МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет фінансів та обліку

Кафедра банківської справи

ГУЦУЛ Роман Тарасович

Функціональні та інституційні аспекти антикризового управління в банківських установах / Functional and institutional aspects of crisis management in banking institutions

спеціальність: 072 – Фінанси, банківська справа та страхування
магістерська програма – Банківська справа

Магістерська робота

Виконав студент групи
ФБСм – 21
Р. Т. Гуцул

_____

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ю. М. Галіцейська

_____

Магістерську роботу допущено
до захисту:
«___»_____20__ р.
Завідувач кафедри
_____ **О. В.Дзюблюк**

ТЕРНОПІЛЬ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП…….3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИНИКНЕННЯ КРИЗ ТА ПОНЯТТЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ**Ошибка! Закладка не определена.**

1.1. Поняття кризи та її роль у економічних системах…….……....**Ошибка! Закладка не определена.**....7

1.2. Причини виникнення та типи банківських криз……...12

1.3. Сутність, мета та елементи антикризового управління банком, ……22

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1……..……**Ошибка! Закладка не определена.**28

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

2.1. Організація діагностики кризи в банківській установі…….30

2.2. Аналіз практичних аспектів діяльності банківської системи України …..35

2.3. Оцінка дотримання банківськими установами економічних нормативів діяльності, як основи антикризового управління ……47

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2…….....54

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ОПТМІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Практичні аспекти організації антикризового управління в банківській установі……**Ошибка! Закладка не определена.**58

3.2. Концептуальні основи антикризового управління в банку…… …67

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3……...…..74

ВИСНОВКИ…….…75

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….79**Ошибка! Закладка не определена.**

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Функціонування сучасного економічного світу важко уявити без існування банківських систем. Усі сфери економіки користуються банківськими послугами та продуктами, практично усі суб'єкти ринку, в тій чи іншій мірі, є клієнтами банків. Сучасний світ також важко уявити без різноманітних кризових явищ різного характеру та походження. Настання кризових станів у економіці набули цикліцного характеру та є об'єктивною реальністю, з якою стикаються усі без виключення країни, причому причинами виникнення криз може стати: спад виробництва та погіршення платоспроможності підприємств; надмірна кредитна експансія; зростання інфляції; коливання цін на фінансові активи, товари, коливання процентних ставок; помилкові дії у частині регулювання банківської системи та низка інших. Сьогодні очевидним є факт того, що криза у економіці може виникнути через пандемічне розповсюдження COVID-19. Важливо наголосити на тому, що банкрутство підприємства внаслідок розвитку кризи в економіці, безумнівно має негативне забарвлення, але банкрутство банківської установи може привести до катастрофічних наслідків для усієї економічної системи. Тому забезпечення функціонування надійнсті та стійкості банківської системи країни є надважливою задачею, особливого значення ця обставина набуває у кризові періоди. Отже, розуміння необхідності реалізації банківськими установами антикризового регулювання допоможе забезпечити функціонування здорової і надійної банківської системи, що здатна до ефективної роботи під час кризи та взмозі захистити фінансові інтереси своїх клієнтів, вкладників та акціонерів банку. Стійка і надійна банківська система у будьякій ситуації, в тому числі й кризовій, є запорукою здорової економіки.

Об'єктивна необхідність проведення антикризового управління в банківських установах вказує на актуальність теми кваліфікаційного досліження та обумовила її вибір.

Огляд літератури з теми дослідження. Дослідження ролі фінансових криз та антикризового управління проводили такі зарубіжні науковці-дослідники та економісти: Ч. Виплош, Д. Даймонд, Р. Дорнбуш, Г. Кальво, Г. Камінскі, П. Кругман, М. Обстфельд, Е. Роуз, Д. Сакс, Д. Сорос, Д. Стігліц, Д. Тобін та інші. Передумови виникнення криз, а також вплив валютних, боргових та банківських аспектів на їхнє виникнення висвітлено у працях російських науковців С. Алексашенко, А. Ілларіонова, В. Іноземцева, М. Шмельова. Серед вітчизняних вчених, дослідження яких присвячено проблемам виникнення, розвитку та впливу фінансових криз присутні О. Дзюблюк, Д. Лук'яненко, З. Луцишин, В. Панфілов, Ю. Пахомов, О. Плотніков, А Філіпенко, С. Якубовський та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування особливостей антикризового управління банківською установою. Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- розглянути поняття кризи та визначити її роль та вплив на економічні системи;
- дослідити причини виникнення та типи банківських криз;
- вивчити сутністьть, мету та елементи антикризового управління банком;
- розглянути основи організації діагностики кризи в банківській установі;
- провести аналіз практичних аспектів діяльності банківської системи України;
- оцінити дотримання банківськими установами економічних нормативів діяльності, як основи антикризового управління;
- дослідити практичні аспекти організації антикризового управління в банківській установі;
- сформувати парктичні рекомендації щодо антикризового управління в банку.

Об'єкт та предмет дослідження. Об’єктом дослідження є функціонування банківської системи України в умовах кризи.

Предметом дослідження є антикризове управління банківською діяльністю.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи: діалектичний (проведено вивчення криз в економічних системах, банківських криз, а також причин і факторів їх виникнення), аналізу (щодо різних видів антикризових заходів), синтезу (при визначеня причин виникнення та факторів, що сигналізують про настання кризи), статистичний (при оцінці діяльності банківської системи), спостереження та прогнозування (при дослідженні ситуації щодо фінансової безпеки та при виділенні подальших перспектив розвитку).

Інформаційна база роботи. Інформаційну базу дослідження складають офіційні статистичні матеріали Національного банку України, законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні звіти банківських установ України, монографічні матеріали, а також періодичні видання.

Наукова новизна полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, які стосуються антикризового управління в банківських установах. В ході дослідження були отримані такі наукові результати:

- дістало подальшого розвитку визначення сутності антикризового упавління в банківській установі, що знайшло відображення в уточненні його змісту виходячи із основних елементів, що входять до складу антикризового управління;
- визначено основні причини виникненння криз у банківській установі, як на макроекономічному, так і мікроекономічному рівнях, обґрунтовано методи діагностики банківських криз;

- сформульовано рекомендації стосовно антикризового управління в частині роботи банківської установи з представниками малого та середнього бізнесу.

Практичне значення роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо заходів антикризового управління в банківській установі у частині обслуговування малого та середнього бізнесу, запропоновано план антикризових заходів, а також обгруовано необхідність застосування превентивних антикризових заходів.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи становить 87 сторінок, основний зміст роботи викладено на 78 сторінках. Випускна кваліфікаційна робота містить 6 таблиці, 12 рисунків, список використаних джерел включає 73 найменування та викладений на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИНИКНЕННЯ КРИЗ ТА ПОНЯТТЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ

1.1. Поняття кризи та її роль у економічних системах

Існування будь-яких систем, у тому числі й економічних є процесом циклічним. А для циклічного процесу характерна певна закономірність, а саме настання і подолання криз. Економічна система має дві основні тенденції в існуванні: функціонування та розвиток. Функціонування - це підтримання життєдіяльності, збереження функцій, що визначають цілісність системи та її сутнісні характеристики. Розвиток - це надбання нових якостей, необхідних для передових змін, адаптація до нових умов, які визначають зміни в предметах, засобах праці та в самій людині. Застосування нових синтетичних матеріалів, розвиток мікроелектроніки, робототехніки, інформаційної та біотехнології, використання електронної техніки в комплексі зі верстатами та роботами, все це є джерелом значного зростання продуктивності праці та якості матеріальних благ, що виготовляються. Проте, з іншого боку, оновлення технологічної основи суспільного відтворення є однією з причин, що провокують циклічність, а отже, і кризові явища у функціонуванні економічної системи. Економіка ніколи не перебуває в стані спокою. Активне зростання часто змінюється спадом, коли знижуються показники національного доходу, рівня зайнятості, темпи зростання виробництва, прибутки. Врешті-решт досягається нижня відмітка, і знову починається пожвавлення. На наступному витку спіралі розвитку економіки, більш прогресивному в порівнянні з попереднім етапом, кризи протікають з різним ступенем гостроти та їх проявами [19].

Спробуємо розібратися, що таке криза в економічній системі та як вона проявляє себе.

Слово «криза» походить від давньогрецького «crisis», що означає «вирок, рішення з будь-якого питання або в сумнівній ситуації». Також це слово може

означати «вихід, рішення конфлікту». Однак, у сучасному значенні слово найбільш часто знаходить застосування у Гіппократа та лікарів де криза означає вирішальну фазу розвитку хвороби. В даному сенсі говорять «…про «crisis» тоді, коли хвороба підсилює інтенсивність або переходить в іншу хворобу або взагалі закінчується смертю» [65]. Наприклад, лаконічне формулювання наведено Козеллеком: криза – це «ледь вимірюваний, переламний пункт, при якому рішенням є або смерть, або життя».

В 17-18 сторіччях поняття кризи стало застосовуватися до процесів, які відбуваються в суспільстві, а саме військові, політичні кризи. При цьому застосовувалось майже не змінене значення кризи. Запозичене із медицини.

У 19 столітті поняття «криза» перейшло в економіку. «Класичне» економічне поняття кризи, яке сформувалось на той час, означає «…небажану та драматичну фазу в капіталістичній економічній системі, яка характеризується коливаннями і негативними явищами, перешкодами». В даному сенсі поняття кризи довгий час займало надійне місце в схемі кон'юнктурної теорій у розвитку економіки.

Отже, криза - це крайнє загострення протиріч у економічній системі, що загрожує її життєздатності, стійкості у навколишньому середовищі. Кризу можна розуміти як етап у розвитку економічної системи, необхідний для виявлення та усунення напруги та нерівноваги у ній.

Кризи можна визначити за факторами їх прояву — найбільш значущими показниками й параметрами функціонування системи, що свідчать про наявність розбалансованості та гострі протиріччя в ній. На відміну від фактору, симптом кризи — це первісна ознака проблеми, що насувається, показник найбільш уразливих сторін у функціонуванні системи.

За типами кризи поділяються на окремі групи: економічні, соціальні, організаційні, психологічні, демографічні, екологічні. Розподіл відбувається у відповідності до структури відносин у соціально-економічній системі та проблематики її розвитку. Причому різні типи криз можна представити як

ланцюжок, у якому розрив однієї ланки, т. е. поява чинника однієї з типів кризи тягне за собою виникнення чинників інших типів.

Розглянемо окремі типи криз, які можуть виникати в будь-якій соціально-економічній систем:

1. Економічні кризи відбивають гострі протиріччя економіки країни чи економічного стану окремої організації. Це кризи надвиробництва, скорочення продажів, а також виникнення протиріч у взаємозв'язках економічних агентів ринку, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг та руйнування підприємств.

Основними чинниками економічної кризи є зменшення валового обсягу промислового виробництва, скорочення виробничих потужностей, зростання рівня інфляції часто до рівня гіперінфляції, зниження ВВП, суттєве скорочення обороту зовнішньої торгівлі, падіння курсу різноманітних цінних паперів, розвал у сільському господарстві, зниження інноваційної активності підприємств, зростання кількості банкрутств компаній.

2. Політичні кризи характеризуються гострими протиріччями у політичному устрої суспільства, що зачіпають інтереси різних соціальних груп, правлячих еліт, опозиційних партій. Факторами політичних криз є: різке зниження легітимності влади, її знецінення в очах громадян, відсутність у влади здатності управління процесами, що відбуваються в суспільстві, зміна правлячої верхівки, відставка уряду, різке загострення соціальних конфліктів, що набувають яскраво вираженого політичного характеру. Гостра політична криза може протікати як: конституційно-правова, пов’язана «…з припиненням дії або обмеженням основного закону країни; криза партійної системи…», викликана розколом у партіях, що ведуть суспільні сили; урядова криза, пов’язана з обмеженням або неможливістю державно-адміністративного впливу; зовнішньополітична криза, спричинена наростанням зовнішніх загроз, воєн, падіння міжнародного авторитету країни.

3. Соціальні кризи виникають при загостренні протиріч та зіткненні інтересів різних соціальних груп і часто є продовженням економічних криз, тому що останні супроводжуються такими негативними соціальними проявами, як падіння рівня зайнятості, зростання цін на споживчі товари, зниження рівня життя громадян, скорочення державних асигнувань на освіту та охорону здоров'я. Основними чинниками соціальних криз є: значне зниження якості життя громадян, безробіття, злидні, зростання числа серйозних захворювань, погіршення криміногенної обстановки, витік умів, корумпованість суспільства, повне руйнування системи цінностей, у тому числі духовних. Різновидом соціальної кризи є демографічна криза, негативними проявами якої є перевищення показників смертності над показниками народжуваності, негативні міграційні процеси, що викликають відтік кваліфікованих фахівців, нестачу продуктивних кадрів в економіці, несприятливі зміни у статево-віковій структурі населення [65].

Найбезпосереднішим чином соціальні та демографічні кризи пов'язані з психологічними кризами, які найяскравіше виявляються в періоди великих змін у суспільстві, в умовах нестабільності та падіння рівня життя людей. Фактори психологічної кризи: це поява неврозів, що набувають масового характеру, зростання незадоволеності громадян своїм соціальним становищем, емоційна спустошеність у людей, втома від змін, загострення почуттів невпевненості, страху, масове зростання числа серцево-судинних та інших захворювань внаслідок посиленого стресового навантаження - психологічного клімату у суспільстві (у колективі підприємства) У бізнесі психологічна криза проявляється як відсутність у підприємців бажання інвестувати у бізнес, виробництво, невіру у покращення ситуації, прагнення вивести капітали з країни.

4. В організаційному устрої соціально-економічної системи можуть загострюватися відносини, пов'язані зі структурною побудовою, поділом та інтеграцією діяльності, розподілом функцій, регламентацією діяльності

підрозділів, адміністративних одиниць, регіонів, філій, дочірніх фірм, представництв [25].. Виникають організаційні кризи. Їх основними факторами є: застійність і бюрократизація структур; почастішання конфліктів між підрозділами; менеджерами різних рівнів управління; плутанина; безвідповідальність; хаос і втрата контролю над рядом структурних одиниць. А також відтік ресурсів та серйозні проблеми у фінансово-господарській діяльності організації внаслідок навмисних чи помилкових дій деяких адміністраторів; розбалансованість загальної системи управління; зниження рівня координування та інтеграції діяльності різних служб [65]..

5. Екологічні кризи викликані природними, стихійними явищами, такими як: землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені, а також часто є результатами життєдіяльності людини.

Кризи можуть протікати явно і легко виявлятися, а можуть бути малопомітними та йти у прихованій формі. Найбільш небезпечні кризи, що зачіпають систему загалом. У такій ситуації утворюється низка складних проблем, вирішення яких залежить від своєчасності їх виявлення та професіоналізму в управлінні системою, що зазнала кризи, чи то зокрема організація, чи загалом держава [65]..

Причини кризи можуть бути: об’єктивними – пов’язаними з циклічним розвитком системи, потребами модернізації, реструктуризації, впливом зовнішніх факторів, і суб’єктивними, що відображають помилки менеджерів в управлінні, недоліки в організації виробництва, недосконаліть інноваційної та інвестиційної політики [65].

Наслідками кризи є настання такого стану системи, ситуації та проблеми, для якого характерні: різкі зміни або послідовна трансформація, оновлення організації або її руйнування, оздоровлення або виникнення нової кризи. Наслідки кризи визначаються її характером, типом, рівнем прояву негативних циклічних факторів, вибором методики антикризового управління, яке може

згладити негативні тенденції, сприяти подоланню несприятливих факторів, а може, навпаки, спровокувати нову кризу [25].

1.2. Причини виникнення та типи банківських криз

Окрему особливу увагу слід звернути на виникнення криз у банківській системі та у окремих банківських установах. Слід зазначити, що кризи в окремих банківських установах виникають не частіше, а ніж банкрутують чи переживають кризи інші підприємства. Але слід зазначити, що криза та банкрутство банку мають більш негативні наслідки для всієї економіки. Будь яка невирішена, криза банку, яка призвела до його банкрутства, може викликати ланцюжкову реакцію та цілу низку банкрутств серед інших банків та підприємств, які пов'язані між собою. Хвилі банківських криз дуже часто супроводжують загальноекономічні кризи, а також загострюють їх хід. Поряд із зазначеним, банківські кризи можуть носити більш менш самостійний характер [25].

Основними характерними ознаками банківської кризи є різке збільшення частки сумнівної заборгованості у кредитних портфелях банківських установ. Також характерним є зростання збитків, зменшення реальної вартості банківських активів. Зазначені негативні аспекти призводять до масового погіршення платоспроможності банків і відображають нездатність банківської системи здійснювати ефективний розподіл фінансових ресурсів. Таке зниження ефективності розподілу ресурсів найбільш чітко виявляє себе у збільшенні частки прострочених кредитів у загальному обсязі банківських кредитів [25].

Основним сигналом настання кризового стану банку є виникнення кризи ліквідності. Така криза може вразити не тільки обмежене число неплатоспроможних банків, але і захопити стабільні банківські установи [16].

Банки, зазвичай, намагаються прорахувати та передбачити певні втрати в своєму портфелі активів, проте абсолютно надійних кредитів ніколи не було і не буде. Стабільні, платоспроможні банки покривають такі збитки за рахунок

заздалегідь створених резервів на покриття ризиків від активних операцій. Банки розраховують ступінь ризику по кожній статті активів і створюють відповідні фонди для компенсації очікуваних втрат. Визначення ступеня ризику неповернення кредитів і прийняття превентивних заходів є обов'язковою умовою нормального функціонування банків [27].

До кризи в банківській установі можуть призвести як невдале управління, так і негативні зовнішні фактори. Явною банківська криза стає тоді, коли наявні сформовані банком резерви та вся капітальна база установи не в змозі перекрити усі збитки, які виникають за активами. Така ситуація призводить до втрат акціонерами своїх початкових вкладень, а тому необхідним є додаткове фінансування для покриття всіх збитків.

Світовий досвід функціонування банківських систем демонструє, що настання банківських криз це складний процес пристосування банківських систем до новітніх макроекономічних умов. Серед причин, які можуть викликати кризові ситуації в банківських установах слід розглянути наступні:

1. Лібералізація зовнішньоекономічних відносин та відсутність макроекономічного регулювання банківського сектору. Дана причина і в розвинених країнах, і у країнах, що розвиваються, а також глобалізація фінансового ринку, призвело до загроз ефективної діяльності банківської системи та економіки в цілому.

2. Погіршення платоспроможності підприємств-позичальників банків в умовах загального спаду виробництва, є традиційною причиною банківських криз. Міра впливу економічної кризи на банківську систему залежить від цілої низки факторів та причин, однак важливо виділити фундаментальну причину – стан самої банківської системи до початку економічної кризи. Передусім мова йде про ліквідність банківської установи, про те, наскільки їх зобов'язання забезпечені власним капіталом та наскільки якісним є її кредитний портфель.

Надмірна кредитна експансія під час тривалого економічного підйому, зазвичай, служить причиною виникнення банківської кризи. Окрім цього,

широка кредитна експансія негативним чином впливає на якість кредитного портфеля, призводить до завищеної оцінки забезпечення позичок, а відтак, збільшення кредитного ризику. Поряд із цим, прискорене зростання наданих кредитів ускладнює моніторинг регулюючими органами якості кредитного портфеля банків, оскільки обсяги кредитного портфелю швидко змінюються.

За останні 20 років, прикладами виникнення банківських криз внаслідок надмірної кредитної експансії можуть бути кризи у багатьох країнах світу, зокрема в Японії, країнах Латинської Америки (80-і роки), країнах Південно-Східної Азії (90-і роки). Досвід цих країн свідчить, що зростання кредитування, яке більш ніж удвічі перевищує зростання ВВП, може вважатися сигналом прихованої загрози виникнення банківської кризи.

3. Інфляція впливає на стан банківського сектору відразу за декількома напрямками: по-перше, через процентні ставки, по-друге, через втечу національних капіталів за кордон, по-третє, через послаблення стимулів для заощаджень, а відтак і звуження депозитної бази банківських установ та зміну структури активних і пасивних операцій. Під час інфляції активи банківських установ можуть швидко зростати, навіть у реальному вираженні, може зростати також і прибуток банків, за умови, що банкам вдається підтримувати на високому рівні процентну маржу.

В такий ситуації у важке становище потрапляють фінансові інститути, які володіють здебільшого довгостроковими активами в порівнянні з пасивами. Вкладники, умовах розгортання інфляційних процесів, можуть негативно для банків реагувати на зниження реальних процентних ставок, особливо в разі існування альтернативних варіантів інвестування своїх заощаджень. Для підтримання на належному рівні своєї депозитної бази, банки змушені підвищувати процентні ставки за вкладами. Якщо одночасно з цим можливості підвищення прибутковості за активними банківськими операціями обмежені, з причин низької ліквідності або неліквідності довгострокових активів, банки зазнають різкого падіння прибутків.

В більшості країн світу, в період високих темпів інфляції банківські установи воліють значно скорочувати терміни кредитних угод, переорієнтовуючи свою увагу на позичальників з високою швидкістю обороту капіталу. Оскільки однією з основоположних функцій банків є перетворення поточних заощаджень в довгострокові інвестиції, різке зменшення термінів угод з неминучим зниженням фінансування інвестицій можна розглядати як «розмивання» фінансових інститутів. Скорочення термінів кредитних контрактів значною мірою підриває стійкість банків, роблячи їх більш уразливими до коливань ринкової кон'юнктури [22].

В Україні, під час економічної кризи, банківські установи, зосередили свої основні зусилля на операціях з іноземною валютою і короткострокових операціях на ринку міжбанківського кредитування, використовуючи в якості ресурсів кошти клієнтів на розрахункових і поточних рахунках, які знецінювалися, але все рівно, служили надійним джерелом ресурсів в ситуації коли мало місце перевищення попиту на розрахунково-касове обслуговування з боку безлічі підприємств над пропозицією з боку банків [17].

Різкі коливання товарних цін, процентних ставок, а також цін на фінансові активи істотно підвищують загальну невизначеність в економіці та ризики у відносинах банків з їх основними контрагентами - вкладниками, позичальниками і регулюючими органами. Надзвичайно ускладнюється оцінка банківським установами кредитних і ринкових ризиків, а вкладники та регулюючі органи не можуть повною мірою оцінити заможність банків.

Кризу у банківській системі, та як наслідок, у окремих установах банків. можуть викликати як внутрішні фактори, про які йшлось вище, так і зовнішні. Дамо характеристику зовнішньоекономічним факторам, які можуть вплинути на розвиток кризових явищ у банківській сфері.

1. Підвищення цін на основні експортні товари. На початку 80-х років кризи банківських установ у багатьох країнах, що розвиваються були викликані суттєвим зниженням цін на нафту та інших основних експортних товарів.

Важливу роль зіграло також подорожчання обслуговування зовнішнього боргу в результаті різкого підвищення ставок у західних країнах в умовах жорсткої антиінфляційної політики адміністрації Рональда Рейгана. Кризам передував різкий ріст зовнішнього боргу країн за рахунок збільшення запозичень на міжнародному ринку капіталів. Подорожчання вартості ринкового рефінансування і девальвації національних валют викликали неплатоспроможність банків. Кризи мали значну глибину і тривалість через проінфляційну грошово-кредитну і фіскальну політику, що проводилися урядами багатьох країн, а також через неадекватну систему банківського нагляду. Подібний характер носили банківські кризи в Аргентині (1980-1982 рр.), Мексиці (1982-1988 рр.), на Філіппінах (1981-1987 рр.), Таїланді (1982-1987 рр.), Малайзії (1985-1988 рр.), Індонезії (1983-1988 рр.) [65].

Показовим є те, що в 90-х роках банківські кризи повторилися практично в тих же самих країнах, але в ще більших масштабах, незважаючи на те, що було застосовано заходи щодо зміцнення банківського нагляду і відбулися значні поліпшення в макроекономічній політиці. Стабілізаційні заходи проводилися під пильним контролем та за активної участі міжнародних фінансових організацій. Значна девальвація національної валюти стала проявом валютно-фінансових криз, також зростання процентних ставок перервали період швидкого економічного зростання, що супроводжувався спекулятивним бумом на фондовому ринку та ринку нерухомості, і викликали неплатоспроможність більшості кредитних установ. При цьому істотну роль у виникненні та поширенні криз зіграли падіння довіри до економік низки країн та навіть окремих регіонів з боку міжнародних портфельних інвесторів. Причиною також стали дії великих валютних спекулянтів.

2. Погіршення умова торгівлі. В більшості країн, де мали місце банківські кризи спостерігалося погіршення умов торгівлі. Із 29 країн з системними кризами умови торгівлі мали тенденцію до погіршення за кілька років перед кризою. В цілому передкризове падіння обсягу зовнішньої торгівлі

досягло 17%. Для країн з частковими кризами цей показник склав 4%, в той час як у країнах, де не було банківських криз, умови торгівлі поліпшувалися. Падіння цін на найважливіші статті експорту після декількох років буму привело до різкого погіршення фінансового становища компаній-експортерів і обслуговуючих їх банків і сприяло розвитку банківських криз, зокрема, в Чилі, Малайзії, Норвегії [56].

3. Лібералізація фінансових ринків. Лібералізація фінансових ринків відкриває величезні можливості для залучення іноземних інвесторів, однак при всіх позитивних сторонах цього явища, як показав досвід Латинської Америки в першій половині 80-х і першій половині 90-х років і досвід Південно-Східної Азії в 1997-98 рр., приплив капіталів у вигляді спекулятивних короткострокових грошей, а також портфельних інвестицій, робить фінансову систему країни особливо чутливою до коливань процентних ставок, валютних курсів і ставить її під удар при стрімкому відтоку іноземного капіталу з країни [32].

4. Фіксований валютний курс. Використання фіксованого валютного курсу з метою стабілізації цін та при підтриманні його на штучно високому рівні призводить, як правило, до виснаження валютних резервів Центральних банків. У цьому випадку загострюються проблеми обслуговування зовнішнього боргу, активізується паралельний валютний ринок, процентні ставки досягають надзвичайно високого рівня, погіршується платоспроможність позичальників.

5. Ринкові реформи. Одним з факторів, який може мати значний вплив на стан банківської системи, є ринкові реформи. Поза сумнівом метою ринкових реформ є сприяння оздоровленню і розвитку економіки, в тому числі й банківській системі. Однак у короткостроковому і середньостроковому плані реформи можуть провокувати і (або) посилювати кризові процеси в банківській системі.

6. Лібералізація цін. Лібералізація цін у країнах з перехідною економікою приводила спочатку до високої інфляції. Приватизація переклала

тягар старих боргів підприємств на банки. Комерційні банки країн Латинської Америки, Африки і Східної Європи постраждали від поспішної лібералізації зовнішньої торгівлі, яка виявила неефективність захищених раніше протекціоністськими заходами підприємств і призвела до великих збитків в реальному секторі. Лібералізація зовнішніх фінансових потоків збільшила залежність національної економіки від зовнішніх шоків, відкривши можливості для втечі національного та іноземного капіталу в періоди несприятливої економічної кон'юнктури в країні [32].

7. Непродумана політика ліцензування банків в умовах слабкого нагляду та недостатньої кваліфікації менеджменту призвела до банкрутств банків в Іспанії, Аргентині, Чилі, Уругваї, Кенії. Дерегулювання процентних ставок і банківських операцій відкривало можливості банкам проводити понад ризиковану кредитну політику і впроваджуватися в нові сфери діяльності за відсутності належного досвіду.

При проведенні реформ величезну роль відіграє обрання часу проведення, швидкість і черговість реформаторських дій. Лібералізація і відсутність макроекономічного регулювання в умовах спаду і макроекономічної нестабільності при непродуманою і непослідовною системі контролю над банками, як правило, чинить руйнівну дію на банківську систему.

8. Макроекономічна стабілізація. Причиною виникнення кризових явищ в банківській системі можуть стати наслідки стабілізації економіки. У цьому випадку слід розрізняти негативний вплив незавершених стабілізаційних програм і вплив занадто різких обмежень, прийнятих без врахування потенційних наслідків для банківської системи.

На перших етапах реалізації стабілізаційних програм спостерігаються перші успіхи та виявляються помітні відмінності у рівні процентних ставок всередині країни і за кордоном. В цей момент, як правило, відбувається приплив портфельних інвестицій і зростання зовнішніх запозичень банків, що покриває дефіцит поточного рахунку платіжного балансу і (або) бюджетний

дефіцит. Впродовж певного часу такий стан речей дозволяє підтримувати зростання внутрішнього споживання та інвестицій, а це стимулює послаблення виконання стабілізаційної програми. Послаблення стабілізаційної програми, її незавершене виконання в підсумку послаблює довіру інвесторів та призводить до уповільнення і припинення припливу капіталів. Посилюється тиск на національну валюту, процентні ставки всередині країни зростають, що у підсумку призводить до економічного спаду. Економічний спад супроводжується падінням цін на фондових ринках і ринку нерухомості, що означає девальвацію національної валюти. Девальвація національної грошової одиниці викликає різке зростання зобов'язань комерційних банків. Водночас, зростаючим зобов'язанням протистоять внутрішні активи, які знецінюються під впливом кризи та інфляції. За таким сценарієм розвивалися банківські кризи у Венесуелі в 1994 р, в Бразилії в 1995 р, в Угорщині в 1990-1993 рр. та Польщі в 1991-1992 рр [32].

Макроекономічна стабілізація може впливати на банківську систему і по-іншому. Надмірно жорстка програма може призвести до швидкої зміни умов, в яких працюють комерційні банки, а це, в свою чергу, викликає збільшення труднощів для банків, які не в змозі адаптуватися до нових умов ведення бізнесу.

Топ-менеджмент банківських установ різни країн сформував думку щодо факторів, які провокують банківські кризи (рис1.1).

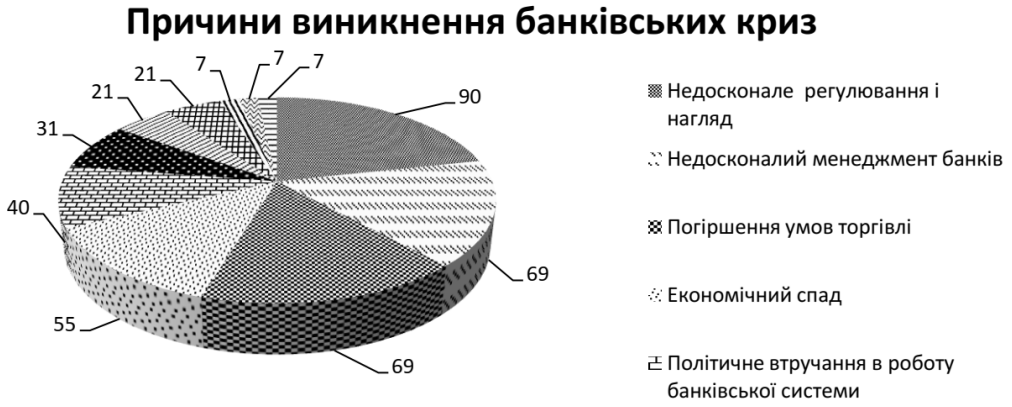

Рис. 1.1. Ступінь впливу різних причин на виникнення кризи в банківській системі

Загалом не існує, та і не може існувати повністю стабільної банківської системи, яка складається з сильних, стійких банків, які виконують весь спектр банківських послуг, якщо в країні нерозвинута економіка, слабкі підприємства, структурні диспропорції у виробництві.

Враховуючи усі перелічені причини виникнення та розгортання банківських крих можна виділити наступні типи банківських криз.

Перший тип. Криза розгортається на мікроекономічному рівні, незалежно від величини бюджетних витрат. Яскравими прикладами в цьому сенсі є кризи в США (1984-1991 рр.), Швеції (1990-1993 рр.), Фінляндії (1991-1994 рр.) і Франції (1991-1998 рр.) [32]. У випадку настання такої кризи банкрутство певної кількості банківських установ не поширюється на всю фінансову систему і не викликає масштабного макроекономічного спаду. Наприклад, при відкритій кризі ліквідності в Швеції, центральний банк вклав у банківську систему значні кошти. Однак за такими вкладеннями центрального банку відразу була реалізована чітка стабілізаційна стратегія: збанкрутілі банки підлягали націоналізації та реструктуризації, а вкладені у банківську систему гроші на підвищення ефективності були нейтралізовані шляхом випуску довгострокових боргових зобов'язань впродовж наступних місяців. В результаті, величезні фінансові ресурси, що були мобілізовані для подолання

кризи, не створили дестабілізуючого впливу на економіку, ні в частині інфляції, а ні в бюджетному секторі.

Другий тип. Цей тип банківської кризи пов'язаний з тим, що вона завдає набагато більш руйнівні наслідки, а кризові явища поширюються на макроекономічний рівень. Досвід Чилі (1981-1984 рр.), найбільш репрезентативний. Спочатку банківська криза викликала спад ВВП (13%) в 1982-1983 рр. Більша частина банківського сектору була націоналізована, держава виділила кошти на її реструктуризацію, які досі повністю не компенсовані. Валютно-фінансова криза в Південно-Східній Азії також має багато спільних рис з більш раннім чилійським досвідом, принаймні, на державному рівні. Вплив кризи на економічну активність, доходи і безробіття досить помітно в таких країнах, як Таїланд, Південна Корея та Індонезія. Витрати на реструктуризацію склали 15-20% ВВП. Політика реструктуризації фінансового сектора і пом'якшення деструктивних наслідків обмеження кредитування помітно впливає на розвиток будь-якої країни. На противагу кризі «шведського типу», криза азіатського типу впливає на потенціал економічного зростання, фінансову і промислову структуру економіки, відносини країн Південно-Східної Азії з зовнішнім світом, а також на розподіл багатства і доходів.

Крім основних типів банківських криз можна виділити ряд більш конкретних форм їх прояву.

Латентна криза проявляє себе у тому, що більша частина банківських установ є неплатоспроможною, але продовжує функціонувати.

Відкрита форма кризи проявляє себе у банківських банкрутствах, яким до Великої Депресії передували банківські паніки, які проявлялися в масових вилученнях вкладів з банків. У кризах, що відбуваються в останні роки, масове вилучення вкладниками своїх вкладів стало рідкістю, головним чином це пояснюється розвитком системи страхування вкладів, а також розвитком різних форм явних і неявних гарантій з боку держави. В теперішній час перехід кризи

з прихованої форми у відкриту зумовлюється специфікою інституційно-правової бази країни і заходами з боку центрального банку та інших регулюючих органів щодо проблемних банківських установ. У практиці західних країн термін «банківська криза» здебільшого застосовується саме до відкритих форм кризи.

Системна банківська криза. Криза банківського сектору буде називатися системною, якщо більша частина банків стає неплатоспроможною. Під неплатоспроможністю розуміється нездатність банку виконувати умови угод, які були укладені з вкладниками банку через невиконання зобов'язань позичальниками цього ж банку, або в результаті знецінення банківських активів. При відкритій формі кризи неплатоспроможність знаходить відображення в припиненні банками видачі депозитів на вимогу вкладників. Припинення платежів за вкладами великим числом банків – найбільш явний прояв відкритої системної кризи.

У разі часткової або локальної кризи, криза розповсюджується на окремі сектори банківської системи, або поодинокі регіони всередині країни.

1.3. Сутність, мета та елементи антикризового управління банком

Криза – це подія, яка здатна загрожувати життєдіяльності будь-якого підприємства, загалом, та банку, зокрема. Криза характеризується важко прогнозованими наслідками та потребує прийняття негайних рішень. Антикризове управління полягає у мінімізації потенційного ризику порушення нормальної роботи банківської установи. Отже, антикризове управління спрямовано на попередження кризи шляхом проведення організаційних змін, які би забезпечували єдність дій основних стейкхолдерів (групи осіб, зацікавлених в досягненні цілей банку), учасників банку та його керівництва для запобігання настання кризи, а у випадку її виникнення – виходу з кризи з мінімальними збитками для банку.

«Антикризове управління є частиною загальної стратегії суб’єкта господарювання та полягає в розробці системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства й створення механізмів фінансового оздоровлення…» суб'єкта економіки, які забезпечують йому вихід з кризового стану [27].

Антикризове управління - це сукупність методів, прийомів, що дозволяють розпізнавати кризи, здійснювати їх профілактику, долати їх негативні наслідки, згладжувати перебіг кризи [32].

Технологія антикризового управління включає ряд послідовних кроків з реалізації механізму впливу на систему, з метою попередження, пом’якшення і подолання криз різних типів [32]. Менеджеру з антикризового управління важливо мати системне бачення, вміти цілком розглянути низку взаємопов’язаних проблем, які, наприклад, можуть призвести банківську установу до банкрутства, або різко погіршити її становище.

Якщо на рівні державного регулювання методи антикризового управління включають (рис. 1.2):

Рис.1.2. Методи антикризового управління

На рівні менеджменту окремої банківської установи антикризове управління - це розроблення стратегічний планів, реалізація яких дозволяє досягнути переваг на банківському ринку серед конкурентів з урахуванням ризиків; формування антикризової команди менеджерів та реалізація програми з виходу з кризи; проведення заходів, спрямованих на залучення фінансових ресурсів і реструктуризації кредиторської заборгованості; своєчасне вирішення конфліктів та вибір оптимальної кадрової політики, проведення реорганізації на складному етапі банкрутства.

Професор О.Г. Грязнова у книзі «Антикризовий менеджмент» характеризує антикризове управління «…як систему управління підприємством, яка має комплексний, системний характер. Вона спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ через використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись здебільшого на власні ресурси...» [16].

Системний підхід до антикризового управління потребує використання психологічних, соціально-політичних і структурно-технологічних підходів до криз и та розроблення антикризових заходів. Інший аспект системності полягає у розробці механізмів, які сприяють об’єднанню зусиль основних стейкхолдерів, менеджерів, персоналу задля досягнення спільних цілей. Системний підхід схематично можна зобразити так, як показано на рисунку 1.2.

Успіх або невдача антикризового управління визначається організаційною поведінкою на усіх етапах кризи.

Перевагами такого підходу є:

- можливість раціонального пояснення як успіху, так і невдачі кризового управління;

- дозволяє аналізувати окремі компоненти системи антикризового управління і оцінювати внесок кожного з компонентів;

- дозволяє визначити слабкі сторони конкретної програми та не відмовляючись від програми загалом, здійснювати коректування «вузьких місць».

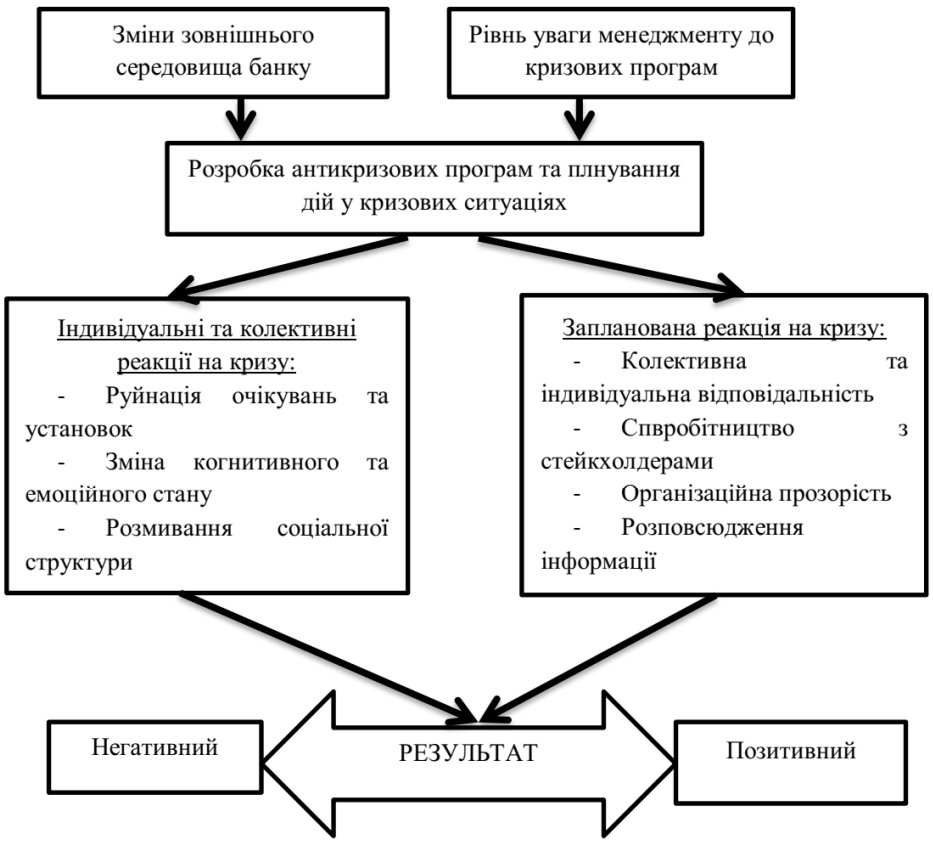

Рис. 1.2. Системний підхід до антикризового управління банком.

Антикризове управління вважається ефективним, якщо вдається уникнути кризи, а головні стейкхолдери впевнені, що загроза кризи не відобразиться на доходах банку або не відбудуться істотні відхилення від запланованих показників роботи.

В таблиці 1.1. наведено порівняння неефективного, частково ефективного та ефективного антикризового управління на різних етапах кризи та їх вплив на стейкхолдерів.

Таблиця 1.1

Порівняння ефективності антикризового управління [12]

Прояви, наслідки кризи	Неефективне управління	Частково ефективне управління	Ефективне управління
Отримання сигналів про імовірність настання кризи	Сигнали ігноруються	Сигнали про імовірність настання кризи викликають занепокоєння банківської установи	Сигнали виявляються швидко та приймаються відповідні рішення
Межі кризи та її вплив на стейкхолдерів	Криза поширюється за рамки банківської установи та спричиняє збитки усім стейкхолдерам	Збитки від кризи для стейкхолдерів поза банківською установою незначний	Криза локалізована всередині банку та не приносить збитків стейкхолдерам
Відновлення ділової активності	Усі процеси в банку зупинені. Адміністрація намагається відновити процеси	Деякі банківські процеси призупинені. Основні функції банку виконуються	Банк функціонує так само, як і до кризи. Всі його функції та зобов'язання виконуються
Ефект навчання на базі минулих помилок	Відсутній. Банківська установа припускається таких самих помилок у подібних ситуаціях	Враховуються лише окремі елементи негативного досвіду	У результаті кризи змінюється політика банку. Досвід враховується при вирішенні аналогічних проблем у майбутньому
Вплив кризи на репутацію банківської установи	Банківська установа відчуває тривалий негативний вплив наслідків кризи. Деякі стейкхолдери припиняють взаємодію з банком. Суспільна думка засуджує поведінку банку під час кризи	Негативний вплив кризи на зовнішню оцінку діяльності банку короткочасний. Клієнти продовжують користуватися послугами банківської установи	Імідж банку покращується через ефективні дії під час кризи. Банківська установа сприймається стейкхолдерами і суспільством як «жертва», яка перетворилась на «героя»
Доступність ресурсів	Банківській установі недостає ресурсів для подолання кризи	Банк має можливість позичати додаткові ресурси	Банківські ресурси та зовнішні ресурси перебувають на достатньому рівні
Процес прийняття рішень	Відбувається повільно із-за внутрішніх конфліктів	Відбувається повільно із-за проблем у взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами	Рішення приймаються вчасно, на основі достовірної інформації. Характеризуються чіткістю та точністю

Структура банківської установи повинна бути достатньо гнучкою задля своєчасного реагування на зовнішні сигнали наближення змін. Організаційно-

культурний фактор кризового управління може аналізуватися у наступних аспектах:

1. Командна або індивідуальна відповідальність. Практика показує, що установи в яких акцент робиться на груповій відповідальності більш успішні, а ніж орієнтовані на індивідуальну відповідальність.

2. Інформованість стейкхолдерів. Приховування інформації від головних зовнішніх стейкхолдерів створює загрозу дестабілізуючого тиску з їхнього боку.

3. Розкриття каналів розповсюдження інформації. Ефективність буде вищою якщо інформація проходить швидко, оперативно та цілеспрямовано.

4. Взаємодія з засобами масової інформації на усіх етапах кризи. Позитивна версія кризи сприяє успіху антикризового управління, якщо банківська установа не надає своєї версії кризи за неї це зроблять ЗМІ самостійно, однак ця оцінка буде більш жорсткою і навряд чи сприятливою.

Керівництво банківською установою, вже на початку розвитку кризи, має визначитися зі своїм баченням та підходом до кризи. Розрізняють два основних типи сприйняття кризи:

1. Ставлення до кризи орієнтується на збереження докризового стану. Усі заходи будуть спрямовані на відновлення докризового стану.

2. Ставлення до кризи спрямовується у бік оновлення. Сприйняття позитивне. Криза сприймаються як необхідна умова оновлення, звільнення від неправильних цілей, правил, рутини. Наголос робиться не на боротьбу. а на зміну структури, технологій, культури банківської установи у відповідності з новими вимогами.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

В результаті вивчення теоретичних аспектів виникнення криз та сутності антикризового управління банківською становою можна зробити наступні узагальнення:

1. Поняття «криза» походить від давньогрецького «crisis», що означає «вирок, рішення з будь-якого питання або в сумнівній ситуації». Найчастіше поняття кризи застосовувалось в лікарській практиці та означає вирішальну фазу розвитку хвороби. В 17-18 сторіччях поняття кризи стало застосовуватися до процесів, які відбуваються в суспільстві, а у 19 столітті поняття «криза» перейшло в економіку.

2. Криза - це крайнє загострення протиріч у економічній системі, що загрожує її життєздатності, стійкості у навколишньому середовищі. Кризу можна розуміти як етап у розвитку економічної системи, необхідний для виявлення та усунення напруги та нерівноваги у ній.

3. Банківські установи також переживають кризи, причому фактори, які провокують виникнення кризи у банківській сфері загалом, або в окремій банківській установі зокрема, можуть бути як зовнішньоекономічними, так і внутрішніми. Серед основних причин, які провокують настання банківських криз можна назвати наступні: лібералізація зовнішньоекономічних відносин та відсутність макроекономічного регулювання банківського сектору; погіршення платоспроможності підприємств-позичальників банків в умовах загального спаду виробництва; надмірна кредитна експансія під час тривалого економічного підйому; інфляція та інші.

4. Можна виділити типи банківських криз, а саме криза, яка розгортається на мікроекономічному рівні та банківська криза, пов’язана з тим, що кризові явища поширюються на макроекономічний рівень та спричиняють набагато більш руйнівні наслідки. Крім основних типів банківських криз можна виділити ряд більш конкретних форм їх прояву: латентна криза, відкрита форма кризи, системна банківська криза, частково або локальна криза.

5. Антикризове управління полягає у мінімізації потенційного ризику порушення нормальної роботи банківської установи. Отже, антикризове управління представляє собою цілу низку методів та прийомів, які дозволяють розпізнавати кризи, виконувати дії щодо профілактики криз, усувати їхні негативні наслідки, пом'якшувати перебіг кризи. Технологія антикризового управління містить набір послідовних кроків впливу на економічну систему, з метою попередження, мінімізації і подолання криз різних типів.

6. Антикризове управління вважається ефективним, якщо вдається уникнути кризи, а у випадку настання кризи - це не відобразиться на доходах банку або не відбудуться істотні відхилення від запланованих показників роботи.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

2.1. Організація діагностики кризи в банківській установі

Будь-яка організація, починаючи з моменту свого виникнення, стикається з низкою проблем, які «…можуть спровокувати гостру кризу, що супроводжується різким погіршенням показників діяльності: ліквідності, платоспроможності, рентабельності…», фінансової стійкості. Кризи можуть виникнути на будь-якому з етапів життєвого циклу банку [33].

У той момент, коли банківська установа розпочинає свою діяльність, на ринку банківських послуг, як правило, вже діє значна кількість банків-конкурентів. Зайняти певну нішу на ринку, позиціонувати свій бренд непросто. Однак, кризи часто виникають і в зрілих банках, які втрачають свою позитивну динаміку та здатність вести прибуткову діяльність.

Кризи в банківській сфері можуть проявлятися у формі посилення внутрішніх конфліктів, морального старіння використовуваних технологій, втрати конкурентних переваг, а також значного відтоку ресурсів та збільшенням числа банкрутств. Всі це є симптомами кризової ситуації, що наростає. Будь-які гострі протиріччя, що виникли в установі банку, пов’язані з її фінансово-господарською діяльністю. Тому антикризове управління, перш за все, спрямоване на усунення та недопущення прогалин у системі розподілу ресурсів та оптимізацію діяльності.

Кризовий фінансовий стан банку вимагає від менеджерів проведення низки нетрадиційних заходів, використання в управлінні методів та підходів, які значно відрізняються від керівництва у звичайних, стабільних умовах. Економічна криза в будь якій організації та банку, зокрема відображає «…важке фінансове становище, яке характеризується незадовільним значенням цілого ряду показників, і першою ознакою є негативний фінансовий результат -

валовий збиток від діяльності, зниження рівня рентабельності або стрімке скорочення розміру прибутку…» за періодами [33]. Чому раніше благополучні установи банків опиняються у стані неплатоспроможності? Головними причинами настання кризового стану організації можуть бути: зміна ринкових умов; тиск конкурентів; зловживання з боку менеджерів чи персоналу; діяльність перевіряючих чи контролюючих державних органів; запровадження нових законів чи інших нормативних актів, зміни у політичній ситуації, спричинені перерозподілом влади; Які б не були явні причини погіршення фінансового стану, першопричиною будь-якої кризи в організації є низький рівень професіоналізму менеджменту компанії.

Діагностика криз в банківській установі - це сукупність методів, спрямованих на виявлення проблем, слабких та «…«вузьких» місць у системі управління, які є причинами неблагополучного фінансового стану та інших негативних показників діяльності» [33]. Діагностику можна розуміти і як оцінку діяльності банку з точки зору отримання загального управлінського ефекту, і як визначення відхилень, існуючих параметрів системи від спочатку заданих.

Методи діагностики кризи в банківській установі включають: моніторинг довкілля та системний аналіз сигналів про можливі зміни стану та конкурентного статусу, аудит фінансового стану, аналіз кредитної політики та заборгованості, визначення ризиків, оцінку поточного стану банку та прогнозування його можливих станів у майбутньому.

Інструменти діагностування кризового стану, такі як: статистика, моделювання, прогнозування, експеримент, експертиза, маркетингові дослідження і т. д., застосовуються залежно від типу кризи та форми її прояву [33].

Системний аналіз сигналів про можливі зміни стану та конкурентного статусу банку, дозволяє розглядати в сукупності цілу низку параметрів, які є індикаторами кризових явищ, наростання загроз виконанню місії банку, або,

навпаки, можуть свідчити про розширення можливостей банківської установи. Така методика буде мати значний ефект на етапах ранньої діагностики криз, коли основною метою є попередження їх виникнення та запобігання подальшого погіршення показників діяльності.

Розглянемо групи показників, які допомагають визначити можливі негативні тенденції, що перешкоджають виконанню стратегічних цілей банківської установи.

1. Падіння попиту на послуги банку, зниження купівельної спроможності населення, зростання величини попиту на послуги банків-конкурентів.

2. Посилення конкурентної боротьби на тлі зниження конкурентного статусу банку.

3. Несприятливі зміни діяльності державних та владних структур: підвищення податкових ставок та запровадження нових податків, несприятлива зміна валютного курсу гривні, мінливе цивільне та комерційне законодавство.

4. Нестабільність зовнішньої економіки, внутрішні економічні потрясіння в країні.

5. Послаблення кадрового потенціалу.

6. Відсутність гнучкості організаційної структури: її застій та орієнтованість на виконання функцій, бюрократизація.

7. Невдала фінансова політика, що призводить до падіння курсу власних акцій банку [10].

Діагностика криз, що проводиться в рамках системного підходу, дає можливість отримати найповніше уявлення про об’єкт, що досліджується. У практиці часто використовуються методи аналізу, які дозволяють з мінімальними витратами оцінити ризики, фінансовий стан, прогнозувати майбутні тенденції розвитку.

Управління ризиками, їх хеджування необхідне попередження несприятливих тенденцій розвитку банку. Щоб визначити ризики, можна використовувати статистичний, експертний та комбінований методи. Аналіз

ризику починається з виявлення його джерел та причин. Ризик вимірюється як ймовірність певного рівня втрат. Так, як допустимий ризик можна прийняти загрозу повної втрати прибутку від того чи іншого проекту або діяльності в цілому. Критичний ризик пов'язаний не лише з втратою прибутку, а й з недоотриманням передбачуваного доходу, коли витрати доводиться відшкодовувати власним коштом. Найбільш небезпечним для банку є катастрофічний ризик, що призводить до банкрутства, втрати інвестицій або навіть особистих коштів акціонерів.

Суть статистичного методу полягає в тому, що вивчається статистика втрат та прибутків банку, встановлюється величина та частота отримання економічної віддачі, а потім складається прогноз на майбутнє. Під віддачею розуміється економічна рентабельність та ефективність витрат (інвестицій), яка розраховується як відношення прибутку до витрат, необхідних для її отримання [33].

Якщо криза настала, формується антикризова команда, до якої можуть увійти незалежні аудитори, консультанти з бізнесу та інші експерти. Менеджери компанії мають повністю сприяти роботі залучених експертів. Створена аналітична група встановлює причини, що призвели банк до існуючого плачевного стану, визначає шляхи виходу із кризи.

Для оцінки поточного стану банківської установи використовуються сучасні інструменти фінансового аналізу: горизонтальний та вертикальний види аналізу; розрахунок фінансових коефіцієнтів; аналіз ліквідності; експрес-аналіз загального спрямування фінансово-господарської діяльності; оцінка потенціалу банківської установи.

Валовий фінансовий результат банку є сумою фінансових результатів від різних видів діяльності, підрозділів, видів пропонованих послуг. Щоб максимально локалізувати поле пошуку впливу негативних явищ, слід визначити, які саме напрямки діяльності банківської установи формують фінансові результати та опинилися під негативним впливом [21].

Аналіз фінансових коефіцієнтів передбачає розрахунок та оцінку співвідношень різних видів коштів та джерел, показників ефективності використання ресурсів банку. Оцінка фінансового становища банку з допомогою фінансових коефіцієнтів може проводиться за наступними групами: платоспроможність, рентабельність, фінансова стійкість, ділова активність, ліквідність. Нестійке фінансове становище характеризується порушенням платоспроможності: банк змушений залучати додаткові джерела покриття витрат, спостерігається зниження прибутковості. Кризове фінансове становище характеризує банківську установу на межі банкрутства, прострочені кредиторська та дебіторська заборгованості якого не можуть бути погашені у строк.

До фінансових коефіцієнтів, застосовуваних з метою оцінки фінансової стійкості банку можна віднести коефіцієнти: автономії, співвідношення позикових і власні кошти, забезпеченості власними коштами, маневреності, прогнозу банкрутства та інших.

Платоспроможність банківської установи визначається наявністю в неї можливості та здатності своєчасно та повністю виконувати платіжні зобов’язання, що випливають із торгових, кредитних та інших операцій грошового характеру. На платоспроможність впливають форми і умови угод, і навіть наявність можливості отримання кредитів.

Ліквідність комерційного банку спирається на необхідне співвідношення трьох важливих складових – власний коштів банку, залучених коштів та розміщених банком коштів. Керування оптимальним співвідношенням цих складових відбувається шляхом оперативного керування їх структурними елементами [23].

У практиці банківської діяльності ліквідність можна розуміти як певний «запас», а також як «потік». В першому випадку – це можливість комерційного банку виконувати свої зобов’язання перед клієнтами в певний конкретний момент часу шляхом зміни структури активів на користь високоліквідних

статей. В другому випадку, ліквідність як «потік» - це показник, який розглядається у динаміці та означає здатність комерційного банку протягом визначеного періоду часу підтримувати об'єктивно необхідний рівень ліквідності або позитивно змінювати несприятливий рівень ліквідності за рахунок ефективного управління відповідними статтями активів та пасивів, а також шляхом залучення додаткових коштів, підвищення фінансової стійкості банку шляхом зростання доходів [23].

Відносні показники ділової активності характеризують рівень ефективності використання ресурсів: матеріальних, трудових та фінансових. Показники ділової активності банка включають: дохід від різного виду діяльності, чистий прибуток, рентабельність капіталу, рентабельність активів ті інших.

Діагностика криз включає комплекс методів, необхідних для оцінки поточного стану комерційного банку, з'ясування причин погіршення якісних та кількісних показників його діяльності. Є очевидним, що діагностика сама по собі, неспроможна вирішити проблему. Перш за все, варто усунути справжню причину кризи, мінімізувати її негативні прояви, усунути наслідки. Поряд із такими заходами, як скорочення витрат, розширення продуктового асортименту, реструктуризація проблемних активів, в умовах кризи виникає потреба в кардинальних заходах щодо оздоровлення банку, реорганізації його діяльності, стратегічних інноваційних змін.

2.2. Аналіз практичних аспектів діяльності банківської системи України

XXI сторіччя принесло людству багато нових несподіваних подій та відзначилось вже декількома економічними кризами, які, в тій чи іншій мірі, вплинули й на розвиток економіки та банківського сектору України. Однією з таких несподіванок останнього часу стала пандемія COVID-19. Увесь світ зіткнувся з новими реаліями та викликами. Функціонування національних

економік багатьох країн зіткнулися з серйозними проблемами у своєму функціонуванні, оскільки запровадження карантинних обмежень та локдаунів потягнуло за собою істотні зміни та потягнуло за собою низку проблем. Безумовно ці зміни не могли не відобразитися на роботі усіх галузей економіки, а також кожного окремого суб'єкта економіки. Не оминула проблема роботу банківської системи не зважаючи на їх задекларовану фінансову стабільність.

Національний банк України даючи оцінку ситуації з розповсюдженням пандемії COVID-19 та прогнозуючи її наслідки, наголосив на фінансовій стабільності банківської системи України. Центральний банк нашої країни відзначив високий рівень економічної безпеки банківських установ, завдяки успішній реалізації реформи в банківському секторі, що сприяло зниженню рівня банківських ризиків.

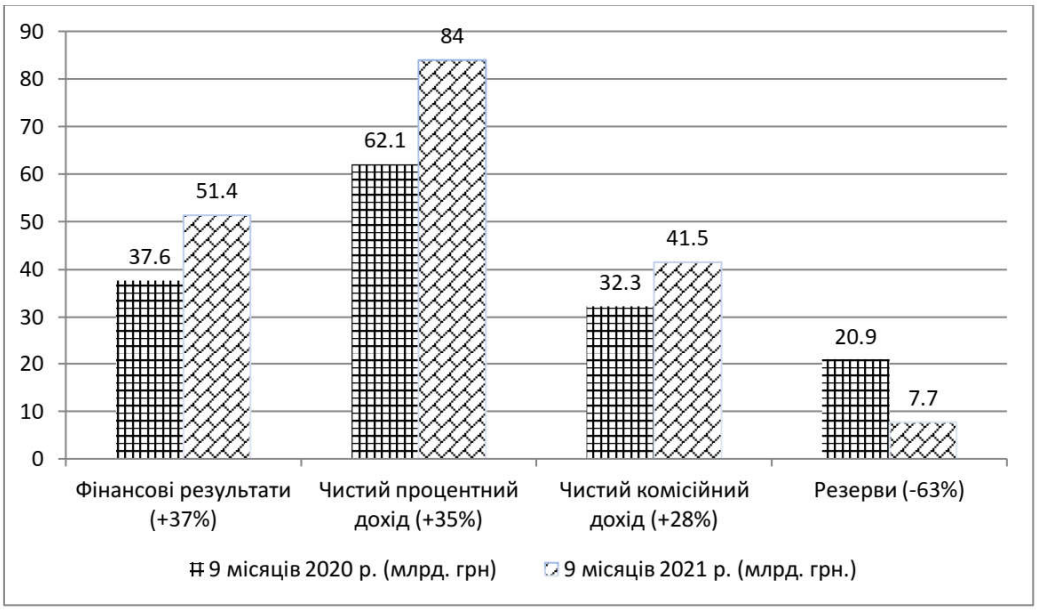

Рис. 2.1. Фінансовий результат банківського сектору України у 2020-2021 роках [35]

Як зазначалось нами вище, однією з ознак та причин кризи в банківській сфері можна вважати зниження прибутковості діяльності або отримання

збитків. Проаналізуємо прибутковість банківської системи у 2020-2021 роках. Як показано на рис.2.1 прибутковість банківського сектору досягла досить високих значень, не дивлячись на складні умови функціонування, однак, підстави для обнадійливих прогнозів на майбутнє досить непевні, оскільки загрози пандемії COVID-19 не зникли та розвиток подальших подій важко спрогнозувати, як загалом для суспільства, так і для економічної безпеки банків.

Як демонструє рисунок 2.1, фінансові результати банківського сектору України мають позитивну тенденцію, що безперечно свідчить про ефективність банківської діяльності в України.

Банківська система України досягла високої операційної ефективності, як бачимо на рис.2.1 – суттєво збільшили процентні та комісійні доходи, якщо порівняти їх з кризовим 2020 роком. Темпи приросту чистого процентного та комісійного доходу (35% і 28% відповідно, у річному вимірі) підвищилися завдяки низькій вартості ресурсів, активізації кредитування та зростанню обсягів безготівкових операцій. Операційні доходи покривають операційні витрати й відрахування в резерви під кредитні ризики, причому із перебільшенням.

Станом на 01 жовтня 2021 року із 71 платоспроможних банків 64 фінустанови були прибутковими та отримали чистий прибуток 51,7 млрд грн, що перекрило збитки 7 банків на загальну суму 0,3 млрд грн. [1; 50; 63].

Також ця ситуація є свідченням високого рівня економічної безпеки банківської діяльності. Проте, поглянемо на темпи приросту чистого прибутку банківського сектору в 2020 році. Рис.2.2 демонструє, що при загальній річній прибутковості банківської діяльності, лінія тренду демонструє також і негативну тенденцію, зокрема, незначне зростання прибутковості банків спостерігалось у березні 2020 року, саме тоді були запроваджені жорсткі карантинні обмеження та збитковість банківської діяльності у червні 2020 року.

Що, звісно, можна пояснити наслідками призупинення роботи багатьох суб'єктів економіки.

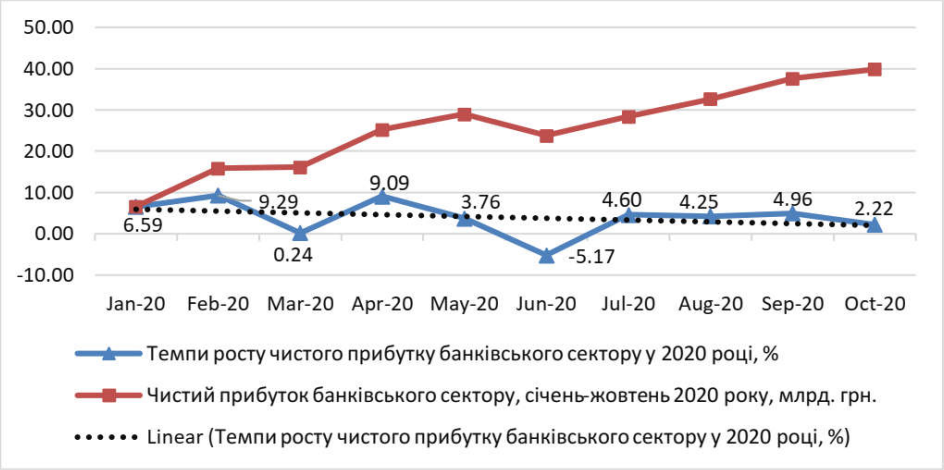

Рис. 2.2. Динаміка приросту чистого прибутку банківського сектору в 2020 році [37]

Якщо зробити порівняння прибутковості банківського сектору економіки у 2020 році з прибутковістю попереднього року, побачимо, що темпи нарощення кумулятивного чистого прибутку у 2020 році є нижчими. Однак, загальні тенденції свідчать про незначний вплив пандемії COVID-19 на діяльність банківських установ України.

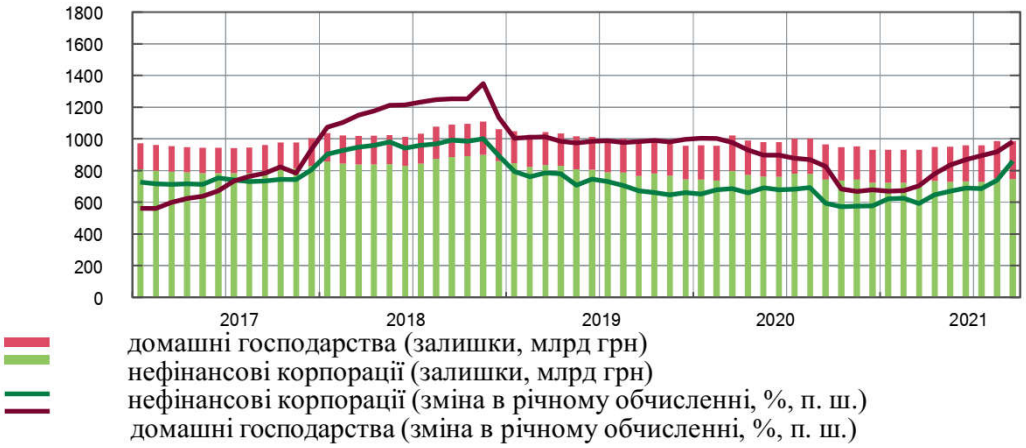

Рис. 2.3. Динаміка кредитування економіки та населення банками України в 2017-2021 роках [1; 50; 63]

Серед причин, які зробили вплив пандемії COVID-19 на прибутковість діяльності банків незначним є фактична відсутність приросту банківського кредитування (рис. 2.3) та переорієнтація банківських установ протягом останніх років на пошуки інших джерел доходу.

Рисунок 2.3 демонструє, що динаміка банківського кредитування в Україні має загалом негативну тенденцію, оскільки два роки (2019-2020 рр.) поспіль темпи кредитування зменшувалися. Отже, зважаючи на те, що кредитування є головним джерелом отримання банком доходів, зменшення темпів його приросту робить очікування зростання прибутковості банківської діяльності менш оптимістичними. Більше того, варто зауважити, що зниження Національним банком України у 2020 році облікової ставки до 6% також дещо негативно вплинуло на прибутковість банківського кредитування, оскільки процентні ставки за кредитами також мали тенденцію до зниження (рис. 2.4).

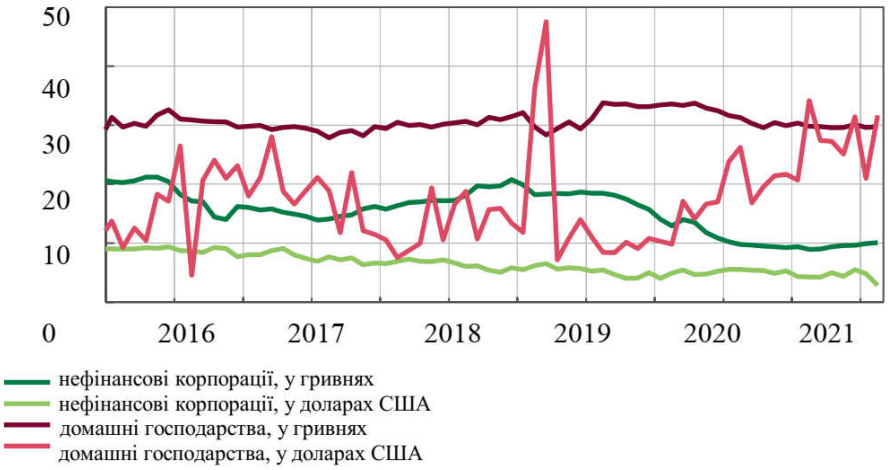

Рис. 2.4. Динаміка процентних ставок за кредитами комерційних банків у 2016-2021 роках [1; 50; 63]

У 2021 році Національний банк України декілька разів переглядав облікову ставку, в результаті чого відбулось декілька її підвищень, і на сьогодні вона становить 8.5%. Така ситуація не може не відобразитися на рівні відсоткових ставок за кредитами банків, що з одного боку, буде впливати на

рівень банківських прибутків у бік їх збільшення, а з іншого – може дещо знизити попит на більш дороги кредити.

Якщо ми порівняємо дані, представлені на рисунку 2.2 з даними рисунка 2.4, то можемо відмітити, на перший погляд, парадоксальну ситуацію, яка склалась впродовж 2019-2020 років, при якій процентні ставки за банківськими кредитами зменшується а прибутковість зростає, при тому, що обсяг кредитування також зменшується.

Ситуація, яка склалась у банківській системі з кредитуванням, пов’язана з тим, що банкам довелось «пережити» попередні фінансово-економічні кризи 2008 та 2014 років. Криза 2014 року усугублялась політичною ситуацією в країні, а також збройним конфліктом на Сході України. Частина банківської системи, яка знаходилась в зоні військових дій, по-суті, вибула з банківської системи. В цей час повністю припинилось кредитування, а банкам довелось шукати нові джерела доходів. Наступні роки характеризувались проведенням реформ у банківській системі, посиленням регулятивних вимог щодо статутних капіталів, а слабкі банківські установи, яким не вдалось дотриматися вимог регулятора поступово виводились з ринку.

Банківські установи, в процесі свого функціонування стикаються із багатьма ризиками. Але слід наголосити особливо на кредитному ризику, виникнення якого призводить до виникнення проблемної заборгованості у кредитному портфелі банків. Відповідно така ситуація потребує застосування антикризового управління та пошуку шляхів зменшення частки проблемних кредитів у кредитному портфелі. Впродовж 2019-2020 років проблемна ситуація з токсичними кредитами залишалась актуальною для банківських установ України. Окрім роботи з вже існуючими проблемними кредитами, які були видані клієнтам у попередні періоди, банкам довелось стинутися з тим, що нові надані кредити опинилися під загрозою переходу до проблемних у зв’язку з пандемією, карантинними заходами та уповільненням економічного зростання загалом. Однак зважений підхід до вирішення проблемних ситуацій,

проведення реструктуризації кредитів, пролонгації кредитних договорів та активній індивідуальній роботі з клієнтами по вирішенню спірних ситуацій, дозволило вітчизняним банкам не тільки втриматися на плаву в складних умовах пандемії, а й проводити кредитування суб'єктів ринку та знизити частку проблемної заборгованості у своїх кредитних портфелях.

Так, у 2020 році частка непрацюючих кредитів у банках України знизилася на 7,4 процентних пункти - до 41% з 48,4%. Обсяг проблемних кредитів в українських банках впродовж поточного 2021 року зменшився на 56 млрд грн, при цьому частка непрацюючих кредитів скоротилася з початку року з 41% до 33,3%. Безперечно це стало найкращим результатом з початку 2017 року, відтоді як обсяг непрацюючих кредитів (NPL) визначається за оновленою методологією (таблиця 2.1).

В інституційній стратегії НБУ до кінця 2024 року прописаний цільовий рівень непрацюючих кредитів – 10%. Важливим досягненням банківських установ є те, що якість кредитних портфелів покращилася в банках усіх груп. Найкращий результат показали установи банків іноземних банківських груп – менше 8%. Частка непрацюючих кредитів в кредитних портфелях банків з приватним комерційним капіталом скоротилася до 10,5%. Це майже відповідає цільовому рівню.

Таблиця 2.1

Динаміка резервів та частки простроченої заборгованості в кредитному портфелі банків України упродовж 2016-2021 рр. [37]

№	Роки	Показник	
		Частка непрацюючих кредитів,%	Резерви, млн.грн.
1	Січень 2016	22,1	321303
2	Січень 2017	30,6	484383
3	Січень 2018	54,5	516985
4	Січень 2019	52,9	555871
5	Січень 2020	48,4	492069
6	Січень 2021	41,0	375459

Показовою є ситуація у Державних банках, які показали найбільший ефект впродовж 2021 року і скоротили обсяг непрацюючих кредитів на 35 млрд грн. Проте, слід зазначити, що вони й досі акумулюють понад 70% непрацюючих кредитів банківського сектора.

Державні банки продовжують реалізацію заходів щодо зниження частки непрацюючих кредитів, які були прийняті Радою з фінансової стабільності. Зниження проблемної заборгованості у портфелі кредитів банківської системи є необхідною передумова для підвищення їх інвестиційної привабливості. Також це є структурним орієнтиром у програмі співпраці України з МВФ.

Зростанню прибутку банківських установ також спряло розміщення вільних коштів на депозитних сертифікатах НБУ. Депозитні сертифікати НБУ є високоприбутковими та без ризиковими інструментами для банків. Ще одним напрямом активних операцій банківських установ стало вкладення коштів в державні цінні папери (рис. 2.5).

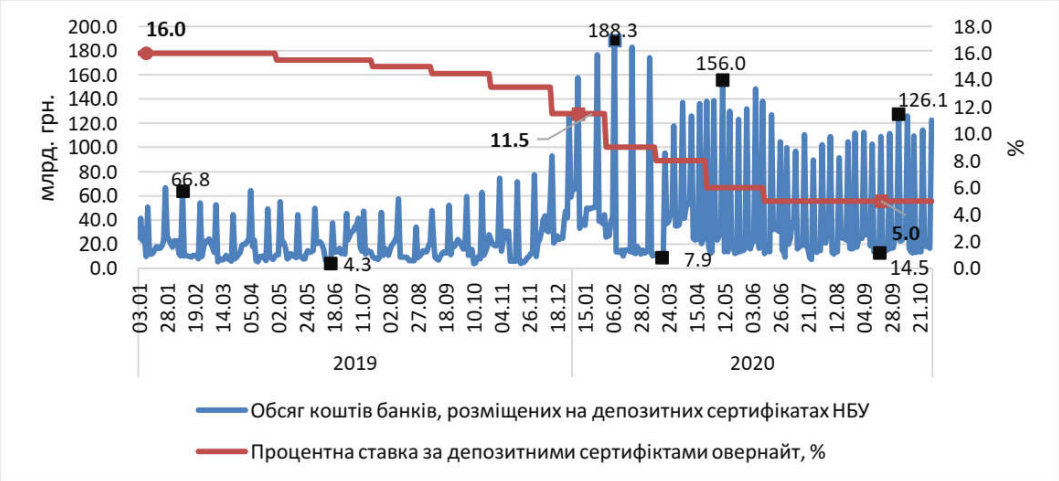

Рис. 2.5. Динаміка процентних ставок та обсягів коштів, розміщених банками на депозитних сертифікатах НБУ у 2019-2020 роках [1; 50; 63]

Рисунок 2.5 демонструє позитивну динаміку зростання обсягу вкладень банків у депозитні сертифікати Національного банку України. Відсоткова ставка таких вкладень є достатньо високою і становить – 5-16% річних. При цьому зауважимо, що в 2019 році процентні ставки за депозитними

сертифікатами овернайт (90% всіх депозитних сертифікатів) були вищими, ніж у 2020 році, а вкладення в депозитні сертифікати меншими [1; 50].

Впродовж 2020 року банківські установи вкладали кошти у депозитні сертифікати НБУ більше. На тлі зменшення банківського кредитування ці вкладення стали причиною прибутковості банків. З іншого баку, розміщення кошті у депозитні сертифікати НБУ стали своєрідним механізмом уникнення кредитних ризиків. Цікавим є те, що поступове зниження облікової ставки протягом 2019-2020 років, а відповідно ставки за депозитними сертифікатами НБУ не спонукало банківські установи перенаправити кошти у кредитування, як представляється логічним, а лише збільшило обсяги розміщених коштів у депозитні сертифікатах НБУ. Причиною такої поведінки баків, скоріше за се стало бажання уникати кредитних ризиків та отримання гарантованого прибутку.

Окрім депозитних сертифікатів комерційні банки України розміщують кошти у цінні папери, зокрема ОВДП, які в умовах суттєвого дефіциту бюджету та дорогих зовнішніх позик є основним інструментом Уряду щодо фінансування дефіциту. Впродовж 2019-2020 років Уряд активно залучав коши, випускаючи ОВДП та встановлюючи високу ставку дохідності, яка є вищою навіть за процентну ставку депозитних сертифікатів.

Розглянемо динаміку вкладень банків в ОВДП (рис. 2.6). Слід зазначити, що незважаючи на зниження ставки дохідності ОВДП на первинному ринку у 2020 році, обсяг вкладень банків в державні цінні папери продовжував зростати і майже досягнув величини кредитного портфеля банків в національній валюті.

Ситуація, яка склалась у банківському секторі останніми роками, може свідчити про високий рівень ризикованості національної економіки. Оскільки великі обсяги вкладень банків у державні цінні папери та депозитні сертифікати, дозволяють банківським установам отримувати гарантований дохід.

Рис. 2.5. Динаміка вкладень банків в ОВДП та ставки дохідності ОВДП на первинному ринку у 2019-2020 роках [1; 50; 63]

Однак, розміщення коштів банків у депозитні сертифікати та державні цінні папери з метою отримання гарантованого прибутку не може тривати постійно. Наприклад, зміна облікової ставки у бік збільшення – вплине на прибутковість депозитних сертифікатів та ОВДП. Також потрібно мати постійний ресурс на такі вкладення, і що надважливо, підтримувати ліквідність на належному рівні. Однак, в умовах пандемії COVID-19 основні ресурси комерційних банків – депозити можуть зазнавати змін – або зменшуватися більшими темпами, а ніж зазвичай, або змінювати структуру за ознакою строковості. Причиною цього можуть стати різні аспекти, наприклад зменшення доходів і платоспроможності вкладників. Вже зараз на депозитному ринку спостерігаються негативні тенденції (рис. 2.6), які свідчать про наростання ризиків та нестабільності на депозитному ринку. Окрім зазначеного, відбуваються зміна у структурі депозитів за строками, та у 2020 році частка депозитів на вимогу зросла з 52% до 57%, що свідчить про зростання невизначеності у вкладників.

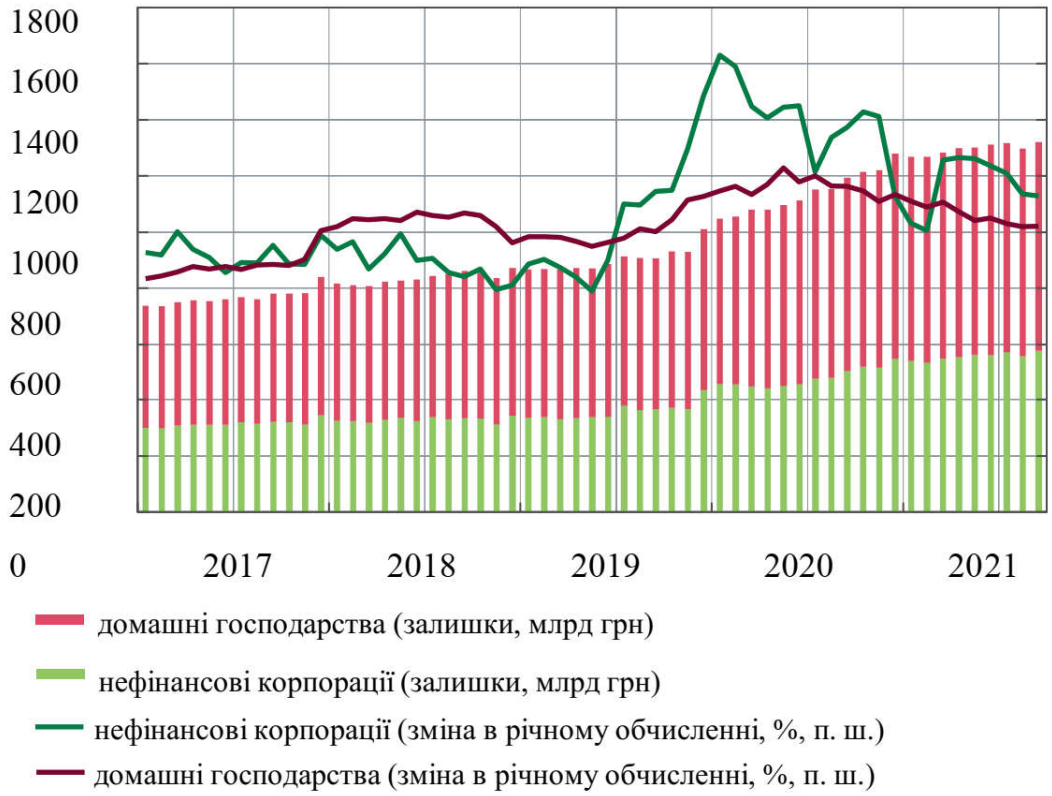

Рис. 2.6 Динаміка депозитів залучених банками у 2017-2021 роках [1; 50]

Варто зазначити що депозити на вимогу не дають змоги банкам планувати та реалізовувати довгострокове розміщення коштів, а залишки коштів за такими депозитами не є стабільними. Необхідним, в сучасних умовах, зауваження про те, що в структуру депозитів на вимогу входять залишки коштів за зарплатними проектами бюджетних установ та підприємств, а також пенсійні та соціальні проекти. Як відомо при несприятливих умовах, у випадку ймовірної затримки бюджетних виплат, такі рахунки матимуть тенденції до зниження

Важливим сигналом для застосування антикризових заходів у менеджменті банку може стати девальвація національної грошової одиниці. Такі тенденції призводять до підвищення цін, що в свою чергу зменшує кредитоспроможність позичальників і породжує кредитні ризики. Також зростання валютного курсу та споживчих цін є основними причинами відтоку

банківських депозитів. В контексті антикризового управління слід наголосити на тому, що масового відтоку депозитів, все ж такі, у банківській системі не слід очікувати. Законодавство України передбачає неможливість дострокового розірвання строкових депозитних угод без поважних причин.

Отже, підводячи підсумки, можна зробити висновок про те, що в умовах пандемії COVID-19 для діяльності банківських установ існують суттєві загрози пов'язані із ймовірним зниженням прибутковості під впливом девальваційно-інфляційних тенденцій та зниженням темпів приросту депозитів.

Таблиця 2.2

Рентабельність активів і капіталу вітчизняних банківських установ у 2016-2021 роках [37].

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Рентабельність активів	-5,46	0,33	1,54	4,79	5,23	2,67
Рентабельність капіталу	-51,91	3,33	12,78	41, 03	38,65	22,96

Загалом банківська система України демонструє досить високий рівень фінансової стійкості, однак слід звернути увагу на те, що рентабельність активів та капталу, яка почала демонструвати позитивну динаміку у 2017-2020 роках, а початок 2021 року знизилась майже удвічі (таблиця 2.2).

Отже, аналізуючи стан банківської системи та намагаючись виявити перші ознаки настання кризових станів, не слід обмежуватися дослідженням лише одного параметру діяльності банків. Для максимально об'єктивної оцінки стану системи та плануванні антикризових заходів провести комплексний всебічний аналіз банківської діяльності, як всередині окремої банківської установи, так і банківської системи загалом, а також взяти до уваги стан економіки крани.

2.3. Оцінка дотримання банківськими установами економічних нормативів діяльності, як основи антикризового управління

Функціонування банківської системи завжди супроводжується контролем з боку Національного банку України. Контроль центрального банку та його регуляторні дії не відносяться до антикризового управління банком, що було розглянуто нами у розділі першому, оскільки регулювання здійснюється на макроекономічному рівні та стосується усіх банківських установ без виключення. Однак, дотримання регуляторних вимог центрального банку є основою банківської діяльності та одним з головних пунктів антикризового управління на рівні банківської установи.

З метою забезпечення стабільного функціонування банків, збереження стійкої ситуації на ринку банківських послуг, своєчасне виконання зобов'язань перед клієнтами, а також для досягнення раціонального розподілу ресурсів та запобігання втраті капіталу банків через ризики, що виникають в банківській діяльності, центральний банк встановив ряд обов'язкових економічних нормативів.

Економічні нормативи становлять основу пруденційного регулювання банків в Україні. Національним банком визначено граничні значення таких показників. Перевищення граничного значення встановлених економічних нормативів, свідчить про проблемний стан банківської системи. Комерційні банки повинні планувати та проводити свою роботу таким чином, щоб досягнути та тримати на оптимальному рівні значення нормативів діяльності, які встановлені регулятором.

Розрахунок та величина нормативів діяльності банків регулюється у правовому порядку. Існує Методика розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні, схвалена рішенням Правління Національного банку України від 15 грудня 2017 року № 803-рш (зі змінами) [28; 50].

Національний банк України встановив наступний перелік економічних нормативів для розрахунку та дотримання комерційними банками [28]:

1. Мінімальний розмір регулятивного капіталу (млн грн).
2. Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (не менше 10 %).
3. Норматив достатності основного капіталу (не менше 7%).
4. Норматив короткострокової ліквідності (не менше 60 %).
5. Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (не більше 25 %).
6. Норматив великих кредитних ризиків (не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу).
7. Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (не більше 25 %).
8. Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (не більше 15 %).
9. Норматив загальної суми інвестування (не більше 60 %).

Розглянемо статистичний матеріал, щодо дотримання банківськими установами України економічних нормативів банківської діяльності впродовж 2017-2021 років [28; 50].

Дослідження цього періоду функціонування банківсько системи представляється нам актуальним, оскільки тривалий вихід системи банків із світової фінансової кризи 2008 року був перерваний складною економічною, політичною та військовою ситуацією 2013-2014 років. Поступове налагодження нормальної роботи банківської системи, реформування банківської системи та її очищення від неплатоспроможних нежиттєздатних банківських установ завершилось новими викликами з виникненням пандемії COVID-19. Економіка багатьох країн світу та України зокрема, опинилась у складному становищі.

Таблиця 2.3

Значення економічних нормативів діяльності банків в Україні за період 2017-2021 роки [35, 37]

№ з/п	Норматив		Роки				
			2017	2018	2019	2020	2021
1	Н1	Регулятивний капітал (млн. грн.)	109653,6	115817,6	126116,7	150313,8	182283,6
2	Н2	Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (не менше 10 %)	12,69	16,10	16,18	19,66	21,98
3	Н3	Норматив достатності основного капіталу (не менше 7%)	…	…	…	13,50	15,67
4	Н4	Норматив миттєвої ліквідності (не менше 20 %)	60,79	55,55	68,66	…	…
5	Н5	Норматив поточної ліквідності (не менше 40 %)	102,14	108,08	99,12	…	…
6	Н6	Норматив короткострокової ліквідності (не менше 60 %)	92,09	98,37	93,52	94,35	86,82
7	Н7	Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (не більше 25 %)	21,48	20,29	19,83	17,61	19,14
8	Н8	Норматив великих кредитних ризиків (не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу)	308,27	208,31	176,23	105,00	87,39
9	Н9	Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов’язаними з банком особами (не більше 25 %)	36,72	17,89	10,41	7,02	4,10
10	Н11	Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (не більше 15 %)	0,001	0,0001	0,0009	0,0002	0,0002
11	Н12	Норматив загальної суми інвестування (не більше 60 %)	0,60	0,22	0,15	0,13	0,10

В такій ситуації банківська система України продовжувала свою роботу, показувала стабільні фінансові результати. Однак, окремі аспекти її діяльності сигналізували про необхідність більш пильної уваги та вжиття превентивних антикризових заходів. За допомогою порівняння існуючи значень показників економічних нормативів діяльності з встановленими Національним банком граничними значеннями, можна визначити головні тенденції функціонування

комерційних банків, а відтак зрозуміти чи знаходиться банківська система під загрозою. Значення економічних нормативів наведено у таблиці 2.3 [1; 50].

Проаналізувавши наведені у таблиці 2.3. дані, можемо зробити висновок, проте, що станом на сьогодні банківська система України демонструє дотримання усіх економічних нормативів діяльності, що безперечно служить підставою для оптимістичних прогнозів її діяльності у майбутньому. Слід заначити, що усі економічні нормативи виконуються банківськими установами з «запасом», тобто не знаходяться на межі допустимих показників. Це свідчить про запас надійності банківської системи.

Невелике погіршення спостерігається у показника Н6 (норматив короткострокової ліквідності), який на початок 2021 року знизився і становить 86,82% проти 94,35% у минулому році. Однак, він все ж такі набагато вищий, а ніж 60%, які є граничним розміром показника за вимогою регулятора. Пояснення такій ситуації можна знайти у даних, представлених нами у цьому ж розділі роботи (див. рис. 2.6).

Це скорочення депозитів у річному обчисленні та зміна структури депозитів у бік скорочення їх термінів.

Розглянемо ще основні показники діяльності банків за період 2017-2021 роки (таблиця 2.4).

Аналізуючи дані, представлені у табл. 2.4, можемо відзначити скорочення кількості банківських установ. За останні три роки скорочення відбулось за рахунок банків з іноземним капіталом, причому кількість банків зі 100% іноземним капіталом залишилася незмінною.

На сьогодні банківська система України загалом налічує 71 банківську установу. Попри скорочення установ банків загальні активи банківської системи зростали впродовж усього досліджуваного періоду. Слід наголосити на тому, що за останні два роки скоротився обсяг наданих кредитів, а це підтверджує представлені в нашій роботі дані про переорієнтацію банківських установ на розміщення коштів у депозитні сертифікати Національного банку та

ОВДП. Чітко прослідковується тенденція до скорочення резервів під активні операції та частка проблемних непрацюючих кредитів у кредитному портфелі банків. Дана тенденціє є позитивною та свідчить про одужання банківської системи та очищення її від непрацюючих кредитів.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності банків 2017-2021 рр. [35, 37]

(млн. грн.)

Показники	01.01. 2017	01.01. 2018	01.01. 2019	01.01. 2020	01.01. 2021
Всього банків:	93	82	77	75	73
- з іноземним капіталом……	38	39	37	35	33
- зі 100% іноземного капіталу……..	17	18	23	23	23
Активи					
Загальні активи……..	1695615	1301560	1359998	1532671	1819530
Кошти в НБУ…….	45628	45498	50753	83637	57390
Кредити надані…….....	996205	1074702	1105954	1038136	966823
Частка непрацюючих кредитів, %.....	30,60	54,54	52,85	48,36	41,00
Резерви за активними операціями банків….....	486238	561037	559227	504557	378762
Пасиви					
Капітал…….....	120038	156506	162491	208533	213853
Зобов'язання…….....	1092774	1145054	1197507	1324139	1605678
Рентабельність активів, %	0,33	1,54	4,79	5,23	2,67
Рентабельність капіталу, %	3,33	12,78	41,03	38,65	22,96

Т

Дані таблиці 2.4 демонструють ще одну тенденцію у роботі банківської системи, а саме, на тлі скорочення банківських установ зростає капітал банків, а також банківські зобов'язання. Зростання капіталу банків можна оцінити як позитивну тенденцію, яка сприяє стійкості банківської системи. Однак, спостерігається зниження рентабельності активів та капіталу два роки поспіль. Одним з факторів, які спровокували формування такої тенденції стала пандемія COVID-19, уповільнення економічного розвитку у світі та всередині країни,

уповільнення темпів та обсягів кредитування економіки, зниження платоспроможного попиту на кредити та інші.

Як бачимо з проведеного аналізу діяльності банків та виконання ними економічних нормативів банківської діяльності, загалом систему вітчизняних банків можна вважати стійкою та надійною. Однак банківському менеджменту не слід втрачати пильність та продовжувати відстежувати загрозливі ознаки та адекватно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Національний банк України за недотримання встановлених економічних нормативів банківської діяльності застосовує такі заходи впливу на порушників [48; 54] :

1. Першим заходом є письмове застереження – застосовується за порушення нормативів. Він оцінюється шляхом виявлення усіх порушень банківською установою. Банку надається певний термін часу для усунення порушень.

2. Письмова угода з банком – застосовується за порушення нормативів. У процесі її застосування виявляються порушення та причини, що їх спричинили. Банк самостійно повідомляє про порушення, а також готує план їх усунення. Якщо банк самостійно не прийшов до такого рішення і поданий план із заходами не є ефективним, то НБУ надсилає установі лист з вимогою надання проекту письмової угоди і власний перелік заходів, які на його думку, були б більш оперативними.

3. Зупинення виплат дивідендів чи розподілу капіталу – застосовується за порушення хоча б одного нормативу. При цьому, враховується фінансовий стан банку, виявляються порушення, вивчається уся необхідна інформація про кредиторів, позичальників. НБУ разом із банком погоджує план фінансового оздоровлення банку.

4. Встановлення підвищених економічних нормативів. Даний вплив на порушників застосовується для банків, що здійснюють ризикову діяльність, яка загрожує інтересам вкладників чи кредиторів. Застосовується з метою

зменшення рівня ризику. Якщо ж даний заходів не допомагає, то переходять до використання інших можливих варіантів впливу.

5. Обмеження, призупинення чи повне припинення здійснення окремих видів здійснюваних банком операцій – при порушенні будь-якого нормативу. Необхідним є виявлення порушень, їх причин та операцій, які спричини порушення. Такі операції можуть призвести до втрати прибутку, погіршити якість активів, підвищити рівень ризику. Саме тому, зупиняють чи обмежують певний вид операцій.

6. Штрафи. Застосування штрафів відбувається при порушенні нормативів ліквідності та інвестування. Штрафи накладаються на банк окремо за кожен норматив і за кожен випадок порушення. Даний захід є досить жорстким, адже він може спричинити значне погіршення фінансового стану банку.

7. Тимчасове усунення порушення та відсторонення посадових осіб від обійманих посади – застосовується, якщо банк не виконує встановлені НБУ йому вимоги в строк. Виявляється посадова особа та її дії, що призвели до порушення нормативів. Ефективність його проявляється в покращенні фінансового стану, зниженні рівня ризику, застосуванні програми оздоровлення банку, відсторонення від роботи винних осіб.

8. Віднесення банку до категорії неплатоспроможних – застосовується до банку у разі зменшення розміру регулятивного капіталу або нормативів капіталу. Повинні бути визначені чіткі підстави віднесення до такої категорії. Наприклад, якщо банк не дотримується законодавства, нормативних актів після віднесення його до категорії проблемних, не виконання банком своїх зобов’язань протягом десяти робочих днів поспіль. Захід повинен забезпечити недопущення відтоку капіталу, відновлення платоспроможності і стабільності установи.

Незважаючи на те, що виконання економічних нормативів є частиною банківського регулювання, вони також є основою для ефективного проведення антикризового управління на рівні кожної окремої банківської установи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

В результаті проведення аналітичної оцінки сучасного стану банківської системи можна зробити наступні узагальнення:

1. Банківські установи з моменту виникнення та упродовж свого існування стикаються з низкою проблем, які можуть спровокувати гостру кризу яка, своєю чергою супроводжується різким погіршенням показників діяльності: ліквідності, платоспроможності, рентабельності, фінансової стійкості.

2. Кризовий стан банківської установи вимагає від менеджерів проведення низки нетрадиційних заходів, використання в управлінні методів та підходів, які значно відрізняються від керівництва у звичайних, стабільних умовах. Економічна криза в банку відображає важке фінансове становище, яке характеризується незадовільним значенням цілого ряду показників, і першою ознакою є негативний фінансовий результат, зниження рівня рентабельності або стрімке скорочення розміру прибутку.

3. Діагностика наявності або загрози виникнення кризи в банківській установі - це набір методів, які застосовуються при виявлення проблем, слабких місць у системі управління, що стали причинами неблагополучного фінансового стану та інших негативних показників діяльності. Методи діагностики кризи в банківській установі включають: моніторинг середовища та системний аналіз сигналів про можливі зміни стану та конкурентного статусу, аудит фінансового стану, аналіз кредитної політики та заборгованості, визначення ризиків, оцінку поточного стану банку та прогнозування його можливих станів у майбутньому.

4. У XXI столітті вітчизняна банківська система зазнала впливу декількох криз. Останню кризову ситуацію спровокувала пандемія COVID - 19. Національний банк України оцінюючи та коментуючи ситуацію в Україні запевнив про фінансову стабільність банківської системи.

5. Провівши аналітичну оцінку сучасного стану банківської системи України слід зазначити, що прибутковість банківського сектору досягла досить

високих значень, не дивлячись на складні умови функціонування. Фінансові результати банківського сектору України мають позитивну тенденцію, а процентні та комісійні доходи суттєво збільшилися. Операційні доходи покривають операційні витрати й відрахування в резерви під кредитні ризики, причому із перебільшенням. Станом на 01 жовтня 2021 року із 71 платоспроможних банків 64 фінустанови були прибутковими та отримали чистий прибуток 51,7 млрд грн, що перекрило збитки 7 банків на загальну суму 0,3 млрд грн.

6. Вплив пандемії COVID-19 на діяльність банківських установ України на сьогодні незначний. Основними причинами, які зробили вплив пандемії COVID-19 на прибутковість діяльності банків незначним є фактична відсутність приросту банківського кредитування та переорієнтація банківських установ протягом останніх років на пошуки інших джерел доходу, зокрема установи банків розміщували вільних коштів на депозитні сертифікати НБУ та робили вкладення у ОВДП. Таке рішення стало для банків високоприбутковими та безризиковим.

7. Особливої уваги потребує кредитний ризик при функціонуванні банків, виникнення якого призводить до появи проблемної заборгованості. Така ситуація потребує застосування антикризових заходів та пошуку шляхів зменшення частки непрацюючих кредитів у кредитному портфелі банківської установи. Впродовж 2019-2020 років така проблема залишалась актуальною та усугублялась загрозою збільшення частки непрацюючих кредитів у зв’язку з пандемією, карантинними заходами та уповільненням економічного зростання загалом. Застосування антикризового управління в частині кредитної політики банків, дозволило не тільки втриматися на плаву в складних умовах пандемії, а й проводити кредитування суб’єктів ринку та знизити частку непрацюючих кредитів у своїх кредитних портфелях. Так, у 2020 році частка непрацюючих кредитів у банках України знизилася на 7,4 процентних пункти - до 41% з 48,4%.

8. В умовах пандемії COVID-19 основні ресурси комерційних банків – депозити можуть стати причиною кирзового стану банківської установи. Зараз на депозитному ринку спостерігається негативний тренд щодо зниження темпів приросту депозитів, що має привернути увагу банків, окрім цього відбуваються зміни у структурі депозитів за строками, так, у 2020 році частка депозитів на вимогу зросла з 52% до 57%, що свідчить про зростання невизначеності у вкладників.

9. Важливим сигналом для застосування антикризових заходів у менеджменті банку має стати девальвація національної грошової одиниці, оскільки це зменшує кредитоспроможність позичальників і породжує кредитні ризики. Також зростання валютного курсу та споживчих цін є основними причинами відтоку банківських депозитів. В контексті антикризового управління слід наголосити на тому, що масового відтоку депозитів, все ж такі, у банківській системі не слід очікувати. Законодавство України передбачає неможливість дострокового розірвання строкових депозитних угод без поважних причин.

10. Функціонування банківської системи завжди супроводжується контролем з боку Національного банку України. Дотримання регуляторних вимог центрального банку є основою банківської діяльності та основою антикризового управління на рівні банківської установи.

11. Станом на сьогодні банківська система України демонструє дотримання усіх економічних нормативів діяльності, що безперечно служить підставою для оптимістичних прогнозів її діяльності у майбутньому. Важливо, що усі економічні нормативи виконуються банківськими установами з «запасом», що свідчить про запас надійності банківської системи.

12. Негативним є зниження рентабельності активів та капіталу два роки поспіль. Одним з факторів, які спровокували формування такої тенденції стала пандемія COVID-19, уповільнення економічного розвитку у світі та всередині країни, уповільнення темпів та обсягів кредитування економіки, зниження

платоспроможного попиту на кредити та інші. А відтак банківському менеджменту слід продовжувати відстежувати загрозливі ознаки та адекватно реагувати на зміни.

РОЗДІЛ 3
ПЕРСПЕКТИВИ ОПТМІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Практичні аспекти організації антикризового управління в банківській установі

В роботі ми розглядали два підходи до розуміння антикризового управління в банківській практиці. Перший підхід випливає із вузького тлумачення поняття: «управління з виведення банку із кризи». Другий - з широкого розуміння антикризового управління, яке представляє собою комплекс заходів, спрямованих на попередження кризи, а також організацію та проведення роботи з виведення банку із кризової ситуації. У цьому випадку антикризове управління стає невід'ємною частиною банківського менеджменту та має здійснюватися на постійній основі. Практика функціонування банківських систем показує, що в умовах ринкової економіки та особливостей діяльності банків, більшість банківських установ не одноразово стикаються з проблемами, які можуть призвести банки до банкрутства. Враховуючи те, що відкрита стадія кризи настає при умові збігу цілої низки факторів та причин, дуже важливо бути готовими своєчасно виявляти проблеми та вчасно вживати адекватних заходів.

У цілому на сьогодні організація антикризового управління в комерційних банках виходить із таких припущень:

1. Кризи в банках можна передбачати, очікувати і викликати, а також певною мірою їх можна відсувати або прискорювати.

2. До криз можна і необхідно готуватися.

3. Кризові процеси можуть бути до певної межі керовані та контрольовані.

4. Управління за умов кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду.

5. Управління процесами виходу з кризи здатне мінімізувати її наслідки.

У зв’язку з цим виділяють такі види антикризового управління: а) попереджувальне антикризове управління, яке покликане прогнозувати та запобігати розвитку кризи; б) управління за умов кризи, спрямоване на стабілізацію нестійкого стану; в) управління процесами виходу з кризи, метою якого є мінімізація втрат та втрачених можливостей.

Таким чином, антикризове управління в широкому розумінні передбачає специфічну діяльність, яка включає підготовчу, профілактичну роботу і роботу в умовах кризи і виходу з неї.

Превентивне антикризове управління здійснюється в умовах стабільної діяльності банку та передбачає використання так званих профілактичних та підготовчих методів. До них відносяться:

- організаційні методи, які передбачають реорганізацію структури банку та його функціональних підрозділів, що включає зміну кількісного складу співробітників та підрозділів, перерозподіл функцій відповідно до вимог роботи в умовах прийнятого ризику, зміна рівня оперативності інформації;

- діагностичні методи, що дозволяють приймати рішення щодо окремих ризиків діяльності, своєчасно виявляти потенційні проблеми та виробляти критерії запровадження антикризових процедур при настанні події, коли проблема переходить із латентної стадії в очевидну та виникає загроза неспроможності банку функціонувати;

- стратегічні методи, пов’язані з моделюванням ситуацій, здатних негативно вплинути на фінансовий стан банку, та підготовкою антикризових програм.

Організаційні та діагностичні методи використовуються при організації профілактичної роботи в рамках превентивного антикризового управління. Профілактична робота спрямована на попередження розвитку кризової ситуації у банку, її основні елементи представлені на рис. 3.1.

Основними інструментами виявлення потенційних проблем є:

- постійний фінансовий аналіз діяльності банку, під час якого визначається відповідність структури активів та пасивів, рівень достатності власного капіталу та рівень ліквідності, стійкість ресурсної бази, якість активів, динаміка фінансових показників діяльності та ефективності;

- моніторинг різних сегментів фінансового ринку та ринків, на яких працює банк;

- моніторинг стану клієнтів;

-контроль найбільших операцій із клієнтами.

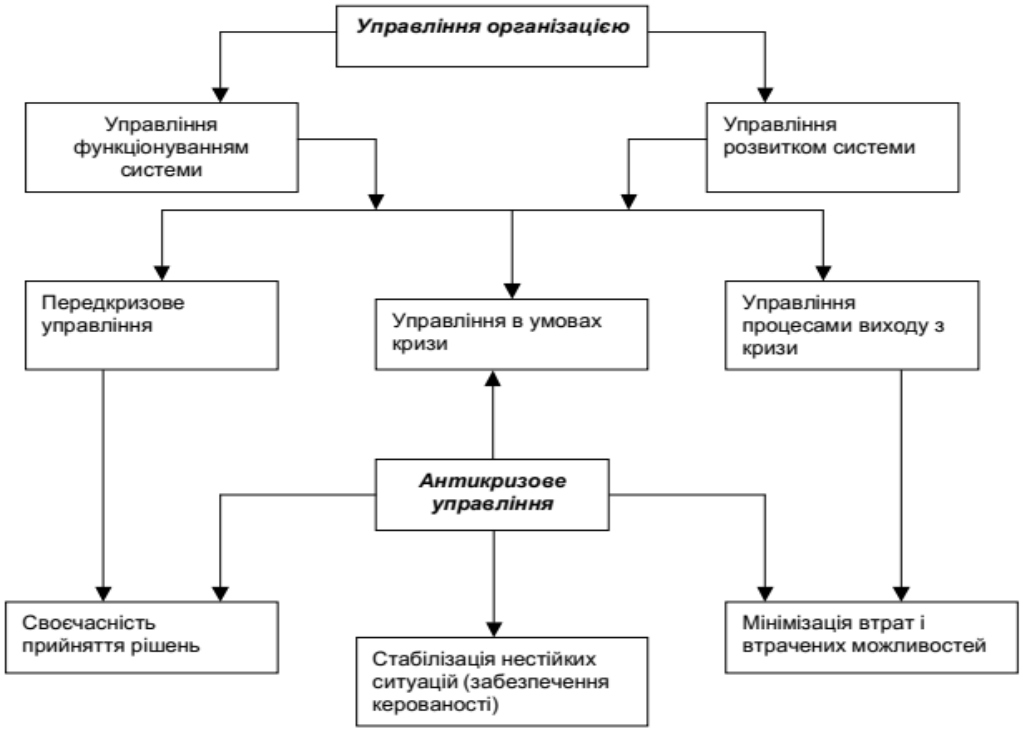

Рис. 3.1. Елементи антикризового управління

Після виявлення потенційної проблеми важливо зрозуміти, за яких умов вона здатна вплинути на ситуацію в банку, перерости в реальну проблему і до яких наслідків це може призвести. При цьому необхідно розуміти, що проблема, що виникла в діяльності якогось одного підрозділу банку, може призвести до збою роботи в його інших підрозділах. Наприклад, загроза неповернення в строк великого кредиту або вилучення значних сум грошових

коштів з депозитів здатні викликати труднощі з ліквідністю, проведенням платежів та ін. активів, які потрібно буде реалізувати для поповнення ліквідності, або попередньо укласти договір отримання кредиту над ринком МБК. При цьому потрібен і аналіз альтернативних варіантів, які б мінімізували витрати банку та його фінансові втрати.

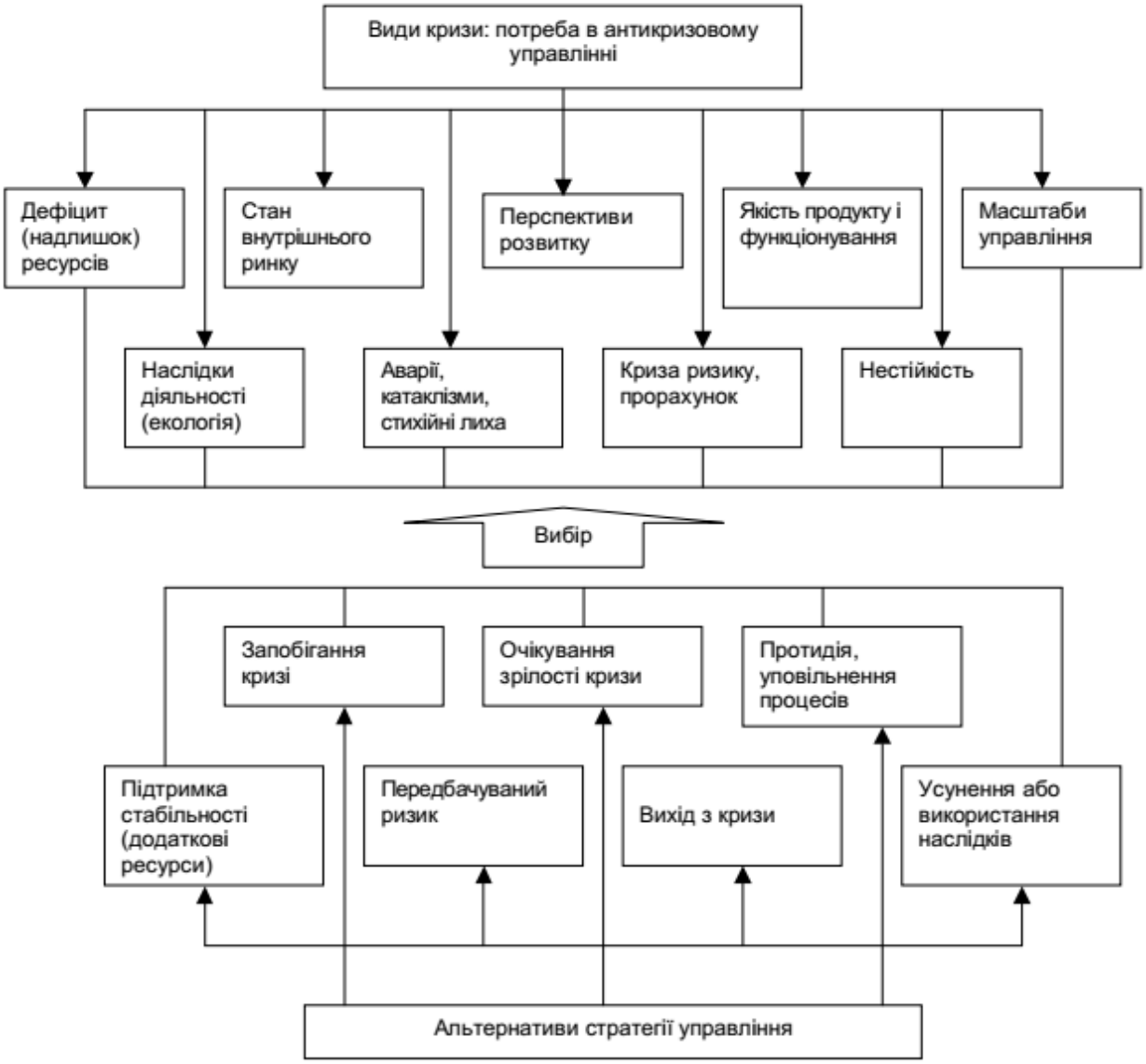

Рис. 3.2. Стратегії антикризового управління в банку

Враховуючи, що банки здійснюють діяльність у умовах, що швидко змінюються, як напрями профілактичної роботи можна також виділити:

- встановлення внутрішніх нормативів та лімітів, що визначають граничні значення сум операцій, дозволених підрозділам, окремим працівникам, а також операцій, що проводяться з різними категоріями клієнтів;
- постійний аналіз своєї самостійності та перспективності, виявлення своїх сильних та слабких сторін на основі використання SWOP-аналізу;
- періодичне самотестування з використанням такого інструменту, як стрес-тестування.

Стрес-тестування – це визначення того потенційного негативного впливу на фінансовий стан банку, яке може мати місце у передбачуваних несприятливих обставинах, обумовлених заданими змінами факторів ризику і які відповідатимуть винятковим, але ймовірним подіям. Існують різні методики проведення стрес-тестування, але найпоширенішою є методика сценарного аналізу. При сценарному аналізі передбачається моделювання кількох негативних сценаріїв, у яких розглядаються і події, і гіпотетичні умови. При цьому стресові умови повинні враховувати не лише основні банківські ризики: ліквідності, кредитний, ринковий, валютний, операційний, а також специфічні ризики конкретного банку та ринку, на якому він працює. Сценарний аналіз базується на можливій негативній зміні макроекономічних та фінансових індикаторів, таких як: темпи зростання валового внутрішнього продукту (ВВП), курс валют, ринкові процентні ставки, фондові індекси, а також на специфічних для кожного банку показниках, що впливають на надання банківських послуг, структуру активів та зобов’язань, капітальну базу, ризики, якість управління та ін.

У рамках стрес-тестів також визначаються сценарії розвитку ситуацій, які можуть загрожувати фінансову стабільність банку. Результатами стрес-тестів є:

- ідентифікація факторів ризику, що несуть найбільшу загрозу стабільності банку;
- оцінка потенційних втрат;
- оцінка рівня достатності власного капіталу після стресу;

- оцінка можливого дефіциту капіталу для дотримання мінімального значення нормативу достатності капіталу банку (Н1) та покриття прийнятих та потенційних ризиків.

Після банківської кризи 2008-2009 років, стрес-тестування окремих груп банків, насамперед великих, стали здійснювати центральні банки багатьох європейських країн. В Україні також проводиться стрес-тестування банківських установ. Для стрес-тестування 2021 року збережено два сценарії: базовий та несприятливий. Реалізуються кредитний, процентний та валютний ризики.

- Кредитний ризик виникає через міграцію частини кредитів у категорію непрацюючих. Параметри погіршення якості визначаються індивідуально для кредитів великим корпоративним боржникам, а для інших кредитів – на портфельній основі.
- Процентний ризик реалізується через зростання вартості зобов'язань у несприятливому сценарії за незмінних ставок доходності активів.
- Валютний ризик діє через переоцінку відкритої валютної позиції, а також опосередковано через кредитний та процентний ризики [21].

Одна з важливих проблем управління в банківському секторі – це проблема достатності власного капіталу банку. Власний капітал банку покликаний відігравати роль буфера: він повинен накопичуватися у сприятливі часи та використовуватись у складні періоди. У зв'язку з цим нарощування обсягів власного капіталу та контроль за дотриманням нормативу достатності капіталу можна розглядати як інструмент профілактичної роботи банку. Тенденція, що спостерігає протягом тривалого періоду часу, до зниження показників достатності власного капіталу, як правило, свідчить про наростання факторів кризи в банку.

Як інструмент попереджуючого антикризового управління у межах профілактичної роботи можна назвати і постійний моніторинг виконання законодавчих і нормативних актів, тим паче що такі порушення банки караються регулюючими органами, до відкликання ліцензії. Тому постійний

моніторинг «чистоти» операцій клієнтів та грошей, що проходять через банк, на думку фахівців, також є важливим інструментом профілактичної роботи, спрямованої на запобігання кризі.

Створення та розробка механізму своєчасного виявлення проблем та способів та методів вирішення їх є основними напрямками підготовчої роботи як складової частини попереджуючого антикризового управління.

Планування антикризових процедур є важливим інструментом, що дозволяє банку вчасно розпочати здійснення заходів щодо виходу із кризи. Відкрита фаза розвитку кризи протікає дуже швидко і вимагає негайного прийняття рішень, відповідно керівництво банку оперативно має визначити найбільш адекватні поточній ситуації заходи з існуючих альтернативних можливостей та по-новому скоординувати діяльність різних підрозділів. Готовність банківської установи до виникнення кризової ситуації, дозволить у короткий термін відновити фінансову стійкість і не допустити банкрутства.

Основні аспекти, які повинен містити у собі антикризовий план включають наступні пункти:

- визначення умов за яких необхідно запроваджувати заходи антикризового управління;

- розробку критеріїв, які дозволять визначити час початку та завершення антикризових процедур;

- формулювання цілей та завдань антикризового управління;

- розробка структури банку, що найбільш відповідає роботі в період кризи, та порядок переходу до неї;

- опис основних напрямів діяльності, схему зв’язків89шгорти між підрозділами банку та важливих активів і зобов’язань, що належать до цих напрямів роботи;

- визначення важливих для банку структурних підрозділів, що здійснюють особливо важливі функції та сприяють підтримці внутрішніх

операційних процесів. Опис заходів щодо підтримки цих структурних підрозділів у стресових ситуаціях;

- розробка зразкових сценаріїв розвитку кризи (стрес-сценаріїв) та опис основних стратегій виходу з кризи в умовах різних припущень та стрес-сценаріїв;

- порядок формування антикризової команди, розподіл обов'язків та сфер відповідальності керівних працівників;

- розрахунок мінімально допустимих потреб у основних фондах, техніці, персоналі;

- форми та методи контролю за реалізацією заходів щодо виведення банку з кризи;

- порядок розробки та внесення коригувань до плану антикризового управління [].

План антикризового управління є внутрішнім документом банку, який має самостійно оцінювати передбачувані варіанти самооздоровлення з урахуванням того, що: а) заходи, що передбачаються різними варіантами, повинні бути реалізовані в прийнятні терміни та відповідати цілям самооздоровлення; б) у поєднанні з іншими наявними антикризовими інструментами ці варіанти в сукупності мають бути різноманітними, виходячи з того, що кризові ситуації можуть бути обумовлені різними специфічними для банку проблемами, а також проблемами, що охоплюють банківський сектор у цілому; в) запропоновані заходи повинні бути ефективними для вирішення наявних проблем або тих, які можуть виникнути.

План антикризового управління має бути підтриманий розробкою механізму своєчасного виявлення проблем банку. Це передбачає розробку індикаторів, що свідчать про виникнення проблем на ранній стадії, наявність інструментів та можливостей для ефективного моніторингу та контролю індикаторів. Щоб вчасно доводити інформацію про зміну індикаторів до керівництва банку і не допустити ситуації, коли індикатори вказують на

кризову ситуацію, що вже реалізувалася, варто використовувати елементи прогнозу. Формування механізму своєчасного виявлення проблем спирається насамперед на значну частину заходів, які повинен використовувати банк у своїй профілактичній роботі.

Планування антикризових процедур не дасть належного ефекту, якщо під час підготовчої роботи в банку не буде вироблено механізму реалізації заходів, передбачених планом антикризового управління. Для цього необхідно визначити, як буде організовано аналітичну роботу в період кризи, оскільки реалізація плану з виведення банку з кризи потребує інших організаційних та технологічних рішень. У банку заздалегідь повинні знати, як змінюватимуться цілі та завдання аналізу в умовах кризи, яким чином буде реорганізовуватися аналітична структура, як буде комплектуватися кадровий склад аналітичної служби для забезпечення її висококваліфікованими фахівцями-аналітиками, здатними швидко обробляти та аналізувати інформацію в умовах кризи.

Вже в антикризовому плані мають бути відображені способи реорганізації інформаційно-аналітичних потоків, що акцентують увагу на результатах реалізації антикризових процедур або виявленні нових проблем, що виникли у процесі здійснення антикризових заходів. При цьому особливе значення має розробка та підбір методичного забезпечення, як оцінки зміни фінансового становища під час кризи, так і оцінки результатів його подолання. Крім того, підготовча робота передбачає також розробку та підбір адекватного програмного забезпечення, яке забезпечує продовження безперебійного функціонування внутрішніх процесів, ІТ-систем, розрахункових механізмів у період кризової ситуації у банку.

Підсумовуючи вищенаведене, слід зазначити, що добре та ефективно організована підготовча робота створює реальні умови для успішного подолання кризи, відновлення фінансової стійкості та повернення банку до нормальної діяльності. Вихід із кризи вимагає від керівництва банку цілеспрямованої роботи з вирішення наявних проблем. При цьому повинні

застосовуватися як заходи, розроблені в планах антикризового управління, так і додаткові заходи, з урахуванням коригувань на непередбачувані обставини.

3.2. Концептуальні основи антикризового управління в банку

В результаті дослідження теми кваліфікаційної роботи нами було виявлено, що функціонування банківської системи на даному етапі характеризується досить добрими показниками фінансової стійкості та надійності. Однак, простежуються негативні тренди у динаміці надання кредитів. Особливо важливим є кредитування реальної економіки, особливо у період невизначеності та поширення коронакризи. Ще однією особливістю банківської системи України є наявність досить великої частки непрацюючих кредитів у кредитному портфелі банківських установ, причому на корпоративний сектор припадає 39,18% непрацюючих кредитів від їх загальної кількості. Ця частка поступово знижується, але робота з кредитування та робота з непрацюючими кредитами залишається для вітчизняних банків пріоритетним напрямом, який потребує уваги з боку менеджменту банку і, зокрема, антикризового управління.

Заходи антикризового управління в частині кредитування корпоративного сектору потребують виваженого підходу та мають відповідати наступним принципам:

1. Готовність до реагування. Оскільки зовнішнє та внутрішнє середовище постійно впливає на діяльність суб'єктів господарювання, банківські установи мають бути постійно готові підлаштовуватися під зміну умов діяльності своїх клієнтів та вживати необхідних заходів з метою збереження позицій банку.

2. Превентивність. Стратегія кредитної політики банківської установи має враховувати необхідність ранньої діагностики та попередження кризових явищ.

3. Об’єктивність. При розробці та реалізації антикризових заходів враховувати не тільки зовнішній вплив кризи на діяльність клієнтів, а й враховувати внутрішні причини й фактори несприятливого становища клієнта.

4. Бюджетування та планування діяльності. Застосування превентивного антикризового управління в частині роботи з кредитування реального сектору економіки, необхідно розробити ймовірні сценарії кризових ситуацій та спланувати бюджет та потенційні витрати.

5. Терміновість реагування. Виникнення криз характеризується високою динамічністю, а відтак вимагають швидкого реагування з боку антикризового управління кредитним процесом.

6. Адекватність. Фінансові витрати банківської установи на реалізацію антикризових заходів повинні відповідати глибині кризових ситуацій.

7. Послідовність реагування. Усі проблеми мають вирішуватися в порядку їх настання та ступеня небезпечності.

8. Адаптивність менеджменту. Антикризове управління повинно бути гнучким та швидко пристосовуватися до зовнішнього та внутрішнього середовища. Антикризові заходи та інструменти, які використовуються банками не є стандартизованими та можуть і повинні змінюватися в залежності від виду й характеру кризи.

9. Ефективність – спрямованість на отримання максимально можливого позитивного результату.

10. Професіоналізм. Суб’єкти антикризового управління мають бути професійно підготовлені та володіти необхідними навичками та досвідом.

11. Орієнтація на довгостроковий результат та досягнення цілей. Даний принцип означає, що застосування антикризових заходів не повинно мати негативний вплив на стратегічну перспективу банківської установи.

12. Контроль. Будь який антикризовий план та антикризові заходи повинні бути контрольованими.

13. Законність. Антикризове управління повинно базуватися на правових засадах.

Банківський сектор займає важливу позицію у стабілізації економіки країни, а тому в умовах пандемії коронавірусу банківським установам необхідно організувати антикризові програми, які допоможуть вітчизняному бізнесу не тільки залишитися на плаву, а й вести ефективну діяльність. Спробуємо запропонувати план антикризових заходів у частині кредитування. Такий план заходів розглядається на засіданні Правління банківської установи, всі обговорюваних антикризових заходів вносяться в протокол зсідання. До протоколу додаються необхідні додатки, які містять форми та зразки документів, необхідних в процесі застосування антикризових заходів. Рішення оформлюється вигляді витягу з протоколу засідання Правління банківської установи та доводиться до всіх структурних підрозділів, які задіяні у процесі виконання даних антикризових заходів.

Антикризові заходи, на нашу думку мають містити наступні пропозиції:

1) Надання позичальникам банків – фізичним та юридичним особам, на підставі звернень, в обґрунтованих випадках відтермінування сплати основного боргу та відсотків за кредитами. Умови за якими здійснюється відтермінування представлені в таблиці 3.1.

2) Кредитні лінії та строкові кредити клієнтів, в окремих обґрунтованих випадках, можуть бути рефінансовані або пролонговані на строк не більше 24 місяців з застосуванням пункту 1 даного рішення з антикризового управління кредитним процесом.

3) Відновлювані кредитні лінії по клієнтах, які не можуть забезпечити обслуговування відсотків, одночасно з застосуванням пункту 1 даного рішення, переводять в невідновлювані кредитні лінії. У виняткових, обґрунтованих випадках за рішенням кредитного комітету, рівень повноважень якого на рівень вищий від рівня комітету по сальдо заборгованості клієнта на момент даного

розгляду, може бути прийнято рішення про збереження фінансування у формі відновлювальної кредитної лінії.

4) Овердрафти по клієнтах, які не можуть забезпечити обслуговування відсотків, переводять шляхом рефінансування в сумі залишку основного боргу та нарахованих відсотків, в строковий кредит на строк не більше 24 місяців з застосуванням пункту 1 даного рішення.

Таблиця 3.1.

Умови відтермінування основної суми боргу та відсотків за кредитами в умовах кризи

Тип рішення	**Роздрібні клієнти**				**Бізнес клієнти**
	Готівковий кредит/кредитна картка/овердрафт	**Автокре-дит**	**Іпотека**	**Під прийнятну заставу**	
Відтермінування основного боргу	До 6 місяців, але не довше ніж до (дата)	До 6 місяців			До 12 місяців
Відтермінування відсотків	Надається на строк від 3 до 6 місяців, нарахування відсотків здійснюється щомісячно: - Для класичної схеми погашення або адаптованого графіку погашення сплата відсотків, нарахованих за період кредитних канікул, здійснюється в останній робочий день місяця, в якому закінчуються відтермінування або в день повного погашення кредиту. У випадку непогашення відсотків у встановлений термін, на наступний робочий день сума нарахованих та несплачених відсотків станом на останній робочий день місяця, в якому закінчується відтермінування, капіталізується та рівномірно розподіляється на весь період кредитування, виходячи з нової суми. - Для ануїтетної схеми погашення відсотки, які будуть нараховані за період відтермінування, розподіляються рівномірно на весь період погашення кредиту з перерахунком суми щомісячного платежу.				

5) Для клієнтів, сума заборгованості яких перевищує 700 тис.грн. для фізичних осіб-підприємців та 750 тис.грн. для юридичних осіб, рішення про застосування заходів згідно пунктів 1-4 даного рішення, приймаються на основі

сформованого судження банківської установи, яке ґрунтується на оцінці спроможності боржника подолати фінансові труднощі, відновити обслуговування заборгованості та забезпечити її погашення після завершення карантинних заходів.

6) Рішення по пунктах 1,2,4 приймаються за рішенням кредитного комітету, рівень повноважень якого відповідає рівню комітету по сальо заборгованості клієнта.

7) До окремого розпорядження Правління з визначеної дати припинити видачу беззаставних кредитів. Кредитування позичальників без забезпечення або із застосуванням беззаставної суми можливе у виняткових обґрунтованих випадках за рішенням кредитного комітету, рівень повноважень якого на рівень вищий від рівня комітету о сальдо заборгованості клієнта на момент даного розгляду.

8) Кредити по яким застосовані антикризові заходи згідно пунктів 1-4 даного рішення, повинні бути ідентифіковані в протоколі кредитного комітету та в АБС «Б2» відповідною позначкою.

9) Зобов'язати кредитних аналітиків для фізичних осіб інформувати управління кредитних ризиків про прийняття рішень щодо відтермінування сплати відсотків шляхом надсилання протоколів рішень на адресу ____@___.___.

10) Н період з ____202_р. до _____202_р. припинити нарахування пені та штрафів за простроченою кредитною заборгованістю, яка виникне в цей період.

11) На період з ____202_р. до _____202_р. не застосовувати штрафні санкції за невиконання ковенант, зазначених в умовах договорів.

12) Банківська установа залишає за собою право застосовувати пені, штрафи та комісії згідно пунктів 10,11 для клієнтів, у разі прийняття окремих рішень кредитним комітетом не нижче 3-го рівня, в рамках умов укладених договорів у цій частині.

13) З ____202_р. відновити нарахування та стягнення комісії за дострокове погашення кредитної заборгованості. Управління підтримки бізнесу спільно з управлінням інформаційних технологій привести у відповідність до змінених умов додаткові угоди до кредитних договорів у цій частині.

14) Передбачити можливість для готівкових кредитів, за умови надання забезпечення, зниження відсоткової ставки до рівня, передбаченого умовами відповідного продукту для роздрібних клієнтів.

15) На період з ____202_р. до _____202_р.,не застосовувати комісію за зміну графіку кредитів для фізичних осіб та бізнес клієнтів сегмента малого бізнесу. У випадку, якщо відтермінування здійснюється по кількох кредитах, то комісія береться за кожен кредит, але не більше 1500 грн. для клієнтів середнього бізнесу та 5000 грн. для клієнтів корпоративного бізнесу, за усіма кредитами одного клієнта.

16) На період з ____202_р. до _____202_р., комісію за розгляд заявки при видачі кредитів на рефінансування кредитів в рамках даного рішення – не застосовувати.

Комісію за видачу встановити в наступному розмірі:

- для роздрібних клієнтів комісія не застосовується;
- для сегменту малого бізнесу комісія не застосовується;
- для клієнтів середнього бізнесу комісія становить 1%, але е більше 1500 грн.;
- для клієнтів корпоративного бізнесу комісія становить 1%, але не більше 5000 грн.

17) Рішення в частині затверджених пунктів, на період з ____202_р. до _____202_р. має пріоритет над наступними внутрішніми нормативними документами:

- Процедурою кредитування корпоративних клієнтів, затвердженою рішенням Правління (протокол №__/__ від _____р. зі змінами та доповненнями);

- Процедурою кредитування клієнтів малого та середнього бізнесу, затвердженою рішенням Правління (протокол №__/__ від _____р. зі змінами та доповненнями);
- Положенням про кредитування роздрібних клієнтів, затвердженим рішенням Правління (протокол №__/__ вд ____р. зі змінами та доповненнями).

18) Для реалізації рішення по антикризових заходах використовувати наступні Додатки:

- Заява-декларація на отримання відтермінування по кредиту юридичної особи;
- Заява-декларація на отримання відтермінування по кредиту фізичної особи-підприємця;
- Судження Банку.

19) Заява на отримання відтермінування по кредиту фізичної особи оформлюється в довільній формі.

В залежності від тривалості кризи та змін у зовнішньому середовищі банківської установи, антикризові заходи коригуються, адаптовуються до зміни умов, переглядаються на засіданнях Правління банку. Дотримання усіх зазначених нами принципів антикризового управління дозволяє комерційним банкам адекватно реагувати на виклики та утримувати становище банку на належному рівні. Одночасно, застосування антикризових заходів, дає можливість клієнтам банку долати кризові стани та проводити ефективну діяльність.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Розглядаючи практичні аспекти антикризового управління в банківських установах можемо зробити декілька узагальнень:

1. Антикризове управління є невід'ємною частиною банківського менеджменту та має здійснюватися на постійній основі. На сьогодні організація антикризового управління в комерційних банках виходить із наступних припущень: а) кризи в банках можна передбачати, очікувати і викликати, а також певною мірою їх можна відсувати або прискорювати; б) до криз можна і необхідно готуватися; в) кризові процеси можуть бути до певної межі керовані та контрольовані; г) управління за умов кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду; д) управління процесами виходу з кризи здатне мінімізувати її наслідки.

2. Враховуючи тривалий перебіг пандемії COVID-19, застосування карантинних заходів, локдаунів, а відтак негативний вплив на економічні процеси в країні, банківські установи повинні розробляти та реалізовувати антикризові плани, які, своєю чергою, мають своєчасно переглядатися, коригуватися в залежності до потреб ринку.

3. План антикризового управління повинен бути оформлений у вигляді документа в якому чітко зазначаються строки, тривалість, терміни виконання конкретних заходів. План антикризового управління є внутрішнім документом банку, який має самостійно оцінювати передбачувані варіанти антикризових заходів з урахуванням того, що: а) заходи, що передбачаються різними варіантами, повинні бути реалізовані в прийнятні терміни та відповідати цілям банку; б) у поєднанні з іншими наявними антикризовими інструментами ці варіанти в сукупності мають бути різноманітними, виходячи з того, що кризові ситуації можуть бути обумовлені різними специфічними для банку проблемами, а також проблемами, що охоплюють банківський сектор у цілому; в) запропоновані заходи повинні бути ефективними для вирішення вже наявних проблем або тих, які можуть виникнути.

ВИСНОВКИ

В результаті вивчення функціональних та інституційних аспектів антикризового управління в банківських установах можна зробити наступні висновки та узагальнення:

1. Поняття кризи у економіці почало застосовуватися у 19 столітті. Слово «криза» має давньогрецьке походження та означає «вирок, рішення з будь-якого питання або в сумнівній ситуації». В економічній системі криза - це крайнє загострення протиріч, що загрожує її життєздатності, стійкості у навколишньому середовищі.

2. Банківські установи також переживають кризи, причинами проблем у роботі банків можуть бути як зовнішні, так і внутрішні впливи. Незалежно від причин, які спровокували виникнення ускладнень у роботі банківської установи важливим є своєчасне розпізнання загрози та виття адекватних стабілізаційних заходів антикризового управління.

3. Антикризове управління представляє собою набір методів та прийомів, за допомогою яких можна розпізнати початок кризи, досягати мінімізації негативного впливу, згладжувати перебіг кризи. Технологічно механізм реалізації антикризового управління включає ряд послідовних кроків, що мають вплив на установу банку та результатом яких є попередження, пом’якшення і подолання криз різних типів. Антикризове управління вважається ефективним, якщо вдається уникнути кризи, а у випадку коли криза вже виникла – її дія не відображається на доходах банку або відсутні істотні відхилення від запланованих показників роботи.

4. Кризовий стан банківської установи вимагає від менеджерів проведення низки нетрадиційних заходів, використання методів та підходів, які значно відрізняються від керівництва у звичайних, стабільних умовах. Економічна криза в банку проявляється настанням важкого фінансового становища, яке можна визначити завдяки негативним значенням цілої низки

показників. В першу чергу це незадовільний фінансовий результат діяльності, зниження рівня рентабельності або стрімке скорочення розміру прибутку.

5. Діагностика наявності або загрози виникнення кризи в банківській установі - це сукупність методів, спрямованих на виявлення проблем, слабких місць та упущень в системі управління, які стали головними причинами погіршення фінансового стану банку, а також інших показників його діяльності. Методи діагностики кризи в банківській установі включають: моніторинг економічного сфери та проведення системного аналізу ознак ймовірних змін становища та конкурентного статусу, аудит фінансового стану, аналіз кредитної політики та заборгованості, визначення ризиків, оцінку поточного стану банку та прогнозування його можливих станів у майбутньому.

6. У XXI столітті вітчизняна банківська система зазнала впливу декількох криз. Останню кризову ситуацію спровокувала пандемія COVID - 19. Провівши аналітичну оцінку сучасного стану банківської системи України слід зазначити, що прибутковість банківського сектору досягла досить високих значень, не дивлячись на складні умови функціонування. Фінансові результати банківського сектору України мають позитивну тенденцію, а процентні та комісійні доходи суттєво збільшилися. Операційні доходи покривають операційні витрати й відрахування в резерви під кредитні ризики, причому із перебільшенням. Станом на 01 жовтня 2021 року із 71 платоспроможних банків 64 установи були прибутковими та отримали чистий прибуток 51,7 млрд грн, що перекрило збитки 7 банків на загальну суму 0,3 млрд грн.

7. Вплив пандемії COVID-19 на діяльність банківських установ України на сьогодні можна оцінювати як незначний. Основними причинами, які зробили вплив пандемії COVID-19 на прибутковість діяльності банків незначним є фактична відсутність приросту банківського кредитування та переорієнтація банківських установ протягом останніх років на пошуки інших джерел доходу. Установи банків розміщували вільні кошти на депозитні

сертифікати НБУ та робили вкладення у ОВДП. Таке рішення стало для банків високоприбутковими та безризиковим.

8. Особливої уваги потребує кредитний ризик при функціонуванні банків, виникнення якого призводить до появи проблемної заборгованості. Така ситуація потребує застосування антикризових заходів та пошуку шляхів зменшення частки непрацюючих кредитів у кредитному портфелі банківської установи. Впродовж 2019-2020 років така проблема залишалась актуальною та усугублялась загрозою збільшення частки непрацюючих кредитів у зв'язку з пандемією, карантинними заходами та уповільненням економічного зростання загалом. Застосування антикризового управління в частині кредитної політики банків, дозволило не тільки втриматися на плаву в складних умовах пандемії, а й проводити кредитування суб'єктів ринку та знизити частку непрацюючих кредитів у своїх кредитних портфелях. Так, у 2020 році частка непрацюючих кредитів у банках України знизилася на 7,4 процентних пункти - до 41% з 48,4%.

9. В умовах пандемії COVID-19 основні ресурси комерційних банків – депозити можуть стати причиною кирзового стану банківської установи. Зараз на депозитному ринку спостерігається негативний тренд щодо зниження темпів приросту депозитів, що має привернути увагу банків, окрім цього відбуваються зміни у структурі депозитів за строками, так, у 2020 році частка депозитів на вимогу зросла з 52% до 57%, що свідчить про зростання невизначеності у вкладників.

10. Важливим сигналом для застосування антикризових заходів у менеджменті банку має стати девальвація національної грошової одиниці, оскільки це зменшує кредитоспроможність позичальників і породжує кредитні ризики. Також зростання валютного курсу та споживчих цін є основними причинами відтоку банківських депозитів. В контексті антикризового управління слід наголосити на тому, що масового відтоку депозитів, все ж такі, у банківській системі не слід очікувати. Законодавство України передбачає

неможливість дострокового розірвання строкових депозитних угод без поважних причин.

11. Функціонування банківської системи завжди супроводжується контролем з боку Національного банку України. Дотримання регуляторних вимог центрального банку є основою банківської діяльності та основою антикризового управління на рівні банківської установи. На сьогодні банківська система України демонструє дотримання усіх економічних нормативів діяльності, що безперечно служить підставою для оптимістичних прогнозів її діяльності у майбутньому.

4. Негативним є зниження рентабельності активів та капіталу два роки поспіль. Одним з факторів, які спровокували формування такої тенденції стала пандемія COVID-19, уповільнення економічного розвитку у світі та всередині країни, уповільнення темпів та обсягів кредитування економіки, зниження платоспроможного попиту на кредити та інші. Враховуючи тривалий перебіг пандемії COVID-19, застосування карантинних заходів, локдаунів, а відтак негативний вплив на економічні процеси в країні, банківські установи повинні розробляти та реалізовувати антикризові плани, які, своєю чергою, мають своєчасно переглядатися, коригуватися в залежності до потреб ринку.

5. План антикризового управління формується у вигляді внутрішнього документа банку, в якому передбачаються варіанти антикризових заходів з урахуванням того, що: а) заходи повинні бути реалізовані в прийнятні терміни та відповідати цілям банку; б) у поєднанні з іншими наявними антикризовими інструментами ці заходи мають бути різноманітними, виходячи з того, що кризові ситуації можуть бути обумовлені різними специфічними для банку проблемами, а також проблемами, що охоплюють банківський сектор у цілому; в) запропоновані заходи повинні бути ефективними для вирішення вже наявних проблем або тих, які можуть виникнути.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний огляд ринку/Українська біржа. *Аналітика та новини фондового ринка*, 2021 URL: http://www.ux.ua/ua/m/12/32482/20211105-analtichniy-oglyad-rinku.aspx

2. Аніщенко Л. О. Зарубіжний досвід антикризового регулювання. *Економічний простір*. 2012. № 68. С. 143-156.

3. Афанасьєва О. Б. Зарубіжний досвід антикризового регулювання в банках. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2010. Вип. 29. С. 159-167.

4. Афанасьєва О.Б. Особливості антикризового регулювання в банках України. *Економічний простір*. 2010. № 38. С. 89–99.

5. Базель-3: глобальная реформа банковского сектора URL: http: // www. km. ru/ biznes-i-finansy / obzory / bankovskii – sector

6. Банківське кредитування корпоративного сектору економіки в умовах циклічності : монографія / Л.В. Кузнєцова та ін. Харків, 2018. 280 с.

7. Банківське регулювання і нагляд: методологія та практика: монографія / за ред. В. В. Коваленко. Одеса: Атлант, 2013. 492 с.

8. Банківські операції : підручник. / За ред. д.е.н., проф. О.В.Дзюблюка. [2-ге вид. випр. і доповн.]. Тернопіль : Вид-во ТНЕУ «Економічна думка», 2013. 864 с.

9. Бєлова І.В. Пошук кредитної стратегії поведінки банку в умовах кризи. *Економічний форум*. 2017. №2. С. 242-248.

10. Бобиль В. В. Управління банківськими ризиками в умовах фінансової кризи : дис. …д-ра екон. наук : 08.00.08 / Полтава, 2015. URL : http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/745/1/disertacya.pdf

11. Боцман С.В., Захарченко В.І. Ефективна модель антикризового управління на підприємстві. *Проблеми та перспективи інноваційного соціально-економічного розвитку в умовах глобалізації: регіональний вектор* :

зб. матеріалів доп. учасн. І Міжнародної наук.-практ. Інтернет конф. Ізмаїл, 2012 URL: http://idgu.edu.ua/fei/conference/dokl/d22.pdf

12. Вареник В.А. Напрями розвитку банківського регулювання та нагляду в умовах євроінтеграції України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Випуск 1 (56). С. 196-201.

13. Виговська Н.Г., Виговський В.Г. Місце позабалансових ризиків в системі банківських ризиків. *Вісник ЖДТУ*. 2016. №1. С. 3-16.

14. Височанська Н.В., Гринчишин Я.М. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківського сектору України. *Молодий вчений.* 2018. № 9 (61). URL : https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/55-1.pdf

15. Галіцейська Ю., Балянт Г. Реформування сиситеми регулювання фінансового ринку: досвід Великобританії. *Економіка та суспільство*. 2018. №19. URL : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/140.pdf

16. Грязнова О.Г. Антикизисный менеджмент. URL : https://b-ok.global/book/2412269/30a3c0

17. Дзюблюк О. В. Аналіз впливу валютної політики НБУ на розгортання системної банківської кризи. Системна криза банківського сектору в Україні і стратегія її подолання: монографія / за ред. С. М. Аржевітіна, Т. Є. Унковської. К.: КНЕУ, 2017. С. 121-136.

18. Дзюблюк О. Валютно-курсові аспекти антикризової економічної політики. Банківська справа. 2017. № 4. С. 14-33.

19. Дзюблюк О. Монетарна політика як ключовий важіль реалізації антикризових заходів в економіці. Банківська справа. 2017. № 2. С. 3-26.

20. Дзюблюк, О. В. Регулювання ліквідністю банківської системи України : монографія / О. В. Дзюблюк, В. Я. Рудан. Тернопіль : Вектор, 2016. 290 с.

21. Єпіфанов А.О., Васильєва С. М. Козьменко та ін. Управління ризиками банків: монографія у 2 т. Т.1: Управління ризиками базових

банківських операцій / За ред. А. О. Єпіфанова і Т.А. Васильєвої. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. 283 с. 3

22. Жовтанецька Я. В. Антикризове управління фінансовою діяльністю банків: дис. …к-та екон. наук : 08.00.08 / Львів, Полтава, 2017. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/50081/5/Kovalenko_Antykryzove_upravlinnia.pdf

23. Запорожець С. В. Внутрішній аудит управління ліквідністю банку. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 16. С. 739-744.

24. Зарицька Ірина. Передумови та особливості прояву сучасної світової банківської кризи. *Вісник НБУ* 2009, №6. С. 20-29.

25. Захаренко Н.С. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки.* Вип. 2010. №20. URL : https://core.ac.uk/download/pdf/72004964.pdf

26. Захаренко Н.С. Методи антикризового управління фінансовими ресурсами металургійний підприємств. *Молодий вчений.*. 2014 № 8 (11). URL : http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/8/24.pdf

27. Звєряков О. М. Антикризове регулювання банком в умовах фінансової нестабільності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. Вип. 43 (3). С. 80-85.

28. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні / Затверджена Постановою Правління НБУ від 28.08.2001 р. №368/ URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01

29. Карпов В. А. Економічний ризик та методи його вимірювання : навчальний посібник. Одеса: ОДУВС, 2011.199 с.

30. Карчева Г. Т. Проблеми забезпечення фінансової стійкості банківської системи України в умовах макроекономічної нестабільності. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка.* 2016. Т. 21. Вип. 5. С. 146-150.

31. Коваленко В. В. Методичні підходи до управління ризиком забезпечення банківських позичок. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. *Серія: Економіка.* 2015. Випуск 11. Ч. 2. С. 119-122.

32. Коваленко В.В., Крухмаль О.В. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи : монографія. Суми : УАБС НБУ, 2007. 198с. URL : https://epdf.pub/-c7c3aa3cf49cc0f63870555b41e35f0067563.html

33. Коваленко В.В., Чопікова Е.В. Місце діагностики в системі антикризового регулювання сучасними банками. *Економіка та суспільство*. – 2016. № 5. Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua

34. Колесник О.О. Банківський менеджмент у період пристосування до нових макроекономічних умов. *Міжнародна економічна політика. Спецвипуск. Частина 1*, 2012. URL : https://core.ac.uk/download/pdf/197224993.pdf

35. Комонько О.В. Необхідність застосування механізму мінімізації кредитного ризику в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. №3. Т.3. С.111-116.

36. Котенко О.О. Напрямки впровадження елементів антикризового управління в комерційних банках України. *Сучасна наука в мережі Інтернет* : тези доповідей Шостої Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 25-27 лютого 2010р. Київ, 2010. Т. 22. С. 46-47.

37. Кредитна діяльність банків України: проблеми та перспективи розвитку: монографія / За ред. В.В. Коваленко. Одеса: Видавництво «Атлант», 2015. 217 с.

38. Кремень В. М. Методологічні засади розвитку фінансового нагляду в Україні : дис. …д-ра екон. наук : 08.00.08 / Суми, 2018. URL : https://core.ac.uk/download/231765757.pdf

39. Кузнєцова Л.В. Управління кредитними ризиками банків України на основі стрес-тестування. Інтелект XXI. 2019. № 4. С. 44-48.

40. Куприянова Людмила Михайловна Методика антикризисного анализа и пути ее совершенствования. *Мир новой экономики.* 2015. №1. С.67-73.

41. Малютенко О.Ю. Доцільність використання методу аналізу ієрархій в управлінні стратегічними ризиками. Wirtschaftund Management: Theorieund Praxis: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel. Nürnberg: Verlag SWG imex GmbH, 2014. Vol. 1. S. 294-301.

42. Мельник І. О. Теоретичні аспекти антикризового менеджменту. URL : https://core.ac.uk/download/pdf/32616197.pdf

43. Мельник К., Колотуха С., Коваленко І. Зниження кредитних ризиків та забезпечення їх стійкості в діяльності банку. *Банківська справа*. 2017. № 1. С. 32-41.

44. Олефір А. О. Правові механізми антикризового державного регулювання економіки. Теорія і практика правознавства. 2018. Вип. 1(7). 2015. С. 1-18.

45. Основні принципи ефективного банківського нагляду URL: // http://www.bank.gov.ua/bank_supervision/ BCP%20Core%20Principles_ukr%20.pdf

46. Офіційний веб-сайт Асоціації українських банків. URL: http//www.aub.com.ua

47. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: http//www.rada.gov.ua

48. Офіційний веб-сайт Національного банку України URL: http://www.bank.gov.ua.

49. Панченко К. С. Оцінка та управління ринковим ризиком комерційного банку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 5. С. 45-48. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2018/11.pdf.

50. Підходи до стрес-тестування банків у 2021 році. НБУ. веб-сайт. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ST_model_2021_public_2021-05-06.pdf?v=4 (дата звернення 12 листопада 2021 р.)

51. Посохов І.М., Ходирєва О.О. Стрес-тестування як актуальний інструмент ризик-менеджменту сучасної банківської системи України *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Т. 1. № 24. С. 53–61.

52. Прімєрова О. К., Янчук В. О. Особливості монетарної політики в Україні на сучасному етапі. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5797

53. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 7.12.2000 р. №2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14

54. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні : затверджено Постановою Правління НБУ від 28.08.2001 р. № 368. Дата оновлення 28.03.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01.

55. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : затверджено постановою Правління НБУ від 11.06.2018 р. № 64. Дата оновлення 07.06.2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18.

56. Про схвалення Методики розрахунку коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR), затверджено Постановою правління НБУ від 24.12.2010 р. № 1001- рш. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1001500-19.

57. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України : схвалено постановою Правління НБУ від 03.12.2018 р. № 814-рш. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18.

58. Романько Г.А. Страхування кредитних ризиків в Україні. *Молодий вчений.* 2016. № 1 (28). Частина 2. С. 55-58.

59. Рудик Н. Аналіз антикризової політики ФРС США та КНР. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 4. С. 111-116.

60. Тарасевич Н. В. Стрес-тестування ризиків як інструмент антикризового управління діяльністю банків. *Вісник Донецького національного університету. Серія: Економіка і право.* 2015. Вип. 1. С. 352-357.

61. Теорія і практика грошового обігу та банківської справи в умовах глобальної фінансової нестабільності : монографія / О. В. Дзюблюк, М. Д. Алексеєнко, В. В. Корнєєв [та ін.] ; за ред. О. В. Дзюблюка. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 298 с.

62. Трансформація банківської системи у контексті глобалізаційних викликів : монографія / О. В. Дзюблюк, Г. Р. Балянт, Ю. М. Галіцейська [та ін.] ; за ред. О. В. Дзюблюка. Відень : PremierPublishing, 2018. 354 с.

63. Українські банки скорочують обсяг проблемних кредитів. *УНІАН.* веб-сайт. URL : https://www.unian.ua/economics/finance/ukrajinski-banki-skorochuyut-obsyag-problemnih-kreditiv-novini-ukrajina-11595619.html (дата звернення 5 листопада 2021р.)

64. Храпкіна В. В., Чучко О.П. Адаптація світового досвіду антикризового регулювання в Україні. *Технологический аудит и резервы производства.* 2015. № 1(7). С. 42-49.

65. Чуб О.О. Банківські кризи у глобальній економіці. *Вісник ЖДТУ Серія*: *Економічні науки.* 2011. № 4 (58). URL : http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4354/1/376.pdf

66. Чуб П. М. Антикризове управління у банківській діяльності. *Фінанси, облік і аудит.* 2012. № 20 URL : https://core.ac.uk/download/pdf/32607478.pdf

67. Чуб П.М. Методи антикризового управління банком. URL : https://kneu.edu.ua/userfiles/arch/11-4239.pdf

68. Швець О. В. Методичні підходи до оцінки якості контролю кредитного ризику банку. *Бізнес Інформ.* 2017. №2. С. 269-274.

69. Шульга Н.П., Баланчук Д.В. Феномен ризику репутації банку. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 21-26.

70. Щуревич О. І. Система банківського регулювання та нагляду в умовах відкритої економіки України. : дис. …к-та екон. наук : 08.00.08 / Львів, 2017. URL : https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/dis_shchurevych.pdf

71. Amendment to the Capital Accord to incorporate market risks. Basel Committee of Banking Supervision. Basel. Updated November 1996. URL: http: // www.bis.org

72. Semenova K. Usage of statistical methodology in the risk assessment. News of science and education. Sheffield, UK: Science and Education Ltd, 2014. № 3 (3). С. 40-48.

73. World Economic Outlook Database [WEO]. URL: http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/