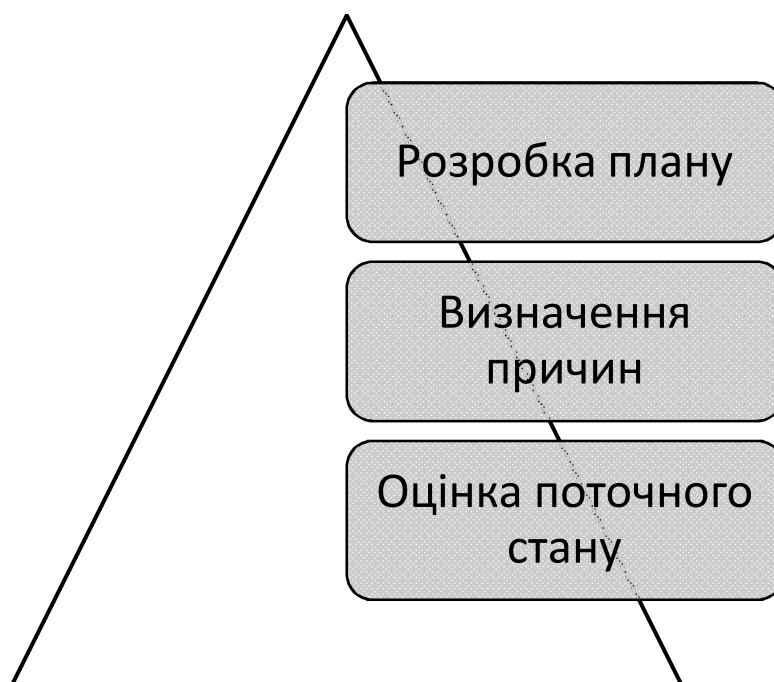


Рис 3.4. Етапи антикризового управління банку
Примітка . Сформовано на основі [125]

Оцінка поточного стану (діагностика) підприємства та його зміни по відношенню до минулого періоду. Розрахунок коефіцієнтів відбувається згідно оцінок експертів. Зниження коефіцієнтів свідчить про послаблений стан банку, зростання – про підвищення стійкості. Головним завданням першого етапу є визначення припустимого рівня коефіцієнтів. В деяких випадках допускаються до тимчасового зниження показників. Визначення причин, які призвели до змін поточного стану банківської діяльності. Необхідно встановити не тільки причини проблем, але і причини успіхів. При цьому необхідно визначити, у чому полягають ці причини – у результатах діяльності організації чи використанні ним цих результатів і які дії підприємства чи зміни зовнішнього середовища призвели до таких результатів. Розробка плану дій на майбутнє. Комбінації рішень можуть бути різними, змінюватись від періоду до періоду. Наприклад, у періоди спаду прибутковості особливо важливим є контроль управління прибутковим капіталом, визначення припустимої величини капітальних вкладень, маркетингові заходи.

Чисті активи банків = (Загальні активи) — (Резерви за активними операціями)

Власний капітал банків = (Активи) — (Зобов'язання).

Грошові кошти банків України — «Грошові кошти та їх еквіваленти»

Депозити банків (загальний обсяг строкових і поточних депозитів) =
«Кошти юридичних осіб» + «Кошти фізичних осіб»

Зобов'язання банків — загальний обсяг зобов'язань.

Кредити банків — загальний обсяг наданих банками кредитів.

Прибутки (збитки) банків — фінансові результати банків або «Чистий прибуток/збиток банку

Найважливішими відносними показниками фінансової стійкості банків виступають:

Адекватність капіталу банків = «Усього власного капіталу» / «Усього активів».

Норматив адекватності – економічний норматив Н2, встановлений НБУ, що відображає здатність банку своєчасно та в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, що випливають із торговельних, кредитних або інших операцій грошового характеру. Чим вище значення показника достатності (адекватності) регулятивного капіталу, тим більша частка ризику, що її беруть на себе власники банку. І навпаки, чим нижче значення показника, тим більша частка ризику, що її приймають на себе кредитори та вкладники банку. Встановлюється з метою запобігання надмірному перекладанню банком кредитного ризику та ризику неповернення банківських активів на кредиторів і вкладників банку. [96]

Для розрахунку адекватності регулятивного капіталу банку його активи за ступенем ризику поділяють на п'ять груп та підсумовують з урахуванням відповідних коефіцієнтів зважування.

Нормативне значення коефіцієнта Н2 для діючих банків повинно бути не менше 10%. Для банків, що розпочинають операційну діяльність, цей норматив має становити: а) протягом перших 12 місяців діяльності з дня отримання ліцензії – не менше 15%; б) протягом наступних 12 місяців – не менше 12%; в) надалі – не менше 10%.

Кредити-до-депозитів банків = «Кредити, що надані» / (Кошти юридичних осіб + Кошти фізичних осіб).

Ліквідність банків = Високоліквідні активи / (Кошти банків + Кошти юридичних осіб + Кошти фізичних осіб).

Ліквідність розглядають як багаторівневу систему категорій, яка об'єднує поняття: 1) Ліквідність банківської системи; 2) Ліквідність банку; 3) Ліквідність балансу банку (ліквідність активів, ліквідність пасивів); 4) Ліквідність окремих фінансових інструментів тощо.

Ліквідність банку – це його спроможність забезпечувати своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, завдяки збалансованості між строками та сумами погашення розміщених активів і строками та сумами виконання зобов'язань, а також строками та сумами інших джерел і напрямів використання коштів. [96]. З метою підтримання ліквідності банк повинен мати певний резерв коштів для виконання непередбачених зобов'язань, які можуть бути обумовлені як змінами стану грошового ринку, так і фінансовим станом клієнтів або банків-партнерів.

Ліквідність банку слід розглядати як здатність банку виконувати свої зобов'язання не тільки своєчасно, але й без суттєвих втрат. Можливість забезпечення ліквідності банку пов'язана з наявністю надійної капітальної бази; високою якістю активів і депозитів, їх збалансованістю за строками; помірною залежністю від зовнішніх джерел; позитивним іміджем банку; високим рівнем менеджменту тощо.

Ліквідність балансу банку характеризується співвідношенням окремих статей активу та пасиву балансу з метою порівняння їх значень зі встановленими нормативами. Ліквідність балансу банку є основним фактором підтримання належного рівня ліквідності банку. Баланс банку вважають ліквідним, якщо термінові зобов'язання за пасивами можна швидко покрити за рахунок реалізації активів.

Під ліквідністю активів розуміють їх здатність перетворюватися у грошову форму під час реалізації або внаслідок погашення зобов'язань позичальником. Ступінь ліквідності того чи іншого виду активів залежить від їх призначення.

Ліквідність пасивів забезпечується наявністю їх стабільних джерел, не чутливих до коливань відсоткових ставок. До ліквідних пасивів належать залишки на поточних рахунках постійних клієнтів банку, кредити, отримані від міжнародних фінансових організацій, кошти, одержані від емісії довгострокових облігацій банку тощо.

Процентна маржа банків = «Чистий процентний дохід» / «Робочі активи (середньорічний обсяг)».

Показник, що відображає (у процентах) відношення суми чистого процентного доходу банку до середньої суми активів, на які нараховано процентний дохід. Різниця між ставками відсотків за кредитами та депозитами, між відсотковими ставками для окремих позичальників або кредиторів, між відсотковими ставками за активними та пасивними операціями. Чиста процентна маржа – показник прибутковості банку – різниця між середньою відсотковою ставкою, яку одержує банк за кредитами та інвестиціями, та середньою ставкою, сплаченою за зобов'язаннями та капіталом

Резервування кредитів банків = «Резерви під заборгованість за кредитами» / «Кредити, що надані».

Банк з метою формування резерву за активами/наданими фінансовими зобов'язаннями здійснює оцінку ризиків таких активів/наданих фінансових зобов'язань, починаючи з дати визнання їх в обліку до дати припинення такого визнання.

Банк з метою розрахунку резервів класифікує активи/надані фінансові зобов'язання за такими категоріями якості:

- I (найвища) - немає ризику або ризик є мінімальним;
- II - помірний ризик;
- III - значний ризик;

IV - високий ризик;

V (найнижча) - реалізований ризик.

Заборгованість за активами/наданими фінансовими зобов'язаннями, віднесеними до V категорії, є безнадійною.

Банк самостійно встановлює порядок визначення показника ризику активу в межах діапазонів, визначених для відповідних категорій якості активів/наданих фінансових зобов'язань, у тому числі з урахуванням кредитної історії боржника, а також іншої інформації, що забезпечує об'єктивну оцінку подій та обставин, які можуть свідчити про наявність ризиків погашення боргу боржником із перевищенням строків, передбачених умовами договору, або невиконанням договірних умов. Банк здійснює оцінку фінансового стану боржника відповідно до вимог цього Положення. Банк, оцінюючи фінансовий стан боржника, визначає його кредито- та платоспроможність. Банк визначає кредитоспроможність боржника під час надання кредиту та в разі зміни первісних умов договору, у тому числі пов'язаних із фінансовими труднощами боржника. Банк визначає платоспроможність боржника протягом строку дії договору з періодичністю, визначеною цим Положенням. Банк має право поділяти фінансові активи на суттєві активи та активи, які не є суттєвими.

До фінансових активів, які не є суттєвими, належать кредити, надані фізичній особі, у тому числі як суб'єкту підприємницької діяльності, загальна сума боргу за якими не перевищує 50 000 гривень, або еквівалент цієї суми в іноземній валюті, визначений за офіційним валютним курсом, установленим Національним банком України на дату формування резервів. Банк формує резерви за кредитами, наданими фізичним та юридичним особам (у тому числі банкам), які обліковуються за балансовими рахунками

Рентабельність це – відносний показник економічної ефективності, який відображає рівень ефективності використання ресурсів і капіталу банку. Розраховується як відношення операційного прибутку до активів, ресурсів або потоків, що її формують. Рентабельність може бути виражена показниками прибутку в розрахунку на одиницю вкладених коштів або показниками

прибутку, що міститься в кожній одержаній грошовій одиниці. Основними показниками, що характеризують рентабельність банківської діяльності, є ROA, ROE.

Рентабельність активів банків (ROA) = «Чистий прибуток/збиток банку» / «Середньорічний обсяг активів».

ROA – показник використання активів банку. Розраховується як відношення прибутку банку після оподаткування на звітну дату до середньої вартості використовуваних банком активів за відповідний період і виражається у процентах.

Рентабельність капіталу банків (ROE) = «Чистий прибуток/збиток банку» / «Середньорічний обсяг власного капіталу».

ROE – показник використання статутного капіталу банку. Розраховується як відношення прибутку банку після оподаткування на звітну дату до середньої вартості балансового капіталу за відповідний період і виражається у процентах
таблиця 3.2.

Таблиця 3.2.

Відносні показники фінансової стійкості ПАТ «Банк Форвард»

Рік	2012	2013	2014	2015	2016
Адекватність капіталу	7,8	6,5	9,2	12,7	20,6
Кредити до депозитів	503,1	250,4	162,7	162,6	125,2
Ліквідність банку	17,9	13,5	13,8	24,4	9,9
Процентна маржа	1,8	14,9	21,4	29,9	22,2
Резервування кредитів	5,3	7,8	17,5	25,6	51,3
Рентабельність активів	0,1	0,7	1,8	0,4	-7,8
Рентабельність капіталу	0,9	10,3	22,0	3,3	-48,5

Примітка . Сформовано на основі [95]

При впровадженні іноваційних технологій антикризового управління в діяльності банку виділяють виокремлюють: відстеження змін зовнішнього середовища й відповідні зміни в банківській діяльності; управління впровадженням технічних і технологічних нововведень – зміни внутрішнього середовища. У банківській практиці впровадження іноваційних технологій антикризового управління здійснюється в таких напрямках:

- зміна як структури, так і змісту банку в цілому (диверсифікована діяльність при використанні нових і традиційних технологій і методів, дистанційне обслуговування, використання Інтернету, телефонних центрів тощо);
- віртуальні банківські та фінансові технології: управління банківським рахунком, готівкові розрахунки, електронний підпис, укладення договорів, управління фінансовою організацією, традиційний і новий маркетинг;
- розосередження та організаційне розділення банку на три елементи: поширення послуг, виробнича й портфельна частини; оптимізація банківської мережі: сегментація, зміни у філіях і філіальної мережі;
- структурно-технологічна перебудова-офісів.
- збір, зберігання та аналітична обробка внутрішньої інформації.
- нові можливості внутрішнього контролю та аудиту;
- зміни у кваліфікації працівників: продукт-менеджер, консультант, спеціаліст із трансакцій і консультацій;
- нові автомати самообслуговування (моно- та багатофункціональні, інформаційні).

Також до продуктів інновацій антикризового управління в банківській діяльності відносять: інноваційний лізинг, якщо його об'єктом є основні засоби, що беруть участь у процесі інноваційної діяльності фірми, факторинг, що є переуступкою банку несплачених боргових вимог, франчайзинг, який є формою ділового співробітництва великого й малого бізнесів і є також саме банківською інновацією, форфейтинг, надання послуги еквайрингу, системи дистанційного

керування рахунком, пакетне надання страхових послуг. Характеристика економічної ефективності інноваційної діяльності банку зображена на рис 3.



Рис 3.5. Системна характеристика економічної ефективності інноваційної діяльності банку сформовано автором

Примітка . Сформовано на основі [67, с. 10]

Для ефективної банківської діяльності необхідно розробити стратегію з впровадження нових продуктів або послуг, для отримання прибутку та налагодження стабільної діяльності. Стратегія банку – концептуальна основа його діяльності, що визначає пріоритетні цілі та завдання банку та шляхи їхнього досягнення і відрізняє банк від його конкурентів в очах його клієнтів і службовців. Для реалізації інноваційних технологій антикризового управління необхідно скласти стратегію розвитку, визначити методику її здійснення і скласти поетапний графік її впровадження. Протягом усього періоду виконання стратегічного плану необхідно проводити порівняння ступеня досягнення поставлених цілей з запропонованою стратегією, а також необхідно розробити методи, спрямовані на мінімізацію втрат, які можуть виникнути в процесі діяльності кредитної організації.

Впровадження інноваційних технологій антикризового управління в діяльності банку Форвард можна подати у вигляді плану таких інноваційних технологій.

1. Стратегія Аналітична оцінка передового досвіду банків різних країн і прогноз їхнього інноваційного розвитку: уточнення пріоритетних напрямів розвитку банківської технології, менеджменту, що визначають боротьбу за лідерство.

2. Головна мета та кінцеві результати Головна мета – досягнення оптимального рівня конкурентоспроможності на основі комплексу узгоджених технологічних, економічних і керуючих заходів. Кінцеві результати. Створення банку та банківських систем нового покоління, що працюють у режимі так званого інноваційного антикризового менеджменту. Суть – націлювання банку на впровадження нових, більш досконалих технологій, продуктів й організаційних структур. Ставиться завдання підвищити гнучкість та адаптивність до ринку, підвищити прибутковість банку.

3. Головні стратегічні напрями: автоматизація банківських процесів, перехід на нові комп'ютерні технології самообслуговування, дистанційне

обслуговування, використання Інтернету, віртуальні банківські та фінансові технології; розроблення та впровадження нових банківських продуктів (послуг) на базі нових технологій; комплексне використання нових інформаційних і комунікаційних технологій для електронного маркетингу; удосконалення форм і методів управління, включаючи впровадження інновацій; зміни у кваліфікації працівників: продукт-менеджер, спеціаліст із трансакцій і консультацій, консультанти (висококваліфіковані індивідуальні консультації клієнтів).

4. Тактичні особливості реалізації стратегічних напрямів: облік особливостей ситуації в українській банківській сфері.

5. Модифікація органів і структур управління: структурні та функціональні зміни з урахуванням багатоканального обслуговування клієнтів, при поєднанні нових і традиційних технологій та інструментів; оптимізація банківської мережі: сегментація, зміни у філіях і філіальної мережі.

Для здійснення даної системи на практиці, необхідно створити спеціальну групу з упровадження інновацій антикризового управління. Головне її завдання – здійснювати виконання плану антикризового управління з використанням іноваційних технологій. Головним завданням діяльності даної групи постає виконання таких функцій: організувати механізм упровадження іноваційних технологій антикризового управління, відіграючи роль центральної сполучної ланки між усіма учасниками; брати участь у плануванні роботи банку в цілому; організувати оперативні групи з упровадження окремих інновацій та координувати їхню роботу, надавати їм допомогу у вирішенні проблем і в питаннях зв'язку, вимагати від них звіти про хід робіт; збирати періодично оперативні групи для обговорення можливостей нових технологій і продуктів. Також для проведення антикризового управління в діяльності банк форвард можна створити особливу групу для інструктажу службовців; підтримувати зв'язок із незалежними фахівцями-консультантами. Вони можуть бути запрошені для окремих консультацій та вирішення питань, а також для постійної роботи в групі; установлювати контакти між людьми, забезпечувати внутрішні зв'язки в усіх напрямках; приймати на розгляд пропозиції

службовців, доводити їх до керівників вищого рівня; подавати регулярні звіти про свою роботу керівництву та інформувати про них службовців.

Отже можна зробити висновок що у цілому для наших банків ситуація складна, оскільки вони потрапили в становище «наздоганяючого розвитку» стосовно до більш передових західних контрагентів. Однак є й деякі позитивні моменти. В українських банках (як відносно нових і невеликих структурах порівняно з величезними західними банками) легше вводити інновації, тому що немає такого опору відсталого внутрішнього середовища. У старих організаціях спостерігається зарегульованість, і вони важче йдуть на нововведення, особливо пов'язані з реструктуризацією.

3.3. Формування аналітичної системи запобігання кризовим явищам діяльності організації

Інформаційно-аналітичну роботу із запобігання кризовим явищам та здійснення стратегічного управління фінансовою стійкістю банківської системи необхідно розраховувати відповідно до алгоритму (рис 3.6.).

Першим етапом постає необхідність визначення вимог інформації, яка потрібна для процесу управління фінансовою стійкістю банківської системи. Дана інформація повинна містити аналітичний характер діяльності банку Форвард та мати описовий характер, переважно ретроспективний, тобто характеризувати події, які вже відбулися або відбуваються. При цьому слід виділити потреби в інформації, які стосуються пріоритетних напрямків процесу управління. Потім методом фільтрації інформації відсікти другорядну інформацію, враховуючи нецільові настанови, серед яких можна виділити такі: стратегічні, які обумовлені довгостроковими інтересами та місією банку; тактичні, пов'язані з вибором шляхів, засобів та інструментів досягнення стратегічних цілей та їх реалізацією.

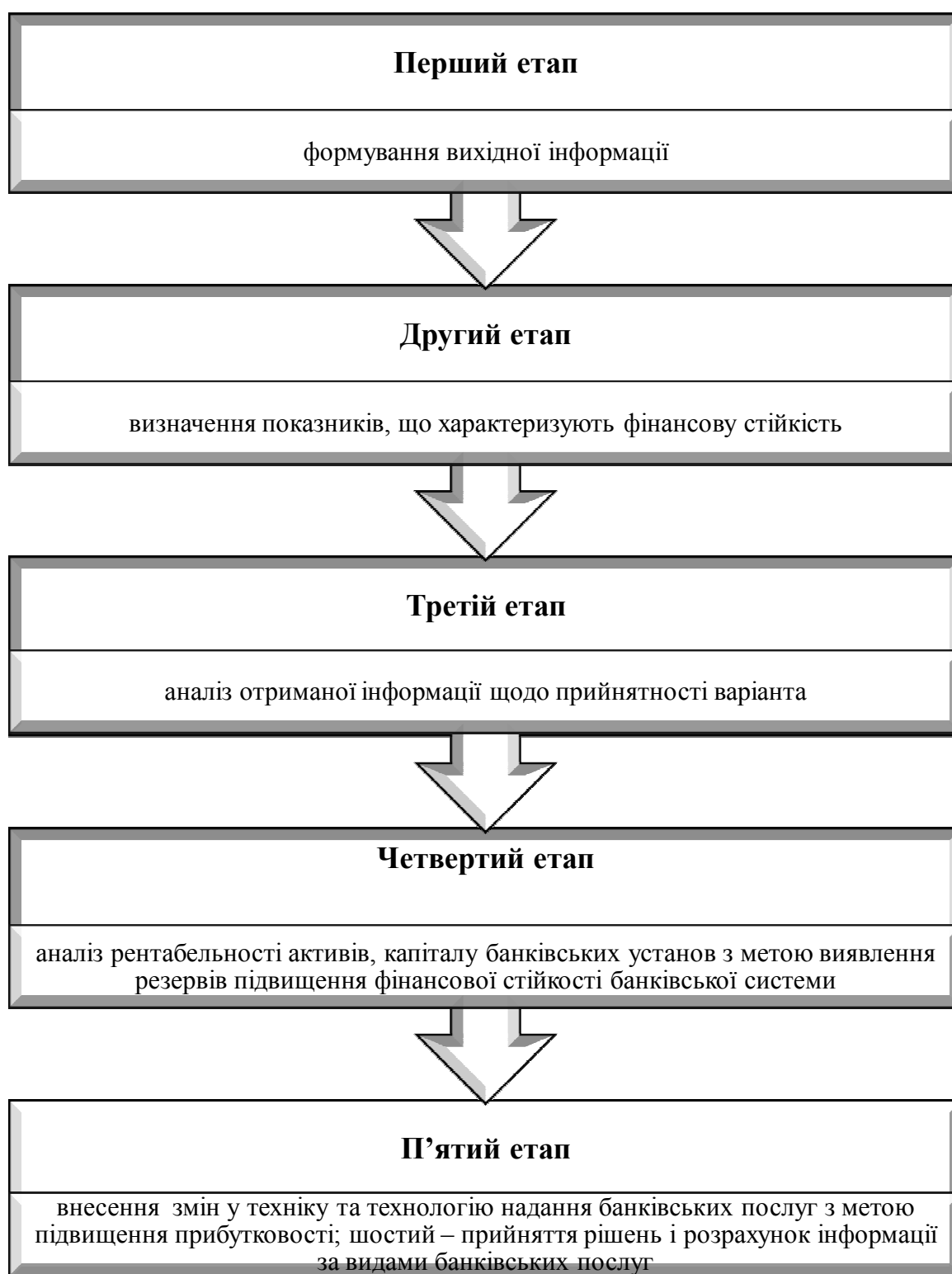


Рис 3.6. Етапи формування аналітичної системи запобігання кризовим явищам діяльності банк Форвард
Примітка . Сформовано на основі [49, с. 18]

Увесь процес аналітичної системи запобігання кризовим явищам діяльності банк Форвард і його антикризового управління фінансовою стійкістю банківської системи, виходячи із наявної інформації, доцільно

поділити на п'ять основних етапів діяльність яких спрямована на формування аналітичної системи запобігання кризовим явищам діяльності банку. (див. рис. 3.6.). Антикризове управління діяльності банку Форвард спрямоване на вирішення таких завдань: забезпечення оптимального співвідношення між дохідністю банківських операцій та їх ризикованістю; підтримка ліквідності банківських надходжень на достатньому рівні за умови оптимізації обсягу прибутку; забезпечення встановлених норм достатності капіталу.

Таблиця 3.3.

Алгоритм аналізу системи антикризового управління банківської системи та його інформаційної підтримки

№	Вид операції	Зміст операції	Метод аналізу та інформаційної підтримки
1. Попередній етап			
1.1	Інформаційна підтримка аналізу	визначення інформаційних потреб банку для проведення повноцінного аналізу; - аналіз та оцінка отриманої інформації	метод накопичення інформації; метод фільтрації інформації
1.2	Структурування	попереднє групування статей доходів і витрат	метод групування
1.3	Співставлення	перевірка відповідності окремих статей доходів і витрат за різними критеріями: видами, їх джерелами, видами операцій	метод порівняння
1.4	Калькулювання	розрахунок оцінок та нормативних абсолютних та відносних показників	метод коефіцієнтів, економіко-математичні та статистичні методи
1.5	Складання таблиць	визначення видів та кількості таблиць, їх реквізитів і порядку групування	метод табулювання
1.6	Підготовка ілюстративного матеріалу	вибір ілюстрованих масивів динаміки і структури показників, які досліджуються, визначення кількості матеріалу та форми наочного зображення	метод наочного зображення (графіки, діаграми, гістограми)
2. Аналітичний етап			
2.1	Аналіз	опис отриманих агрегованих показників	
3. Заключний етап			
3.1	Експертна оцінка	отримання результатів аналітичного етапу	

Примітка . Сформовано на основі [63, с. 12]

Таблиця 3.4.

Основні шляхи та заходи з реалізації антикризової стратегії економічної безпеки банківської системи України

Шляхи та заходи з реалізації антикризової стратегії економічної безпеки банківської системи		
<i>на рівні держави</i>	<i>на рівні правоохоронних органів</i>	<i>на рівні комерційних банків</i>
Попередження й усунення загроз, умов та інших чинників, здатних виявити негативний, дестабілізуючий вплив на процеси розвитку національної банківської системи		
Нормативно-правове забезпечення безпеки банків та банківської системи	Розробка методів і засобів попередження та усунення загроз кримінального характеру	Забезпечення якісного підбору кадрів банку, їхньої особистої та колективної безпеки
Налагодження системи оцінок, контролю та діагностики реальних і потенційних фінансових загроз банківській системі, державним та суспільним інтересам	Розробка стратегії застосування захисних заходів	Забезпечення економічної та інформаційної безпеки банку та його клієнтів
Нормативно-організаційне забезпечення ефективного та безпечного функціонування Національного банку України	Створення організаційно-правового механізму практичної реалізації захисних заходів та забезпечення їх дієвості	Організація внутрішнього спеціального підрозділу безпеки банку відповідно до покладених на нього завдань та функцій

Примітка . Сформовано на основі [31, с. 25]

Запропонована автором методика аналізу стабільності банківської системи використовує сукупність взаємодоповнюючих методів кількісної та якісної оцінки і дозволяє відслідковувати довгострокові тенденції розвитку банківського сектора і економіки загалом.

На відміну від інших підходів, які пропонують достатньо широкий набір індикаторів, підхід запропонований автором, передбачає формування більш компактного набору індикаторів, який дозволить виявляти ключові тенденції у розвитку банківського сектора та оцінювати його стабільність в експрес-режимі.

Це, своєю чергою, дозволить налагодити систему моніторингу стану банківської системи, а також уможливить порівняння з іншими країнами.

Реалізація такої антикризової політики вбачається дисертантом у створенні загальнодержавної макростабілізаційної антикризової програми, яка б включала певну систему антикризових заходів щодо стабілізації ситуації у банківському секторі української економіки, які також запропоновані в роботі.

Одним з напрямів підвищення ефективності організаційно-економічного механізму антикризового регулювання банківського сектору є побудова запропонованої автором системи антикризового планування в центральному банку, в межах якої НБУ повинен орієнтуватися на оцінку ймовірності виникнення системної нестабільності у банківському секторі з огляду на показники ліквідності та платоспроможності банків.

Основною метою антикризового планування є сприяння завчасній та найменш витратній локалізації системної нестабільності у банківському секторі та усуненню її наслідків за одночасного захисту інтересів кредиторів та вкладників комерційних банків.

Автор наголошує, що на рівні комерційних банків криза ще раз засвідчила класичне правило, за яким прийняття надмірних ризиків не може бути виправданим ніякими обставинами, оскільки втрати суспільства від негараздів конкретних банків завжди є масштабними та мають численні, складні і часто важкопрогнозовані не лише фінансові та економічні, але й соціальні наслідки. У зв'язку з цим дисертантом пропонується алгоритм послідовних дій для стримування поширення кризових явищ або подолання вже існуючих (див. рис. 3.7.).

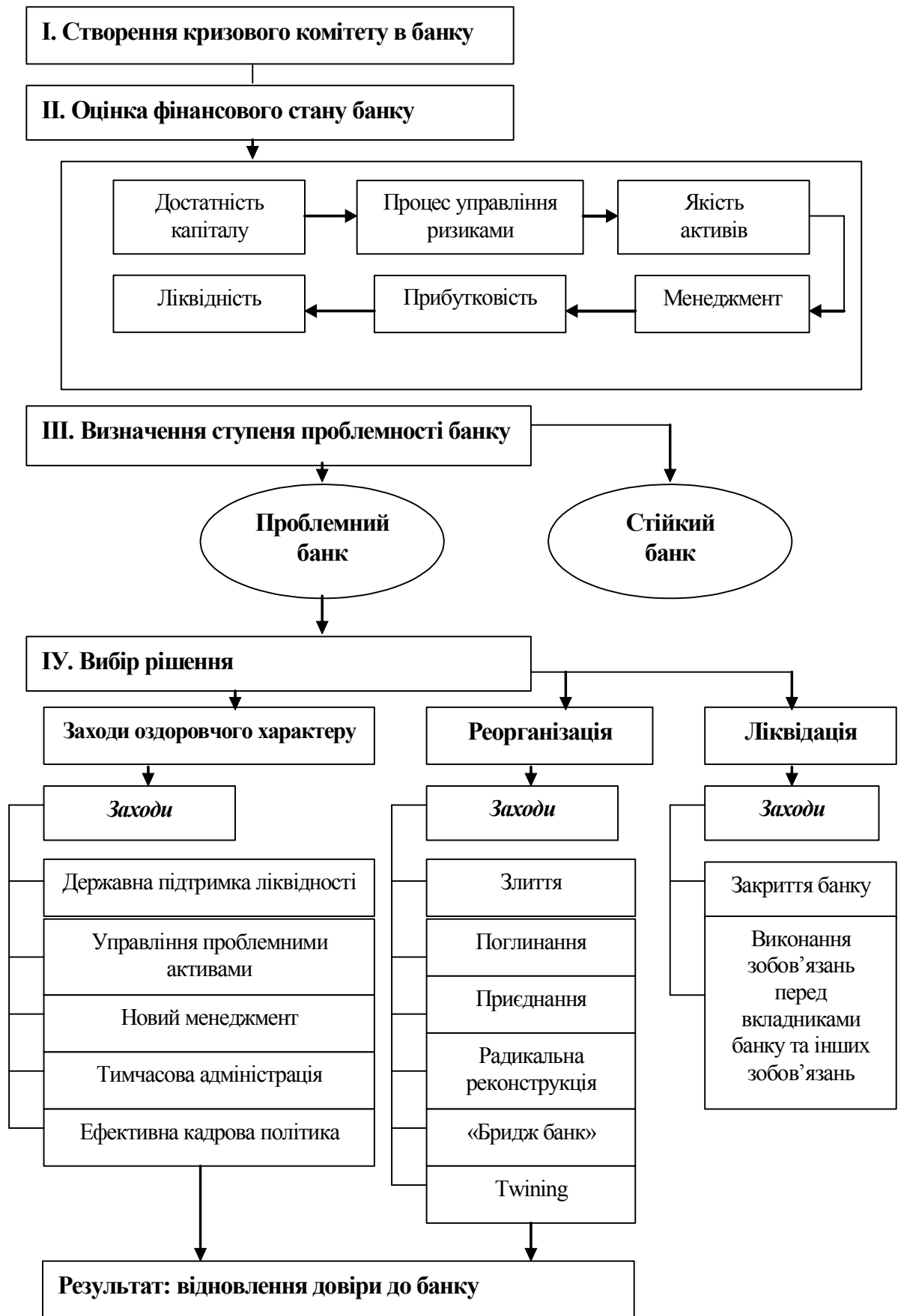


Рис. 3.7. Дії комерційного банку у кризовій ситуації

Рівень фінансової стійкості комерційних банків визначається на основі таких показників та загальновідомої балансової моделі банку (*Активи = Пасиви*). Визначити фінансову стійкість банку за допомогою співвідношень:

1) внутрішньої фінансової стійкості банку:

$$K \leq ((BK + K_k) - (OZ + I) + K_{\delta});$$

(3.1.)

2) зовнішньої фінансової стійкості банку :

$$OZ + I \leq ((BK + K_k) + K_{\delta}) - K,$$

(3.2.)

враховуючи при цьому коефіцієнт збитковості кредитів:

$$K_{зк} = ЗК / K,$$

(3.3.)

де: K - кредити та заборгованість клієнтів; BK - власний капітал банку; K_k - кошти клієнтів та субординований борг; OZ - основні засоби та нематеріальні активи; I - інвестиції в асоційовані компанії та інвестиційна нерухомість; K_{δ} - кошти банків; $K_{зк}$ - коефіцієнт збитковості кредитів; $ЗК$ - сума збитків за кредитами.

Розрахунки показників за даними формулами дозволяють визначити зону стійкості (високу, середню, низьку, кризову), до якої потрапляє банк у певний період часу і найважливіше, завчасно вжити заходів щодо покращення фінансового стану банку у перспективному періоді.

Формування аналітичної системи запобігання кризовим явищам діяльності досліджуваного банку характеризується такими тенденціями:

- впровадження багатоканального обслуговування клієнтів, що поєднує традиційні канали та дистанційне банківське обслуговування, при цьому призначення філії/відділення, серед інших різних каналів, зазнає суттєвих змін;
- віртуалізація та інтернетизація, створення віртуальних банків, використання віртуальних валют (Bitcoin, Litecoin, Ripple, Namecoin, NXT тощо),

що дозволяє знизити трансакційні витрати та надає нові можливості для бізнесу з перенесенням економічної активності в інтернет;

- автоматизація і самообслуговування, гарантування інформаційної безпеки, що дозволяє не тільки заощадити час користувача, але й скоротити операційні витрати самого банку;

- глобалізація фінансових ринків, що створює можливості для доступу до ринків капіталу в режимі онлайн, що дозволяє банкам успішно конкурувати на міжнародних ринках завдяки використанню технологій інтернет-банкінгу;

- перехід банків на модель everyday banking, яка базується на використанні інноваційних технологій ДБО та постійних контактах з клієнтами в режимі 24/7;

- активна взаємодія з клієнтами, перехід від продукторієнтованої до клієнтоорієнтованої моделі ведення бізнесу; використання систем інтелектуального аналізу даних для пошуку зв'язків та створення знань, що надає банку можливості ведення ефективного і конкурентоспроможного бізнесу;

- зростання ролі інтелектуального капіталу в забезпеченні інноваційного розвитку банку, зміни у кваліфікації працівників: консультант, спеціаліст з трансакцій та консультацій, фінансовий аналітик тощо;

- вдосконалення організаційної структури банків, оптимізація філійної мережі та впровадження інноваційних концепцій розвитку філій/відділень, основою яких виступає взаємодія клієнта банку з банківським співробітником та ефективність діяльності філії/відділення з врахуванням, що вони є більш функціональними і інноваційними;

- впровадження систем управління ефективністю, що базуються на ризик-орієнтованому та клієнтоорієнтованому підходах, використанні BSC – моделі та KPI, оптимальному використанні фінансових, людських, та матеріальних ресурсів;

- впровадження інтегрованого підходу до управління ризиками, контроль яких має бути невід’ємною частиною загальної системи управління ризиками банку і враховувати специфіку інноваційних продуктів та послуг;

- створення нових банківських продуктів (послуг) з врахуванням потреб клієнтів та на базі нових технологій;

- впровадження ринкових інновацій, що забезпечать насиченість ринку інноваційною продукцією, задоволеність потреб в інноваційних банківських продуктах і послугах, розробка поведінкових моделей;

- створення ефективних механізмів управління інноваційною діяльністю банку, зокрема організаційної форми щодо створення, освоєння і комерціалізації нововведень, та використання економіко-математичних методів для прийняття управлінських рішень.

Натомість забезпечення ефективного формування аналітичної системи запобігання кризовим явищам діяльності банку передбачає підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкової позиції, що означає максимальну реалізацію інноваційних продуктів і послуг з метою задоволення потреб споживачів) за мінімальних витрат на їхнє розроблення, впровадження, комерціалізацію за допустимих ризиків і отримання на цій основі оптимального прибутку. Ефективність формування аналітичної системи запобігання кризовим явищам діяльності організації визначається також досягнення стратегічних цілей.

Характерною особливістю запобігання кризовим явищам банку є взаємопов’язаність інновацій. Вона проявляється, зокрема, у тому, що впровадження сучасних інформаційних технологій відкриває шлях до створення нових банківських продуктів та технологій обслуговування клієнтів таких як:

- NFC-чіпи як новий інструмент ідентифікації та здійснення платежів;
- PFM або персональне фінансове управління (Personal finance management) як метод управління фінансами клієнта, надаючи

йому якнайшвидше інформацію про його фінансовий стан та наслідки його фінансової поведінки;

- мобільний банкінг як новий канал обслуговування клієнтів;
- інтеграція із соціальними медіа, тощо.

Сьогодні в Україні спостерігається певна нестабільність загальноекономічної ситуації, саме це впливає на формування банківських ризиків для банківської системи країни, такі як кредитний, валютний, незбалансованої ліквідності, неплатоспроможності, від'ємного значення балансового капіталу і надалі зберігаються на високому рівні.

Розвиток фінансової глобалізації зумовлює зростання ризиків утворення нових криз, ставить під загрозу безпеку функціонування та розвитку національної банківської системи, а недовіра суспільства до неї свідчить про низький рівень її надійності. Саме тому потрібно врахувати всі вище наведенні фактори і прийняти такі рішення з виходу організації з кризового стану: на загальноекономічному рівні - в межах антикризової стратегії держави (макрорівень) - розробити державну програму забезпечення стабільності та безпеки банківської системи, створити законодавчо-правове підґрунтя для її реалізації; на внутрішньогалузевому рівні – в межах політики Національного банку України (мезорівень) - запровадити систему антикризового планування в центральному банку; на мікроекономічному рівні – в межах системи управління окремими комерційними банками – розробити алгоритм антикризових дій банку, який дозволяє враховувати як загальні, так специфічні умови функціонування конкретного банку, уможливорює своєчасно вжити необхідні заходи для запобігання кризовим ситуаціям в банку або зменшити для нього наслідки системних банківських криз.

Все це дозволить досягти в перспективі: зміцнення фінансової стійкості банківської системи та її інститутів; виконання у повному обсязі всіх покладених на них функцій та взятих зобов'язань; відновлення довіри до банківської системи з боку інвесторів, кредиторів та клієнтів банків, передусім населення.

Висновки до розділу 3

Отже саме впровадження нових антикризових, інформаційні та комунікаційні технології перетворять банківську діяльність таким чином, що докорінно зміняться вигляд сучасного банку, його інструменти, способи спілкування з клієнтами. Банківський сектор України, щоб у новому столітті витримати конкуренцію і ввійти в міжнародне фінансове середовище, повинен активно й швидко впроваджувати банківські інновації. У цьому разі пріоритетним завданням українських банків сьогодні продовжує залишатися введення заходів антикризового управління за для забезпечення стабільних умов функціонування і розвитку, підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому фінансових ринках, посилення взаємодії банку з реальним сектором економіки. Необхідно врахувати, що особливістю управління антикризовими стратегіями банків є врахування соціальних аспектів нововведень та зміни їх соціальної значущості з плином часу. Велика роль у цьому належить державі, яка за допомогою регулювання податкових ставок і надання пільг може стимулювати або стримувати фінансування, а також і просування інновацій.

1. Банківська криза є багатоаспектною економічною категорією, яка за своєю природою може бути як проявом, так і каталізатором фінансової та грошово-кредитної кризи, може поєднуватися з кризою інших секторів економіки, або бути «ізолюваною», не викликаючи порушень у соціально-економічному житті країни. При цьому за своєю суттю банківська криза – це неспроможність банківської системи та її інститутів виконувати свої основні функції з акумуляції та мобілізації грошових коштів, надання кредитів, проведення розрахунків та платежів в економіці країни. Лише за ознакою її поширення не тільки на всю банківську, але й на фінансову і грошово-кредитну системи, вона може бути визнана системною.

2. Розмаїття причин та наслідків дозволяють кваліфікувати банківські кризи як складне багатofакторне явище, що має складний кореляційний зв'язок з

достатньо великою кількістю показників, які характеризують економічний стан держави, а причини банківських криз базуються на інтегрованій взаємодії несприятливих зовнішніх та внутрішніх чинників, які в роботі узагальнені та систематизовані в групи макроекономічних, зовнішніх, інституціональних та мікроекономічних з подальшою деталізацією в межах цих груп.

3. Ретроспективний аналіз виходу з банківської кризи в різних країнах доводить, що переважно він відбувається за допомогою заходів державної підтримки банків, їх рекапіталізації, заходів інституційного характеру (реструктуризації банківських систем, реформування органів банківського нагляду), перегрупування у банківському секторі за рахунок злиття і поглинань банків, а також заходів, здійснюваних окремими банками в індивідуальному порядку. В залежності від ситуації в конкретній країні, додатково можуть знадобитися заходи з розширення державних гарантій, збільшення кількості каналів надання ліквідності та підтримки процесів реструктуризації заборгованості позичальників. При цьому методи реструктуризації на макрорівні повинні бути пов'язані, скоординовані з методами управління проблемними активами самих банків, що є, на наш погляд, обов'язковим в єдиному комплексі заходів з подолання системних банківських криз.

4. Результати аналізу міжнародного досвіду показують, що застосування різних методів подолання банківських криз може призвести до різних результатів, у тому числі фінансових. При цьому втрати та видатки передусім залежать від державної політики щодо реструктуризації банківського сектору країни, застосовуваних методів та ініціативності як держави, так і власників банків. Водночас можливі збитки кризового періоду повинні відшкодовуватися як за рахунок держави, так і за рахунок власників проблемних банків - лише за таких умов кризу буде подолано.

5. Масштаби, швидкість та специфіка поширення кризових явищ у банківському секторі України зумовили використання специфічних підходів та змісту антикризової політики уряду та НБУ, які виявилися дещо відмінними від використовуваних у розвинутих країнах світу. Це пояснюється тим, що в Україні

виявилася суперечливою необхідність подолання кризи ліквідності банківської системи та одночасного досягнення цінової та валютно-курсової стабільності. Окрім того, масштаби та інструментарій антикризових заходів на фінансовому ринку України порівняно з іншими країнами, були істотно вужчими, що, поза іншим, пояснюється значно меншими фінансовими можливостями держави, а також обмеженнями з боку МВФ.

6. Середовище реалізації антикризової грошово-кредитної політики НБУ (викривлення фінансово-економічної політики в період економічного зростання, споживацько-боргова модель розвитку економіки, порушення рівноваги платіжного балансу, недосконала бюджетно-податкова та інвестиційна політика, політична нестабільність в країні), з одного боку, створювало вкрай складні умови та знижувало дієвість антикризових заходів НБУ. З іншого боку, у розгортанні банківської кризи НБУ сам відіграв певну деструктивну роль: вчасно не відреагував на непропорційно високе нарощування кредитування та його структурні диспропорції, зайняв помилкову позицію щодо значного розширення присутності іноземних банків у банківській системі України, диференційовано підходив до підтримки ліквідності різних банків через механізми рефінансування та аукціонного продажу валюти за заниженим курсом для цілей погашення зовнішніх боргів. Внаслідок такої політики її результати не можна оцінити однозначно, оскільки вони характеризуються як позитивними, так і негативними наслідками, які зафіксовані в роботі.

ВИСНОВКИ

Банківська криза – це сукупність проблем ліквідності і платоспроможності у банківській діяльності спричинені дефіцитом коштів для здійснення розрахунків клієнтів, втрата капіталу і зниження вартості активів, які спричиненні неефективною системою ризик-менеджменту та незваженою кредитною політикою а також неефективністю банківського регулювання

Впровадження антикризових заходів на рівні банків з застосуванням інструментів та заходів що доступні управлінському персоналу та акціонерам банку, мають розглядатися під час аналізу функціональної складової антикризового менеджменту банківської установи.

Для запобігання та подолання кризових явищ у банківській діяльності використовують: залучення коштів з метою рефінансування та рекапіталізації, реструктуризація зовнішньої заборгованості та проблемних кредитів в активах банків, впровадження депозитних програм з метою залучення нових клієнтів та утримання існуючих. Збільшення статутного капіталу є визначальним чинником підтримки платоспроможної діяльності банку. Однак в критичних ситуаціях під час кризових явищ визначальними мають стати оперативні та швидкі антикризові заходи, які дають змогу банкам уникнути банкрутства та неплатоспроможності. Антикризове управління у вітчизняних банках на сучасному етапі відзначається певною безсистемністю та непродуманістю заходів. Більшість банківських установ виявилися невідготовленими до кризової ситуації через відсутність системи моніторингу та реалізації превентивних заходів. Крім того, антикризові дії в банках України мають переважно короткостроковий ефект: наприклад, чисельні скорочення персоналу під час кризи спричиняють нестачу кваліфікованих кадрів у банківських установах у майбутньому. Важливим негативним фактором є неузгодженість антикризового регулювання банків України. Виходом із ситуації, що склалася, має стати розробка та впровадження в банках системи антикризового

управління, що спрямована на попередження, недопущення кризових ситуацій та мінімізація негативних наслідків у разі її виникнення.

У роботі теоретико-методичні засади та розроблено пропозиції щодо удосконалення антикризового менеджменту банківських установ. Основні результати проведеного дослідження функціональних та інституційних аспектів антикризового менеджменту банків дали змогу сформулювати такі висновки і практичні рекомендації:

1. Банківська криза – це сукупність проблем із ліквідністю та платоспроможністю у банківському секторі через дефіцит коштів для здійснення розрахунків клієнтів, суттєву втрату капіталу та зниження вартості активів, що зумовлені функціональними (неефективна система ризик-менеджменту, незважена кредитна політика та розбалансований механізм управління активами та пасивами банку) та інституційними (неефективність банківського регулювання та нагляду, системи страхування депозитів; погіршення умов макроекономічного середовища функціонування банку) чинниками. Під «антикризовим менеджментом в банківських установах» слід розуміти комбінацію форм інституційного впливу та заходів організаційного і фінансово-економічного характеру у банківській діяльності, що спрямована на раннє виявлення, попередження та подолання кризових явищ з мінімальними затратами.

2. Інституційна складова антикризового менеджменту банківської установи містить у собі необхідність врахування аспектів регуляторного середовища та ринкових інститутів під час реалізації антикризових заходів. Вона виявляється у регулюванні банківського сектору, мораторії на задоволення вимог кредиторів, рекапіталізації за рахунок державних коштів. У процесі дослідження визначено, що найбільш успішними були наслідки застосування у 2008-2009 роках таких інституційних механізмів антикризового управління банками, як підвищення суми відшкодування системою страхування депозитів, виконання регулятором функції кредитора останньої інстанції, запровадження мораторію на задоволення вимог кредиторів. Невисокою

ефективністю характеризувалися призначення тимчасової адміністрації, рекапіталізація банків за рахунок державних коштів та наявна система захисту прав кредиторів.

3. Реалізація конкретних антикризових заходів на рівні окремої банківської установи з використанням інструментів, доступних управлінському персоналу та акціонерам банку, має розглядатися під час аналізу функціональної складової антикризового менеджменту банківської установи. Така складова антикризового управління характеризується застосуванням аналітичних інструментів прогнозування та планування (стрес-тестування основних ризиків, плани антикризового управління); організаційно-управлінських інструментів (оптимізація витрат, аутсорсинг окремих видів діяльності).

4. Крім факторів загальноекономічного середовища, слід виокремити такі причини банківської кризи 2008-2009 років в Україні: дисбаланси у вигляді розривів між обсягами та строками залучення пасивів і розміщення активів банку (особливо в іноземній валюті), надмірну кредитну експансію у передкризовий період, неконтрольоване зростання заборгованості банківського сектору перед зовнішніми кредиторами, неефективну систему ризик-менеджменту. Основними проявами кризи стали масовий відтік коштів вкладників та інших кредиторів з банків, зниження ліквідності банківського сектору, погіршення якості активів банків внаслідок зростання обсягу проблемної заборгованості, зниження рівня капіталізації банків, спричинене необхідністю формування резервів. Серед наслідків банківської кризи 2008-2009 років слід виокремити зниження частки іноземного капіталу у банківському секторі, зокрема через продаж банківського бізнесу в Україні іноземними інвесторами; суттєве погіршення якості кредитного портфеля банків, зростання заборгованості вітчизняних банків за кредитами рефінансування перед регулятором; обмеження можливостей для кредитування через дефіцит надійних позичальників та спричинене цим збільшення вкладень у державні боргові цінні папери.

5. Аналіз функціональних аспектів антикризового менеджменту банківських установ проводиться з урахуванням специфіки їх бізнес-моделі, зокрема структури і строковості ресурсної бази, пріоритетних напрямів розміщення коштів, способів роботи з проблемною заборгованістю, доступних механізмів докапіталізації. Залучення порівняно дешевих ресурсів від материнських структур для подальшої активізації кредитування без належного врахування ризиків банківської діяльності (у першу чергу валютного ризику) стала визначальним чинником виникнення кризи у діяльності Групи В (АТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «УкрСиббанк»). Надмірна інтегрованість у бізнес-процеси промислово-фінансових груп без належного управління ризиками та дотримання сучасних стандартів корпоративного управління лягло в основу виникнення кризової ситуації у банках Групи А (ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК», ПАТ «ПУМБ») і Групи Б (ПАТ «Промінвестбанк», АБ «Укргазбанк»). З іншого боку, саме підтримка споріднених промислово-фінансових груп стала надійним джерелом докапіталізації для банків Групи А. У випадку банків з іноземним капіталом кошти материнських банківських структур забезпечили необхідні для проведення докапіталізації фінансові ресурси.

6. У процесі дослідження визначено, що під час реалізації у 2008-2009 роках цими банками антикризових заходів найбільший ефект отримано від заходів з оптимізації витрат (скорочення персоналу, зменшення мережі філій та відділень) та управління ліквідністю (реструктуризація заборгованості перед кредиторами-нерезидентами, пролонгація депозитів). Управління проблемними активами зазначених груп банків (реструктуризація, продаж проблемних кредитів) не характеризувалося високою ефективністю та зумовило у подальшому потребу у додатковому збільшенні капіталу цих банківських установ (шляхом збільшення статутного капіталу або залучення субординованого капіталу). Доцільність, порядок та ступінь застосування певних інструментів антикризового управління банком має відрізнятися залежно від етапів реалізації антикризових заходів (превентивний, виникнення

кризового стану, активної протидії поширенню кризи). При цьому слід враховувати, що інструменти антикризового управління ліквідністю, покращення якості активів та докапіталізації, які застосовуються банківськими установами України, враховують у собі одночасно функціональні та інституційні аспекти такого виду діяльності.

7. Для підвищення ефективності впровадження антикризових заходів доцільно застосовувати удосконалену процедуру реалізації антикризового управління банківською установою. Зазначена процедура має такі складові: ідентифікація кризового стану; аналітична оцінка масштабів кризи та ймовірних втрат банку від неї; операційні заходи з підтримки ліквідності, покращення якості активів та докапіталізації (ядро процедури); методичний інструментарій оцінки ефективності впровадження антикризових заходів. Визначальною характеристикою є необхідність дотримання чіткої послідовності реалізації антикризових заходів (від першочергового вирішення проблеми недостатньої ліквідності до забезпечення належного рівня капіталізації як кінцевої мети впровадження вищезазначених заходів).

8. Процес управління проблемними активами в банківських установах має низку етапів: діагностика та рання ідентифікація виникнення ознак проблемних кредитів, конкретні механізми роботи з проблемною заборгованістю (реструктуризація, стягнення у судовому порядку), контроль за часткою та обсягом проблемних кредитів згідно з Планом-графіком зниження обсягу проблемних кредитів; оцінка ефективності роботи. Удосконалений механізм роботи санаційної установи базується на продажу їй проблемних активів з дисконтом (його розмір коригується), обов'язковості зворотного викупу банками активів та формуванні ресурсної бази санаційної установи шляхом залучення коштів інвесторів на відкритому ринку.

9. На сучасному етапі розвитку банківського сектору України під час розроблення антикризових стратегій банку недостатньо активно використовуються інструменти та механізми антикризової комунікаційної політики. Стратегії реалізації антикризової комунікаційної політики мають

бути диференційованими та характеризуватися унікальним набором каналів комунікації, цільових аудиторій та змістом інформаційних повідомлень банку. З метою більш комплексного та системного підходу до створення антикризових комунікацій менеджменту банківських установ слід активніше застосовувати інструменти «взаємодії з інвесторами», «взаємодії з державними структурами», антикризову комунікаційну програму та репутаційний рейтинг банку, що спрямований, у першу чергу, на середовище експертів-аналітиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Фінансова стабільність розвитку банків: монографія / Г. М. Азаренкова, О. Г. Головка, В. В. Смирнов. – К.: УБС НБУ, 2011. – 191 с.
2. Азаренкова Г. М. Менеджмент фінансових потоків економічних агентів: монографія / Г. М. Азаренкова. – К.: УБС НБУ, 2011. – 191 с. 190
3. Андрюшин С. Проблема плохих долгов и способы ее решения в России / С. Андрюшин, В. Кузнецова // Бизнес и банки. – 2011. – № 03. – С. 1–4.
- 3б. Антикризисное управление: учебник / под ред. Е. М. Короткова. – М.: ИНФРА, 2005. – 325 с.
4. Афанасьєва О. Б. Антикризове управління банківською діяльністю в Україні: автореф. дис. канд. екон. наук.: 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / О. Б. Афанасьєва – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2002. – 20 с.
5. Барановський О. І. Стійкість банківської системи / О. І. Барановський // Фінанси України. – 2007. – № 9. – С. 75-81.
6. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання: монографія / О. І. Барановський. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2009. – 753 с.
7. Барановський О. І. Сутність і різновиди фінансових криз / О. І. Барановський // Фінанси України. – 2009. – № 6. – С. 3-13.
8. Барановський О. І. Антикризіві заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. І. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 4. – С. 8-19. 191
9. Бас М. А. Антикризове управління банківськими установами: теоретичний аспект / М. А. Бас // Економіка. Фінанси. Право. – 2010. – № 5. – С. 25-27.
10. Бороденко О. М. Достатність власного капіталу та її роль у забезпеченні фінансової стійкості банку / О. М. Бороденко // Фінансово-кредитний

- механізм активізації інвестиційного процесу: зб. тез II Міжнар. наук.-практ. конф. – К: КНЕУ, 2011. – 596 с.
11. Бурий С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: монографія / С. А. Бурий, Д. С. Мацеха – Хмельницький: Тріада-М, 2006. – 93 с.
 12. Буруль Е. Наш кредит продали / Е. Буруль // Деньги. – 2012. – № 21. – С. 39- 40. 55. Бюлетень Національного банку України: щомісячне аналітично-статистичне видання / Національний банк України. – К: Редакція періодичних видань Національного банку України. – 2013. – № 2 (239). – 221 с.
 13. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / В. О. Василенко. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Центр начальної літератури, 2005. – 507 с.
 14. Василик О. Д. Державні фінанси України: підручник / В. О. Василик, К. В. Павлюк. – К: НІОС, 2002. – 608 с. 192
 15. Версаль Н. І. Проблемні банки в Україні: наслідки банківської кризи 2008- 2009 рр. та ефективність відновлення їх функціонування [Електронний ресурс] / Н. І. Версаль, А. Г. Бондар // Економіка. Управління. Інновації. - 2013. – № 1. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2013_1/pdf/13vnievf.pdf.
 16. Власюк І. Потрібен госпіталь. Куди і як краще «зливати» токсичні активи / І. Власюк // Дзеркало тижня. – 2009. – 11 лип. – С. 7-8.
 17. Вовк В. Я. Формування організаційно-економічного механізму антикризового управління комерційними банками / В. Я. Вовк // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – 2004. – Вип. 2: Економічні науки. – С. 434-440.
 18. Волкова Н. І. Механізм забезпечення ліквідності комерційних банків в умовах фінансової кризи / Н. І. Волкова, Ю. О. Хромих // Економіка і організація управління. – 2010. – Вип. № 1 (7). – С. 52-61.

19. Глущенко В. В. Ліквідність, платоспроможність та фінансова безпека комерційного банку / В. В. Глущенко, М. М. Перешибкін, В. С. Сербя. – Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2004. – 196 с.
20. Гриньков Д. Західні сходи / Д. Гриньков // Бизнес. – 2013. – № 1. – С. 22-25.
21. 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», 2009. – Вип. 25. – С. 158-165.
22. Джулай В. О. Інструменти антикризового управління в банківському секторі України / В. О. Джулай // Вісник Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ). – 2008. – № 3. – С. 86-89.
23. Дзюблюк О. В. Фінансова стійкість банку як основа ефективного функціонування кредитної системи: монографія / О. В. Дзюблюк, Р. В. Михайлюк. – Тернопіль: ТЗОВ «Терно-граф», 2009. – 316 с.
24. Дзюблюк О. В. Комерційні банки в умовах переходу до ринкових відносин / О. В. Дзюблюк. – Тернопіль: Тернопіль, 1996. – 140 с.
25. Довгань Ж. М. Фінансова стійкість банківських установ у період економічної кризи / Ж. М. Довгань // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 4. – С. 20-26.
26. Донченко А. І. Управління процесами ліквідності комерційних банків / А. І. Донченко // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2007. – № 3. – С. 74-76.
27. Дяченко О. Г. Надійність комерційного банку та методи її оцінки / О. Г. Дяченко // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2007. – № 2. – С. 97-101.
28. Єпіфанов А. О. Управління ризиками в платіжних системах / А. О. Єпіфанов, В. І. Міщенко, А. С. Савченко. – Суми: Ініціатива, 2001. – 168 с.

29. Карчева Г. Т. Основні проблеми розвитку банківської системи України в посткризовий період та шляхи їх вирішення / Г. Т. Карчева // Вісник Національного банку України. – 2010. – № 8. – С. 26-32. 195
30. Карчева Г. Т. Особливості функціонування банківської системи України в умовах фінансово-економічної кризи / Г. Т. Карчева // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 11. – С. 10-16.
31. Коваленко В. В. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи: монографія / В. В. Коваленко, О. В. Крухмаль. – Суми: УАБС НБУ, 2007. – 198 с.
32. Коваленко В. В. Банківська криза та інструменти антикризового управління / В. В. Коваленко, О. Г. Коренєва, О. В. Крухмаль // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2. – С. 144-151.
33. Колісник М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посіб. / М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Віблій. – К.: Кондор, 2007. – 272 с.
34. Конопатська Л. В. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / Л. В. Конопатська, К. Є. Раєвський // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 4. – С. 8-19.
35. Кротюк В. Л. Фінансовий стан та проблеми розвитку банків України / В. Л. Кротюк, О. І. Кіреєв, Г. Т. Карчева // Вісник Національного банку України. – 2002. – № 6. – С. 14-20.
36. Крутик А. В. Антикризисный менеджмент / А. В. Крутик, А. И. Муравьев. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с. 196
37. Крухмаль О. В. Оцінка фінансової стійкості банків: інформаційне і методичне забезпечення: автореф. дис.канд. екон. наук.: 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / О. В. Крухмаль. – Суми, 2007. – 20 с.
38. Кузнецова А. Я. Антикризове управління в банківському секторі економіки України: стан, проблеми і перспективи: монографія / А. Я. Кузнецова, В. О. Джулай. – К.: УБС НБУ, 2012. – 202 с.

39. Кушнір К. О. Поняття стійкості комерційних банків та її динамічні характеристики. / К. О. Кушнір // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 20. – С. 38-41.
40. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К.: КНТУ, 2005. – 377 с.
41. Мазурок П. П. Вплив фінансової кризи на рівень прибутковості діяльності вітчизняних банків: теоретичний та прикладний аспект / П. П. Мазурок, О. О. Гузенко // Економіка. Фінанси. Право. – 2009. – № 7. – С. 25-30.
42. Маркс К. Капітал / К. Маркс // Твори: пер. з другого рос. вид. / К. Маркс, Ф. Енгельс. – К.: Держполітвидав УРСР, 1963. – Т. 23. – 848 с.
43. Михайлюк Р. В. Механізм управління фінансовою стійкістю комерційних банків: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Р. В. Михайлюк. – Тернопіль: Терноп. нац. екон. ун-т, 2008. – 22 с.
44. Міщенко В. І. Взаємодія органів державного управління як фактор подолання фінансової кризи / В. І. Міщенко, Р. С. Лисенко // Фінанси України. – 2009. – № 1. – С. 50-57.
45. Міщенко В. Інституційні засади державної підтримки банківського сектору в період кризи / В. Міщенко, С. Шульга // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 8. – С. 12-21.
46. Оконська О. Банківська ліквідність: оцінка, регулювання та оптимізація: дис. ... канд. екон. наук.: 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / О. Оконська. – Тернопіль, 2005. – 239 с. 198
47. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / І. М. Парасій-Вергуненко. – К: КНЕУ, 2003. – 347 с. 123.
48. Петрик О. І. Фінансова криза в Україні та заходи щодо її подолання / О. І. Петрик // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 8. – С. 4-10.

49. Петриченко Л. Ю. Забезпечення фінансової стабільності комерційних банків: автореф. дис. канд. екон. наук.: 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / Л. Ю. Петриченко. – К: КНУ ім. Т. Шевченка, 2004. – 18 с.
50. Приймак І. І. Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України: автореф. дис. канд. екон. наук.: 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / І. І. Приймак. – Львів: Львів. Нац. ун-т ім. Івана Франка, 2007. – 24 с.
51. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку / Л.О. Примостка. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
52. Ребрик Ю. С. Антикризове управління ліквідністю банку: автореф. дис. канд. екон. наук.: 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Ю. С. Ребрик – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. – 20 с.
53. Розвиток банківської системи України: монографія / [Т. С. Смовженко, Р. А. Слав'юк, Я. В. Грудзевич та ін.]; заг. ред. Т. С. Смовженко, Р. А. Слав'юка. – К.: УБС НБУ, 2010. – 462 с.
54. Савенко Р. Механізм повернення проблемних кредитів та інструменти реалізації в кризових умовах функціонування комерційних банків / Р. Савенко // Економіка і регіон. – 2009. – № 2. – С. 131-136.
55. Сало І. В. Фінансовий менеджмент банку: навч. посіб. / І. В. Сало, О. А. Криклій. – Суми: Університетська книга, 2007. – 314 с.
56. Санаційний банк – «блідж-банк» як механізм роботи з нежиттєздатними банками: монографія / [В. Міщенко, В. Крилова, М. Ніконова, В. Малюков, С. Куліков]. – К.: УБС НБУ, 2011. – 119 с.
57. Серпенінова Ю. С. Теоретичні підходи по управлінню ліквідністю банку / Ю. С. Серпенінова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2 (92). – С. 159-165.
58. Сирота В. С. Удосконалення регулювання банківської системи України як інструмент подолання наслідків кризових явищ у банківському секторі 2008-2009 рр. / В. С. Сирота // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. пр. / Державний вищий

- навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України»: голов. ред. А. О. Єпіфанов. – Суми, 2012. – Вип. 32. – С. 84 – 91.
59. Сирота В. С. Аналіз впливу інтеграції банківської системи України у світовий фінансовий простір на виникнення та розвиток банківської кризи у 2008-2009 роках / В. С. Сирота // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Посткризовий розвиток фінансової системи України: проблеми та перспективи: зб. наук. пр. / НАН України. Інститут регіональних досліджень; відп. ред. Є. І. Бойко. – Львів, 2011. – Вип. 2/88. – С. 376 – 384.
60. Сирота В. Вирішення проблеми якості активів банку як основне завдання антикризового менеджменту банківської установи / В. Сирота, О. Терещенко // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер., Економіка і управління. – К., 2012. – Вип. 19, ч. 1. – С. 341-346.
61. Сирота В. Реструктуризація позик як ефективний інструмент управління проблемними активами / В. Сирота // Вісник Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ): зб. наук. пр. – К., 2011. – Вип. 3 (12). – С. 207-210.
62. Сирота В. Управління проблемними кредитами як основа антикризових заходів банку / В. Сирота // Вісник Національного банку України. – 2012. – № 11. – С. 51-55. 202
63. Сирота В. Оцінка системності банківської установи як інструмент антикризового менеджменту банку / В. Сирота // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. / Харківський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України. – 2013. – № 1. – С. 11-17.
64. Сирота В. Комунікаційна політика як фактор стабілізації діяльності банку в кризовий період / В. Сирота // Вісник Національного банку України. – 2013. – № 7. – С. 62-66.

65. Смовженко Т. С. Антикризове управління стратегічним розвитком банку: монографія / Т. С. Смовженко, О. М. Тридід, В. Я. Вовк. – К.: УБС НБУ, 2008. – 473 с. 163. Стародубская М. «Конфетка» для інвестора / М. Стародубская // &.Финансист. – 2007. – № 4/5. – С. 35-39.
66. Стельмах В. С. Ліквідність банку: окремі аспекти управління та світовий досвід регулювання і нагляду / В. С. Стельмах, В. І. Міщенко. В. В. Крилова, Р. М. Набок, О. Г. Приходько. – К.: Національний банк України, Центр наукових досліджень, 2008. – 286 с.
67. Суганяка М. В. Формування антикризового механізму управління системним банком діяльністю в Україні: автореф. дис. канд. екон. наук.: 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / М. В. Суганяка – Одеса: Одеський національний економічний університет, 2013. – 21 с.
68. Тиркало Р. І. Капіталізація банківської системи України: сучасний стан, проблеми, шляхи та перспективи зростання: монографія / Р. І. Тиркало, Н. М. Ткачук. – Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2010. – 328 с.
69. Холод З. М. Поняття банкрутства і шляхи запобігання йому на поліграфічних підприємствах / З. М. Холод, А. М. Штангерт // Наукові записки / Українська академія друкарства. – Львів, 2000. – Вип. 2. – С. 121-124.
70. Чуб О. А. Банківські кризи: теоретичні та прикладні аспекти / О. А. Чуб // Вісник Національного банку України. – 2010. – № 3. – С. 22-26.
71. Шелудько Н. М. Реструктуризація банківського сектору в умовах світової фінансової кризи: міжнародний досвід і доцільність його використання в Україні / Н. М. Шелудько // Економіка і прогнозування. – 2009. – № 1. – С. 24-34.
72. Шелудько Н. М. Фінансова стійкість комерційних банків та механізм її забезпечення: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг та кредит» / Н. М. Шелудько. – К., 2000. – 18 с.

73. Шелудько Н. М. Фінансові ринки України і Росії: уроки кризи та перспективи розвитку / Н. М. Шелудько // Економіка і прогнозування. – 2010. – № 3. – С. 7-26. 205
74. Юрій С. І. Світові економічні кризи та їх сучасні модифікації / С. І. Юрій // Вища школа. – 2008. – № 2. – С. 13-25.
75. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems [Електронний ресурс]. – Офіційний веб-сайт Банку міжнародних розрахунків [Базельський Комітет з питань банківського нагляду при Банку міжнародних розрахунків]. – Режим доступу: <http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>.
76. Caprio G. Bank insolvency: bad luck, bad policy or bad banking? / G. Caprio, D. Klingebiel // World Bank Conference on Emerging Markets.– Washington USA, 1996. – 29 p.
77. Cecchetti S. G. Financial Crises and Economic Activity: BIS (Bank for International Settlements) working paper [Електронний ресурс] / S. G. Cecchetti, M. Kohler, Ch. Upper. – August 2009. – Режим доступу: <http://www.bis.org/publ/othp05.htm>.
78. Compiation Guide on Financial Soundness Indicators [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт МВФ. – July 2004. – Режим доступу: <http://www.imf.org/external/np/sta/fsi/eng/2004/guide/index.htm>.
79. Demirguc-Kunt A. The Determinans of Banking Crises in Developing and Developed Countries / A. Demirguc-Kunt, E. Detragiache // IMF Staff Papers. – 1998. – № 45. – P. 81-109.
80. Diamond D. W. Bank runs, deposit insurance and liquidity / D. W. Diamond, P. H. Dybvig // Journal of Political Economy. – 1983. – Vol. 91, June. – P. 401- 419.
81. Dowd K. Moral hazard and the financial crisis [Електронний ресурс] / K. Dowd. – Офіційний веб-сайт громадської організації CatoInstitute. – Режим доступу: <http://www.cato.org/pubs/journal/cj29n1/cj29n1-12.pdf>.

82. Duttagupta R. The anatomy of banking crises / R. Duttagupta, P. Cashin // IMF Working Paper. – 2008. – № 93. – 39 p. 206
83. Eichengreen B. Staying afloat when the winds shifts: External factors and emerging-market banking crises [Электронный ресурс] / B. Eichengreen, A. Rose // NBER Working paper. – 1998.– № 6370. – Режим доступа:<http://www.nber.org/papers/w6370.pdf>.
84. Fitch: половина украинских банков – проблемные [Электронный ресурс] / – Экономические известия. – 2010. – 9 окт. – Режим доступа: [http://news.eizvestia.com/news-finance/full/fitch-polovina-ukrainskih-bankovproblemnye](http://news.eizvestia.com/news-finance/full/fitch-polovina-ukrainskih-bankovproblemnye;);
85. Frydl E. J. The Length and Cost of Banking Crises [Электронный ресурс] / E. J. Frydl; IMF Working Paper – 1999. – № 30. – Режим доступа: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/1999/wp9930.pdf>.
86. Fulmer K. Business Continuity Planning: A Step-by-Step Guide with Planning Forms / K. Fulmer. – 3 ed. – Brookfield, USA: Rothstein Associates Inc., 2005. – 190 p.
87. Glick R. Banking and currency crises: How common are twins? / R. Glick. – San Francisco: Federal Reserve Bank of San Francisco, 1999. – 228 p.
88. Goodwill фактор – открытый репутационный рейтинг крупнейших и крупных банков (по методологии Национального банка Украины): совместный проект исследовательской компании NOKsfishes и делового журнала «Власть денег» [Электронный ресурс]. – Веб-сайт компанії NOKs fishes. – Режим доступа: http://www.noksfishes.kiev.ua/index.php?Option=com_content&view=article&id=421&Itemid=177.
89. Hoelscher D. Managing Systemic banking crises / D. Hoelscher, M. Quintyn // IMF Occasional Paper.– 2003.– № 224.– 80 p.
90. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework [Электронный ресурс]. – Офіційний веб-сайт Банку міжнародних розрахунків [Базельський Комітет з питань банківського

- нагляду при Банку міжнародних розрахунків]. – Режим доступу: <http://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>.
91. Laeven L. Systemic banking crises: a new Database / L. Laeven, F. Valencia // IMF Working Paper. – 2008. – № 224. – 78 p.
92. Lindgren C.-J. Bank soundness and macroeconomic policy / C.-J. Lindgren, G. Garcia, M. I. Saal. – Washington, D.C.: International Monetary Fund, 1996. – XV, 215 p.
93. Novikov D. A. Management of active systems: stability or efficiency / D. A. Novikov // Systems science. – 2001. – Vol. 26, № 2. – P. 85-93.
94. Schinasi G. J. Safeguarding financial stability: theory and practice / G. J. Schinasi. – Washington, D. C.: International Monetary Fund, 2005. – 328 p.
95. Основні показники діяльності банків України [Електронний ресурс]- <http://bankografo.com>
96. Офіційний веб-сайт Національного банку України. – Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798
97. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 15.02.2011 № 3024-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 5/6. – Ст. 30. – С. 106-143.
98. Про першочергові заходи щодо запобігання негативним наслідкам фінансової кризи та про внесення змін до деяких законодавчих актів України: Закон України від 31.10.2008 № 639-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2009. – № 14. – Ст. 181. – С. 479-490.
99. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей проведення заходів з фінансового оздоровлення банків: Закон України від 24.07.2009 № 1617-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2010. – № 2/3. – Ст. 11. – С. 34-45.
100. Про внесення змін до деяких законів України щодо регулювання діяльності банків: Закон України від 15.02.2011 № 3024-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 36. – Ст. 362. – С. 1620-1642.

101. Про внесення змін до деяких законів України з метою подолання негативних наслідків фінансової кризи: Закон України від 23.06.2009 № 1533-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2009. – № 52. – Ст. 763. – С. 1880-1886.
102. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо регулювання відносин між кредиторами та споживачами фінансових послуг: Закон України від 22.09.2011 № 3795-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 21. – Ст. 197. – С. 870-877.
103. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо виконання господарських зобов'язань: Закон України від 02.10.2012 № 5405-VI // Офіційний вісник України. – 2012. – № 85. – Ст. 3429. – С. 48-50.
104. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб: Закон України від 23.02.2012 № 4452-VI // Офіційний вісник України. – 2012. – № 22. – Ст. 824. – С. 31-66. 186
105. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні: затверджено Постановою Правління Національного банку України 28.08.2001 №368 // Офіційний вісник України. – 2001. – № 40. – Ст. 1813. – С. 83-123.
106. Положення про застосування Національним банком України заходів впливу за порушення банківського законодавства: затверджено Постановою Правління Національного банку України від 17.08.2012 № 346 // Офіційний вісник України. – 2012. – № 72. – Ст. 2906. – С. 21-47.
107. Методика розрахунку економічних нормативів діяльності банків в Україні: затверджено Постановою Правління Національного банку України від 02.06.2009 № 315 [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України (База даних «Законодавство України»). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0315500-09>.
108. Положення про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків:

- затверджено Постановою Правління Національного банку України від 06.07.2000 № 279 // Офіційний вісник України. – 2000. – № 32. – Ст. 1378. – С. 228-252.
109. Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями: затверджено Постановою Правління Національного банку України від 25.01.2012 № 23 // Офіційний вісник України. – 2012. – № 16. – Ст. 595. – С. 192-232.
110. Зміни до Положення про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків: затверджено Постановою Правління Національного банку України від 01.12.2008 № 406 // Офіційний вісник України. – 2008. – № 97. – Ст. 3204. – С. 27-29. 187
111. Про здійснення діагностичного обстеження банків 2, 3 та 4 груп: Постанова Правління Національного банку України від 19.02.2009 № 80 [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України (База даних «Законодавство України»). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0080500-09>.
112. Постанова Правління Національного банку України «Про порядок здійснення аудиторської перевірки річної фінансової звітності банків за 2009 рік» від 29.12.2009 № 763 [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України (База даних «Законодавство України»). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0763500-09>.
113. Методичні рекомендації щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України, схвалені постановою Правління Національного банку України від 06.08.2009 № 460 [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України (База даних «Законодавство України»). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0460500-09>.

114. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України: Постанова Правління Національного банку України від 09.06.2010 № 273 // Офіційний вісник України. – 2010. – № 52. – Ст. 1748. – С. 49-53.
115. Про додаткові заходи щодо діяльності банків: Постанова Правління Національного банку України від 11.10.2008 № 319 [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України (База даних «Законодавство України»).–Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0319500-08>;
116. Про затвердження змін до Положення про регулювання Національним банком України ліквідності банків України: Постанова Правління Національного банку України від 25.07.2008 № 215 // Офіційний вісник України. – 2008. – № 75. – Ст. 2530. – С. 44-50. 188
117. Про затвердження Положення про регулювання Національним банком України ліквідності банків України: Постанова Правління Національного банку України від 30.04.2009 № 259 // Офіційний вісник України. – 2009. – № 34. – Ст. 1174. – С. 59-72.
118. Про вдосконалення процедури підтримки ліквідності банків: Постанова Правління Національного банку України від 30.04.2009 № 262 // Офіційний вісник України. – 2009. – № 34. – Ст. 1175. – С. 73-81.
119. Положення про рефінансування та надання Національним банком України кредитів банкам України з метою стимулювання кредитування економіки України на період її виходу на докризові параметри: затверджено Постановою Правління Національного банку України від 04.02.2010 № 47 // Офіційний вісник України. – 2010. – № 10. – Ст. 499. – С. 32-42.
120. Положення про надання Національним банком України стабілізаційних кредитів банкам України: затверджено Постановою Правління Національного банку України від 13.07.2010 № 327 // Офіційний вісник України. – 2010. – № 53. – Ст. 1790. – С. 64-70.

121. Про затвердження змін до Положення про надання Національним банком України стабілізаційних кредитів банкам України: Постанова Правління Національного банку України від 27.07.2012 № 321 // Офіційний вісник України. – 2012. – № 65, ч. 1. – Ст. 2674. – С. 66-69.
122. Положення про порядок реєстрації, видачі ліцензії, регулювання діяльності санаційного банку та нагляду за ним: затверджено Постановою Правління Національного банку України від 23.12.2011 № 471 [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України (База даних «Законодавство України»). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0059-12>.
123. Порядок формування банками резервів за кредитами та нарахованих відсотків по ним і списання безнадійної заборгованості: затверджено Постановою Правління Національного банку України від 13.09.2010 № 424 // Офіційний вісник України. – 2010. – № 84. – Ст. 2962. – С. 89-91. 189
124. Порядок відшкодування банками України безнадійної заборгованості за рахунок резерву: затверджено Постановою Правління Національного банку України від 01.06.2011 № 172 // Офіційний вісник України. – 2011. – № 48. – Ст. 1963. – С. 65-67.
125. Спеціальний порядок здійснення заходів щодо фінансового оздоровлення банків: затверджено Постановою Правління Національного банку України від 01.12.2008 № 405 [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України (База даних «Законодавство України»). – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0863500-14>.
126. Положення про порядок визначення системно важливих банків: Постанова Правління Національного банку України від 25.12.2014 № 863 // Офіційний вісник України. – 2009. – № 33. – Ст. 1137. – С. 86.
127. Офіційний сайт баку Форвард.- [Інтернет ресурс]. – Режим доступу: <http://www.forward-bank.com/ru/>