

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ  
КАФЕДРА БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ**

**Лихород Віталій Вікторович**

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКОМУ  
СЕКТОРІ**

Спеціальність 8. 03050802 – Банківська справа  
магістерська програма – Організація банківської справи  
Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем “магістр”

Виконав студент групи БСм – 51  
В. В. Лихород

---

Науковий керівник  
к.е.н., Іващук О.О.

---

Дипломну роботу допущено  
до захисту:

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2013 р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **О. В. Дзюблюк**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ</b>	
1.1. Сутність та особливості банківської кризи .....	7
1.2. Зміст та значення антикризового управління в банківському секторі ...	18
1.3. Організація антикризового управління в банківському секторі .....	28
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 .....	43
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ</b>	
2.1. Аналіз стану банківського сектору України в умовах кризових явищ...	45
2.2. Оцінка регулятивних антикризових заходів щодо забезпечення стабільності банківського сектору .....	55
2.3. Зарубіжний досвід антикризового управління банків .....	64
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 .....	76
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ</b>	
3.1. Реструктуризація банківської системи в процесі антикризового управління .....	78
3.2. Стратегічні напрями реформування діяльності банківських установ ....	88
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 .....	99
ВИСНОВКИ .....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	105
ДОДАТКИ .....	117

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Важливою умовою розвитку економік є стабільність і надійність банківського сектору. За сучасних умов, які є наслідком розгортання фінансово-економічної кризи в нашій країні, гостро постали питання неефективного антикризового менеджменту, а інколи – взагалі його відсутності. Антикризове управління можна вважати багатофункціональною та багатоаспектною системою, яка включає в себе велику кількість різноманітних елементів, що перебувають у певних відношеннях, пов'язані між собою і утворюють єдине ціле. Загалом, антикризове управління спрямовується на оптимізацію фінансових показників функціонування банківського сектору, подолання диспропорцій розподілу фінансових ресурсів, оцінку та врахування операційних ризиків банків, а також на оптимізацію розрахунків з кредиторами та позичальниками в реальному секторі економіки.

Саме тому, на сучасному етапі важливим є зосередження уваги на антикризовому управлінні, за допомогою якого можна передбачати, вчасно розпізнавати і успішно вирішувати найскладніші проблеми.

**Огляд літератури з теми дослідження.** Вагомий внесок у розробку питань антикризового управління банківського сектору було здійснено такими зарубіжними дослідниками, як: Ф. Валенсія, Дж. Гарсія, А. Деміргук-Кунт, Е. Детражіа, Дж. Капріо, Т. Леттер, К.-Й. Ліндгрєн, П. Роуз. Досліджувана проблема висвітлена також в роботах російських вчених, зокрема: М. Ю. Воронька, О. Л. Драчової, А. М. Кармінського, І. В. Ларіонової, А. А. Пересецького, А. М. Тавасієва, П. Ф. Шемриковича. Сучасні інструменти антикризового управління знайшли відображення також у наукових працях українських дослідників, зокрема: О. Барановського, О. Дзюблюка, І. Д'яконової, І. Лютого, В. Міщенко, О. Петрика, О. Тридіда, О. Вовчак, А. Кузнєцова, Б. Кваснюк, О. Лапко, С. Науменкова, Т. Смовженко, О. Васюренка, А. Гальчинського, В. Гейця, А. Городецького, А. Гриценка, С. Козьменка, В. Лісницького, І. Сала, А. Чухна, Н. Шелудько, О. Яременка.

Однак, багато питань антикризового управління банком залишається не

вирішеними як в теоретичному, так і в практичному аспектах. Особливої уваги потребують питання пов'язані із уточненням сутності антикризового управління в банківському секторі та розроблення заходів, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування й розвитку вітчизняної банківського сектору.

**Мета і завдання дослідження.** Метою даної дипломної роботи є поглиблення теоретичних засад антикризового управління банківськими установами та розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення діагностики, попередження та подолання кризових явищ в банківському секторі.

Для досягнення поставленої мети передбачено постановку, формулювання і розв'язання наступних наукових й практичних завдань:

- дослідити сутність та особливості кризи в банківській діяльності;
- охарактеризувати зміст та значення антикризового управління в банківському секторі;
- розглянути організацію антикризового управління в банківській діяльності;
- проаналізувати стан банківського сектору України в умовах кризових явищ;
- здійснити оцінку регулятивних антикризових заходів щодо забезпечення стабільності банківського сектору;
- узагальнити зарубіжний досвід застосування інструментів антикризового управління банків;
- обґрунтувати напрями удосконалення антикризового управління в банківському секторі.

**Об'єкт і предмет дослідження.** Об'єктом дослідження є процес антикризового управління банківським сектором.

**Предметом дослідження** є сукупність економічних відносин, що виникають з приводу діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ в банківській діяльності як на мікро-, так і макрорівнях.

**Методи дослідження.** Для реалізації поставлених завдань були використані

такі методи: аналіз, синтез, узагальнення – при уточненні сутності, специфіки, функцій, видів, етапів та принципів антикризового управління; системний – при обґрунтуванні концептуальних засад антикризового управління банком; табличний і графічний – для відображення результатів дослідження; порівняння, узагальнення та систематизації – при дослідженні і оцінці методів діагностики банку з метою прогнозування кризових явищ; комплексно-системний – для вивчення положень вітчизняного законодавства та нормативів з регулювання банківської діяльності.

**Інформаційна база роботи.** Інформаційну та фактологічну основу дослідження склали закони України, укази Президента України та нормативні акти Кабінету Міністрів України, постанови Національного банку України; аналітичні огляди та звітні дані Міжнародного валютного фонду, Світового банку, Європейського центрального банку та інших міжнародних фінансових організацій, Міністерства фінансів України, Асоціації українських банків, Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, рейтингових агентств, науково-дослідних центрів, аудиторські звіти банків; монографічні дослідження та наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених з питань антикризового управління в банківському секторі.

**Наукова новизна роботи** полягає в поглибленні теоретичних засад антикризового управління банківськими установами та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення діагностики, попередження та подолання кризових явищ в банківському секторі. Безпосередньо в процесі дослідження отримано такі наукові результати:

- набуло подальшого розвитку поняття “антикризове управління банком”, яке запропоновано трактувати як сукупність економічних відносин, що виникають з приводу попередження та подолання кризових явищ в банківському секторі як на макро-, так і мікрорівнях;

- сформульовано мету, завдання та інструменти антикризового управління банком та визначено, що антикризове управління банком включає комплекс заходів, об’єднаних у два блоки: фінансова діагностика, моніторинг,

попередження кризових ситуацій в банку; антикризові заходи, спрямовані на нейтралізацію, подолання кризових явищ та фінансове оздоровлення банку. Даний підхід дозволить підвищити ефективність процесу антикризового управління банками на всіх рівнях управління;

- обґрунтовано напрями удосконалення антикризового управління в банківському секторі шляхом застосування стратегічної антикризової орієнтації реформування банківської системи України, що ґрунтується на систематичному дослідженні причин виникнення кризових ситуацій в банківській сфері та включає основні заходи їх попередження. Реалізація заходів стратегічної антикризової орієнтації дозволить нейтралізувати негативні тенденції, що визначають кризовий потенціал вітчизняної банківської системи.

**Практичне значення роботи** полягає у тому, що отримані результати можуть використовуватись як Національним банком України, так і банківськими установами з метою ранньої діагностики фінансової стійкості банків, попередження кризових явищ, при розробці стратегії і тактики антикризового управління банківським сектором.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Повний обсяг дипломної роботи – 104 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 10 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 125 найменувань, 4 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ

### 1.1. Сутність та особливості банківської кризи

В останні роки банківські системи багатьох країн опинилися в кризовій ситуації. Суттєвими провокуючими чинниками стали не лише макроекономічні, але і невідповідна стратегія розвитку банківських установ. Фінансова світова криза примусила банківські установи розробити та впровадити у свою діяльність антикризове управління, а також здійснювати реалізацію антикризового регулювання банківської системи в цілому. Саме тому, в контексті зазначеного, необхідним є розгляд питання особливостей розвитку кризи, загалом та визначення банківської кризи зокрема.

Термін криза розпочала вживатись в фінансовій сфері наприкінці 19 століття. Однак, широкого загалу набуло дане визначення на початку 90-х рр.

Вчені науковці у трактуванні суті кризи, неоднаково дають визначення, при цьому основні підходи поділяють на групи.

Перша група вчених трактують ризик як руйнівне явище. На думку Дж. Кейнса, криза – це раптова й різка зміна тенденцій зростання розвитку на тенденцію зниження темпів економічного росту суб'єкта господарювання [53, с. 46].

Криза – це крайнє загострення внутрівиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації із зовнішньоекономічним середовищем, таке визначає дають Е. Жарковська та Б. Бродський [44, с. 9].

Подібне визначення подає І. Шварц, зазначаючи, що це безпосередня загроза функціонування суб'єкта господарювання, що може проявлятися у фінансовому, організаційному та інших аспектах діяльності ринкового агента [116, с. 57].

І. Ансофф зазначає, що криза – це стан, коли виникає загроза виживання фірми і вона змушена діяти в жорстких часових межах [2, с. 379].

Наступна група науковців вказує на те, що кризу необхідно визначити як позитивне явище переломної ситуації.

Екстремальний стан, з якого є лише два виходи: або перехід на новий, більш досконалий рівень, або припинення існування у даній якості зазначає А. Биков [22, с. 10]

На думку В. Захарова, криза є зміною негативною, глибокою та, як правило, очікуваною, але у той же час несе в собі нові можливості для розвитку [51, с. 6].

В. Пилипчик зазначає, що перехід від стабільності до покращення або погіршення; це крайнє загострення протиріч розвитку; наростаюча небезпека банкрутства, ліквідації; неузгодженість у діяльності економічної, фінансової й ін. систем; переломний момент у процесах змін [89, с. 6].

На думку Е. Коротков, кризою є крайнє загострення протиріч розвитку; наростаюча небезпека банкрутства, ліквідації; переломний момент у процесах змін. Криза означає перелом, будь-яку якісну зміну процесу, перехід від існуючого положення до іншому, що істотно відрізняється по основних параметрах [62, с. 164].

З. Шершньова та Н.Багацький вказують на те, що кризою є загальна універсальна фаза будь-якого циклу, період порушення рівноваги; різкий крутий перелом у чому-небудь, тяжкий перехідний стан; гостре утруднення з будь-чим, тяжке становище [118, с. 143].

Л. Белих зазначає, що особливостями кризи є крайнє загострення протиріч розвитку, зростання небезпеки банкрутства та ліквідації суб'єкта господарювання; переломний момент у процесах змін діяльності [15, с. 231].

На думку В. Крутько криза – це єдине явище, яке здатне викликати рішучі зміни в діяльності суб'єкта господарювання; характеризується наявністю загроз основним цілям діяльності, дефіцитом часу на раптовість для відповідальних осіб [65, с. 5].

Третій підхід до визначення сутності кризи, полягає у тому, що це закономірна фаза розвитку суб'єкту господарювання.

М. Туган-Барановський звертав увагу на те, що дослідження кризи як



закономірного явища економічної кон'юнктури: точка перелому зростаючої та спадаючої хвиль, закінчення підйому та початок етапу скорочення, є початком економічного циклу діяльності суб'єктів господарювання [108, с. 16].

Н. Кондратьєв зазначає, що криза – це фаза циклу економічного розвитку, що характеризується уповільненням або припиненням розвитку [100, с. 7].

На думку А. Грязнова, сутність кризової ситуації полягає у їх важливості та можливості настання серйозних наслідків, проте це є природним явищем діяльності суб'єктів господарювання [32, с. 24].

Кризи є неминучим явищем; регулярні, закономірно повторювані кризи є неодмінною фазою циклічного розвитку будь-якої системи. Вони починаються тоді, коли потенціал розвитку головних елементів в основному вичерпаний і в той же час народилися елементи нової системи, що представляє майбутній цикл [119, с. 32].

Таким чином, підсумовуючи вище розглянуте, слід зазначити, що кризи можуть виникати на будь-яких стадіях розвитку суб'єкта господарювання.

Оскільки діяльність банків, на відміну від інших суб'єктів господарювання, має певні особливості функціонування, тому і банківські кризи є специфічним економічним явищем. Так, банківські кризи є закономірним явищем розвитку фінансово-кредитних інститутів та банківської системи будь-якої країни.

У науковій економічній літературі зустрічаються наступні поняття, пов'язані з категорією “банківська криза”: “проблемна ситуація в банку”, “криза банківської системи”, “криза в банку”, “банківська криза”, “системна банківська криза”. Серед усієї сукупності зазначених понятійних категорій найбільш важливо окреслити розподіл на кризу в банківській системі та кризу в окремому банку. Залежно від масштабів охоплення банківські кризи за загальноприйнятою класифікацією бувають системні та локальні. У випадку системної кризи доцільно використовувати термін “криза банківської системи”, а у випадку локальної – “криза в банку” або “банківська криза”.

Так, науковці характеризують дані види кризових ситуацій як “банківські набіги” та “банківська паніка”. Криза, що охоплює невелику кількість банківських

установ та характеризується панічним вилученням вкладів клієнтами з банків, отримала назву “bank runs” або “набіги на банки”. Коли криза охоплює всю банківську систему, а також національну систему розрахунків, вона переростає у “bank panic” (“банківську паніку”). Подібна ситуація пов’язана з виникненням у власників банківських депозитів хибного уявлення про становище банків – не розуміючи, що труднощі з ліквідністю окремих банків мають переважно короткостроковий характер, виникає паніка. Таким чином виникає ефект “зараження” – “набіги” на окремі банки трансформуються в “банківську паніку”, збільшуючи масштаби кризи [10, с. 8] .

Ідентифікація кризових явищ здійснюється на основі визначених показників та ознак. Говорячи про кризу банківської системи, слід відзначити, що наразі не існує конкретної сукупності ознак, на основі яких можна однозначно стверджувати про факт її виникнення. Так, існує думка, що криза банківської системи має місце тоді, коли декілька банків однієї країни опинилися в кризовій ситуації. Проте таке твердження можна спростувати, оскільки причини виникнення криз в кожному з таких банків можуть бути абсолютно різними, а кризові ситуації – непов’язаними між собою та такими, що мають під собою мікроекономічне підґрунтя (наприклад, низький рівень фінансового та банківського менеджменту). У такому випадку слід говорити про локальні кризи в банках. Вони можуть виникати в окремому банку, незалежно від макроекономічних обставин та загального становища банківської системи.

Так, збиткова діяльність окремого банку, зростання частки безнадійної заборгованості, зменшення рівня капіталізації є ознаками проблемної або кризової ситуації в банку. Якщо в банківській системі країни декілька банків характеризуються подібними індикаторами, то тим не менш цього недостатньо для того, щоб стверджувати про кризу банківської системи. Поняття “кризи банківської системи” є більш глибоким та складним явищем.

Проте, з іншого боку, банкрутство або глибока криза великого системного банку може стати поштовхом до виникнення кризи банківської системи. Як бачимо, межа між поняттям “системної кризи” та “кризи окремого банку” є

досить розмитою та неоднозначною [7, с. 89].

Як правило, у багатьох випадках системна банківська криза виступає складовою фінансової кризи, іншими компонентами якої можуть бути валютна, боргова, фондова кризи тощо. У такому разі кризові явища охоплюють не тільки банківську, а й інші економічні сфери, становлячи серйозну глобальну загрозу.

У випадку виникнення кризи банківської системи надзвичайна роль серед елементів системи антикризового управління банківською діяльністю належить антикризовому регулюванню [5, с. 316]. Це пов'язано з тим, що при кризі банківської системи основну загрозу матимуть макроекономічні та інституційні чинники, а стабілізуючий вплив на них можуть здійснювати державні регулятори та центральний банк. Антикризовий менеджмент на рівні банку матиме в такому випадку більш другорядну роль: згладжування та пом'якшення кризового впливу на діяльність банківської установи, стримання розвитку кризи на рівні окремого банку.

Системні банківські кризи у великій мірі були викликані відсутністю належного банківського антикризового регулювання. Іншою характерною рисою є циклічний характер кризових явищ в різних країнах. Так, через певний період банківська криза може виникнути знову, проте матиме більш серйозний негативний характер. Це ще раз свідчить про необхідність врахування ймовірності виникнення кризових явищ і діяльності комерційних банків та впровадження антикризового управління банківською діяльністю.

У порівнянні з економічними, банківські кризи мають певні специфічні особливості, серед яких:

- а) переважно відсутність циклічності;
- б) велика ступінь залежності ймовірності виникнення банківської кризи від якості менеджменту – як на макро- (органи державної влади, центральний банк), так і на мікро- (керівництво банку та його департаментів) рівнях;
- в) інші особливості, обумовлені передусім специфікою банківської діяльності в порівнянні з діяльністю інших суб'єктів господарювання [63, с. 156].

Залежно від класифікаційної ознаки розрізняють багато видів банківських криз. Науковці загалом виділяють чотири типи банківських кризових ситуацій. Дана класифікація здійснюється на основі одночасно типу превалюючих ризик-факторів в банківській системі. Згідно з даною класифікацією розрізняють [1]:

- кризу перегріву кон'юнктури за умов надмірного “споживання” фінансових ресурсів суспільством, яка є характерною частіше за все для банківських установ;
- боргові фінансові або інфляційні банківські кризи, викликані зростанням рівня заборгованості або ростом інфляції, що з часом можуть перетікати у загальноекономічні кризи;
- банківські кризи юридичних норм;
- банківські кризи політичних норм, які мають місце у перехідних економічних системах.

Необхідно також зазначити, що за ступенем вразливості економіки розрізняють просту та складну кризу. У свою чергу, останні мають декілька різновидів в залежності від сфер, які відчують на собі кризовий вплив. Складні кризи поряд з банківською можуть включати в себе валютну, в цьому випадку криза має назву “подвійної” (twin crisis). Якщо ж разом із банківською має місце валютна та боргова криза, то така криза є “потрійною” [7, с. 89].

Для того щоб здійснювати управління кризою, необхідно розуміти фактори та причини, які обумовлюють їх виникнення. Так, традиційно прийнято виділяти дві основні причини виникнення банківської кризи:

- різке зменшення вартості активів;
- нагромадження проблемної заборгованості [115, с. 20].

Зазвичай, ці фактори мають макроекономічну основу. Проте серед причин можна визначити ряд як макроекономічних, так і мікроекономічних факторів. Крім того, окремо розрізняють інституційні причини виникнення кризових явищ в банках. Чинники є досить різноманітними та варіюються в залежності від типу банківської кризи, особливостей діяльності банку, макроекономічного становища в країні.

Основними факторами, які можуть призвести до банківських криз, є макроекономічні, інституційні та мікроекономічні.

Разом з тим, виникнення кризи банківського сектору вбачається можливим у двох основних випадках:

- по-перше, під впливом перерахованих макроекономічних та інституційних чинників;
- по-друге, якщо обсяг банків, які знаходяться в кризовому стані, досягає критичної кількості [38, с. 158].

Таким чином, локальна криза може сприяти виникненню кризових явищ на макрорівні. Ієрархічно це можна відобразити наступним чином:

- виникнення криза в окремих банках;
- переростання локальних банківських криз у системну банківську кризу;
- охоплення кризовими явищами не тільки банківської системи, але й інших сегментів фінансового ринку, що прискорює розвиток фінансово-економічної кризи в країні [85, с. 149].

Локальна банківська криза не завжди може призвести до системної кризи в банківській системі. Проте велика кількість збанкрутілих банків або таких, що опинилися в кризовому стані, може бути причиною системної кризи, що, в свою чергу, сприятиме виникненню глобальних фінансових криз. З іншого боку, якщо криза виникла на вищому ієрархічному рівні (на рівні банківської системи), то виникає висока ймовірність того, що на нижчому рівні (на рівні банку) спостерігатиметься розвиток кризових явищ тієї чи іншої глибини.

Діяльність банку нерозривно зв'язана з впливом різноманітних ризиків. Орієнтація на максимізацію прибутку, завоювання більшої частки ринку спричинює підвищення рівня ризикованості банківської діяльності. З іншого боку, мінливість та нестабільність вітчизняного ринку банківських послуг ще більше ускладнює ефективність функціонування банків. Таким чином, ризик є невід'ємною складовою банківської діяльності.

Існує велика кількість класифікації банківських ризиків за різними критеріями. Так, в Україні згідно з Методичним вказівками з інспектування

банків “Система оцінки ризиків” [75] Національний банк України виділяє основні дев’ять категорій банківських ризиків: ризик ліквідності, кредитний ризик, валютний ризик, ризик зміни процентної ставки, ринковий ризик, операційно-технологічний ризик, ризик репутації, юридичний ризик та стратегічний ризик. Дана класифікація охоплює основні види ризиків, з якими стикається банк протягом своєї діяльності.

Підвищення рівня того чи іншого ризику в діяльності банку може призвести до виникнення проблемних ситуацій. Відповідно, в залежності від виду ризику, який виникає в банку, банківські кризи проявляються в різних формах. Превентивний антикризовий менеджмент являє собою основу для управління ризиками, спрямовану на передбачення, раннє попередження та нейтралізацію ризикових ситуацій для банку [45, с. 19]. Таким чином, можна стверджувати про наявність прямого взаємозв’язку між інструментами антикризового та ризик-менеджменту, що дає змогу системно підходити до уникнення кризових ситуацій в банку на основі управління ризиками.

Якщо впливу ризикових факторів не вдалося уникнути, в банку виникає кризова ситуація, яка може проявлятися в різних формах в залежності від переважаючого виду ризику. Так, підвищення рівня певного ризику обумовлює виникнення в банку кризи відповідної форми прояву. Наприклад, кредитний ризик може стати причиною появи кризи субстандартного кредитування, валютний ризик – валютної кризи. Аналіз досвіду світових банківських криз, проведений науковцями на прикладі 20 країн, свідчить про те, що основними формами прояву банківської кризи є криза прибутковості (платоспроможності) та ліквідності. Остання може бути наслідком надмірного ризику ліквідності, стратегічного ризику, а також кризи довіри. Криза ліквідності характеризується значним зниженням ліквідних коштів в банку, нездатності виконувати свої зобов’язання та поточні банківські операції.

Криза платоспроможності виникає в банках як результат високого рівня ризику зміни відсоткової ставки, ринкового ризику, а також валютної кризи або кризи субстандартного кредитування. Згідно з вітчизняними нормативно-

правовими актами неплатоспроможність банку визначається як “неспроможність банку своєчасно та в повному обсязі виконати законні вимоги кредиторів через відсутність коштів або зменшення розміру капіталу банку до суми, що становить менше однієї третини мінімального розміру регулятивного капіталу банку” [46].

Так, криза неплатоспроможності означає настання такої ситуації, коли банк виявиться неспроможним виконувати свої зобов’язання перед кредиторами та державними органами стосовно податкового навантаження та сплати обов’язкових платежів.

Згідно з однією точки зору, платоспроможність банку трактується як “достатність власного капіталу банку для виконання грошових зобов’язань” [60, с. 26], наголошуючи на здатності банку покривати наявні зобов’язання. Подібне визначення дає й О. Лаврушин, визначаючи дану категорію як “здатність банку в строк та в повній сумі відповідати за своїми зобов’язаннями (перед вкладниками – розрахунок за депозитами, акціонерами – виплати за дивідендами, державою – сплата податків, персоналом – заробітна плата)” [34, с. 445]. Дані тлумачення не торкають спроможність банку видавати нові кредити в обсягах, які потребують клієнти. Враховуючи дані тлумачення категорії “платоспроможність”, О. Дзюблюк та Р. Михайлюк зазначають, що вона включає в себе “не лише здатність відповідати за борговими зобов’язаннями, а й кредитоспроможність банку, змістове наповнення якої передбачає здатність банку до надавати кредити позичальникам в обсягах, що відповідають їх потребам; і податкоспроможність – здатність до виконання банком податкових зобов’язань” [40, с. 39].

Проаналізувавши підходи до трактування сутності категорії “платоспроможність”, можемо зробити висновок, що дане поняття тісно пов’язане з категорією “ліквідність банку”. Тим не менш, платоспроможність банку є ширшим поняттям: на відміну від ліквідності, яка передбачає повне погашення банком своїх фінансових зобов’язань, платоспроможність означає здатність виконувати ці зобов’язання.

Говорячи про взаємозв’язок кризи неплатоспроможності та кризи ліквідності, зауважимо, що при надвисокому рівні останнього, банк може

залишатися платоспроможним. І навпаки: неплатоспроможний банк не обов'язково є неліквідним. Така ситуація можлива у випадку залучення банком великих обсягів нових ресурсів, завдяки чому ліквідність підтримується на належному рівні. Разом з тим, банк не може виконати свої зобов'язання у випадку припинення нових залучень, а також ризикує стати неліквідним. Таке явище в економіці отримало назву “піраміди” [72, с. 87].

Характерним є те, що банк, може бути неліквідним, проте платоспроможним у випадку, якщо розмір його власного капіталу є достатнім для виконання своїх зобов'язань перед кредиторами та вкладниками. Так, нестача ліквідності може мати тимчасовий характер і бути відновлена через невеликий проміжок часу. Проте невиконання своїх зобов'язань може коштувати банку штрафу за затримку виплати депозиту, або, якщо банк для відновлення ліквідності брав кредит на міжбанківському ринку за більш високими ставками, то, відповідно, понесені додаткові витрати також негативно впливатимуть на платоспроможність даної фінансово-кредитної установи. Таким чином, неліквідність банку, або часті випадки короткострокової нестачі ліквідності з часом можуть спровокувати виникнення ризику неплатоспроможності банку, а, відповідно, і настання кризи. Отже, становище “неліквідність-платоспроможність” має короткостроковий характер.

Іншим видом кризи є криза кредитування. Її виникнення найчастіше пов'язано з агресивною кредитною політикою банків, мало контрольованою видачею кредитів ненадійним позичальникам. Як наслідок, обсяги неповернених зобов'язань клієнтів перед банком значно зростають, у свою чергу, якість кредитного портфелю банківської установи погіршується.

Валютна криза може бути викликана зростанням валютної заборгованості банку, негативними змінами валютного курсу на ринку та іншими мікро- або макроекономічними причинами [74, с. 107].

Крім того, в банках, які є такими суб'єктами господарювання, що характеризуються великим ступенем залежності від власної репутації та іміджу серед клієнтів та контрагентів, може виникнути криза довіри. Така кризова ситуація може бути спричинена різноманітними факторами – як негативним



впливом засобів масової інформації, так і прорахунками в банківському менеджменті. Криза довіри проявляється у значному відтоку коштів з депозитних рахунків банків, різка масова відмова клієнтів від подальшого користування послугами конкретного банку [74, с. 107].

Дослідження банківських криз як в Україні, так і за кордоном дозволило стверджувати, що розглянуті види криз при неефективному управлінні (або відсутності адекватного антикризового менеджменту) можуть призвести до виникнення та, з часом, поглиблення кризи неплатоспроможності. Вона, в свою чергу, може викликати банкрутство, що є кінцевою фазою функціонування банківської установи.

З одного боку, на недопущення підвищення ризикованості банківського бізнесу банки здійснюють вплив з допомогою інструментів превентивного антикризового менеджменту. З іншого боку, на рівні держави (на рівні Національного банку України) з метою мінімізації ризиків реалізується превентивне антикризове регулювання [7, с. 90].

Так, коли рівень ризику в банку досяг критичного рівня та спричинив виникнення кризи, застосовуються інструменти реагуючого антикризового менеджменту або регулювання.

Таким чином, в залежності від виду ризику та, відповідно, типу кризи, що виникає в банку, обираються різні антикризові інструменти як на рівні власне банку, так і на рівні НБУ. Що стосується урядового рівня антикризового регулювання, то інструменти даного рівня застосовуються у випадку системної банківської кризи.

Зауважимо, що протягом останніх років (2008-2009 рр.) велика кількість вітчизняних та зарубіжних банків опинилися в кризовому становищі. Деякі з них були ліквідовані, у багатьох було введено тимчасові адміністрації. Тільки починаючи з кінця 2009 р. по теперішній час банкам з допомогою державної підтримки вдалося в певній мірі стабілізувати своє становище та нейтралізувати негативний вплив світової фінансової кризи. Саме тому, в даному контексті необхідним є врахування напрямів антикризового управління.

## **1.2. Зміст та значення антикризового управління в банківському секторі**

Проблеми антикризового управління діяльністю суб'єктів підприємництва залишаються актуальними незалежно від економічної ситуації в країні або фази ділового циклу. Адже підприємства чи банки можуть потрапити в складне фінансове становище навіть в період загального економічного підйому. Коли ж економіка перебуває під впливом кризових явищ, кількість підприємств та фінансових установ, що потребують впровадження антикризового менеджменту, зростає. Якщо до цієї групи потрапляє критична кількість економічних суб'єктів, то ситуація в країні характеризується як кризова.

Антикризовий менеджмент (від англ. – crisis management) як окремий напрям управлінської діяльності виник близько двохсот років тому у США і Європі як окремий вид управлінської діяльності, що включає комплекс методів конкурентної боротьби, які не порушують чинного законодавства. За цей час у західній теорії та практиці накопичено значний досвід антикризового управління, вивчення якого є, безумовно, корисним. Багато елементів цього досвіду може бути використано і в умовах вітчизняної економіки, проте далеко не все (наприклад, процедура банкрутства, нормативні вимоги та ін.) [3; 4; 23]. Разом з тим, вирішення проблеми виведення вітчизняних підприємств та банків з кризових ситуацій вимагає подальшого наукового пошуку, розробок, досліджень та конкретних пропозицій з урахуванням специфіки вітчизняної економіки, оскільки багато західних напрацювань у цій сфері не завжди ефективні.

Термін “антикризовий менеджмент” використовується в роботах багатьох авторів, проте поки що не сформовано його точного визначення, а трактування інколи істотно відрізняються [3; 32; 44]. У західній літературі антикризовий менеджмент часто визначається як діяльність, спрямована на подолання стану, який загрожує власне існуванню організації. За такого підходу основним питанням стає виживання, що підкреслює позитивний вплив криз в сенсі оновлення діяльності. При цьому антикризовий менеджмент визначається як набір інструментів, які дозволяють визначити переломний момент і своєчасно

розробити новий курс розвитку [124].

Вивчення наукової літератури показало, що поняття антикризового менеджменту кожен з авторів трактує на власний розсуд в міру своєї обізнаності, об'єкта та мети досліджень. Незважаючи на тривалий період еволюції, в міжнародній практиці на цей час не сформувалося цілком усталеної термінології для позначення цього виду діяльності. Залежно від предмету досліджень комплекс заходів, спрямованих на антикризове управління організацією, називають антикризовим контролінгом (crisis controlling), антикризовим плануванням (crisis planning), антикризовим керуванням (crisis ruling), антикризовим програмуванням (crisis programming). В процесі ознайомлення з численними літературними джерелами з цієї проблематики було виявлено, що найчастіше вживається все ж таки термін “crisis management”, який дослівно перекладається як “управління кризами” [54; 69].

Управління організацією в екстремальних ситуаціях, безумовно, важлива складова антикризового менеджменту, але це лише частина загальної системи управління. Фахівці з банкрутства поняття “антикризовий менеджмент” трактують значно ширше, включаючи до нього і маркетинг, і фінансові заходи, і управління ризиками, і перебудову організаційних структур, і кадрові перестановки, і технологічне переозброєння, і оновлення асортименту послуг та продукції [3, с. 16]. Метою антикризового менеджменту є запобігання кризовим явищам або ж виведення організації з кризової ситуації. Це передбачає необхідність відновлення діяльності організації, не доводячи її до банкрутства, пошук інвестицій та проведення низки спеціальних заходів щодо підвищення її ефективності. Якщо ж цього досягти не вдається або ж неможливо, то завдання полягає в тому, щоб кваліфіковано та оперативно ліквідувати організацію. В західній практиці існує думка, що за допомогою антикризового менеджменту можна вирішити практично будь-яке завдання, якщо є три ресурси і дві граничні умови. Ресурси: 1) достатній час на вирішення завдання; 2) достатній обсяг повноважень антикризових менеджерів щодо вибору методів вирішення завдання; 3) достатньо коштів для вирішення завдання; умови: 1) жоден з ресурсів не

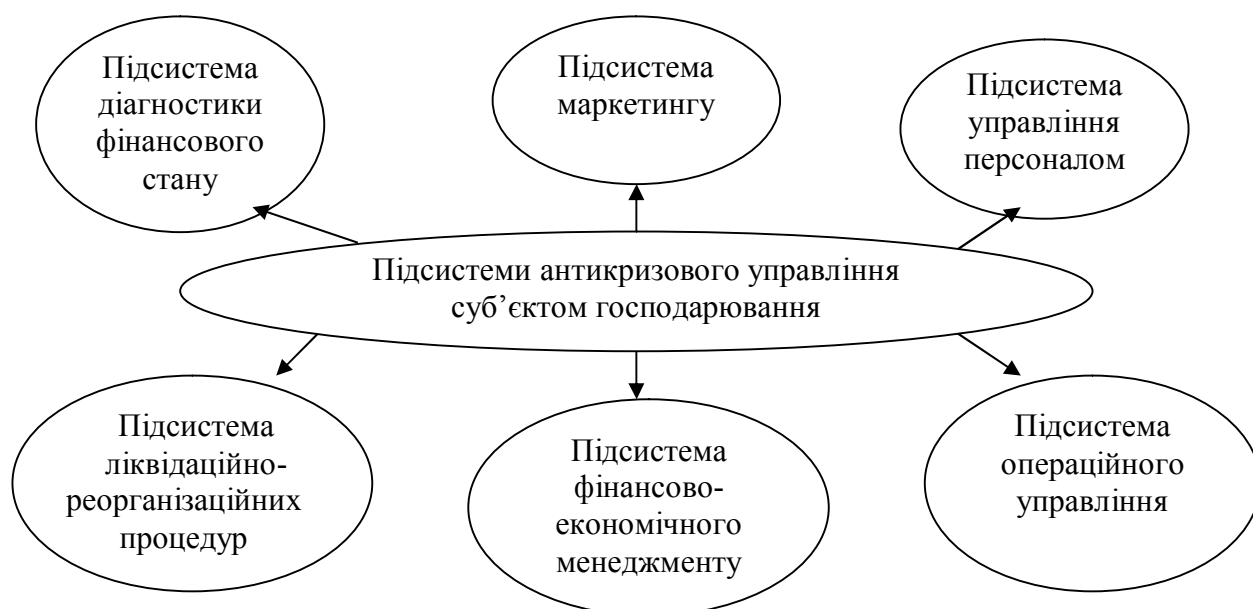
повинен бути рівний нулю; 2) недостатність одного ресурсу поповнюється за рахунок збільшення інших [4, с. 26].

З огляду на вищесказане впливає, що поняття антикризового менеджменту досить широке і включає в себе і заходи щодо попередження кризових явищ й моніторингу наявних ризиків та можливих загроз, і управління в екстремальних ситуаціях, і виведення підприємства з банкрутства.

Отже, у західній економічній думці у найширшому значенні антикризовий менеджмент трактується як технологія ведення конкурентної боротьби в ринковій економіці. Відповідно до цього, фахівці з антикризового менеджменту – це не спеціалісти, котрі створюють сприятливий імідж компанії, яка потрапила в складну ситуацію, і не “антикризові керівники”, а, насамперед, фахівці з ведення конкурентної боротьби, з витіснення конкурентів з ринків і захисту власних ринкових позицій від конкурентів [12; 68; ].

У вітчизняній економічній літературі склалося дещо інше трактування цього поняття. У більшості опублікованих робіт автори вживають термін “антикризове управління”, а не антикризовий менеджмент. Вивчення та узагальнення досліджень вітчизняних науковців показало, що найчастіше антикризове управління розглядається, по-перше, як комплекс профілактичних заходів, що має всеосяжний характер і спрямований на запобігання та усунення несприятливих для бізнесу явищ з використанням наявних ресурсів і потенціалу виживання, по-друге, як реалізація спеціальних процедур виведення підприємства з кризи, зокрема таких як санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація [107, с. 42].

Як стверджують автори робіт [51, с. 24; 71, с. 33; 89, с. 27], антикризовий менеджмент може бути націленим на суб'єкт господарювання загалом та на його окремі підсистеми, розглянуті на рис. 1. 1. Виокремлення підсистем антикризового управління пов'язане з можливістю виникнення проблем, викликаних кризовими явищами, в різних сферах банківської діяльності. Так, криза може мати негативний вплив не тільки на фінансову сферу, але й на маркетингову, операційну, підсистему управління персоналом банку.



**Рис. 1. 1. Підсистеми антикризового управління [51, 71, 89]**

Антикризове управління може розглядатися у двох значеннях: у широкому і вузькому розумінні. Так, професор І. Ларіонов пропонує у широкому сенсі під антикризовим управлінням розуміти системне управління об'єктом господарської діяльності на тому або іншому рівні економіки під кутом зору протидії кризі [4, с. 32]. За такого підходу виникає необхідність виокремлення кількох рівнів управління, як правило, макро- та мікрорівня.

Основним елементом системного управління на макрорівні є державне регулювання економіки, одним з найважливіших завдань якого стає ліквідація збоїв функціонування ринкового механізму на мікрорівні, тобто створення умов для подолання кризових явищ в діяльності підприємств. Вирішується це завдання шляхом вироблення та реалізації заходів державного антикризового регулювання.

Щодо мікрорівня, то більшість авторів визначає антикризове управління підприємством як набір управлінських дій, що здійснюються відповідно до певної методики, що включає низку управлінських дій та кроків, спрямованих на запобігання, управління та боротьбу з кризами. Антикризове управління є механізмом, успішна реалізація якого в межах будь-якого підприємства може гарантувати йому стабільне беззбиткове існування [23, с. 47].

Професор З. Шершньова вважає, що “антикризове управління підприємством – тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєздатності суб’єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення ситуації його банкрутства” [118, с. 156].

Професор О. Терещенко уточнює визначення антикризового управління стосовно фінансової діяльності, трактуючи його як “особливий режим діяльності фінансового менеджменту, який полягає в організації фінансової роботи на підприємстві з урахуванням профілактики та нейтралізації фінансової кризи” [107, с. 9]. В наведених трактуваннях не приділено належної уваги ризикам, реалізація яких за недостатнього контролю є основною причиною виникнення кризових ситуацій.

Таким чином, розглянемо зміст антикризового управління, який подається науковцями. Зокрема, антикризове управління – це:

- мікроекономічний процес, що являє собою сукупність форм та методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного суб’єкта господарювання – боржника, тобто відображає виробничі відносини з приводу оздоровлення або ліквідації економічного агента [15, с.33].

- сукупність заходів управлінського впливу, спрямованих на ліквідацію наслідків кризи, яка наступила, та створення умов для уникнення кризи в майбутньому [3, с. 72].

- розробка найменш ризикових управлінських рішень, які б дозволили досягти поставленої мети та результату з мінімумом додаткових коштів та при мінімальних негативних наслідках [1133, с.95].

- комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка ймовірності банкрутства . По-друге, – це система управління фінансами, спрямована на виведення суб’єкта господарювання з кризи, у тому числі шляхом проведення санації чи реструктуризації суб’єкта господарювання [107, с. 15] .

На думку В. Коваленко управління складними системами має бути

антикризовим на всіх етапах функціонування і розвитку, а вміння передбачати, розпізнавати кризу, яка наближається, повинно визначати ефективність управлінських рішень [58, с. 9].

Результати проведеного теоретичного аналізу дозволяють стверджувати, що терміни “антикризовий менеджмент” та “антикризове управління” хоча і близькі за змістом, але не тотожні, і між ними існують певні відмінності.

Антикризове управління – це процес виявлення, попередження та подолання кризових явищ та ситуацій, він триває постійно, адже моніторинг ризиків та можливих загроз має здійснюватися безперервно. Антикризове управління має циклічний характер.

Антикризовий менеджмент – це система, яка складається з сукупності елементів – механізмів, інструментів, заходів, прийомів, процедур, спрямованих на ефективне ведення конкурентної боротьби та реалізацію процесу антикризового управління. Виходячи з цього, в подальшому дослідженні ці поняття вживатимемо не як синоніми, а як самостійні терміни залежно контексту та їх економічного змісту.

Якщо ж йдеться про антикризове управління як процес, то за класичного підходу він характеризується конкретними функціями та етапами. Загальні функції управління притаманні й антикризовому управлінню. Це – планування, аналіз, прийняття управлінських рішень, регулювання, контроль. Однак важливо підкреслити, що кожна із загальноприйнятих функцій в процесі антикризового управління набуває нового змісту та наповнення [7, с. 91].

З погляду тривалості горизонту прийняття управлінських рішень антикризове управління, як і в загальному випадку, поділяється на стратегічне та тактичне. Між елементами стратегії і тактики антикризового управління існує тісний взаємозв'язок (табл. 1.1).

Стратегію антикризового управління визначають як довгостроковий напрям розвитку організації, що стосується сфер, засобів і форм його діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позицій організації в ринковому середовищі [63, с. 157].

Стратегія антикризового управління дає відповідь на питання, в який спосіб та за допомогою яких механізмів організація зможе стабільно функціонувати, зберігши та зміцнивши своє фінансове становище в умовах конкурентної ситуації. “Таке розуміння стратегії виключає детермінізм у поведінці організації, оскільки стратегія, визначаючи спрямування подальшого розвитку, залишає свободу вибору тактики з урахуванням ситуації, що змінюється” [85, с. 149].

Таблиця 1.1

**Взаємозв’язок стратегії і тактики  
антикризового управління організацією**

<b>Критерії</b>	<b>Стратегічне управління (стратегія)</b>	<b>Оперативне управління (тактика)</b>
Місія, призначення	Вживання організації в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічної рівноваги з оточуючим середовищем	Виробництво організацією продуктів з метою отримання доходу від їх реалізації
Орієнтири, цілі, завдання	Пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі, відстежування і адаптація до змін в навколишньому середовищі	Робота із структурою балансу, пошук заходів спрямованих на більш ефективне використання ресурсів усередині організації
Часова орієнтація	Орієнтація на довгострокову перспективу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу
Основні складові організаційної побудови системи управління	Системи інформаційного забезпечення, кадри	Функції і організаційні структури, процедури, техніка і технологія
Управління персоналом	Погляд на працівників як на основу організації, його основну цінність	Погляд на працівників як на ресурс організації, виконавців окремих робіт і функцій
Оцінка ефективності	Ефективність антикризового управління визначається виходом з кризової ситуації організації	Ефективність антикризового управління організацією визначається тим, наскільки своєчасно і точно підприємство здатне реагувати на сигнали про зміну навколишнього середовища



Тактичні заходи, спрямовані на подолання кризової ситуації, поділяються на стабілізаційно-захисні: скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, припинення операцій з рядом фінансових продуктів, та активно-наступальні – активні маркетингові дослідження, проведення широкомасштабних рекламних акцій, використання внутрішніх резервів, модернізація та вдосконалення управління, реалізація тактики уникнення ризиків [5, с. 317].

Саме стратегічне управління дозволяє усунути негативний ефект невизначеності та змінності зовнішнього середовища функціонування підприємства, зосередивши увагу на головних завданнях виходу з кризи з мінімальними втратами. У процесі антикризового стратегічного управління розробляються стратегії виходу організації з кризової ситуації, при цьому тактичне планування повинне здійснюватися в межах вибраних стратегій. В той же час здійснення запланованих поточних заходів щодо виходу з кризи, не пов'язаних із стратегічними цілями, може привести до короткочасного поліпшення фінансового стану організації, але не дозволить усунути глибинні причини кризових явищ. Відтак, трактування тактики антикризового управління набуває власного змісту лише в контексті концепції стратегічного управління.

Розглядаючи сутність та завдання антикризового управління, усі дослідники єдині в думці стосовно його специфічності. Основні відмінності, що притаманні антикризовому управлінню, полягають у наступному:

- специфічність мети здійснення – збереження об'єкта управління, зокрема банківського сектору економіки та відновлення ефективного його функціонування;

- використання специфічного антикризового інструментарію, тобто засобів та прийомів управлінського впливу;

- антикризове управління не може бути зведено, наприклад, лише до пошуку резервів зростання ефективності чи скорочення витрат, – ці заходи повинні здійснюватися постійно, воно має носити комплексний характер і бути спрямованим на досягнення стабільності банківського сектору економіки у майбутньому;

- орієнтація антикризових заходів не тільки на зовнішні прояви ускладнень та проблем, а й на їх глибинні внутрішні недоліки функціонування банківського сектору;

- підвищення значимості інформаційно-аналітичної підтримки прийняття антикризових управлінських рішень та застосування аналітично-розрахункових і прогностичних підходів;

- використання інноваційних рішень, креативного підходу до пошуку шляхів виходу банківського сектору економіки з кризи та прогнозування його посткризового розвитку [35, с. 66].

Узагальнюючи наведене вище, можемо зробити висновок, що особливістю антикризового управління в банківському секторі є те, що в його основу покладена система методів та принципів реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, а також підвищеного ризику.

Процес антикризового управління, з урахуванням притаманних йому функцій, набуває циклічного характеру: організація виконання ухвалених рішень, контроль за виконанням ухвалених рішень, корегування заходів щодо антикризового управління, і знову організація виконання ухвалених рішень, а отже ці етапи повторюються доти, доки організація не вийде з кризи. Відтак, це дає підстави стверджувати, що оскільки процес антикризового управління є циклічним (отже, постійним), то він повинен розглядатися як складова загальної стратегії організації, що полягає в розробці системи планування діяльності, виходячи із зовнішніх і внутрішніх обставин, попередньої діагностики загрози виникнення кризової ситуації, застосування методів оздоровлення підприємства, що забезпечують його вихід із кризового стану [30, с. 31].

В свою чергу, як складова загальної стратегії організації, антикризове управління має включати найважливіші економічні напрями управлінської діяльності: стратегічне і тактичне планування, інвестування, організаційний і фінансовий менеджмент, економічний аналіз, обліково-аналітичне забезпечення, об'єднаних в єдину систему на основі можливості їх використання в процесі

діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризи.

Механізмом реалізації функцій антикризового управління організацією є система антикризового менеджменту, яка складається з елементів. Система антикризового менеджменту обов'язково має включати три елементи:

- прогнозування, передбачення кризи (діагностика) ;
- профілактика кризи (антикризові заходи);
- виведення підприємства з кризи (реорганізація) [54, с. 269].

Процес антикризового управління є циклічним, тому важливо, щоб вже з моменту створення організації керівництво займалося профілактикою можливої кризової ситуації та створило систему моніторингу ризиків.

Антикризове управління слід розглядати на кількох рівнях управління. В загальному випадку – це макро- і мікрорівень, однак залежно від відомчої підпорядкованості організації антикризове управління може здійснюватися на трьох рівнях (рівень міністерства, відомства, для банківської діяльності – рівень центрального банку). На макрорівні (державному рівні) реалізуються стратегічні заходи антикризової політики держави. На рівні відомства здійснюється комплекс заходів з фінансового оздоровлення або приймається рішення про реструктуризацію чи ліквідацію підприємства. На мікрорівні створюється комплексна система антикризового менеджменту, що включає широкий спектр заходів, інструментів, методів, спрямованих, залежно від ситуації, на попередження кризових ситуацій, фінансове оздоровлення, корегування стратегії, реструктуризацію або ліквідацію організації.

Між рівнями антикризового управління існує взаємозв'язок, адже для реалізації заходів антикризового управління необхідно, з одного боку, реалізувати комплекс заходів щодо відповідальності керівників і власників організацій за результати діяльності, а з іншого – стимулювати роль держави в запобіганні негативним кризовим явищам у загальноекономічному масштабі.

### **1.3. Організація антикризового управління в банківському секторі**

Важливою умовою стійкого економічного зростання будь-якої країни є надійність і прогнозованість розвитку банківського сектора економіки. Нинішня фінансово-економічна криза, яка охопила Україну та світ, свідчить про невідповідність грошово-кредитної політики вимогам економічного життя.

Динамічний розвиток кризових явищ і поглиблення невизначеності в банківському секторі економіки потребують розробки і впровадження ефективних заходів антикризового управління.

Механізм антикризового управління має забезпечувати адаптацію банку до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, що надасть можливість в результаті впровадження цього механізму у практичну діяльність банку забезпечувати його стійке функціонування й розвиток за будь-яких економічних, політичних і соціальних перетворень в світі, або у внутрішньому середовищі.

Для забезпечення ефективного функціонування механізму антикризового управління банком потрібно: сформулювати чіткі стратегічні орієнтири за часовою ознакою у процесі виконання місії банку, що дозволяють досягати конкурентних переваг на ринку з урахуванням ризиків; визначити цілі антикризового управління та шляхи їх досягнення, які мають бути адекватними тенденціям зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ банку; визначити комплекс необхідних заходів, що забезпечують здійснення стратегії антикризового управління, спрямованих на подолання саме того виду кризи, яка виникла [64, с. 9].

До основних стратегічних напрямків антикризового управління банківською діяльністю в сучасних умовах необхідно віднести створення умов для збільшення ресурсної бази банків. Це можливо досягти шляхом встановлення стійкої довіри населення до фінансових установ і, насамперед, до банківського сектору через напрацюванням стійкої системи гарантування вкладів. Ефективна система гарантування вкладів є важливим чинником конкурентоспроможності банківського сектору економіки в умовах глобалізації, оскільки вона створює умови для розв'язання важливих завдань таких, як: сприяння створенню та

мобілізації грошових заощаджень; захисту вкладників від ризиків; підвищення ефективності управління грошово-кредитним сектором економіки [33].

Здатність залучати інші фінансові ресурси, окрім внесків банків-учасників, наділяє систему страхування депозитів розвинених країн більшою гнучкістю і ступенем довіри. За такої системи ризик поширення банківської кризи значно скорочується. Її зворотним боком є те, що сама система може створити і для банків, і для вкладників ілюзію необмеженого захисту [120, с. 27].

Залежно від виду банківської кризи необхідно здійснити вибір інструментів антикризового управління в банківському секторі (табл. 1.2).

**Таблиця 1.2**

**Інструменти антикризового управління в банківському секторі [6, 33, 122]**

Інструменти	Опис та приклади застосування
<b>Неринкові</b>	
Заходи надзвичайного характеру	Призупинення повернення депозитів з метою зупинки “набігів” вкладників може відбуватися у формі «заморожування» депозитів та відтермінування їх видачі.
Обмеження банківської конкуренції та кола діяльності	Регулювання відсоткових ставок і валютних операцій, пряме кредитування пріоритетних секторів, зміцнення державного банківського сектору, встановлення національних і регіональних бар’єрів у діяльності банків. Призводять до високих витрат і зростання концентрації банківського сектору.
<b>Ринкові</b>	
Фінансові	Призначені для вирішення проблем з ліквідністю: покращання якості балансу, відновлення платоспроможності банку, однак не вирішують глибинних причин нестабільності та повинні доповнюватись операційними та структурними інструментами. До них належать: виконання центральним банком функції кредитора останньої інстанції, надання державних гарантій за вкладками та іншими зобов'язаннями банків, надання банкам фінансової допомоги державою, вливання приватного капіталу, непрямі методи державної підтримки (перегляд системи оподаткування банків, викуп прострочених зобов'язань підприємств перед банками тощо).
Операційні	Спрямовані на підвищення рівня внутрішнього управління та ефективності. До них належать: зміна керівництва, зосередження уваги на основному бізнесі, що передбачає укладення угоди з надійним іноземним банком щодо операційної реструктуризації
Структурні	Спрямовані на вирішення глибинних причин кризи на рівні фінансового сектору, забезпечення справедливої конкуренції та загальної надійності системи. До них належать: ліквідація, злиття та поглинання банків, приватизація, управління “поганими” активами, поблажливість до виконання банками регулятивних вимог.

Зважаючи на значні негативні наслідки системної банківської кризи й актуальність цього питання зарубіжні дослідники виокремлюють три етапи

антикризового управління в умовах системної банківської кризи, на кожному з яких може використовуватись певний набір інструментів [122, с. 16].

1. Стимування кризи. На цьому етапі після виявлення системних ознак кризи органи державної влади (координовані дії з боку уряду, центрального банку та органів фінансового нагляду) повинні вжити негайні заходи, спрямовані на перешкодження поширенню кризи на всю систему. Оскільки у минулому для 62 % банківських криз було характерним різке зниження загального обсягу депозитів, пріоритетним завданням є зупинення “набігів” вкладників шляхом відновлення їх довіри до банківського сектору [124]. Такі заходи полягають переважно у використанні фінансових інструментів: розширення схеми гарантування банківських депозитів, надання підтримки ліквідності банків, у тому числі за менш жорстких умов, ніж за нормальних обставин, а також структурного інструменту – невідкладної ліквідації цілковито неплатоспроможних банків. Однак у випадках, коли ситуацію не вдається стабілізувати, органи державної влади часто змушені вдаватись до використання заходів надзвичайного характеру – призупинення повернення депозитів чи їх відтермінування [6, с. 159]. Оперативне використання цих інструментів необхідне, перш за все, для отримання часу на розробку державою дієвого, комплексного та послідовного переходу до наступних етапів подолання кризи, в протилежному випадку вони не спроможні зупинити розвиток кризи та ведуть до подальшого зниження довіри населення до дій держави.

2. Системна реструктуризація банків спрямована на відновлення платоспроможності та прибутковості банків, виконання ними функцій фінансових посередників. Зазвичай цей процес є досить тривалим, він повинен розпочинатися з розробки дієвого правового та інституційного поля для здійснення реструктуризації банків [8, с. 49]. Першим кроком безпосередньо для проведення реструктуризації є оцінка активів банків з метою визначення їх поточного стану. Для цього повинна застосовуватись стандартизована методика, що дасть змогу порівняти банки. За її результатами необхідно розподілити банки за такими категоріями: неплатоспроможні банки, недокапіталізовані проте життєздатні

банки, платоспроможні банки, що відповідають усім необхідним критеріям. По відношенню до першої категорії банків можуть застосовуватись такі структурні інструменти, як продаж банку іншим власникам, злиття, поглинання та ліквідація банку. Остання категорія банків не потребує особливої уваги, оскільки нормально функціонує в умовах кризи. Процес реструктуризації повинен бути зосереджений на другій категорії банків, а також на тих банках, ліквідацію яких не можна допускати у зв'язку з їхніми великими розмірами, та системно важливих банках, що можуть бути як у першій, так і в останній категоріях, і повинні бути врятовані за будь-яких умов [21, с. 7].

Доцільно розрізняти фінансову та операційну реструктуризацію [122, с. 19]. Фінансова реструктуризація спрямована на покращання балансу банків шляхом залучення додаткового капіталу (наприклад, за рахунок отримання коштів від існуючих чи нових власників або від уряду, тобто вливання приватного чи державного капіталу), скорочення зобов'язань (наприклад, завдяки списанню певних боргів), чи шляхом підвищення вартості активів (наприклад, за рахунок підвищення відновної вартості проблемних кредитів чи забезпечення).

Операційна реструктуризація спрямована на відновлення прибутковості банку за рахунок використання операційних інструментів.

Відновлення платоспроможності є більш швидким і простим процесом, однак для закріплення ефективності реформ фінансова реструктуризація повинна доповнюватись операційною реструктуризацією, спрямованою на відновлення прибутковості діяльності банків, що потребує більших затрат часу та праці. Доцільнішим є здійснення реструктуризації окремо створеною державною установою, а не центральним банком, який повинен залишатися наготові надати підтримку життєздатним банкам [10, с. 8].

3. Робота з “поганими” активами необхідна для відновлення економіки, вона повинна доповнювати процес реструктуризації банків. Завданнями “реабілітації” активів є максимізація вартості “поганих” активів, мінімізація втрат банку та “ерозії” капіталу. Управління такими активами може здійснюватись шляхом: самостійної реструктуризації банком або списання їх вартості з балансу; передачі

або продажу “поганому банку”, компанії з повернення кредитів чи приватній компанії, що спеціалізується на управлінні “поганими” активами; передачі або продажу централізованій компанії з управління активами, що є зазвичай державною установою [11, с. 18].

Незважаючи на наявність спільних рис у антикризових політиках різних держав, кожна країна повинна застосовувати свій власний підхід до протидії кризовим явищам, а просте копіювання світового досвіду може завдати значної шкоди розвитку економіки країни та її банківському сектору.

В процесі антикризового управління для виконання основних цілей забезпечення стабільності банківського сектору уряд і центральний банк можуть використовувати широкий спектр методів і інструментів (рис. 1.2).



**Рис. 1. 2. Схема процесу антикризового управління в банківському секторі [35, с. 66]**



Аналіз наявних підходів щодо визначення економічної сутності антикризового управління передбачає виокремлення його об'єкта, суб'єктів та встановлення взаємозв'язків між ними. В якості об'єкта виступають відносини між банківськими установами як окремими компонентами банківського сектору з приводу забезпечення його стійкого функціонування.

Суб'єктами антикризового управління в умовах ринкової економіки є, по-перше, безпосередньо банківські установи, які самостійно реалізують заходи антикризового управління на макрорівні, по-друге, міністерства та відомства, а також Національний банк, які координують діяльність та розвиток банківського сектору, в тому числі й регулюють антикризові заходи на макрорівні [56, с. 144].

До найбільш значимих системних принципів, які визначають загальні вимоги до проведення антикризового управління, належать:

1) принцип об'єктивності, використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви кризи, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ з метою їх локалізації або усунення;

2) принцип комплексності, який визначає необхідність системного підходу, розробки антикризових рішень з усіх напрямів функціонування банківського сектору та його взаємодії із зовнішнім середовищем.

3) принцип відповідності, суть якого полягає у вивченні та типологізації умов функціонування банківського сектору як об'єкта антикризового управління, виявленні специфічних умов та тенденцій його розвитку, врахуванні наявних переваг та часових обмежень, притаманних антикризовому процесу, особливо на етапі поглиблення кризи;

4) принцип контролю, який передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою постійної їх адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища, що змінюються в часі;

5) принцип оптимальності, який передбачає оптимізацію методичного інструментарію дослідження проблем банківського сектору економіки та діагностики загрози його функціонування, оптимальне співвідношення

оперативних, тактичних і профілактичних антикризових заходів з врахуванням стадії кризи, ймовірного терміну її виникнення, причин і факторів, що обумовили появу кризових явищ тощо;

б) принцип основної ланки, використання якого орієнтує на пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до тієї сфери (напрямку) діяльності банківського сектору, яка обумовлює виникнення та поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на його стійке функціонування;

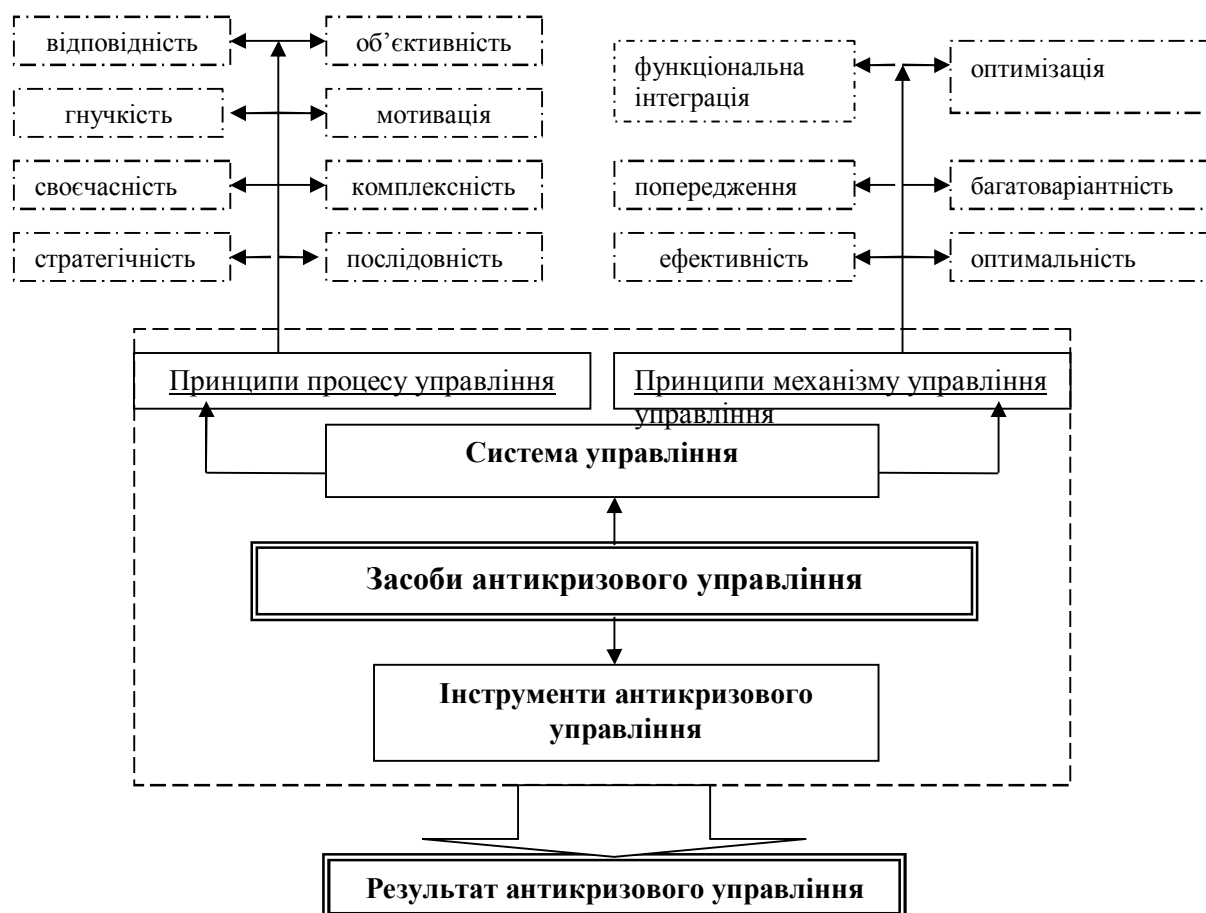
в) принцип законності, який передбачає знання та використання в процесі антикризового управління правових засад, що регламентують функціонування банківського сектору;

г) принцип ефективності, сутність якого полягає у максимально можливому використанні антикризового потенціалу як об'єкта, так і суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових витрат, пов'язаних з антикризовими заходами в банківському секторі [63, с. 156].

Побудова системи антикризового управління в банківському секторі визначається як взаємопов'язаний комплекс засобів та інструментів антикризового управління, що базуються на принципах та механізмах управління, які в сукупності дають можливість отримати кінцевий результат реалізації антикризових заходів (рис. 1. 3). Між об'єктом та суб'єктами антикризового управління формуються різного роду механізми, які забезпечують безпеку функціонування як усієї системи, так і окремих її компонентів, що регламентується законодавством і безпосередньо нормативними актами НБУ.

В узагальненому вигляді механізм антикризового управління може бути представлений як сукупність зовнішнього і внутрішнього механізмів, що включає діяльність регулюючих органів, які впливають на діяльність комерційних банків шляхом розроблення методик внутрішнього аналізу та здійснення заходів, спрямованих на підвищення стійкості та надійності установ банківського сектору [27, с. 167].

Поряд із зовнішнім та внутрішнім механізмами окремо можна виділити процеси самоорганізації в банківському секторі шляхом створення банківських бізнес-асоціацій, що також значною мірою впливають на її функціонування та за необхідності можуть використовувати власні важелі антикризового управління для підтримання стійкості в банківському секторі [85, с. 150].

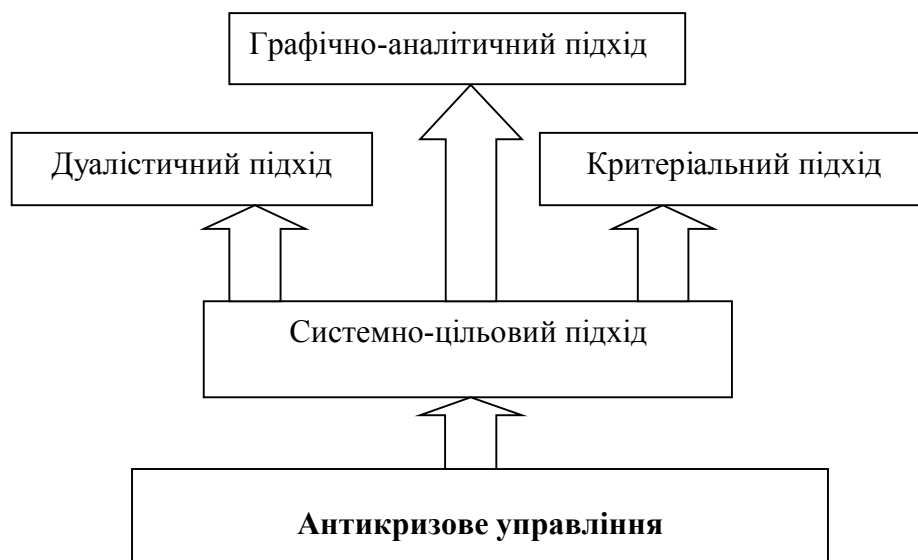


**Рис. 1. 3. Схема системи антикризового управління в банківському секторі**

Враховуючи необхідність і достатність зазначених положень, систему реалізації антикризового управління можна розглядати через призму специфічних підходів, що базуються на основі системно-цільового підходу (рис. 1. 4).

Графічно-аналітичний підхід до реалізації антикризового управління являє собою побудову графічної моделі та дослідження закономірностей функціонування банківського сектору та його зв'язок з основними макроекономічними показниками

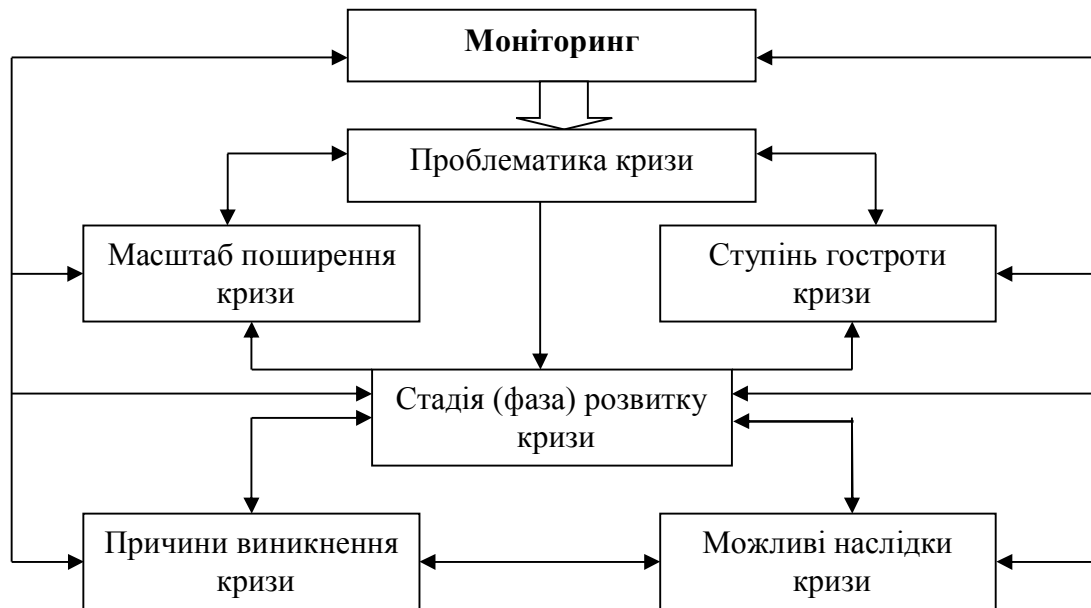
розвитку економіки [35, с. 67].



**Рис. 1. 4. Підходи до реалізації антикризового управління в банківському секторі [23, 37, 42]**

Дуалістичний підхід до реалізації антикризового управління в банківському секторі формується шляхом дослідження ризиків і потенційних можливостей його розвитку. Банківський сектор має внутрішні (фінансовий і управлінський потенціал), а також зовнішні (потенціал ринкового середовища) резерви, але цілі їх використання можуть бути різними. Критеріальний підхід до реалізації антикризового управління в банківському секторі є системою індикаторів, на основі якої можна зробити оцінку динаміки розвитку як окремих банків, так і всього банківського сектору [37, с. 197].

Система антикризового управління має властивості, які забезпечують особливий механізм управління: гнучкість і адаптивність, здатність до диверсифікації та своєчасного ситуаційного реагування, а також можливість ефективного використання потенціалу банківського сектору та неформальні методи управління. У першу чергу система антикризового управління повинна базуватися на своєчасному моніторингу змін у банківському секторі економіки (рис. 1.5).



**Рис. 1. 5. Моніторинг в системі антикризового управління в банківському секторі [35, с. 68]**

Моніторинг стійкості банківського сектору – це аналіз стану національного банківського сектору та оцінка впливу на нього глобального банківського середовища, а також виявлення позитивних чи негативних чинників, які спричинять зміни в банківському секторі в майбутньому [59, с. 49].

В процесі моніторингу стійкості банківського сектору вітчизняні науковці наводять такі базові параметри фінансової нестабільності, як девальвація національної валюти, падіння темпів економічного зростання, погіршення платіжного балансу, висока інфляція, погіршення умов торгівлі, спекулятивні атаки на фондовому ринку, а також зниження виробництва в експортних секторах. Крім того аналізуються якісні чинники нестабільності: недостатній нагляд за банківським сектором, неадекватна грошово-кредитна політика, недосконале законодавство тощо [13, с. 4].

Незважаючи на те, що форми прояву кризових явищ можуть змінюватися, центральний банк як основний регулятор має сформувати дієву систему моніторингу, за допомогою якої можна було б ретельно дослідити загальні ознаки кризових чинників, що наближаються:

- надлишкову ліквідність на фінансовому рику;
- надмірний приплив короткострокового капіталу у певні сектори економіки;
- швидке розширення сфери кредитування, тобто надміру кредитну експансію банків;
- швидке зростання цін на певні види активів (наприклад нерухомість) [41, с. 22].

Точно передбачити виникнення кризових явищ неможливо, певна прогнозна оцінка можливих ризиків дає змогу розробити альтернативні варіанти діяльності на ринку з метою попередження криз і підтримання збалансованого функціонування банків.

З точки зору визначення причин банківських криз можна виділити дві основні групи чинників: внутрішні (мікроекономічні) і зовнішні (макроекономічні) [24, с. 41] (додаток А). Дослідження внутрішніх причин, що характеризують якість управління і стійкість банків, у тому числі й до зовнішніх несприятливих умов, є важливим для забезпечення фінансової стабільності кредитних організацій. Зовнішні причини, головною з яких є глобальна фінансова нестабільність, є визначальними при пошуку шляхів мінімізації впливу кризових явищ [73].

Необхідно виділити внутрішні чинники, що призводять до нестабільності банківського сектора [103]:

- фінансові ризики, головним з яких залишається кредитний, що призводить до зменшення вартості активів, а в подальшому – до втрати капіталу та зниження платоспроможності банків;
- відсутність абсолютної ліквідності кредитних установ, що пов'язано з особливістю банківської діяльності. Практично завжди ліквідні активи банків менші від їх зобов'язань, що обмежує можливість банків витримати можливу депозитну атаку клієнтів щодо вилученню своїх заощаджень. В умовах стабільності для підтримки ліквідності достатньо створення певних ліквідних резервів, оскільки створення великих фондів різко знижує економічну

ефективність ведення бізнесу, однак за умов фінансової кризи необхідність запасу ліквідності може різко зрости з метою задоволення вимог клієнтів перед банківським сектором;

- дисбаланс трансформації ресурсів (розрив за строками між активами і пасивами, залученими та виданими на тривалий термін – більше року). Банки залучають кошти на короткий термін, а видають на більш тривалий, окрім того, банки завжди використовують для фінансування активів залишки на рахунках клієнтів до запитання.

Основною внутрішньою причиною банківської кризи є управлінські помилки. За дослідженнями Управління валютного контролю, в США було визначено основні чинники, що спричиняють банківську нестабільність :

- незадовільна якість активів (98%);
- низька якість управління і планування (90%);
- інсайдерські операції (35%);
- погіршення економічної кон'юнктури (35%);
- недостатній рівень внутрішнього контролю і аудиту (25%);
- шахрайство і викривлення звітних даних (11%);
- надмірні витрати (9%) [6, с. 160].

Згідно з цією статистикою, частка зовнішніх макроекономічних чинників, що зумовлюють негативну економічну кон'юнктуру, займає лише 35%, отже внутрішні чинники більшою мірою впливають на цей процес [17, с. 3].

При формуванні концепції антикризового управління в банківському секторі доцільно враховувати вплив монетарних інструментів, які використовують центральні банки для стабілізації грошово-кредитного ринку. Сукупність таких монетарних інструментів формується виходячи із основних засад грошово-кредитної політики. Як свідчить практична діяльність, проведення грошово-кредитної політики підпорядковується кільком цілям: рівню обмінного курсу національної валюти щодо іноземних валют, рівню інфляції, темпам зростання окремих монетарних агрегатів.

Сучасна практика включає в себе застосування як формальних норм і

правил грошово-кредитного регулювання, так і неформальних, які склалися в результаті реальних взаємовідносин органів монетарного регулювання. Упродовж останнього часу основним орієнтиром ефективності монетарного регулювання вважається інфляція [39]. Режим регульованого плавання обмінного курсу в умовах перевищення пропозиції валюти над попитом на неї і здатності економіки поглинати значне зростання пропозиції грошей, давав змогу утримувати стабільність валютного курсу і використовувати його як інфляційний якір. Грошова маса і монетарна база розглядалися як показники, що коригуються з інфляцією та обмінним курсом, але не були цілями регулювання. Ці показники практично виконували роль прогнозу. До того ж інфляція залежала від немонетарних факторів, таких, як підвищення регульованих цін і тарифів, подорожчання нафтопродуктів, зменшення пропозиції певних продуктів тощо [81, с. 9].

Монетарними інструментами, за допомогою яких доцільно розробляти стратегію антикризового управління в банківському секторі економіки, перш за все, є процентна політика, операції з державними цінними паперами на відкритому ринку та регулювання обмінного курсу національної грошової одиниці.

Процентна політика як інструмент грошово-кредитного регулювання економіки полягає в тому, що центральний банк визначає рівень процентних ставок за ломбардними й обліковими кредитами, які він надає комерційним банкам у порядку рефінансування їхніх активних операцій [93].

Сьогодні більшість центральних банків прагне управляти короткостроковими процентними ставками, які можуть бути встановлені експліцитно як мета монетарної політики або імпліцитно як сигнальний показник. Звичайно, таким показником є ставка “овернайт”. Центральні банки можуть впливати на процентні ставки, оскільки є емісійними центрами, а тому визначають умови пропозиції ліквідності.

Центральні банки Євросистеми регулюють коридор, у рамках якого здійснюється рух процентних ставок. Якщо банківській системі надано необхідну



ліквідність, то короткострокові процентні ставки спрямовані до середнього значення в межах коридору. Отже, нині короткострокові ставки є не експліцитним цільовим орієнтиром для монетарної політики Євросистеми, а імпліцитним сигнальним орієнтиром, який використовують для досягнення цінової стабільності в середньостроковій перспективі [21, с. 9].

Операції з цінними паперами на відкритому ринку вважаються найгнучкішим інструментом грошово-кредитної політики і тому активно можуть застосовуватись у регулятивній діяльності центральних банків. Ці операції полягають у змінах обсягу купівлі та продажу центральним банком цінних паперів: казначейських зобов'язань, депозитних сертифікатів та інших цінних паперів [61, с. 35].

За умов, коли потрібно стабілізувати чи зменшити масу грошей в обігу, стримати зростання платоспроможного попиту, знизити інфляцію, центральний банк продає цінні папери комерційним банкам або іншим суб'єктам через систему фондового ринку [82, с. 59].

Політика підтримання курсу національної валюти є ще одним інструментом регулювання грошово-кредитного ринку і охоплює операції з управління валютними резервами держави. Центральний банк забезпечує управління валютними резервами, здійснюючи валютні інтервенції шляхом купівлі-продажу іноземної валюти на валютних ринках з метою підтримання курсу національної валюти відносно іноземних валют і впливу на загальний попит і пропозицію грошей у державі [56, с. 145].

На підставі макроекономічних прогнозів з урахування трьох основних складових формування попиту на гроші: реального зростання економіки, цінового чинника та змін у швидкості обертання грошей, НБУ проводить грошово-кредитну політику, спрямовану на забезпечення стабільності національної грошової одиниці [58, с. 9]. З цією метою здійснюється регулювання грошової пропозиції через використання всього спектра монетарних інструментів та механізмів таким чином, щоб повністю задовольнити попит економіки на гроші та запобігти негативному впливу монетарних ризиків, що можуть зумовити

виникнення кризових явищ в банківському секторі [88, с. 5].

Незважаючи на наявність спільних рис у антикризових політиках різних держав, кожна країна повинна застосовувати свій власний підхід до протидії кризовим явищам.

Розробка ефективної програми антикризового управління в банківському секторі та дослідження її впливу на рівень економічного зростання в державі має важливе значення для будь-якого суспільства. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах пошуку шляхів стабілізації економічного розвитку в країнах, де економіка знаходиться на стадії трансформаційного періоду. Реалізація антикризових заходів в банківському секторі через застосування широкого спектру інструментів антикризового управління має розглядатися як джерело економічних зрушень, підвищення рівня життя населення, стримування інфляційних процесів та стимулювання розвитку підприємницької діяльності, що в свою чергу відповідає стратегічним цілям розвитку держави.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Зменшення наслідків світової фінансової кризи та перехід до стабільного зростання великою мірою залежить від ефективного регулювання діяльності банків України державними органами та обрання необхідних інструментів регулювання. Вибір ефективних методів антикризового управління має базуватися, перш за все, на розумінні самого поняття “криза”.

Криза розглядається, як фактичний стан, у якому знаходиться банківський сектор, який виникає при неприбутковій роботі, неефективному управлінні активами і кредиторською заборгованістю, що приводить до відтоку коштів і неповного задоволення вимог кредиторів, нездатності банків здійснювати фінансове забезпечення своєї діяльності. Кризу розглядають як можливий потенційний стан системи з непередбачуваними наслідками, що ставить під загрозу її подальший розвиток, як фактичний, або потенційно можливий стан функціонування банківського сектору.

Однією з важливих проблем банківської системи є невідповідність переважної більшості банків до кризових явищ як на макро, так і на мікрорівні. Реалізовані державними органами заходи є недостатніми для зменшення наслідків фінансової кризи

Антикризове управління в банківському секторі слід розуміти як комплекс заходів, що дають системі можливість нейтралізувати дію дестабілізуючих чинників та повернути її в стан рівноваги, за умови коливань функціонування банківської системи в межах основних параметрів її стійкості і стабільності.

Метою антикризового управління банківською діяльністю на макрорівні є досягнення фінансової стабільності банківської системи. На макрорівні управлінські рішення спрямовуються на вирішення завдань: а) підтримка стабільності банківської системи України; б) забезпечення надійності системи гарантування вкладів фізичних осіб. Механізми участі держави в запобіганні банкрутству банківських установ слід дивесифікувати залежно від рівня проблемності ситуації та сценарію розвитку подій: криза одного банку, що не несе загрози банківській системі; криза групи банків, яка загрожує стабільності

системи в регіональному масштабі чи в масштабах країни в цілому.

Метою антикризового управління на мікрорівні є досягнення фінансової стійкості окремої банківської установи. На мікрорівні завданням антикризового управління банком є: запобігання кризовим явищам; виведення банку з кризової ситуації, якщо не вдалося її уникнути, та відновлення роботи банку на докризовому рівні. Для виконання цих завдань система антикризового менеджменту має складатися з двох підсистем: прогнозування та запобігання кризі (діагностика); управління банком в умовах кризи (антикризові заходи та (або) реструктуризація). Відповідно до мети та завдань процес антикризового управління банком складається з етапів: діагностика та попередження кризових явищ; профілактичний етап; підготовчий етап; робота в умовах кризи.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

#### **2.1. Аналіз стану банківського сектору України в умовах кризових явищ**

Аналіз впливу світової фінансової кризи на діяльність банків України протягом останніх років дозволив зробити висновок, що сьогодні ще не розроблено ефективного, діючого механізму антикризового управління банківською діяльністю, орієнтованого на прогнозування, подолання, обмеження поширення кризи в банківській системі на всіх її рівнях – макро- та мікроекономічному. Істотною прогалиною антикризового управління банківською діяльністю на сучасному етапі є відсутність системності та чіткого окреслення рівнів антикризового управління з визначенням їх видів, інструментів та конкретних цілей [99, с. 7]. Саме відсутність системності антикризового менеджменту та антикризового регулювання призводить до неврахування взаємозв'язків між елементами системи, до відсутності єдиної спрямованості, а, відповідно, і до невисокої ефективності реалізованих заходів.

Розгортання світової валютно-фінансової кризи поставило банківський сектор України у вкрай складні умови. Основними зовнішніми чинниками, які стали причиною негативних явищ, стали: зростання темпів інфляції, девальвація гривні, проблеми з платіжним балансом, кредитні “буми”, політична нестабільність, зниження темпів економічного зростання й обсягів експорту, виникнення “мільних бульбашок” на ринку цінних паперів і нерухомості, падіння цін на активи, а також низький ступінь розвитку фінансових ринків і фінансового законодавства [13, с. 4].

Ці проблеми негативно позначилися на фінансовій стійкості банків спровокувавши проблему ліквідності, що виникла на початку кризи, а згодом переросла у проблему якості активів та достатності капіталу. Це пояснюється тим, що практично завжди ліквідні активи банку є меншими від його зобов'язань, що

обмежує здатність банку витримати можливу депозитну атаку клієнтів із вилучення своїх заощаджень. В умовах стабільності для підтримки ліквідності достатньо створити певні ліквідні резерви, оскільки формування великих фондів різко знижує економічну ефективність ведення бізнесу. Однак, за умов фінансової кризи необхідність створення запасу ліквідності може різко зрости з метою задоволення вимог клієнтів до банку.

Сповільнення динаміки і спад в реальному секторі економіки супроводжувалися активним наростанням негативних тенденцій макрофінансової дестабілізації в банківському секторі економіки України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Основні показники діяльності банків України [83; 84]

Показники	Станом на					
	01.01.2008	01.01.2009	01.01.2010	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013
Кількість діючих банків	175	184	182	176	176	176
з них: з іноземним капіталом	47	53	51	55	53	53
Активи банків, млрд. грн.	599,3	926,1	880,3	942,1	1054,3	1127,2
Кредити надані, млрд. грн.	485,4	792,2	747,3	755,1	825,3	815,3
Зобов'язання, млрд. грн.	528,4	805,8	764,5	804,4	898,8	957,9
Власний капітал, млрд. грн.	69,5	119,2	115,1	137,7	155,5	169,3
Доходи, млрд. грн.:						
процентні	68,1	122,5	142,9	136,8	142,8	150,5
комісійні	50,8	88,4	121,2	113,33	113,35	119,3
Витрати, млрд. грн.:						
процентні	12,4	19,6	16,2	15,3	18,5	20,1
комісійні	61,5	115,2	181,4	149,8	150,5	145,6
Чистий фінансовий результат, млрд. грн.	28,6	50,8	66,6	61,4	59,5	68,2
	1,4	2,2	3,1	2,7	3,1	3,2
	6,6	7,3	-38,4	-13,1	-7,7	4,9

Аналізуючи дані табл. 2.1 можемо сказати, що на початок 2013 року в Україні функціонує 176 банків, з них 55 банків з іноземним капіталом, 23 банківські установи знаходяться у стані ліквідації. За результатами аналізу можна

зробити висновок, що загальні доходи банків протягом 2007-2009 років збільшилися на 74,8 млрд. грн. (109,8 %), що відбулося за рахунок збільшення процентних доходів на 138,6 % (на 70,4 млрд. грн.), а за рахунок комісійних – на 30,6 % (на 3,8 млрд. грн.). Загальне збільшення доходів супроводжувалося зростанням усіх його складових. Отже, можна зробити висновок, що загальна оцінка динаміки доходів банків була позитивна. Протягом цього періоду загальні витрати банків зросли на 119,9 млрд. грн. (195 %) за рахунок збільшення процентних витрат на 38 млрд. грн. (132,9 %), комісійних – на 1,6 млрд. грн. (114,3 %). Однак, темпи зростання витрат випереджають темпи зростання доходів у 2009 році, фінансовий результат по банківській системі має від’ємний результат і складає – 38,4 млрд. грн. [13, с. 5].

Протягом 2011-2012 рр. стан банківської системи поступово почав стабілізуватись. Подолавши труднощі кризи 2008-2009 рр. і наростивши капітал в 2,3 рази, активи у 1,8 рази та погасивши 22,3% зовнішньої заборгованості, за 2012 р. банківська система отримала позитивний результат своєї діяльності – 4,9 млрд. грн. прибутку – та вийшла на позитивні показники рентабельності капіталу та активів. Слід зазначити, що приріст капіталу відбувався значно помітнішими темпами ніж у 2011 році. Значний приріст власного капіталу в 2011 році пов’язаний із збільшення нормативного обсягу регулятивного капіталу банків з 75 млн. грн. до 120 млн. грн. [99, с. 10].

Загальний обсяг чистих активів банківської системи України в 2012 р. збільшився на 20,25%. Збільшення активів було, передусім, пов’язано з нарощенням обсягу вкладень в державні облігації.

Заходи, які проводив Національний банк України для стабілізації ситуації, сприяли зниженню напруження на грошово-кредитному ринку, що виявилось в поступовому припиненні відтоку депозитів з банківського сектору, збільшенні ліквідності банківського сектору та стабілізації ситуації на міжбанківському кредитному ринку (табл. 2. 2).

Різко зменшилися темпи приросту ресурсної бази банків. За 2009 р. депозити фізичних осіб зросли на 31 %, у порівнянні з 2008 роком (зростання 53,9

%), а депозити юридичних осіб – на 23 % (на 01.01.2010 р. – 49,2 %). При цьому у 2009 р. розпочався процес масового виведення ресурсів з банківського сектору – за оцінками НБУ, за 2009 р. з банківського сектору економіки вилучено понад 60 млрд. грн., на 01.01.2010 р. загальний обсяг депозитів в національній валюті зменшився на 7,4 %, у т. ч. фізичних осіб – на 2,8 %, юридичних осіб – на 12,9 %.

Таблиця 2. 2

## Динаміка основних показників грошово-кредитної політики в Україні [84]

Основні показники	01.01. 2008	01.01. 2009	01.01. 2010	01.01. 2011	01.01. 2012	01.01. 2013
1. Грошова база, млн. грн.	141 901	186671	194965	225692	239885	255283
2. Грошова маса	396 156	515727	487298	597872	685515	773199
3. Коррахунки, млн. грн.	26293	40406	51323	67596	78395	99472
4. Зобов'язання, млн. грн.	529818	806823	765127	804363	898793	957872
Депозити юридичних осіб, млн. грн.						
в гривні	72104	75281	58866	80646	101435	114287
в іноземні валюти	23479	42907	35930	35456	51685	60837
Депозити фізичних осіб, млн. грн.						
в гривні	102379	110016	101081	142924	160530	192635
в іноземні валюти	64860	107844	113016	132169	149860	185181
Кредити, млн. грн.						
в гривні	213 789	300220	355521	395504	478596	518047
в іноземні валюти	213 065	433801	367774	337319	323213	299968
6. Рівень монетизації	46,4	46,0	47,9	49,6	48,4	47,3

Погіршення фінансового становища банків в період з 2008-2010 рр. вплинуло на формування їх власної політики: банки згорнули довгострокові програми кредитування, ускладнили умови надання споживчих позик, підвищили процентні ставки (за рік кредитні ставки банків у національній валюті зросли з 14,4 % до 21,6 % річних) [84]. Хоча за 2008 р. кредити на інвестиційну діяльність зросли на 33,7 % за загального збільшення кредитів в економіку на 32,6 %, таке зростання відбулося головним чином за рахунок нарощування іпотечних кредитів, частка яких в обсязі кредитів на інвестиційні цілі підвищилася з 54,8 до 55,4 %.

Відбулось зростання частки проблемних кредитів. Упродовж 9 місяців 2008 р. темпи приросту заборгованості за простроченими і сумнівними кредитами на



69,2 % перевищували темпи приросту загального обсягу кредитних вкладень в економіку України, що було зумовлено зростанням заборгованості фізичних осіб за проблемними кредитами у 2 рази. За оцінками експертів МВФ, рівень проблемних кредитів зростає на кінець 2009 р. до 15 %, тоді як у 2008 р. вони оцінювалися на рівні 1,5 % [84].

Протягом 2011-2012 рр. відбулось повільне відновлення показників діяльності банків порівняно з періодом 2008-2010 рр. Значною мірою зросла динаміка депозитів на 16,4%, зокрема, депозити фізичних осіб – на 19,0%, що засвідчило посилення здатності банківських установ перерозподіляти залучені ресурси. Частка готівки у грошовій масі знизилась на 1,8% до 26,3%. Помірно позитивні темпи приросту грошових агрегатів сприяли підтриманню фінансової стабільності, проте не мали суттєвого впливу на макроекономічну динаміку через низьку дієвість дисконтної політики. В умовах слабкості каналу кредитування фінансові ресурси переважно перерозподілялись між сегментами фінансового ринку і спрямовувались до державного сектору економіки. За підсумками у 2011-2012 рр. спостерігалось чергування періодів пом'якшення з періодами стиснення, що не сприяло сталості економічних очікувань та скорочувало напрями прийняття рішень.

В умовах дефіциту ресурсів активізувалося використання зовнішніх джерел нарощування банківського капіталу. У 2008 р. власний капітал банківського сектору України збільшився на 51,5 млрд. грн. або на 73,7 %, в основному за рахунок збільшення обсягу статутного капіталу на 42,9 млрд. грн. (на 92,1 %). При цьому частка іноземного капіталу в статутних фондах банків перевищила 40 %, і на 01.10.2008 р. зобов'язання перед нерезидентами становили 32 % загального обсягу банківських зобов'язань. На початку 2009 року сукупний зовнішній борг України перевищив 105 млрд. дол. США [84].

Більше того, загострилася тенденція розбалансованості між темпами росту капіталів банків та обсягами їх активних операцій. Такі диспропорції негативно вплинули на рівень адекватності (надійності) банківського капіталу. У цілому в банківському секторі рівень адекватності капіталу на 01.01.2008р. досяг

найнижчого за останні 10 років позначки – 13,92%, а вже на 01.01.2010 р. цей показник становив 18,08% [99, с. 11].

Сукупний розмір власного капіталу банків протягом 2012 р. зріс на 9,5%. Розмір регулятивного капіталу на кінець 2012 р. порівняно з попереднім роком був більшим на 0,25%, але на відміну від власного капіталу був більшим за розмір статутного капіталу (табл. 2.3).

**Таблиця 2. 3**

**Показники адекватності та рентабельності капіталу банків України [84]**

Назва показника	01.01. 2006	01.01. 2007	01.01. 2008	01.01. 2009	01.01. 2010	01.01. 2011	01.01. 2012	01.01. 2013
Регулятивний тис. грн.	26373	71148	7226,5	123066	135802	160897	178454	178909
Адекватність регулятивного капіталу(H2), в.п.	14,95	14,19	13,92	14,01	18,08	20,83	18,90	18,06
Рентабельність капіталу, %	10,39	13,52	12,67	8,51	-35,52	-10,19	-5,27	3,03

Показник адекватності регулятивного капіталу протягом 2012 р. перевищував нормативне значення і становив 18,06%, що свідчить про достатню капіталізацію банків порівняно з 2008 р. – 13,9%.

За нинішньої ситуації необхідно не створювати нові структури, а розвивати наявні. Міжнародні експерти Світового банку пропонують консолідувати банківську систему України навколо великих банківських структур. Узагалі об'єднання банків не є чимось новим у світовій практиці й досить часто проводиться у багатьох країнах. Об'єднуючись, банки ставлять різноманітні завдання: зниження витрат, диверсифікація вкладень, поліпшення менеджменту, створення розгалуженої мережі філій, поліпшення структури капіталу тощо.

З 2008 року відбулось суттєве зменшення припливу в Україну валютних ресурсів, що пов'язано [33]:

- зі зниженням в 2,7 раза чистого припливу прямих іноземних інвестицій – до 1,2 млрд. дол. США;
- зі скороченням обсягу чистих залучень довгострокових кредитів і

єврооблігацій у 2009 році майже утричі порівняно з 2008 роком – до 2 млрд. дол. США;

- зі збільшенням у зв'язку з погіршенням експортної динаміки негативного сальдо зовнішньої торгівлі до 18,5 млрд. дол. США у 2009 році, порівняно з 14,3 млрд. дол. США на 01.01.2008 року;

- зі зменшенням обсягу зовнішньої заборгованості банківського сектору на 2,3 млрд. дол. США на 01.01.2010 р.;

- зі значним зростанням попиту на долари США на міжбанківському і готівковому валютному ринках внаслідок дій Нафтогазу, зростання потреби вітчизняних банків у доларових ресурсах для забезпечення виплат за валютними кредитами, розгортання тенденції до переведення фінансових ресурсів населення з національної у іноземну валюту.

З 2008 року Національний банк розпочав вводити другий етап стабілізаційних заходів, головною метою яких було зменшення спекулятивного попиту на іноземну валюту, а також закріплення позитивних тенденцій щодо стабілізації ситуації в банківській сфері. Цей етап стабілізаційних заходів був спрямований на:

- обмеження обсягів підтримання ліквідності банків – регулювання ліквідності банківського сектору економіки здійснювалося з використання стандартних процедур, які використовувались до виникнення кризових явищ в банківському секторі;

- коригування вимог до формування банками обов'язкових резервів в напрямку стимулювання здійснення активно-пасивних операцій в національній валюті;

- здійснення заходів щодо підвищення вартості національної валюти, зокрема через підвищення відсоткових ставок за активно-пасивними операціями Національного банку з метою створення додаткових стимулів для повернення фінансових ресурсів в банківську систему. Так, з 19 грудня 2008 року ставки за кредитами овернайт зросли до 22% під забезпечення, та 25% без забезпечення; середньозважена ставка по мобілізаційних операціях з листопада до грудня 2008

року зросла від 6,0% до 16,8% річних [19, с. 46].

У 2009 році для підтримання ліквідності банківського сектору Національний банк України надав кредитів рефінансування на загальну суму близько 30,7 млрд. грн. (в тому числі кредитів овернайт – 6,1 млрд. грн.), а всього за 2008-2009 рр. було надано 169,5 млрд. грн. кредитів рефінансування, з них 91,8 млрд. – це кредити овернайт. Окрім того, Національний банк з метою покращення механізму перерозподілу між банками тимчасово вільних коштів не припиняв проведення мобілізаційних операцій. Загальний обсяг таких операцій у 2009 році склав 57,2 млрд. грн.[9, с. 2].

Починаючи з 2008 року ставки за кредитами овернайт залишалися фіксованими – 18% під забезпечення державними цінними паперами та 20% – бланкові, однак їх обороти виявилися незначними. У 2009 році, враховуючи низхідний тренд щодо інфляції та зниження прогнозного її значення, а також з метою підтримки кредитної активності банків облікова ставка НБУ була знижена з 12 до 11%, і вже у 2010 році з 9,5 до 7,75%, відповідно знизилися й ставки за кредитами овернайт [18, с. 18].

Антикризовими заходами Національного банку України було посилено також норми обов'язкового резервування за кредитуванням в іноземній валюті, що зменшило обсяги відповідних кредитів.

Операції з рефінансування, а також купівля Національним банком на вторинному ринку ОВДП у значних обсягах забезпечували високу ліквідність банківського сектору і низьку вартість ресурсів овернайт.

Розширюючи можливості по підтримці ліквідності банків Національний банк України не знижував процентної ставки за своїми операціями, зберігаючи антиінфляційну спрямованість своєї політики. Середньозважена процентна ставка за операціями по підтриманні ліквідності в 2009 році склала 15,3%, порівняно з 10,1% в 2008 році. Та все ж, сезонне зростання попиту на готівку наприкінці року (зростання готівки поза банками в грудні 2008 року склав – 9,5% призвело до прискореного росту монетарної бази, яка на кінець 2009 року зросла на 31,5% і склала 186,7 млрд. грн. [117, с. 58].

Певним чином на динаміку грошової пропозиції вплинула політика уряду по управлінню бюджетними ресурсами. Кошти уряду в національній валюті на рахунках в НБУ протягом 2008 року після майже чотириразового зростання – до 17,0 млрд. грн., в грудні зменшились на 54,6% – до 7,7 млрд. грн. [9, с. 3] Це стало вагомим фактором зростання монетарних агрегатів протягом останнього місяця року.

Суттєвим стабілізуючим фактором стало отримання кредиту МВФ у розмірі 16,5 млрд. дол. США для зміцнення довіри у банківському секторі і допомоги економіці країни, що постраждала від фінансової кризи. Кошти кредиту надаються траншами після перегляду і корекції програми співпраці [105, с. 40].

У 2008 році Україна одержала перший транш кредиту у розмірі 4,5 млрд. доларів. У 2009 року в Україну надійшли 2,8 млрд. дол. другого траншу кредиту МВФ. Частина другого траншу 1,5 млрд. дол. була направлена безпосередньо до Державного бюджету для фінансування зовнішніх боргових зобов'язань уряду. Третій транш становив 3,3 млрд. дол. замість запланованих 3,2 млрд. дол., а четвертий в – 3,8 млрд. дол. був наданий у 2010 році частинами. Надання подальшого фінансування залежить від ефективного використання вже отриманих раніше кредитів та виконання програмних вимог, які спрямовані на стабілізацію фінансового сектору України [117, с. 59].

В умовах посткризової стагнації НБУ зберіг вагому роль у регулюванні банківського сектору. Його заходи послаблювались або посилювались залежно від ситуації на внутрішньому та зовнішньому фінансових ринках. Протягом 2012 р. НБУ здійснив зниження облікової ставки і ставки за кредитами овернайт; активізував операції з прямої підтримки банківської ліквідності, обсяг яких за 2012 р. досягнув 97,5 млрд. грн., а вартість знизилась з 9,25% до 8,1% за оптимізації порядку та умов звернення банків за підтримкою через надання кредитів овернайт; коригування нормативів обов'язкових резервів: одночасно зі зменшенням частки обов'язкових резервів на окремому рахунку, збільшено частку обов'язкових резервів, яка має зберігатись щоденно на початок операційного дня на кореспондентських рахунках банків у НБУ; посилив

преференції щодо резервування банками коштів, залучених у національній валюті з метою доларизації банківських депозитів [84].

Таким чином, у контексті реалізації антикризових заходів монетарна політика держави має бути зосереджена на розвитку та застосуванні елементів монетарного режиму, який ґрунтується на забезпечення цінової стабільності, зростанні грошової бази та рівня міжнародних резервів відповідно до цільових показників програми, визначених Меморандумом про економічну та фінансову політику в рамках програми МВФ.

На сьогодні у банківському секторі України ключовими проблемами залишаються повернення довіри населення, відновлення кредитування економіки, досягнення стабільності обмінного курсу та його прогнозованості.

Підвищити ефективність антикризового управління у банківському секторі можливо за рахунок реалізації заходів щодо посилення контролю за рефінансуванням банків та надання цьому процесу більшої публічності. Постійне відслідковування напрямів використання банками цих коштів сприятиме кредитуванню економіки та не створюватиме штучного ажіотажу на валютному ринку. Уряди багатьох країн у своїй практиці широко використовують й інші антикризові заходи, наприклад, виділення значних бюджетних коштів для рекапіталізації банків, викуп спеціальними державними установами проблемних активів. У той же час потребують вдосконалення підходи до визначення стійкості банківських установ, оскільки у період кризи традиційні методики не завжди дають бажаного результату. Ключовими орієнтирами надійності банку мають стати показники його ліквідності.

Своєчасна реалізація запропонованих заходів надасть можливість сформуванню новий, більш ефективний регулюючий механізм банківської стабільності та створити нову архітектуру післякризової фінансової системи в Україні.

## **2. 2. Оцінка регулятивних антикризових заходів щодо забезпечення стабільності банківського сектору**

Досвід провідних країн переконливо доводить, що економічне зростання й забезпечення ефективних умов для стабільного розвитку економіки, покращення соціального захисту та добробуту населення можливе лише за умови ефективного розвитку банківського сектору економіки. Будь-який збій в його роботі торкається інтересів усіх господарюючих суб'єктів, кожного члена суспільства, може призвести до дестабілізації економічної, політичної, соціальної та інших сфер суспільного життя. Тому забезпечення стабільності функціонування банківського сектору, мінімізація ризиків, які можуть загрожувати фінансовій стійкості як конкретної банківської установи, так і стійкості всього банківського сектору економіки, є актуальною проблемою [57, с. 93].

На основі проведеного аналізу нормативно-правової бази та дій Національного банку в період фінансової нестабільності заходи антикризового спрямування, які здійснювалися в Україні, можна поділити на:

- заходи з фінансової стабілізації (регулювання фінансового сектора, підтримка банківського сектора, валютне регулювання, покращення структури платіжного балансу) [30, с. 32];

- заходи макроекономічного регулювання (вплив на реальний сектор економіки, захист та стимулювання національного виробника (підтримка внутрішнього попиту) [33];

- заходи соціальної політики (соціальний захист населення, стримування безробіття) [69, с. 260].

У сфері заходів з фінансової стабілізації антикризові заходи держави були спрямовані, в першу чергу, на врегулювання проблемних питань у банківському секторі, який суттєво постраждав від кризи ліквідності, що спостерігалась на світових фінансових ринках.

Зокрема, з метою припинення закриття депозитів фізичними особами, Національний банк України Постановою № 319 від 14.10.2008р. заборонив дострокове закриття депозитів як фізичними, так і юридичними особами. Це

дозволило припинити швидке вилучення коштів фізичними особами з вітчизняного банківського сектору, що ставило останній у вкрай загрозливу ситуацію [98].

Невдовзі, для забезпечення невідкладної капіталізації банків Національним банком України та Кабінетом Міністрів України було прийнято низку постанов: Постанова КМУ № 960 “Про затвердження порядку участі держави в капіталізації банків” від 04.11.2008 р., якою визначався порядок рекапіталізації банків державою. Документом, зокрема, передбачалась можливість отримання коштів банками за умови передачі Міністерства фінансів України контрольного пакету акцій. Проте 18 лютого 2009 року Кабінет міністрів України спростив процедуру рекапіталізації, новий варіант постанови передбачав більш гнучкі умови отримання додаткового фінансування банками за рахунок держави [95].

З метою захисту прав клієнтів банківських установ та припинення практики односторонньої зміни умов укладених кредитних договорів та договорів банківського вкладу, 12 грудня 2008 року Верховна Рада прийняла Закон України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо заборони банкам змінювати умови договору банківського вкладу та кредитного договору в односторонньому порядку”. Законом внесено зміни до Цивільного кодексу України, Закону України “Про банки і банківську діяльність”, якими банкам заборонено змінювати умови укладених з клієнтами договорів, зокрема, щодо збільшення розміру процентної ставки за кредитними договорами або зменшення її розміру за договорами банківського вкладу.

Законом України “Про першочергові заходи щодо запобігання негативним наслідкам фінансової кризи та про внесення змін до деяких законодавчих актів України” від 31.10.2008 р. передбачено створення Стабілізаційного фонду за рахунок понадпланових надходжень від приватизації державного майна у 2008 році та надходжень цих коштів у 2009 році, цільового розміщення державних цінних паперів, а також перелік заходів, спрямованих на підтримання державою капіталізації вітчизняних банків. Також Кабінетом Міністрів України було суттєво збільшено статутні фонди державних банків – Державного ощадного



банку (Постанова КМУ від 27 грудня 2008 р. № 1119 “Про збільшення статутного капіталу відкритого акціонерного товариства “Державний ощадний банк України”) та Укрексімбанку (Постанова КМУ від 17 грудня 2008 р. № 1116 “Про збільшення статутного капіталу відкритого акціонерного товариства “Державний експортно-імпортний банк України” та внесення змін до його статуту”) [48].

Комплекс нормативних актів був спрямований на врегулювання відносин у валютній сфері та зміни порядку здійснення операцій на валютному ринку (Постанова Правління НБУ від 18 грудня 2008 року № 436 “Про валютні інтервенції Національного банку України на міжбанківському валютному ринку України до кінця грудня 2008 року”, Постанова Правління НБУ від 29 грудня 2008 № 469 “Про запровадження Національним банком України валютних аукціонів”, Постанова Правління НБУ від 14 січня 2009 року № 12 “Про валютні інтервенції Національного банку України на міжбанківському валютному ринку України в січні 2009 року”, Постанова Правління НБУ від 4 листопада 2008 року № 351 “Про встановлення офіційного курсу гривні до іноземних валют та банківських металів”). Зокрема, НБУ запровадив систему здійснення своїх інтервенцій на валютному ринку шляхом проведення валютних аукціонів. При цьому передбачено, що заявки на участь в аукціоні формуються на основі незадоволеного на прямому міжбанківському ринку обсягу заявок клієнтів і потреб банку. З метою поліпшення структури платіжного балансу Верховна Рада прийняла за основу проект Закону України “Про внесення змін до деяких Законів України з метою поліпшення стану платіжного балансу України у зв’язку із світовою фінансовою кризою”, яким передбачено, у випадку досягнення платіжним балансом України критичного стану, застосування процедури запровадження тимчасової надбавки до діючих ставок ввізного мита на деякі товари [98].

Аналізуючи наведені вище антикризові нормативно-правові акти, можемо стверджувати, що основними позитивними результатами їх впровадження стало спрощення процедури та скорочення термінів погодження статутів банків і відповідних реєстраційних процедур; встановлення спрощеного порядку

збільшення статутного капіталу за рахунок коштів акціонерів банку та інвесторів, а також реорганізації банків за рішенням вкладників; визначення процедури капіталізації банків за участю держави та заходів щодо фінансового оздоровлення банків в умовах запровадження тимчасової адміністрації.

Нововведенням стало також проведення діагностики банків з метою визначення їх платоспроможності та стійкості в умовах кризи і визначення потреби банків у додатковому капіталі.

Узагальнивши вище зазначене, антикризові заходи Національного банку України були спрямовані на:

- підтримання стабільності національної грошової одиниці використовуючи інструменти процентної та валютної політики;
- зниження ажіотажного попиту на іноземну валюту з боку населення шляхом запровадження валютних аукціонів для позичальників;
- зниження спекулятивного тиску на валютний ринок за допомогою інструментів адміністративного регулювання (введення тимчасових адміністрації у проблемних банках) [7, с. 94].

Національний банк України в контексті реалізації антиінфляційних заходів продовжував проведення процентної політики, спрямованої на підвищення вартості національної валюти і вживав заходів стосовно стимулювання позитивних зрушень в структурі активно-пасивних операцій банків. Такі заходи не були механічним обмеженням грошової пропозиції. Станом на початок жовтня 2008 року банківський сектор мав достатньо високий запас ліквідності – обсяги ліквідних ресурсів комерційних банків удвічі перевищували їх потреби, пов'язані з поточною діяльністю [90, с. 18].

Однак вже з початку листопада 2008 року, на фоні розвитку зовнішньої фінансової кризи, на фінансовому ринку України почали спостерігатися ознаки фінансової кризи, які виникли як результат негативного інформаційного фону та спровокованої недовіри вкладників, котрі почали масово вилучати свої кошти з банків. У цей період загострення ситуації на фінансовому ринку Національний банк України спрямував свої зусилля, перш за все, на забезпечення своєчасності

проведення банками розрахунків, зменшення відтоку ресурсів з банківського сектору та збалансування ситуації на валютному ринку.

У цьому напрямі Національний банк України розширив можливості банків щодо підтримання їх ліквідності шляхом застосування механізму рефінансування, пом'якшив вимоги до формування банками своїх обов'язкових резервів, обмежив проведення банками певних активних операцій в іноземній валюті, впорядкував правила проведення валютних операцій банків. Аналіз антикризових заходів Національного банку України наведено в додатку Б.

Національний банк України надавав банкам порівняно дешеві фінансові ресурси з лояльними вимогами щодо забезпечення зобов'язань. Значна кількість кредитів в цей час була забезпечена або сумнівними заставами, або загалом надавалися без застави. Під впливом кризових чинників більшість банків використали кредити не на цілі оздоровлення своєї діяльності, а для виведення із них капіталу власників і проведення комерційних операцій на валютному ринку.

Вимоги МВФ сприяли внесенню Національним банком України коректив до практики рефінансування. Були впроваджені тендерні процедури розподілу кредитів та встановлені об'єктивні критерії відбору претендентів. Посилився контроль над забезпеченням зобов'язань та використанням банками одержаних коштів. За рекомендаціями МВФ, із переліку були виключені сумнівні види застав і пакети акцій банків. Надання державної допомоги під корпоративні права було віднесено до механізму проведення рекапіталізації банків за участю держави [105, с. 42].

Особливо різко обсяги рефінансування стали зменшуватися після квітня 2009 р. На це вплинув комплекс причин, серед яких можна відмітити поступовий вихід економіки з кризи, що сприяло поліпшенню ситуації в банківському секторі, та збільшення вимог і посилення контролю з боку НБУ, а також подорожчання кредитів, що зробило їх менш привабливими для банків [50, с. 15].

У розвинених країнах оздоровлення банків, яке вимагало величезних обсягів державної фінансової допомоги, стало здійснюватися в режимі докапіталізації (внески держави у статутні капітали банків). Ця практика потім

стала застосовуватися і в Україні.

До переваг цього способу оздоровлення відноситься більш сильна в правовому і управлінському сенсі позиція держави по відношенню до банку. Держава одержує корпоративні права, адекватні за розмірами сумам державної допомоги. Через права власності забезпечується прямий контроль над процесом оздоровлення банків і більш надійні гарантії повернення сум державної допомоги [18, с. 18].

У практиці розвинених країн характерна мінімізація витрат держави для досягнення цілей оздоровлення. Частка держави у статутному капіталі, як правило, обмежується пакетом у розмірі 25%+1 акція. До того ж передбачена партнерська позиція в процесі докапіталізації для власників банків, тобто надається можливість повернення державного пакету акцій приватним власникам у випадку сплати ними суми державної допомоги [10, с. 11].

Рішення про перехід до політики рекапіталізації за участю держави було прийняте в Україні під безпосереднім тиском МВФ. Ця умова була включена до складу зобов'язань України при наданні кредитної лінії “stand by”.

Постановою від 04.11.2008 №960 Кабінет Міністрів України затвердив “Порядок участі держави у капіталізації банків” [95]. В продовження антикризових заходів держави Постановою правління Національний банк України ухвалив “Спеціальний порядок здійснення заходів фінансового оздоровлення банків” [96]. Однак до реальних дій Уряд приступив тільки у 2009 р., коли необхідно було підготувати звіт про виконання зобов'язань з метою одержання другого траншу кредиту МВФ.

За результатами аудиту НБУ визначив кандидатами на рекапіталізацію 26 банків, із них 19 одразу прийняли рішення про проведення рекапіталізації власними силами. Решту 7 банків НБУ включив до переліку кандидатів на проведення рекапіталізації за участю держави: ВАТ “КБ «Надра», ТОВ “Укрпромбанк”, ПАТ “Банк “Фінанси та Кредит”, ПАТ АБ “Укргазбанк”, АТ “Родовід банк”, ПАТ “Імексбанк”, ПАТ АКБ “Київ” [112, с. 265].

Затверджений у лютому 2009 р. план рекапіталізації проблемних банків був

найбільш лояльним, оскільки надавав можливість власникам зберегти контроль над банками. На цих умовах всі 7 банків погодилися брати участь в урядовій програмі рекапіталізації. Але несподівано у квітні Уряд кардинально змінив свою позицію. Був прийнятий варіант проведення націоналізації з повною втратою власниками контролю над своїми банками. На такі умови погодилися лише три банки – АТ “Родовід Банк”, ПАТ АКБ “Київ” та ПАТ АБ “Укргазбанк”, їхні власники були готові передати державі свої зобов’язання разом з правами власності. Власники решти 4 банків були зацікавлені вирішити за рахунок держави свої критичні проблеми із зовнішніми зобов’язаннями, але при цьому не бажали втратити контроль над фінансовими установами [84].

Рекапіталізацію перших трьох банків Уряд вирішив здійснити виключно за участю держави без залучення приватних інвесторів. Частка держави складала: АТ “Родовід Банк” – 99,97%, ПАТ АКБ “Київ” – 99,94% та ПАТ АБ “Укргазбанк” – 81,58% [103]. Вклад держави до статутних капіталів банків здійснювався у формі облігацій внутрішньої державної позики, які підлягали викупу Національним банком України. Порівняння власного капіталу з розмірами зобов’язань банків, які пройшли процедуру рекапіталізації за участю держави наведено у табл. 2.4.

**Таблиця. 2. 4**

**Співставлення власного капіталу з розмірами зобов'язань банків, які пройшли процедуру рекапіталізації за участю держави у 2009 році [84]**

Назва банку	Власний капітал, млрд, грн.	Зовнішні зобов’язання, млн. дол. США	Рефінансування, стабілізаційний кредит, млрд. грн.	Депозити, млрд. грн.
ПАТ АБ “Укргазбанк”	1,323	23,0	3,83	2,57
АТ “Родовід Банк”	(-)0,211	42,0	3,12	4,06
ПАТ АКБ “Київ”	(-)0,613	-	1,01	2,82

В урядову програму були включені слабкі банки, які вже втратили можливість самостійно функціонувати. Разом з проблемними банками до держави

перейшли їхні величезні зобов'язання, які вони не спроможні самостійно виконати.

Більшість експертів виступають проти розширення мережі державних банків [112, с. 265]. З одного боку, є ризик того, що нові банки можуть збільшити навантаження на бюджет, оскільки будуть вимагати постійної державної допомоги. З іншого боку, набуття статусу державного банку в умовах України автоматично перетворює його в інструмент урядової політики. На думку експертів, обсяг економічних функцій Уряду навіть в умовах кризи не потребує такого масштабу банківського обслуговування. До того ж спроможність держави ефективно управляти збільшеною мережею державних банків є сумнівною [87].

Варто відзначити той факт, що попри кризову ситуацію в країні та подорожчання іноземної валюти частка валютних кредитів майже дорівнює обсягу кредитів, наданих у національній валюті. Тобто, незважаючи на зменшення обсягу кредитування в іноземній валюті, тенденція до домінування обсягів кредитування в ній зберігалась до кінця 2009 р.

Таким чином, відновлення темпів припливу коштів на депозити є передчасним, а погіршення термінової структури ресурсів обмежує ліквідність банківських установ і вимагає додаткових зусиль щодо оптимізації платіжних календарів, забезпечення достатнього обсягу ліквідних активів. Важливим аспектом формування ресурсної бази банків є оптимізація її валютної структури.

Зменшення обсягу депозитів, яке спостерігається з 2008 р., стало першим сигналом погіршення ліквідності як окремих банків, так і банківського сектору загалом. Як справедливо зазначає О. Шварц [117, с. 57], це зменшення мало не лише кількісний, але й якісний характер, адже воно призвело до різкого погіршення платоспроможності та ліквідності окремих вітчизняних банків.

За таких умов особливого значення набуває питання аналізу ефективності діяльності банківських інституцій. У докризовий період показники ROA та ROE були досить стабільними (максимальне значення зафіксовано на початку 2007 р.: ROA – 1,60, ROE – 13,39; мінімальне – наприкінці 2005 р.: ROA – 1,1, ROE – 8,68) [90, с. 20]. Зниження показника ROA починається наприкінці 2007 р. і на

01.01.2010 р. досягає від'ємного значення (- 0,35). Зниження показника ROE також спостерігається наприкінці 2007 р. і на кінець 2009 р. досягає від'ємного значення (-1,35).

Головними причинами збитковості банківської діяльності стали формування резервів на покриття можливих втрат по активних операціях, продаж проблемних кредитів за вартістю, нижчою за балансову; зниження доходів від основної діяльності через низьку ділову активність в економіці та в умовах зростання витрат по залучених ресурсах. Хоча падіння прибутковості банківської діяльності зумовлено переважно зовнішніми причинами, проте вирішення цієї проблеми неможливе без вдосконалення системи внутрішнього управління в частині вибору ефективних методів “очищення” балансу банку від проблемних кредитів, “розтягування” графіку списання боргів, пошуку найбільш прибуткових напрямів вкладання коштів, збереження довіри вкладників та активізації зусиль щодо залучення додаткових фінансових коштів [19, с. 47].

Активна протидія НБУ та комерційних банків наведеним загрозам дозволила зберегти відносну стійкість у банківській сфері, ознаками якої стали: підвищення рівня капіталізації; призупинення відпливу коштів з банківських депозитів, збільшення кредитування юридичних осіб, відсутність масових банкрутств та дефолтів вітчизняних банків.

Таким чином, показники ефективності роботи банківського сектора і темпи його розвитку визначальним чином залежать від швидкості відновлення реального сектора економіки, а фінансові можливості останнього – від банківського кредитування [14]. Це визначає необхідність використання системно-структурного підходу, що передбачає комплексне вирішення взаємопов'язаних проблем банківського та реального секторів економіки шляхом диференційованого застосування монетарних інструментів.

Можна зробити висновок, що банківському сектору України потрібна реструктуризація. Це має стати одним з основних шляхів оздоровлення банківського сектору, зокрема формування його нової конфігурації із застосуванням заходів щодо санації, реорганізації та ліквідації банків.

Повнота дослідження формування напрямків регулювання банківського сектору може бути досягнута шляхом поєднання трьох аспектів. Першим з них є зміцнення ринкової дисципліни, з посиленням контролю за відображенням в обліку та звітності реального стану справ у банків.

Чинниками підвищення ефективності цієї роботи є законодавче надання Національному банку України права здійснювати переоцінку активів та зобов'язань банків, а також коригування величини капіталу банку [112, с. 266].

Другим аспектом є підвищення прозорості банківської діяльності шляхом розширення переліку показників та вимог щодо регулярності публікацій банками інформації про свій фінансовий стан, а також встановлення обмежень для доступу на ринок банківських послуг економічно нестійких суб'єктів господарювання та осіб з сумнівною діловою репутацією.

Третім компонентом є підвищення рівня довіри господарських суб'єктів та окремих осіб до банківського сектору, партнерів з бізнесу і до національної економіки [19, с. 48].

Реалізація вжитих заходів Національним банком України повинні сприяти відновленню банківських установ та спрямування ресурсів на економічний розвиток країни.

### **2.3. Зарубіжний досвід антикризового управління банків**

У період світової фінансової кризи державна участь у діяльності банків суттєво зростає. Окрім цього, державні уряди деяких країн (Франція, Велика Британія, Німеччина, США, Нідерланди) планували збільшувати обсяги грошових вливань. Так, з 50 найбільших банків ЄС та США, 15 та 23 відповідно отримали грошову допомогу від держави [10, с. 12].

Рекапіталізація банків державою здійснюється, виходячи з ряду умов. Наприклад, уряд Німеччини збільшив фінансову допомогу державному банку "KfW" до 15 млрд. євро з вимогою забезпечити видачу кредитів великим корпораціям для уникнення короткострокової нестачі ліквідності, а також



підтримувати невеликі регіональні фінансові установи Німеччини. Так, у багатьох країнах (Китай, Республіка Корея, Фінляндія) уряд за рахунок рекапіталізації державних банків стимулює розвиток кредитування малого та середнього бізнесу, а також перспективних галузей економіки [21, с. 8].

Як зазначалося вище, ще одним із шляхів участі держави в капіталі банку є повна його націоналізація. Цей інструмент втручання держави у діяльність банків є найбільш поширеним під час кризових ситуацій: у 57 % фінансових криз, які траплялися за останні роки, здійснювалася націоналізація фінансово-кредитних установ. Наприклад, під час східно-азіатської кризи державна частка активів Індонезійських банків зросла від 40% до 60 % від усього банківського капіталу. Подібне відбулося і в Кореї та Тайланді [121].

Рекапіталізація проблемних банків реалізовується за рахунок продажу державі звичайних акцій. Так, наприклад, у Великій Британії держава придбала 70% акцій “Royal Bank of Scotland” та 65% – банку “Lloyds”. Для підтримки ліквідності банки багатьох країн здійснили випуск привілейованих акцій для викупу державою [6, с. 160]. Такі заходи дають змогу банкам вивільнити додатковий капітал для відновлення своєї діяльності. У табл. 2.5 перераховано провідні зарубіжні банки, які погодилися на залучення державного капіталу під час світової фінансової кризи 2008-2009 рр.

**Таблиця 2. 5**

**Найбільші банки, які отримали фінансову допомогу від держави  
шляхом продажу акцій [10, 43, 110, 121]**

Країна	Провідні банки
Велика Британія	“Abbey”, “Barclays”, “HBOS”, “HSBC”, “Lloyds TSB”, “Nationwide Building Society”, “Royal Bank of Scotland”, “Standard Chartered”, “Northern Rock”, “Bradford & Bingley”
США	“Bank of America”, “CIT Group Inc”, “FNMA”, “FHLMAC”
Німеччина	“Hypo Real Estate”, “IKB”
Ірландія	“Anglo Irish Bank”, “Bank of Ireland”, “Allied Irish Banks”
Португалія	“Banco Portugues de Negocios”
Австрія	“Kommunalkredit Austria”

Частка наведених у табл. 2.5 банків була повністю націоналізована (наприклад, “Northern Rock”, “Bradford & Bingley”, “Kommunalkredit Austria”). У інших банках державні органи стали лише одним з акціонерів, придбавши невелику частку акцій для підтримки ліквідності.

У різних країнах по-різному реалізовувалась програма участі держави в капіталі банку. Наприклад, у Сполученому королівстві та в Нідерландах у рекапіталізованих банках було здійснено спеціальні заходи – введення державних представників у Раду директорів. У інших же країнах, наприклад, у США, державні органи залишаються пасивними інвесторами. Тобто, спостерігаються два шляхи вирішення проблеми: карання вищого менеджменту за неплатоспроможність банку або, навпаки, відсутність державного втручання в діяльність банку [125].

У США в умовах кризи банки мали можливість отримати допомогу за рахунок додаткових програм рефінансування:

- Term Asset-Backed Securities Loan Facility (TALF), згідно з якою банки можуть отримати кредити під забезпечення активів;
- Repurchase agreements, сутність якої полягає у проведенні операцій РЕПО найбільших фінансово-кредитних інститутів США з ФРС [29].

Проте дані програми не мали належного ефекту для діяльності банків з огляду на нестачу фінансових коштів, виділених на їх реалізацію. Основні заходи антикризового регулювання в банківських установах під час світової фінансово-економічної кризи подано у додатку В.

Загалом, аналіз світового досвіду подолання банківських криз свідчить про те, що підтримка деяких неплатоспроможних банківських установ поглиблює кризу та збільшує втрати в майбутньому, так і не досягнувши фінансового оздоровлення. Отже, прийняття рішення про виведення фінансово-кредитної установи із банкрутства повинно бути виваженим. При певних обставинах допущення банкрутства є правомірним, що й було здійснено стосовно банку “Barings” у 1995 р. та “Банку міжнародного кредиту та комерції” (BCCI) у 1991 р. [124]. Так, під час банківської кризи 1991 р. у Швейцарії, у рамках антикризової

програми умовою було подолання неплатоспроможності протягом двох тижнів.

У випадку, якщо банк не спроможний це здійснити за допомогою власних коштів або за рахунок поглинання іншою фінансовою установою, Швейцарська федеральна банківська комісія змушена була визнати його банкрутом та закрити банк [122, с. 24]. Так, наприклад, основний принцип стратегії поведінки Банку Англії полягає у тому, що слід надавати допомогу тільки в тому випадку, коли локальна банківська криза має ризик розповсюдження на інші банки та на фінансову систему загалом.

До початку світової фінансової кризи більшість банків здійснювали активну кредитну діяльність, проте останнім часом у багатьох банках спостерігалось значне погіршення якості активів, зокрема зростання частки недіючих активів (non-performing assets або NPA). Наприклад, у банках Індії при відносній стабільності у період світової фінансової кризи основною проблемою стало саме збільшення рівня NPA: протягом 3-го кварталу 2008 р. їх частка в загальному активі провідних банків країни зросла на 34,5 % [45, с. 19].

У світовій практиці для вирішення проблеми неповернення кредитів позичальниками здійснюють реструктуризацію позичок. У табл. 2.6 узагальнено заходи, які використовувалися зарубіжними банками для реструктуризації кредитів під час кризи.

Найбільш поширеними заходами реструктуризації кредитів під час кризових явищ в банківських установах світу були викуп проблемних позичок, пролонгація строків кредитування та зниження відсоткових ставок. Крім того, серед усіх видів кредитних позичок перш за все реструктуруються іпотечні, оскільки вони мають найбільшу питому вагу у кредитному портфелі банку.

На основі аналізу практики провідних світових банків автори стверджують, що реструктуризація кредитів як комплексний процес має реалізовуватись відповідно до такої пріоритетності позичальників [78, с. 13]:

- а) іпотечне кредитування;
- б) кредитування юридичних осіб, орієнтоване на придбання вантажних автомобілів;

в) кредитування малого та середнього бізнесу;

г) кредитування фізичних осіб, орієнтоване на придбання транспортних засобів.

**Таблиця 2. 6**

**Узагальнення світового досвіду щодо реструктуризації кредитів банків в умовах кризи [70, 78, 106]**

Вид реструктуризації	Країни та банки, в яких здійснювались заходи	Період, у який було реалізовано заходи	Особливості реалізації
Викуп проблемних кредитів	Аргентина	1995	Створення за ініціативою держави або самих банків спеціальних фондів (структурних підрозділів), діяльність яких спрямована на придбання проблемних банківських кредитів та інших сумнівних активів
	Мексика		
	Малайзія	1998	
	Казахстан	2008	
Зниження відсоткових ставок	“IndyMac”, “CitiGroup” (США)	2008	Зниження процентних ставок за визначеними видами кредиту (споживчі, іпотечні)
	Аргентина	1995	
Пролонгація строків позичок	Мексика	1995	Збільшення строків кредитних виплат за позичками, які характеризуються низьким рівнем доходності
	Уругвай	2000	
	Угорщина	2008	
	“CitiGroup” (США)		
	Великобританія		
Норвегія			
Зменшення основної суми кредиту	Мексика	1998	Зменшення суми заборгованостей, які мають низьку доходність
	“CitiGroup” (США)	2008	
Конвертація валютних кредитів	Аргентина	2002	Можливість реструктуризації споживчих або іпотечних кредитів у іноземній валюті в кредити у національній валюті за ставками на поточний момент
	Угорщина	2008-2009	
	“ВТБ 24”, “Сбербанк” (Росія)		

У випадку виникнення системної банківської кризи, а також масових випадків локальних банківських криз, які характеризуються високим рівнем проблемної заборгованості кредиторів перед банками, доцільним вбачається виведення “поганих” активів з банків. Це сприятиме оздоровленню балансу та

дасть змогу позбавити банк від тягаря [70, с. 9].

У період світової фінансової кризи держави створювали спеціальні програми звільнення провідних банків від проблемних активів. Так, наприклад, у США така програма (Troubled Assets Relief Programm, TARP) надала допомогу в розмірі 700 млрд. дол., спрямовану на викуп проблемних банківських активів [10, с. 14].

Функція з управління активами може бути делегована спеціально створеному підрозділу у складі самого банку. Ця міра є ефективною при невеликій кількості банків в країні. Так, наприклад, у Польщі згідно з державною вимогою всі фінансово-кредитні установи змушені були створити департаменти з управління проблемними активами банку [66, с. 12], а протягом 2002-2005 рр. у структурі німецького банку “Dresdner Bank” також функціонувало відділення з управління активами, причому не тільки проблемними, але й непрофільними у розмірі 35,5 млрд. євро. Сферою інтересів відповідальних осіб даного департаменту були як неприбуткові активи, так і стратегічно непривабливі незалежно від їх рівня доходності. Така діяльність з управління активами виявилася досить ефективною: цілі, поставлені банком були реалізовані за три роки [101].

У випадку масових випадків погіршення платоспроможності банківських установ, у світовій банківській практиці досить поширеним стає створення компаній з управління проблемними активами. Такі організації мають назву компаній (фондів) з управління активами, госпітальних банків, санаційних банків, банку поганих (проблемних) активів, bad-банків тощо. Як зазначає автор у роботі [79, с. 44], основною метою створення таких організацій є викуп проблемних кредитів у банків, діяльність яких виявилася неплатоспроможною, з метою відновлення їх ефективної діяльності шляхом продажу таких активів за максимальною ціною.

Незважаючи на значну витратність та довготривалість зазначеного антикризового заходу, можна виділити ряд позитивних сторін реструктуризації активів через викуп спеціально створеними організаціями:

- а) надання доступу більшій кількості банків до державних коштів;

- б) зосередження управління на виході з кризової ситуації замість витрачання часу та ресурсів на управління проблемними позичками;
- в) прозорість оцінки діючих активів, які залишились в розпорядженні банку;
- г) активізація розвитку банківських установ і, як результат, стимулювання кредитного ринку країни загалом;
- г) відновлення ефективного співвідношення робочих та неробочих активів в банках;
- д) зростання інвестиційної привабливості банківських установ;
- е) зменшення податкових відрахувань за рахунок списаних кредитів [109, с. 74; 124].

Діяльність корпорацій з викупу проблемних активів базується на необхідності зняття тягаря з банків при мінімальних витратах державних коштів. З огляду на це, пріоритет надається кредитам, які виявилися проблемними внаслідок макроекономічних або інших об'єктивних причин, не пов'язаних із занадто ризиковою кредитною діяльністю фінансових інститутів.

Під впливом світової фінансової кризи у ряді країн, серед яких (США, Німеччина, Росія) планувалось створення державного органу, основне завдання якого мало бути купівля та акумуляція неякісних банківських активів.

Основними принципами, на яких ґрунтується діяльність корпорацій з управління проблемними активами в зарубіжних країнах є:

- а) продаж активів банку за адекватною ринковою вартістю – заниження ціни лишає банк стимулів підвищувати якість активів та продавати їх. У свою чергу, завищена вартість зменшує ймовірність, що корпорація здійснить продаж активів за такою високою ціною;
- б) орієнтація на максимізацію прибутку – корпорації мають на меті відшкодування вартості активів та мінімізацію пов'язаних з ним втрат;
- в) баланс між швидкістю та ціною продажу активів – у першу чергу продаються активи, за якими прогнозується подорожчання. Інші ж мають бути підготовлені до реалізації в майбутньому;
- г) відповідність структури корпорації структурі портфеля викуплених

активів – ефективна організаційна структура корпорації забезпечує ефективне управління активами [79, с. 45].

В залежності від засновників банк проблемних активів може бути створений у наступних формах: державна, приватна, змішана. Основні переваги та недоліки форм госпітальних банків подано у додатку Д.

У деяких країнах компанія з управління проблемними активами створюються у приватній формі, тобто або певним банком, або їх групою, або окремими інвесторами. Побудова bad-банку виключно за рахунок коштів приватних інвесторів в Україні вбачається майже неможливим, оскільки для створення подібної установи необхідні великі обсяги фінансових ресурсів, які за сучасних умов вітчизняної економіки наразі відсутні (без участі держави).

Іншою формою банку проблемних активів є державна, тобто кошти на створення установи виділяються із державного бюджету, а засновником виступає уряд або центральний банк.

Якщо учасниками при створенні bad-банку виступає не тільки держава, але й банки, приватні інвестори, організації, у тому числі й міжнародні, то банк проблемних активів приймає змішану форму [21, с. 10].

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони різних за формою власності госпітальних банків, на нашу думку, враховуючи реалії вітчизняної економічної ситуації, більш підходящим є створення bad-банку за рахунок державних коштів у поєднанні з фінансовими ресурсами інвесторів.

Створення bad-банку можна визначити як [30, с. 32]:

- інструмент управління проблемними активами – баланс банку “очищується” від сумнівних та прострочених зобов’язань шляхом переведення їх в спеціально створену організацію в обмін на визначені цінні папери;

- інструмент реорганізації банку – банк, звільнений від проблемних зобов’язань є більш привабливим для потенційних покупців, а, отже, провести реорганізацію шляхом зміни власника буде простіше. Очевидно, що банківські установи, обтяжені проблемними активами є менш привабливими для інвесторів.

Під час світової фінансової кризи у 2009 р. у Німеччині було прийнято

рішення про заснування спеціально створеної установи з управління проблемними активами банків, що базується на деяких принципах вищезгаданої шведської моделі [33].

Так, прийняття рішення про переведення частки проблемних активів комерційного банку приймається на основі визначених дій та критеріїв. Очевидно, що доступ до госпітального та bridge-банку повинні мати не всі банки, оскільки в такому випадку дана система не буде виконувати своєї мети – звільнення банківської системи від “неякісних” фінансово-кредитних установ, а також буде високовитратною. Саме тому постає важливе завдання – розробити систему критеріїв, згідно з якими банки зможуть скористатися послугами bad- та bridge-банку.

З огляду на ефективність шведської та німецької моделей, необхідним є використання їх основних принципів та правил при прийнятті рішення про переведення активів (або пасивів) проблемного комерційного банку до госпітального або bridge-банку [102, с. 21].

Розглянемо алгоритм антикризового регулювання банків з високим рівнем проблемних активів та основні критерії, на основі яких приймається рішення про доцільність надання допомоги банку за участю bad- або bridge-банку [69, с. 320].

1. Досягнення банком критичного рівня проблемної заборгованості. При досягненні банком критичного рівня проблемних активів, НБУ як суб'єкт антикризового регулювання банків України має прийняти рішення про подальші дії стосовно даної установи. Існує декілька методик, згідно з якими визначається критичний рівень проблемних активів в банку. Нами пропонується вважати досягнення даного рівня у розмірі 20% як критичний.

2. Визначення можливості відновлення ефективної діяльності банку. Для того, щоб прийняти рішення про допомогу банку необхідно бути впевненим, що даний банк доцільно врятувати. Так, слід розрізняти банки, які стикнулися з тимчасовими труднощами і ймовірність повернення до їх нормального функціонування є досить високою, та ті банки, які реалізують неякісне управління власною діяльністю протягом довгого періоду, а, відповідно, їх оздоровлення



скоріш за все виявиться маловірогідним. З цією метою пропонується проведення стрес-тестування.

Наступним завданням є визначення груп проблемних активів, які підлягають переведенню до госпітального банку. Згідно зі світовою практикою, склалося дві основні стратегії викупу проблемних кредитів – американська та європейська, особливості та порівняльна характеристика яких наведені у табл. 2.7.

**Таблиця 2. 7**

**Порівняльна характеристика американської та європейської стратегій викупу проблемних кредитів банків [79, с. 48]**

Назва моделі	Американська модель	Європейська модель
Сутність	Передбачає викуп всього обсягу проблемних активів банку	Передбачає викуп окремих категорій проблемної банківської заборгованості
Переваги	Звільнення банку від управління проблемними активами та концентрація на відновленні власної фінансової стабільності	Зменшення ризику недостатності фінансових ресурсів для викупу всіх проблемних кредитів банку
	Турбота держави про вітчизняні комерційні банки шляхом реструктуризації всіх проблемних активів	Розподіл відповідальності за недоліки банківського менеджменту між банківською установою та bad-банком
		Менш витратний спосіб для bad-банку
Недоліки	Перенесення відповідальності за неякісний банківський менеджмент на компанію з управління проблемними активами	Банк не звільнюється повністю від управління проблемними зобов'язаннями
	Велике навантаження на державний бюджет	Проблема управління проблемними активами частково залишається для банку
	Викуп всіх проблемних зобов'язань проблемних банків зменшує кількість установ, які можуть отримати допомогу госпітального банку, що спричинює обмеженість доступу до реструктуризації з допомогою даного способу	

Узагальнюючи, зазначимо, що створення госпітального (bad-) банку являє собою певну альтернативу рефінансуванню та націоналізації банку. Проте, на відміну від зазначених антикризових інструментів побудова установи з управління

проблемними активами:

- є менш витратною,
- є більш доступною для банків,
- базується на системі раціональних критеріїв відбору банків,
- зменшує навантаження на державний бюджет і, відповідно, на платників податків [11, с. 22].

Bridge-банк, у свою чергу, являє собою певну альтернативу реорганізаційним процедурам та ліквідації комерційних банків. Поряд з даними антикризовими заходами створення перехідного банку характеризується такими перевагами:

- зменшення негативного соціального ефекту, який може бути спричинений ліквідацією банку;
- пролонгація періоду пошуку покупців банківського бізнесу загалом, або його активів зокрема [11, с. 23].

Таким чином, розглянутий механізм управління проблемними активами комерційних банків об'єднує переваги bad- і bridge-банку та сприяє виведенню з кризи банківських установ, а також стабілізації банківської системи загалом. Підсумовуючи, слід виокремити наступні переваги системи управління проблемними банками та їх активами на рівні держави [55, с. 220]:

- стимулювання банків покращувати власну систему управління ризиками (особливо кредитним ризиком) та антикризового менеджменту;
- відновлення процесів кредитування економічних агентів у банківському секторі без залучення додаткових фінансових ресурсів у центрального банку;
- оздоровлення банківської системи від банків, які характеризуються неякісним менеджментом;
- підвищення довіри до держави як засновника госпітального та bridge-банку та до банківської системи в результаті стабілізації їх діяльності;
- переведення активів до bad-банку сприятиме знизженню частоту впровадження таких антикризових інструментів як рефінансування, рекапіталізація, оскільки така реструктуризація балансу дозволить вивільнити

резерви, сформовані під проблемні операції;

- створення bridge-банку за своєю сутністю являє собою “пом’якшений варіант” реорганізації й ліквідації банку, оскільки дозволяє отримати додатковий час можливість знайти покупця активів (у випадку ліквідації) або самого банку (у випадку реорганізації);

- інтенсифікація інтеграційних процесів у банківській системі України;

- оцінка вартості проблемних зобов’язань банку є довготривалим процесом, тому якщо банки займаються цим самостійно, скоріш за все неякісні активи продаються за не вигідною ціною, виграючи при цьому час. Госпітальні та bridge-банки допомагають вирішити цю проблему, оскільки банк отримує час та можливість знайти покупця проблемної заборгованості або якісних активів і пасивів за вигіднішою ціною.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Провівши аналіз стану банківського сектору України в умовах кризових явищ, слід зазначити, що проблема стійкості банківського сектору України має свої певні особливості. По-перше, кризові явища, пов'язані з недосконалістю моделі економічного розвитку держави та загальними макроекономічними чинниками. По-друге, нестійкість банківського сектору економіки України обумовлена проблемами внутрішньої фінансової політики в сфері регулювання кредитного та валютного ринків.

Залежність України від міжнародної економіки і світової фінансової системи стала ключовою причиною поширення кризових явищ в банківському секторі. Поширення фінансової кризи на національну економіку відбулося шляхом дії низки передавальних каналів, зокрема, експортного каналу, кредитного, інвестиційного, інфляційного та інформаційного каналів.

Головними причинами збитковості банківської діяльності в кризовий період стали формування резервів на покриття можливих втрат по активних операціях, продаж проблемних кредитів за вартістю, нижчою за балансову; а також зниження доходів від основної діяльності через низьку ділову активність в економіці та в умовах зростання витрат по залучених ресурсах.

Важливими діями Національного банку України в частині антиінфляційної діяльності та стабілізації економічного розвитку стали пруденційні заходи, такі як встановлення резервних вимог на короткострокові зовнішні залучення, підвищення резервних вимог за кредитами в іноземній валюті, нові вимоги щодо адекватності капіталу

Розглянувши зарубіжний досвід інструментів антикризового управління банків, зазначимо, що у розвинутих країнах світу в діяльність банків впроваджується управління безперервністю бізнесу (BCM), головним інструментом якого є план безперервності діяльності. Аналіз діяльності державних органів провідних країн стосовно банківської системи дозволив виявити основні антикризові заходи, що мали місце під час фінансових криз, виявити їх специфіку. Особливостями є приєднання невеликих проблемних банків

до великих фінансових корпорацій, антикризового управління ліквідністю, державної фінансової підтримки зарубіжних фінансових установ, націоналізації банків, гарантування банківських вкладів.

У багатьох банках під час фінансової кризи відбулось зростання частки проблемних кредитів. Аналіз світового досвіду дозволив виокремити такі основні методи реструктуризації банківських кредитів в умовах кризи, серед яких: викуп проблемних позичок, зниження відсоткових ставок, пролонгація строків позичок, зменшення суми основного кредиту, конвертація валютних кредитів. Останнім часом у банківській сфері практикується створення окремих організацій або департаментів у фінансових інститутах з управління проблемними активами. У роботі розглянуто позитивні та негативні сторони такої реструктуризації проблемних активів, досвід провідних країн та банків, принципи, на яких ґрунтується діяльність корпорацій з управління проблемними активами в зарубіжних країнах.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ

#### **3.1. Реструктуризація банківської системи в процесі антикризового управління**

В період глобальної фінансової кризи, яка торкнулася фактично всіх сфер економіки, банки виявилися найбільш вразливими. Фінансова стійкість банків значно погіршилася через вплив іноземних інвестицій, недостатній обсяг власного капіталу, зменшення коштів на рахунках підприємств та скорочення депозитної бази. Деякі банки опинилися на межі банкрутства.

Фінансове оздоровлення банківської системи, його інституційна основа ґрунтується на фінансово-економічній потенціал держави і можливості його основних фінансових регуляторів: Кабінету Міністрів України, Національного банку, Міністерства фінансів. Головна роль в реалізації політики реструктуризації банківської системи належить Національному банку України. НБУ повинен надавати допомогу уряду в проведенні аналізу реального фінансового стану окремих банків, оцінці витрат на їх реорганізацію, здійснення контролю за реалізацією планів проведення оздоровчих заходів [47].

Метою державної політики з реструктуризації банківського сектору на сучасному етапі є формування життєздатної основи банківської системи України. Концепція реструктуризації банківського сектору ґрунтується на системному підході і реалізується в основних напрямках (рис. 3.1).

Діяльність НБУ та інших учасників процесу реструктуризації банківської системи підпорядковується наступним цілям:

- підтримання стабільності банківської системи;
- зміцнення довіри суспільства та всіх контрагентів до банківської системи;
- усунення з ринку банківських послуг неплатоспроможних, нежиттєздатних банків, які негативно впливають на стабільність банківської

системи [55, с. 219].



**Рис. 3. 1. Концепція реструктуризації банківського сектору**

В даному контексті, забезпечення стабільності банківської системи вимагає об'єднання зусиль всього суспільства, всіх гілок влади. Залежно від об'єктів виокремлюють два основні типи реструктуризації банківської системи: системна реструктуризація та міжрівнева реструктуризація. Під системною реструктуризацією слід розуміти процес зміни структури банківської системи, спрямований на підвищення якості банківської діяльності. Міжрівнева реструктуризація має на меті оптимізацію системи міжрівневих відносин, які є сукупністю підсистем банківського нагляду, платіжно-розрахункової, контролю за банківськими ризиками, системи страхування вкладів фізичних осіб [58, с. 10]. Очевидно, що реструктуризація банківської системи має носити комплексний характер.

Головне завдання антикризового управління полягає у фінансовому оздоровленні банківських установ, що в підсумку забезпечує стабільність банківської системи. Відтак це дає підстави стверджувати, що процес фінансового оздоровлення необхідно розглядати як багаторівневий:

- на макрорівні процес приймає форму реструктуризації банківської системи;

- на мікрорівні процес приймає форму реорганізації окремих банківських установ [63, с. 157].

За діючими правовими нормами під реорганізацією банку прийнято розуміти “злиття, приєднання, виділення, поділ банку, перетворення його організаційної форми, наслідком якої є передача, прийняття його майна, коштів, прав та обов’язків правонаступником” [114, с. 253]. Крім цього, під реорганізацією банківської установи розуміють комплекс заходів, які застосовують до банківських установ для подолання фінансової нестійкості та відновленню їх платоспроможності. Отже, заходи фінансового оздоровлення, а також злиття, придбання та поглинання є складовими процесу реорганізації банку.

В Україні, як і у всьому світі, існує ринок злиття та поглинань (у т.ч. в банківському сегменті). У розвинених економіках операції злиття і поглинання є нормальним явищем, тоді як в Україні в такий спосіб продовжується активний перерозподіл власності, йде слабо контрольований процес “виведення банківських активів”, що істотно впливає не тільки на безпеку окремих банків, але і на стабільність фінансово-банківської системи країни [117, с. 59].

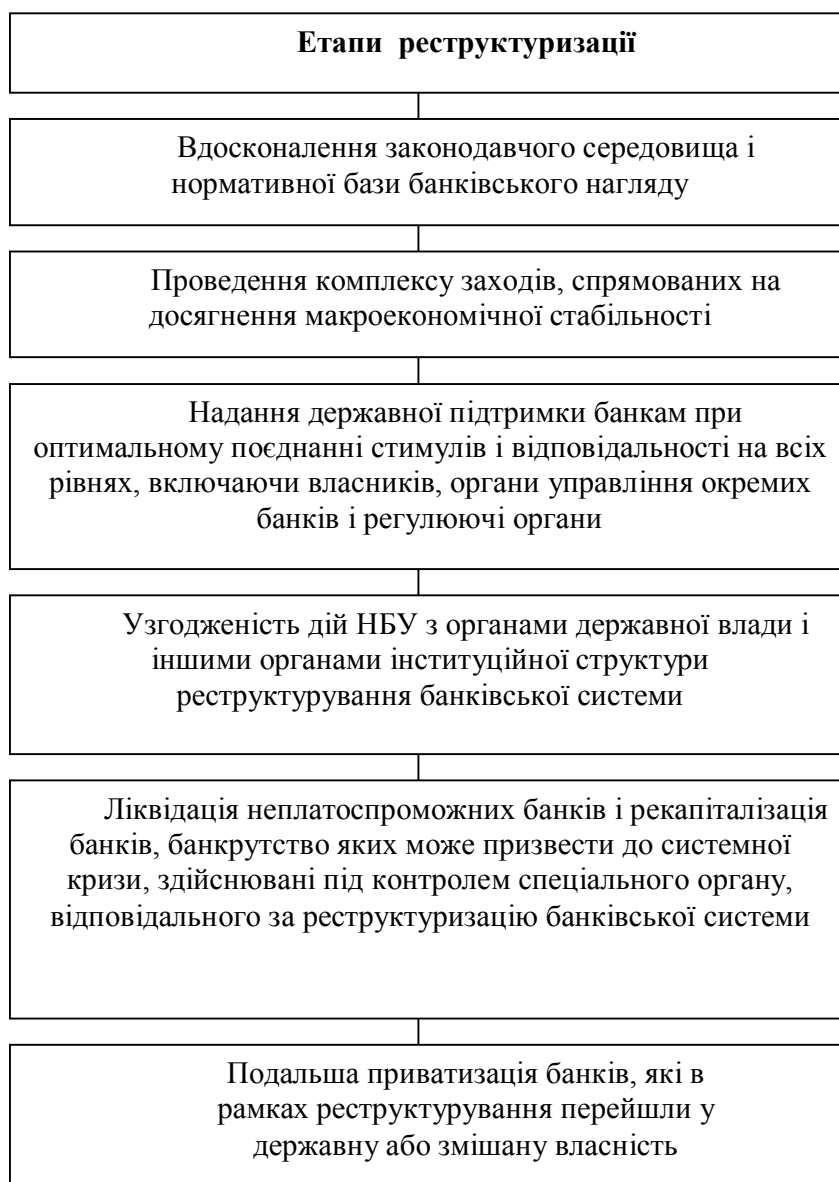
Проведення реорганізації банків в масових масштабах призводить до структурних зрушень в банківській системі в цілому, тому слід погодитися з думкою, за якою стосовно банківської системи слід вживати поняття реструктуризації [114, с. 256].

Слід підкреслити, що процеси реструктуризації банківської системи відбуваються постійно, незалежно від економічних чи політичних подій, адже завжди є банки, які ліквідуються, створюються нові банки, змінюються власники, відбувається злиття та продаж банків [26, с. 98].

В світовій практиці сформовано комплекс заходів та етапи процесу реструктуризації банківських систем (рис. 3.2). Основним принципом реструктуризації є мінімізація витрат. При проведенні реструктуризації банківської системи необхідно обирати оптимальний спосіб реструктуризації, тому пріоритетними є заходи, які дозволять вийти з кризи з найменшими



витратами для бюджету. Ще один принцип реструктуризації – це оптимальний розподіл витрат на її проведення [21, с. 12]. Цей принцип вимагає, щоб більша частина витрат на фінансове оздоровлення банків перекладалася на тих, хто свідомо приймав ризики, пов'язані з діяльністю кредитних установ, а також тих, хто несе відповідальність за збитки банків. Це, насамперед, акціонери та виконавчі органи банку. У зв'язку з цим, необхідною умовою успішної реструктуризації є обов'язкове списання збитків за рахунок акціонерного капіталу та зміна керівництва неплатоспроможних банків.



**Рис. 3. 2. Комплекс заходів та етапи реструктуризації банківської системи**

Особливістю реструктуризації банківської системи в Україні є те, що цей процес доводиться проводити в умовах дефіциту коштів, що виділяються

державою на ці цілі та політичною нестабільністю, яка проявляється в неузгодженості дій між гілками влади. В Україні до червня 2009 року основний акцент при проведенні реструктуризації робився не на фінансове вливання коштів, а на організаційні заходи, такі як втручання в діяльність проблемних банків, зміна керівного складу, збереження існуючої інфраструктури з одночасною зміною банківської стратегії, створення нових напрямів діяльності банківської установи [99, с. 24].

Найважливішим напрямом діяльності НБУ в напрямі реструктуризації банківської системи є реалізація вимог Закону України “Про банки та банківську діяльність” [46], відповідно до якого ним проводиться робота щодо виявлення проблемних банківських установ, здійснюється контроль за заходами, що приймаються цими банками з метою запобігання банкрутству, здійснюється сприяння проблемним банківським установам в розробці заходів фінансового оздоровлення та реорганізації, а також призначаються тимчасові адміністрації банків. Основними заходами антикризового управління можуть бути ліквідація банків, тимчасова адміністрація та участь держави в капіталізації банків на банківську систему.

Реструктуризація банківської системи внаслідок ліквідації банків відбувається постійно, а загострення фінансової кризи лише збільшує кількість таких банків.

Так, у 2006-2007 роках в процесі ліквідації перебувало 19 банків, а у зв'язку з завершенням ліквідаційної процедури виключено з Державного реєстру 4 банки: Комерційний акціонерний банк “ДЕНДІ”, Акціонерний банк “МЕТА-БАНК”, АКБ “Укрхарчопромбанк”, Акціонерний банк “Креді Свісс Фьорст Бостон (Україна)”. За цей же період Національним банком ініційовано процедуру ліквідації 3 банків: ВАТ АКБ “ГАРАНТ”, АКБ “Інтерконтинентбанк”, ТОВ “Київський універсальний банк” [84].

Станом на 01.01.2009 у стадії ліквідації перебувало 13 банків, що склало 6,6 % від кількості банків у Реєстрі та 0,2 % від загальних активів по системі, з них 10 банків ліквідувалися за рішенням НБУ, а 3 банки – за рішенням

господарських судів. У 2008 році у зв'язку із закінченням процедури ліквідації рішенням Комісії НБУ з питань нагляду та регулювання діяльності банків виключено з Державного реєстру 6 банків: Акціонерний банк “ДАМІАНА-БАНК”, Акціонерний банк “ІНКО”, ДАСІЕБ “Укрспецімпексбанк”, Акціонерне товариство “Наш банк”, Акціонерний комерційний банк “ОЛбанк”, Акціонерний комерційний банк “Росток Банк” [84].

Станом на 01.03. 2013 р. у стані ліквідації перебувають 21 банківська установа, зокрема: АКБ “Транс банк”, АБ “”Банк регіонального розвитку”, ТЗОВ “Український промисловий банк”, ВАТ Банк “БІГ Енергія”, АКБ “Східно-Європейський банк”, КБ “”Українська фінансова група”, ВАТ КБ “Іпобанк”, ПАТ “БАНК “ТАВРИКА” [84].

Однак, залишаються проблеми, пов'язані із завершенням процедури ліквідації банків у встановлені строки та виконанням основного завдання ліквідаторів – накопичення ліквідаційної маси з метою максимального задоволення вимог кредиторів. Ухилення боржників та їх поручителів від виконання зобов'язань перед банками за отриманими кредитами, затягування судових процесів призводять до порушення термінів проведення процедури ліквідації банків, встановлених статтею 88 Закону України “Про банки і банківську діяльність” [46]. Так, у восьми банків, що ліквідуються, а це становить 62% від їх загальної кількості, процедура ліквідації триває понад чотири роки. Порушення термінів проведення ліквідаційної процедури банків потребує посилення контролю з боку Національного банку України за роботою ліквідаторів (ліквідаційних комісій) та удосконалення чинного законодавства України з питань ліквідації банків.

Реструктуризація банківської системи відбувається і внаслідок реорганізації банківських установ. Так, у 2006-2007 роках відбулась реорганізація трьох банків України шляхом приєднання на правах філії до банку- правонаступника: Акціонерний комерційний банк “МТ-Банк” (банк- правонаступник – АКБ “Індустріалбанк”), ТОВ “Європейський банк розвитку та заощаджень” (банк- правонаступник – ВАТ “Об'єднаний комерційний банк”), ЗАТ “Внешторгбанк

Україна” (банк- правонаступник – ВАТ “ВТБ Банк”). У 2008 році відбулась реорганізація Акціонерного комерційного банку “ХФБ Банк Україна” шляхом приєднання на правах безбалансового відділення до УніКредит Банк ТзОВ. У 2008 році розпочато процедуру реорганізації шляхом приєднання Акціонерного банку “Факторіал-Банк” на правах безбалансового відділення до ВАТ “СЕБ Банк”, яку закінчено у 2010 році. У 2012 р. реорганізовано ПАТ “Корпоративний та Інвестиційний Банк Креді Агріколь”, банк правонаступник – ПАТ “КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК”. Законодавчою базою для реорганізації банків є розроблене Національним банком України “Положення про особливості реорганізації банку за рішенням його власників”, затверджене постановою Правління НБУ від 27.06.2008 № 189 [92].

В процесі фінансового оздоровлення проблемних банків важливу роль відіграють процедури, пов’язані з обов’язковим зменшенням, згідно з вимогами законодавства, статутного капіталу банківських установ. Зменшення статутного капіталу при зниженні величини власних коштів банківської установи нижче зареєстрованого статутного капіталу покликане надати стимулюючий вплив на власників проблемних банків щодо прийняття своєчасних заходів по фінансовому оздоровленню банків з метою збереження їх капітальної бази [52, с. 29]. У випадку якщо статутний капітал буде зменшений, то така банківська установа представлятиме певний інтерес для потенційних інвесторів, які при входженні до складу учасників володітимуть вагомими повноваженнями при ухваленні управлінських рішень.

У міжнародній практиці капіталізація коштів кредиторів шляхом їх спрямування в статутний капітал банків є однією з форм реструктуризації банку, здійснюваної як альтернатива ліквідації. Перетворюючись на власника проблемного банку, кредитор не тільки втрачає своє право на відповідну черговість задоволення вимог у разі визнання банку банкрутом, але і, приймаючи на себе відповідальність за перспективи діяльності такого банку, ризикує втратити все.

Глобальна фінансова криза 2008 року висунула нові вимоги до стійкості

банківських установ та змусила центральні банки країн світу шукати ефективні механізми підтримання стабільності банківських систем. Ці процеси не обійшли й Україну. На виконання вимог Закону України “Про першочергові заходи щодо запобігання негативним наслідкам фінансової кризи та про внесення змін до деяких законодавчих актів України” [48], меморандуму з Міжнародним валютним фондом та постанови Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2008 р. № 960 “Про затвердження Порядку участі держави у капіталізації банків” [95] Національним банком України було проведено діагностичне обстеження банків 1 та 2 групи.

Діагностичним обстеженням було охоплено 38 банків, на які припадає понад 80% активів банківської системи України. За результатами проведеного діагностичного обстеження було встановлено, що докапіталізації потребувало 26 банків, а необхідна сума докапіталізації склала 37 млрд. грн., з яких банкам 1 групи необхідно було 31 млрд. грн., банкам 2 групи – 6,3 млрд. грн. Крім того, було виявлено сім банків, де існуючі власники не мали можливості збільшити капітал та забезпечити безперебійне функціонування, і НБУ запропонував уряду прийняти участь у їхній капіталізації на загальну суму 18,5 млрд. грн. [99, с. 31]

Відтак, за результатами діагностики фінансового стану банків, проведеної НБУ наприкінці 2008 року, виявлено сім системних банківських установ, яким була необхідна державна підтримка, в тому числі ВАТ АБ “Укргазбанк”, ВАТ “Родовід Банк”, АКБ “Київ”, ВАТ КБ “Надра” та ТОВ “Укрпромбанк” (табл. 3.1).

Як показала практика, лише чотири банки своєчасно виконали вимоги НБУ: ВТБ Банк, “УкрСиббанк”, “Укрсоцбанк” та Універсальний банк. Девять банків – “Приватбанк”, «”Райффайзен Банк Аваль”, Донгорбанк, “Альфа-банк”, “Південний”, Дельта, ОТП Банк, ПУМБ, Брокбізнесбанк – лише частково виконали вимоги щодо докапіталізації, але рівень їх адекватності капіталу з урахуванням припущень діагностичного обстеження перевищував 8%, що, з урахуванням критеріїв МВФ та Світового банку, дало можливість подовжити їм терміни докапіталізації до кінця 2009 року.

В інших 6 банках (Кредитпромбанк, “Форум”, Промінвестбанк, Індустріалбанк,

Кредобанк, “ВіЕіВі”) НБУ проводив активну роботу з власниками щодо об’єктивної оцінки їх можливостей та термінів для здійснення докапіталізації. До банків, які не виконали вимоги НБУ і знаходяться у власності іноземних банків, було направлено листи до центральних банків країн розташування материнських банків для забезпечення відповідної роботи з боку центральних банків.

**Таблиця 3. 1**

**Обсяги докапіталізації банків за результатами діагностичного обстеження [84]**

№ з/п	Назва банку	Сума розрахованої до капіталізації,
1.	ВАТ КБ “Надра”	5500 млн.грн.
2.	ТОВ “Укрпромбанк”	5500 млн.грн.
3.	АКБ “Київ”	2000 млн.грн.
4.	ВАТ “Родовід Банк”	1631 млн.грн.
5.	ВАТ АБ “Укргазбанк”	1500 млн.грн.
6.	ВАТ “Банк “Фінанси та Кредит”	2001 млн.грн.
7.	АКБ “Імексбанк”	400 млн.грн.

На підставі пропозицій НБУ та висновків Експертно-аналітичної ради з питань участі держави у капіталізації банків Кабінет Міністрів прийняв рішення щодо капіталізації АКБ “Київ”, ВАТ АБ “Укргазбанк”, ВАТ “Родовід Банк” через придбання акцій додаткової емісії цих банків на загальну суму 9473, 809 млн. грн. в обмін на облігації внутрішньої державної позики. В такий спосіб відбулася капіталізація Родовід Банку, банку “Київ” та Укргазбанку [84].

Таким чином, вперше у вітчизняній практиці з метою подолання наслідків кризи та відновлення стабільності банківської системи була здійснена рекапіталізація трьох банків за рахунок коштів держави. Законодавчо-нормативною базою цього процесу стала Постанова КМУ [95], в якій було визначено порядок участі держави у капіталізації системних банків.

Одним з практичних напрямів впливу на банки є відкликання НБУ ліцензій на здійснення банківських операцій у банків, які не виконують вимог

нормативних актів НБУ, нездатні повністю задовольнити вимоги кредиторів і вкладників. Однак, відкликання ліцензій у найбільших банків створює неминучі проблеми у їх вкладників. Тому абсолютно очевидно, що для здійснення ефективної реструктуризації потрібне удосконалення практики діяльності судових органів з метою забезпечення гідного захисту інтересів кредиторів банків, у яких відкликано ліцензію.

В даному контексті, НБУ використав інший інструмент – тимчасова адміністрація. В загальному плані метою діяльності тимчасової адміністрації є збереження активів банку та відновлення його платоспроможності, а основні напрямки його діяльності це – зменшення витрат, збільшення надходжень та відновлення довіри до банку [20, с. 69].

Причинами вводу тимчасової адміністрації було невиконання банками своїх зобов'язань, порушення економічних нормативів, наявність прострочених (невиконаних) платежів клієнтів, втрата ліквідності тощо. Одним із засобів підтримки ліквідності банку під час дії тимчасової адміністрації є мораторій на задоволення вимог кредиторів, який має суттєве значення для діяльності банку, так як надає банку право не виконувати зобов'язання перед кредиторами.

У кінцевому підсумку, завдання банківської системи полягає у створенні інфраструктури, необхідної для нормального функціонування економіки, включаючи розробку банківських продуктів, адаптованих до змін загальноекономічної ситуації, та збереження доступності основних банківських послуг у всіх регіонах України. Дослідження механізму реструктуризації банківських систем і досвіду розв'язання системних банківських криз в різних країнах дозволило зробити ряд висновків. Останнім часом проводилася робота по вдосконаленню і розширенню регулятивної та методичної бази, необхідної для проведення реструктуризації банківських установ [80, с. 295]. При їх підготовці були активно використані рекомендації міжнародних фінансових організацій. Підвищенню ефективності заходів щодо реструктуризації сприятиме продовження співпраці зі Світовим банком та Міжнародним валютним фондом.

### **3. 2. Стратегічні напрями реформування діяльності банківських установ**

З метою подолання наслідків фінансової кризи необхідно реалізувати антикризові заходи системного характеру, коли проблемами банківської системи опікується не лише регулятор, а всі гілки влади. Як показав перебіг фінансової кризи 2008 року, уряди розвинених країн світу разом з центральними банками взяли на себе відповідальність за забезпечення фінансової стійкості окремих банківських установ. Більше того, за ініціативою європейських центральних банків після низки банківських криз був створений спеціальний Форум з фінансової стійкості, на якому голови центральних банків європейських країн регулярно розглядають найбільш актуальні проблеми в цій галузі і шляхи їх вирішення [8, с. 234].

У вітчизняній практиці стратегія регулятора щодо відновлення стабільності банківського сектора помітно відрізняється від практики зарубіжних центральних банків в гіршу сторону. Про це свідчить грошово-кредитна політика НБУ в періоди банківської нестабільності, яка була орієнтована на підтримку найбільших банків з одночасною відмовою від підтримки ліквідності середніх і малих банків, а також на використання прямих інструментів грошово-кредитної політики (підвищення облікової ставки, введення прямих обмежень, мораторій). Про неефективність свідчить і той факт, що вітчизняні банки несуть надмірне навантаження щодо надання звітності перед регулятором, тоді як за кордоном обсяг звітності зростає лише тоді, коли банк потрапляє в групу особливого моніторингу. Контроль за надто великим обсягом звітних показників ще нікого не врятував від кризової ситуації, а лише змушує банки надавати недостовірну звітність [41, с. 24]. Очевидно, що такі заходи не можна вважати достатньо ефективними.

Стратегічна антикризова орієнтація реформування банківської діяльності має носити комплексний характер та включати такі основні напрями:

- формування системи запобігання банкрутству банків;
- підвищення ефективності процедур ліквідації кредитних установ;



- удосконалення законодавчо-правової бази, що регулює процес антикризового управління банківською діяльністю;
- вирішення проблеми надання банками достовірної бухгалтерської, оперативної та статистичної звітності та введення на законодавчому рівні відповідальності за надання спотвореної звітності;
- відновлення довіри до банків, включаючи удосконалення системи гарантування вкладів;
- підвищення прозорості банківської діяльності;
- розробка концепції економічної безпеки банківської системи як складової концепції національної безпеки України, в якій на законодавчому рівні визначити масштаби участі іноземного капіталу в банківській системі України [69, с. 341].

З огляду на кризові події 2008 року та прогнози щодо настання нової хвилі кризових явищ у глобальному масштабі з метою забезпечення стабільності банківської системи України необхідно розвивати та удосконалювати систему запобігання банкрутству банківських установ. Для підвищення ефективності системи запобігання банкрутству необхідно:

- розробити механізми безпосередньої участі державних інститутів у запобіганні банкрутству банків, незалежно від їх величини;
- відповідно до міжнародної практики створити правові норми для здійснення адміністративним шляхом процедури реорганізації проблемних банків;
- запровадити зарубіжний досвід щодо удосконалення інструментів роботи з проблемними банками.

Надзвичайної актуальності набуває розвиток механізмів своєчасного та швидкого запобігання банкрутству банків за участю державних інститутів, але при цьому слід враховувати, що державні кошти можуть бути використані для запобігання банкрутству банків тільки у тих випадках, коли неспроможність банківських установ може спричинити до істотних негативних наслідків в окремому регіоні або в країні в цілому. Реальні можливості зміцнення ситуації у

сфері запобігання банкрутству полягають:

а) у збереженні існуючої системи відповідальності за результати діяльності банківських установ з удосконаленням механізмів правозастосування, підвищенням оперативності нагляду;

б) у доповненні існуючих інструментів впливу засобами безпосереднього втручання НБУ та фінансування державою заходів щодо запобігання банкрутства банківських установ [80, с. 296].

Однією з важливих проблем є надання банками недостовірної статистичної та бухгалтерської звітності, що спотворює оцінку реального стану банків. НБУ повинен посилити контроль за достовірністю банківської звітності, зокрема за допомогою проведення систематичних перевірок, застосування до порушників жорстких санкцій, контролю за усуненням банками виявлених порушень. Це дає підстави стверджувати, що необхідно внести зміни в чинне банківське законодавство, якими передбачити право НБУ здійснювати переоцінку активів та коригування звітності банківських установ.

Вирішення цих питань дозволить створити механізм, за якого з моменту виникнення у банку проблем, банк повинен самостійно ухвалити необхідні та своєчасні рішення, або територіальний орган нагляду повинен здійснити антикризові дії, передбачені нормативними актами НБУ. Без вирішення проблеми надання банками достовірної звітності, якої повинен домагатися НБУ, неможливе не тільки ефективне попередження банкрутства окремих банківських установ, але і успішна реструктуризація банківської системи в цілому.

В правовій державі жодне рішення не може прийматися поза законодавчим полем, тому важливим елементом реформування банківської системи, підвищення її антикризової орієнтації є зміна банківського законодавства України, спрямована на вироблення нових вимог до банків. Антикризове управління банківською діяльністю регламентується як загальним законодавством України, так і низкою спеціальних законодавчих актів. Аналіз нормативних документів дозволяє зробити висновок про те, що вони спрямовані на підвищення ефективності інструментів банківського нагляду, забезпечення прозорості кредитних установ,

посилення процедур банкрутства [87]. Основні зміни, внесені до банківських законів, стосуються трьох груп проблем:

- поточний нагляд і забезпечення прозорості діяльності банків як для органів нагляду, так і для клієнтів банків;
- організація роботи з проблемними банками;
- вдосконалення процедури ліквідації банків.

В чинній законодавчо-нормативній базі, яка регулює правове поле, не розроблено комплексного підходу до формування грошово-кредитної політики, яка б включала всі необхідні елементи. Йдеться, передусім, про брак таких офіційно оприлюднених важливих елементів, як стратегія грошово-кредитної політики, моделі монетарного трансмісійного механізму в Україні, затвердженої процедури прийняття рішень із питань грошово-кредитної політики, комунікаційної стратегії, базових аналітичних методик, за допомогою яких приймаються рішення щодо грошово-кредитної політики. В діючій правовій базі не знайшли відображення базові теоретичні засади грошово-кредитної політики, наприклад, принципи формування грошово-кредитної політики, а також принципи відбору та застосування її інструментів, які в світовій практиці є своєрідними критеріями оцінки правильності дій центрального банку. Така ситуація створює проблему невичерпності інформації, яку несе в собі вітчизняна нормативно-правова база.

Крім цього, чинні законодавчо-правові акти часто змінюються та містять суттєві прогалини, які створюють ризики політичного впливу на прийняття рішень у сфері монетарної політики та обмежують незалежність Національного банку України.

Таким чином, законодавчо-правова база не може бути визнана вичерпним та стабільним правовим середовищем. Це є суттєвою перешкодою для створення базового транспарентного документа, як "Грошово-кредитна політика НБУ", який має базуватися на узагальнюючому викладенні констант грошово-кредитної політики на основі діючої нормативно-правової бази та практики діяльності центрального банку із наданням відповідних роз'яснень та обґрунтувань. Разом з

тим, як відмічають науковці, “попри нагальну необхідність зростання довіри до грошово-кредитної політики на основі підвищення зрозумілості механізму її реалізації шляхом популяризації та роз’яснення її основ, в Україні нині наявна ціла низка об’єктивних чинників, які перешкоджають розробці та впровадженню пропонованих базових транспарентних документів грошово-кредитної політики” [104, с. 7.

Слід відмітити, що Національним банком України у 2008 році вживались заходи щодо удосконалення нормативно-правових актів, які регламентують здійснення ліквідаційної процедури та реорганізації банків. Так, Постановою Правління НБУ від 08.01.2008 № 4 були внесені зміни до розділу VI “Відкликання банківської ліцензії та ліквідація банку” Положення про застосування Національним банком України заходів впливу за порушення банківського законодавства у частині: вимог Національного банку до ліквідатора та осіб, залучених до ліквідації банку; укладання договору з ліквідатором, порядку оплати його роботи та затвердження кошторису витрат ліквідатора; повідомлення про відкликання банківської ліцензії та призначення ліквідатора; порядку відкриття банку, що ліквідується, накопичувального рахунку для здійснення ліквідаційної процедури; підготовчих заходів, що вживаються ліквідатором для задоволення вимог кредиторів; погодження Національним банком порядку продажу майна (активів) банку, його складу, умов та строків придбання; черговості задоволення вимог кредиторів; передавання непроданих активів банку в управління визначеній Національним банком юридичній особі; завершення ліквідаційної процедури банку [91].

Для відновлення довіри населення до банківської системи і підтримки соціальної стабільності в суспільстві важливе значення має вирішення проблеми захисту інтересів вкладників банків. Зміцнення довіри громадян до банків пов’язане з системою гарантування вкладів, яке здійснюється Фондом гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО), а також програмою забезпечення повернення вкладів громадян. Національним банком України та Фондом гарантування вкладів фізичних осіб в межах компетенції та згідно чинного

законодавства вживались заходи щодо поліпшення стану задоволення кредиторських вимог до банків, що ліквідуються і в першу чергу задоволення вкладників – фізичних осіб.

В інформаційному суспільстві важливу роль у підвищенні довіри до банків відіграють засоби масової інформації. Однак, у вітчизняній практиці можна “навести чимало прикладів деструктивної діяльності ЗМІ, які в гонитві за сенсаційністю, по суті, підігривають настрої занепокоєння, страху й недовіри до банків серед населення. При цьому використовується неперевірена або явно заангажована інформація. Зрозуміло, в нашій країні домінує свобода слова, проте вона не виключає соціальної відповідальності мас-медіа за дотримання журналістської етики” [111, с. 14]. В цьому контексті важливою передумовою змінення довіри суспільства до банків є підвищення рівня транспарентності банківської системи, в реалізації якої пріоритетна роль належить НБУ. Слід констатувати, що останнім часом НБУ проводить послідовну політику, спрямовану на розширення обсягу інформації про банківський сектор, що розміщується на його сайті, здійснює підготовку та публікацію звіту про розвиток банківського сектора і, зокрема, банківського нагляду. Звіт націлений на інформування про ризики банківської діяльності, динаміку макроекономічних показників банківського сектора та перспектив розвитку. У звіті також міститься комплексна характеристика системи банківського регулювання та нагляду, оцінка відповідно до визнаного в міжнародній практиці підходу, наводиться інформація про основні напрями роботи підрозділів банківського нагляду. В планах НБУ передбачено удосконалити цей документ, розширюючи сферу аналізу та інструменти, які застосовуються, наближаючи його до міжнародної практики стандартів банківського нагляду.

Важливою складовою транспарентності є реалізація принципу прозорості та відкритості процедур реорганізації банків. В цьому аспекті пріоритетне значення має взаємодія з аудиторськими і оціночними компаніями при виконанні робіт щодо оцінки вартості майна банківських установ, перевірки реальності відображення у фінансовій звітності їх активів і зобов'язань, доходів і витрат,

виявленню сумнівних операцій. Спираючись на досвід практичної роботи, який дозволяє стверджувати, що вимоги до аудиту банківських установ необхідно посилити [55, с. 222].

Про необхідність якнайширшого запровадження таких підходів свідчить й досвід Російської Федерації. Зокрема, з питанням забезпечення прозорості кредитних організацій, підвищення якості їх звітності пов'язано зміни, внесені до Закону про Банк Росії і Закону про банки. Зміни стосуються трьох напрямів: перше – розширення повноважень Банку Росії, що стосуються забезпечення достовірності звітності кредитних установ; друге – встановлення додаткових вимог до аудиторів кредитних організацій; третє – встановлення режиму складання, надання і публікації консолідованої звітності банків. Отже, вирішення проблеми транспарентності сприятиме підвищенню довіри та стійкості банківського сектору [103].

Антикризове управління банківською діяльністю тісно пов'язане з проблемами забезпечення економічної безпеки банківської системи. Серед заходів нейтралізації загроз економічній безпеці в банківській сфері в контексті реалізації процесу антикризового управління виділяють наступні:

1. Забезпечення безпеки та стійкості банківської системи повинне стати однією з пріоритетних функцій НБУ.
2. Формування в системі моніторингу банківської сфери підсистеми моніторингу економічної безпеки за визначеним переліком індикаторів.
3. Розробка класифікації загроз безпеці банківської системи і підготовка за основними з них спеціальних схем нейтралізації (антикризових заходів).
4. Розробка спеціального методичного забезпечення системи попередження та прогнозування загроз безпеці банківської системи.
5. Протидія недружнім поглинанням в банківській сфері, яка має спиратися на такі заходи: по-перше, максимальне використання наявних правових інститутів захисту власності; по-друге, створення служб у банку, здатних протистояти потенційним діям, орієнтованим на захоплення власності (особливо силовими методами); по-третє, посилення контролю за топ-менеджерами банку, здатними

на здійснення недобросовісних операцій з активами організації; по-четверте, налагодження достатнього інформаційного забезпечення з метою раннього виявлення можливих загроз життєдіяльності банку.

6. Посилення роботи контрольно-наглядових органів за практикою недобросовісної банківської діяльності, шахрайством і кримінальними операціями [12, с. 9].

У виявленні негативних тенденцій та загроз стабільності банківської системи важливу роль відіграє оперативний (поточний) моніторинг банківської діяльності, який здійснюється як НБУ, так і самими банками. Моніторинг банківської діяльності достатньо багатофункціональний і може мати різну практичну орієнтацію.

Метою моніторингу є оперативне виявлення негативних тенденцій у банківському секторі та вжиття результативних і ефективних заходів, спрямованих на їх попередження та запобігання. Моніторинг та оперативний аналіз діяльності як банківської системи в цілому, так і окремих банківських установ орієнтовані на виявлення потенційно небезпечних тенденцій і повинні спиратися на методологічну базу, орієнтуватися на стратегічні перспективи та оперативне відстежування поточних параметрів діяльності, здатних сигналізувати про виникнення негативних тенденцій.

Моніторинг стабільності банківської системи може базуватися на різних методичних підходах, найпоширенішими з яких є такі:

- а) моніторинг стану банківської системи, що базується на показниках фінансової стійкості, розроблених Міжнародним валютним фондом;
- б) стрес-тестування банківського сектору;
- в) моніторинг стабільності банківської системи з використанням спеціальних індикаторів-параметрів безпеки [59, с. 124].

Аналіз забезпечення економічної безпеки у сфері банківської діяльності свідчить про неефективність і розрізненість заходів в цій сфері. Тому забезпечення економічної безпеки має реалізовуватися на основі комплексного підходу, який можливо реалізувати в процесі розробки “Концепції економічної

безпеки банківської системи”, яка включатиме:

- основні цілі, завдання, принципи забезпечення безпеки банківської системи;
- напрями і етапи реалізації заходів по забезпеченню безпеки банківської діяльності;
- об’єкти захисту;
- загрози безпеці діяльності банків;
- пріоритетні напрями безпеки банківської діяльності [54, с. 270].

Таким чином, Концепція повинна стати своєрідною методологічною основою забезпечення економічної безпеки банківської системи. Основним суб’єктом реалізації цієї Концепції в банку повинен стати відповідний підрозділ. Його структура визначається відповідно до цілей і завдань забезпечення економічної безпеки банківської діяльності, а також пріоритетних напрямів банківської діяльності, основним з яких є інформаційно-аналітична робота.

При формуванні Концепції економічної безпеки банківської діяльності необхідно враховувати ту обставину, що ця робота припускає функціонування як в умовах звичайної діяльності, так і в кризових умовах. Виникнення останніх часто пов’язано з тим, що загрози, викликані злочинністю в банківській сфері, як свідчать дані правоохоронних органів, продовжують наростати, а, значить, дії кримінальних елементів не завжди знаходять адекватну протидію з боку банків. Залучення правоохоронних органів в умовах кризової ситуації може послужити важливим способом віддзеркалення загроз, пов’язаних з діяльністю кримінальних елементів, у зв’язку з чим актуальним є розвиток механізму взаємодії з правоохоронними органами. Однією з форм такої взаємодії могло б стати створення баз даних про види та способи скоєння злочинів і правопорушень в банківській сфері, а також забезпечення доступу до цих баз даних, що, безумовно, дозволило б активізувати дії банків по моніторингу загроз економічній безпеці банківської діяльності. Для суспільства в цілому важливою інформацією, яка б підвищила довіру до держави, правоохоронних органів та банків, є результативність порушення кримінальних справ по факту доведення банку до



банкрутства [54, с. 272].

Важливим питанням безпеки банківської діяльності є проблема державного регулювання масштабів участі в банківській системі України іноземного капіталу. Стрімке проникнення іноземного капіталу в банківську систему України вимагає невідкладного вирішення питання щодо рівня присутності іноземних банків. Адже, з одного боку, відкритість вітчизняного ринку збільшує можливості залучення ресурсів на іноземних ринках та відкриває нові шляхи підвищення капіталізації банківської системи, проте, з іншого боку, така ситуація може призвести до надмірної залежності українських банків від кон'юнктури світових фінансових ринків, зростання рівня системного ризику, а держава втратить важелі впливу на банківський сектор. Крім того, одне з найважливіших завдань полягає в тому, щоб перешкоджати приходу в Україну спекулятивного банківського капіталу і банків з ненадійною репутацією, основна діяльність яких пов'язана з відмиванням брудних грошей.

Слід погодитися з позицією науковців, які стверджують, що регулювання доступу іноземного капіталу в банківський сектор України потребує системного підходу та має базуватися передусім на заходах підтримки конкурентоспроможності вітчизняних банків з одночасним використанням технологічних та організаційних переваг іноземних банків для підвищення інституційного потенціалу вітчизняної банківської системи загалом [114, с. 270]. Відтак, слід визнати, що основним стратегічним орієнтиром регулювання процесів інтеграції має бути захист інтересів вітчизняних банків.

Щодо безпосередніх антикризових заходів, яких необхідно вжити для забезпечення стійкого функціонування банківського сектору економіки України, то такими, перш за все, має бути розробка на державному рівні програми реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності банківського сектору України, яка б містила інструменти тактичного та стратегічного спрямування. При розробці зазначеної програми основну увагу доцільно зосередити на досягненні таких завдань:

- забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності банківського

сектору (цього можна досягнути шляхом: підвищення рівня рентабельності та капіталізації банків; нарощення довгострокової ресурсної бази; побудови адекватної системи підтримки банківської ліквідності через удосконалення механізму рефінансування; реформування банківського нагляду);

- стимулювання процесу кредитування економіки (реалізація зазначеного заходу передбачає розв'язання проблем щодо: юридичного захисту прав кредиторів та зростання рівня платоспроможності позичальників; обмеження ризиків споживчого кредитування, кредитування суб'єктів малого і середнього бізнесу; розробки ефективного механізму рефінансування при іпотечному кредитуванні);

- підвищення організаційного рівня банківського сектору економіки (при цьому доцільно основну увагу акцентувати на вирішенні питань щодо: зростання довіри населення до банківського сектору; злагодженої роботи Національного банку України з банківським співтовариством; перерозподілу банківського капіталу між різними регіонами країни; вдосконалення механізмів банківського регулювання;

- підвищення якості роботи кредитних установ (для досягнення окресленої мети необхідно: забезпечити належне впровадження та розвиток національних стандартів якості корпоративного управління в банках; стимулювати організацію належної системи внутрішнього контролю та аудиту в банківських установах).

Створення ефективної системи антикризового управління в банківському секторі є важливим стратегічним завданням для України. Тому, реалізація заходів щодо удосконалення антикризового управління дасть можливість забезпечити стійкий розвиток банківського сектору України як на регіональному, так і на загальнодержавному рівні, що в свою чергу стане міцним підґрунтям для виходу з кризового стану та подальшого розвитку вітчизняної економіки.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Реалізація заходів антикризового управління банківською діяльністю, на відміну від інших видів бізнесу, має реалізуватися не лише в окремій банківській установі, але й на рівні всієї банківської системи. На сьогодні функцію забезпечення стабільності банківської системи та запобігання банкрутству банківських установ виконує Національний банк України, який має стандартний з погляду міжнародної практики набір механізмів впливу на менеджмент та власників банку, на яких відповідно до Закону України “Про банки і банківську діяльність”» покладено обов’язки по здійсненню заходів щодо запобігання банкрутства.

Державна політика щодо реструктуризації банківської системи повинна мати на меті формування стійкої банківської системи України. Концепція реструктуризації банківської системи реалізується по таким основним напрямам: робота з проблемними банками; відновлення діяльності банківських установ; відкликання ліцензій на здійснення окремих банківських операцій; підвищення ефективності процедури тимчасової адміністрації та ліквідації банків. ПроцедурУ фінансового оздоровлення необхідно розглядати як дворівневу: на макрорівні процес приймає форму реструктуризації банківської системи; на мікрорівні процес приймає форму реорганізації окремих банківських установ.

Особливістю реструктуризації банківської системи в Україні є те, що цей процес доводиться проводити в умовах дефіциту коштів, що виділяються державою на ці цілі та політичною нестабільністю. В Україні до червня 2009 року основний акцент при проведенні реструктуризації робився не на фінансове вливання коштів, а на організаційні заходи, такі як втручання в діяльність проблемних банків, зміна керівного складу, збереження існуючої інфраструктури з одночасною зміною банківської стратегії, створення нових напрямів діяльності банківської установи.

Стратегічна антикризова орієнтація реформування банківської діяльності має носити комплексний характер та включати такі основні напрями:

- формування системи запобігання банкрутству банків;

- підвищення ефективності процедур ліквідації кредитних установ;
- удосконалення законодавчо-правової бази, що регулює процес антикризового управління банківською діяльністю;
- вирішення проблеми надання банками достовірної бухгалтерської, оперативної та статистичної звітності та введення на законодавчому рівні відповідальності за надання спотвореної звітності;
- відновлення довіри до банків, включаючи удосконалення системи гарантування вкладів;
- підвищення прозорості банківської діяльності;
- розробка концепції економічної безпеки банківської системи як складової концепції національної безпеки України, в якій на законодавчому рівні визначити масштаби участі іноземного капіталу в банківській системі України.

Отже, досягнення позитивних результатів діяльності банківських установ стане реальним завдяки своєчасному проведенні діагностики кризових станів та забезпечення ефективності процесу антикризового управління.

## ВИСНОВКИ

Дослідження антикризового управління в банківському секторі дозволило зробити ряд висновків науково-практичного та прикладного характеру:

1. В банківському секторі “криза” – це дестабілізуючий чинник, який впливає на неспроможність банків виконувати свої функції внаслідок погіршення фінансових показників. Основними причинами виникнення банківської кризи є наступне:

- різке зменшення вартості активів;
- нагромадження проблемної заборгованості;
- виникнення кризи в окремих банках;
- переростання локальних банківських криз у системну банківську кризу;
- охоплення кризовими явищами не тільки банківської системи, але й інших сегментів фінансового ринку, що прискорює розвиток фінансово-економічної кризи в країні.

2. За результатами вивчення, узагальнення та систематизації існуючих поглядів на сутність і зміст антикризового управління встановлено, що антикризове управління відображає економічні відносини, які виникають з приводу діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ. Згідно сучасних поглядів антикризове управління – це діяльність, яка включає не лише заходи, спрямовані на виведення з кризи, але насамперед, методи попередження фінансової кризи та профілактику банкрутства. З урахуванням особливостей банківської діяльності порівняно з іншими видами бізнесу антикризове управління банком має носити комплексний характер та реалізовуватися не лише на рівні окремої банківської установи, але й на рівні держави. Тому антикризове управління банком слід розглядати як систему взаємоузгоджених заходів на макро- і мікрорівні.

3. Метою антикризового управління банківською діяльністю на макрорівні є забезпечення фінансової стабільності банківської системи України та надійності системи гарантування вкладів фізичних осіб. Метою антикризового управління на мікрорівні є досягнення фінансової стійкості кожного окремого банку. Для

ефективного досягнення мети та виконання поставлених завдань антикризове управління банком має складатися з двох блоків: прогнозування та запобігання кризі (діагностика); управління банком в умовах кризи (антикризові заходи та реструктуризація). Антикризове управління банком в частині діагностики та попередження кризових ситуацій має здійснюватися як на рівні центрального банку, де ці функції покладено на органи банківського нагляду, так і на рівні кожного окремого банку, де має бути розроблена система ранньої діагностики кризових ситуацій.

4. Реалізація антикризового управління в банківському секторі повинна базуватися на трьох підходах: зокрема, перший полягає у дослідженні ризиків і потенційних можливостей розвитку банківського сектору (фінансовий і управлінський потенціал, а також потенціал ринкового середовища), наступний є системою індикаторів, на основі якої можна зробити оцінку динаміки розвитку як окремих банків, так і всього банківського сектору, та графічно-аналітичного – що ґрунтується на побудові та дослідженні закономірностей функціонування банківського сектору та його зв'язку з основними макроекономічними показниками розвитку економіки.

5. Здійснивши оцінку регулятивних антикризових заходів в період кризових явищ, зазначимо, що до проведених Національним банком України антикризових заходів, що мали позитивний вплив на забезпечення стійкості банківського сектору належать: дотримання політики плаваючого валютного курсу, проведення ранньої діагностики банків та розроблення програм додаткової капіталізації, підтримки платежів за зовнішніми борговими зобов'язаннями через проведення активних валютних інтервенцій на міжбанківському ринку та започаткування аукціонів для підтримки валютних платежів населення за банківськими кредитами. Однак, і присутні негативні наслідки стосовно визначення критеріїв рефінансування банків, виділення значних обсягів рефінансування без адекватної реакції по обмеженню спрямування частини цих коштів на валютний ринок, запізненого введення тимчасових адміністрацій у проблемні банки та проведення рекапіталізації банків за рахунок державних коштів.

6. Дослідивши та узагальнивши зарубіжний досвід антикризового управління банків, зазначимо, що на загальнодержавному рівні проблему зростання проблемних активів банків доцільно вирішувати за допомогою створення госпітального та перехідного банків. На підставі стрес-тестування та відповідності ряду встановлених критеріїв визначається, чи здатний проблемний банк відновити платоспроможність та перейти до стабільного функціонування протягом короткострокового терміну при переведенні його проблемних активів до госпітального (bad-) банку. У протилежному випадку якісні активи та пасиви проблемного банку можуть бути переведені до перехідного (bridge-) банку, після чого через 1-2 роки банк ліквідується або реорганізується та ефективно функціонує (установа отримує додатковий час для пошуку покупців за вигідною ціною). Механізм управління проблемними активами комерційних банків об'єднує переваги bad- і bridge-банку та сприяє виведенню з кризи банківських установ, а також стабілізації банківської системи загалом. Основними перевагами використання даного механізму є стимулювання банків покращувати власну систему управління ризиками та антикризового менеджменту; оздоровлення банківської системи від банків, які характеризуються неякісним менеджментом.

7. Проведене дослідження антикризового управління в банківському секторі, співставлення поглядів вітчизняних та зарубіжних економістів на шляхи та методи подолання кризових явищ дозволило виробити пропозиції, спрямовані на вдосконалення антикризового управління. В сучасних умовах найважливішим сегментом механізму управління банківською системою є передбачення та попередження кризових ситуацій, ідентифікація загроз безпеці як окремих банків, так і банківській системі в цілому. Для реалізації заходів антикризового управління НБУ може застосувати такі механізми: тимчасова адміністрація, санація, реорганізація, відкликання ліцензії на здійснення окремих банківських операцій, ліквідація (процедура банкрутства)

8. У результаті узагальнення подій і наслідків кризового та посткризового періодів встановлено, що в Україні процеси реструктуризації банківської системи протікають, з одного боку, в умовах дефіциту коштів, що виділяються державою

на ці цілі, а з іншого – в умовах експансії іноземного капіталу в банківському секторі. За браком фінансових ресурсів в Україні при проведенні реструктуризації акцент робився на організаційні заходи. Так, хоча за результатами діагностичного обстеження було виявлено 26 банків, які потребували докапіталізації, однак за рахунок коштів держави була здійснена рекапіталізація тільки трьох банків, яку не можна визнати достатньо ефективною. Для підвищення ефективності антикризового управління в майбутньому необхідно на рівні держави розробити узгоджений комплекс оперативних першочергових та стратегічних заходів системного характеру, а також визначити механізми та основні етапи реалізації антикризового управління банківською системою.

9. Метою державної політики з реструктуризації банківського сектору є формування стійкої банківської системи України. Основою забезпечення стабільного розвитку банківського сектору має бути розроблення “Концепції економічної безпеки банківської системи”. Стратегічна антикризова орієнтація реформування банківської діяльності має носити комплексний характер та включати: відновлення довіри до банків, підвищення надійності системи гарантування вкладів, удосконалення законодавчо-правової бази в частині регулювання процесу антикризового управління банківською діяльністю, введення на законодавчому рівні відповідальності за надання недостовірної банківської звітності, підвищення транспарентності банківської діяльності.

Формування ефективної системи антикризового регулювання на рівні банківського сектору, а також системи антикризового управління на рівні окремих банків, пов'язане з об'єктивною потребою підтримання фінансової стійкості банківських установ як ключової умови ефективного здійснення ними своїх базових функцій фінансового посередництва, виконання зобов'язань перед вкладниками і кредиторами, що є необхідною умовою нормального функціонування всієї економіки.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосова Н. А. Глобализация и системные банковские кризисы [Электронный ресурс] / Н. А. Амосова. / Bankir.Ru. – Режим доступа : <http://bankir.ru/publikacii/s/globalizaciya>.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Антикризисное управление : учеб. пособ. / [Дорофеев В. Д., Левин Д. Н., Сенаторов Д. В., Чернецов А. В.]. – Пенза : Узд-во Пензенского инст-та экон. развития и анткризисного упр., 2006. – 209 с.
4. Антикризисное управление: Учебное пособие / Рук. И.К. Ларионов. – 4-е изд. – М.: Издательская корпорация “Дашков и Ко”, 2005. – 292 с.
5. Афанасьєва О. Б. Антикризове регулювання діяльності банків в Україні в період світової фінансової кризи / О. Б. Афанасьєва // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція : зб. наук. праць. – Львів, 2010. – Вип. 1 (81). – С. 316-325.
6. Афанасьєва О. Б. Зарубіжний досвід антикризового управління в банках / О. Б. Афанасьєва // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2010. – Вип. 29. – С. 159-167.
7. Афанасьєва О. Б. Особливості антикризового управління в банках України / О. Б. Афанасьєва // Економічний простір: збірник наукових праць. – 2010. – № 38. – С. 89-99.
8. Банківська система України в Європейському контексті: генеза, структура, конкурентний потенціал: монографія / кол. авторів; за ред. д-ра. екон. наук Р.Ф. Пустовійта. – К.: УБС НБУ, 2009. – 399 с.
9. Банківський ринок України. Ретроспективний огляд // Банковские новости. – №4 (941). – 2009. – С. 1-16.
10. Барановський О. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. Барановський // Вісник Національного банку України. –

2009. – № 4. – С. 8-19.

11. Барановський О. Проблемні банки: виявлення й лікування / Олександр Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 11. – С. 18-31.

12. Барановський О.І. Банківська безпека: проблема виміру // Економіка і прогнозування. – 2006. – № 1. – С.7-26.

13. Барановський О.І. Предтечі фінансових криз / О.І. Барановський // Фінанси України. – 2009. – № 3. – С. 3-15.

14. Белінська Я. Стабільність банківської системи: загрози та шляхи їх подолання. Аналітична записка [Електронний ресурс] / Я. Белінська // Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/256/>.

15. Белых Л. П. Реструктуризация предприятия: учеб. пособ. для вузов / Л. П. Белых, М. А. Федотова. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2001. – 399 с.

16. Беляев С. Г. Теория и практика антикризисного управления / С. Г. Беляев, В. И. Кошкин. – М: ЮНИТИ, 1996. – 469 с.

17. Бережний О. Ризики використання послуг банків для легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, або фінансування тероризму в системі банківських ризиків / О. Бережний // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 4. – С. 3-7.

18. Береславська О. Актуальні проблеми курсової політики України / Олена Береславська // Вісник НБУ. – 2010. – № 2. – С. 16-20.

19. Болдирев О.О. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. – 2011. – № 4. – С. 45-49.

20. Болдирев О.О. Тимчасова адміністрація як інструмент антикризового управління банками / О.О. Болдирев // Вісник Української академії банківської справи. – 2009. – Випуск 2(27). – С. 69-75.

21. Буковинський С. Досвід використання інструментів рефінансування в монетарній політиці Європейського центрального банку/ С. Буковинський, В. Корнівська // Вісник НБУ. – 2010. – № 3. – С. 7-13.

22. Быков А. А. Антикризисный менеджмент : учеб. пособ. для слушателей программы Master of Business Administration / А. А. Быков, Т. Н. Беляцкая. – Мн. : Изд. центр БГУ, 2003. – 256 с.

23. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – 2-ге вид., випр. і доп. / В.О. Василенко – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 507 с.

24. Васькович І. М. Деякі аспекти фінансової стійкості комерційного банку // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наукових прац. – Вип. №2 (33). – К.: Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економіки України та з питань європейської інтеграції України., 2004. – С. 40-43.

25. Вахненко Т. Кредитно-боргова експансія банків та методи її стримування / Т. Вахненко // Матеріали Інституту економіки та прогнозування НАН України від 30 травня 2008 року. – К., 2008. – 120 с..

26. Вовк В. Я. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму антикризового управління банком / О. М. Тридід, В. Я. Вовк // Фінанси України. – 2009. – № 1. – С. 98-106..

27. Вожжов А.П. Процессы трансформации банковских ресурсов: [монографія] / Вожжов А. П. – Севастополь: изд-во СевНТУ, 2006. – 339 с.

28. Вольниченко В. Гроші та економіка / В. Вольниченко // Тиждень: Всеукраїнський тижневик. – 2008. – № 2. – С. 2-3.

29. Гонопольский М. Условие роста – низкие ставки [Электронный ресурс] / М. Гонопольский // РЦБ.ru. – 2009. – № 1. – Режим доступа : <http://www.rcb.ru/ol>.

30. Горохова О. Антикризове регулювання банківської сфери як умова фінансово-економічної стабільності / О. Горохова, В. Лагутін // Менеджмент та маркетинг в бізнесі ХХІ століття. – 2008. – № 18. – Т. 2. – С. 31-36.

31. Горячек І. Система своєчасного застереження проблем у діяльності банків// Вісник НБУ. – 2004. – № 6. – С.27-29.

32. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент / под редакцией проф. Грязновой А. Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. – 368 с.

33. Данилов Р.І. Антикризове управління ресурсами комерційних банків [Електронний ресурс] / Р. І. Данилов, С. О. Мормуль // Сьома Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція “Сучасний соціокультурний простір 2010”. – Режим доступу: <http://intkonf.org/danilov-komertsiynih-bankiv>.

34. Деньги. Кредит. Банки : учебник [для студ. вузов, обучающихся по экон. спец.] / [О. И. Лаврушин, М. М. Ямпольский, Ю. П. Савинский, Г. С. Панова и др.] ; под ред. О.И. Лаврушина. – 2–изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 461 с.

35. Джулай В.О. Антикризове управління в банківському секторі економіки України / В.О. Джулай // Регіональна економіка. – 2008. – №3(49). – С. 65-70.

36. Джулай В.О. Інструменти антикризового управління в банківському секторі економіки України / В.О. Джулай // Вісник Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ). – 2008 – №3. – С. 86-89.

37. Джулай В.О. Світова банківська криза: наслідки та перспективи для України / В.О. Джулай // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція (збірник наукових праць) НАН України. І-нт регіональних досліджень; редкол.: відп. ред. Є.І. Бойко. – Львів, 2009. – Вип. 2 (76). – С. 197-203.

38. Джулай В.О. Чинники виникнення системних банківських криз у контексті фінансової глобалізації / В.О. Джулай // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України (Зб. наукових праць). – Суми, ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2009. – Вип. 25. – С. 158-165.

39. Дзюбак В. Інфляція: ворог держави номер один [Електронний ресурс] /В. Дзюбак. – Режим доступу: [http:// www.epravda.com.ua/publications/4a2f6772e4e6f/](http://www.epravda.com.ua/publications/4a2f6772e4e6f/).

40. Дзюблюк О. В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи : монографія / О. В. Дзюблюк, Р. В. Михайлюк. – Тернопіль, 2009. – 316 с.

41. Дзюблюк О. Грошово-кредитна політика в період кризових явищ на світових фінансових риках / О. Дзюблюк // Вісник Національного банку України.

– №5. – 2009. – С 20-30.

42. Дробозина Л.А. Финансы: Учебник / Л.А. Дробозина, Ю.Н. Константинова, Л.П. Окунева и др.: Под ред. Л.А. Дробозиной. – М.: Изд-во ЮНИТИ, 1999. – 527 с.

43. Европа борется с кризисом : Португалия национализирует крупный банк [Электронный ресурс] / Корреспондент. – Режим доступа: <http://korrespondent.net/business/economics/635459>

44. Жарковская Е. П. Антикризисное управление : учеб. / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. – М. : Омега-Л, 2004. – 336 с.

45. Зайцев О. Превентивная антикризисная программа / О. Зайцев // Банковская практика за рубежом. – 2009. – № 5. – С. 18-25.

46. Закон України “Про банки і банківську діяльність” від 07.12.2000 р. № 2121-III, зі змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

47. Закон України “Про Національний банк України” від 27.02.2004 р., із змінами, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

48. Закон України “Про першочергові заходи щодо запобігання негативним наслідкам фінансової кризи та про внесення змін до деяких законодавчих актів України” № 639-VI від 31.10.2008 / [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=639-17>.

49. Закон України “Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг” від 12.07.2001 № 2664-III. – Режим доступу до сайту: <http://zakon.rada.gov.ua>.

50. Заруцька О. Розподіл банківського ринку за методикою нейронних мереж / Олена Заруцька // Вісник НБУ. – 2010. – № 6. – С. 14–19.

51. Захаров В. Я. Антикризисное управление. Теория и практика : учеб. пособ. для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Захаров В. Я., Блинов А. О., Хавин Д. В. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2006. – 287 с.

52. Карчева Г. Основні проблеми розвитку банківської системи України в

посткризовий період та шляхи їх вирішення / Г. Карчева // Вісник НБУ. – 2010. – № 9. – С. 26-32.

53. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс. – М. : Гелиос, 2002. – 352 с.

54. Клюско Л.А. Антикризовий банківський менеджмент як інструмент управління економічною безпекою кредитних установ // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія “Економіка”. – 2009. – Випуск 2. – С. 269-278.

55. Клюско Л.А. Проблемні банки в Україні, їх рефінансування та рекапіталізація в сучасних умовах / Л.А. Клюско // Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал. – 2011. – №3(117). – С.216-223.

56. Коваленко В. В. Банківська криза та інструменти антикризового управління / В. В. Коваленко, О. Г. Коренєва, О. В. Крухмаль // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2. – С. 144-151.

57. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика [монографія] / В. В. Коваленко. – Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. – 228 с.

58. Коваленко В. Інструменти державного антикризового управління в банківському секторі / В. Коваленко // Вісник Української академії банківської справи. – 2006.– № 2. – С. 8-14.

59. Коваленко В.В. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи : [монографія] / В. В. Коваленко, О. В. Крухмаль. – Суми: УАБС НБУ, 2007. – 198 с.

60. Ковальчук Т. Т. Ліквідність комерційного банку : навч. посіб. / Т. Т. Ковальчук, М. М. Коваль. – К. : Знання, КОО, 1996. – 120 с.

61. Козюк В. Монетарні аспекти розвитку поглядів на проблему забезпечення глобальної фінансової стабільності / В. Козюк // Вісник Національного банку України . – 2007. – № 4. – С. 34-39.

62. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : Инжиниринго–Консалтинговая Компания «ДеКа», 1996. – 304 с.

63. Костогриз В. Аспекти антикризового управління банківською діяльністю в Україні / В. Костогриз // Економічний аналіз. – 2010. – №7. – С. 156-158.

64. Котенко О.О. Напрямки впровадження елементів антикризового управління в комерційних банках України [Електронний ресурс] / О. О. Котенко // Сьома Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція “Сучасний соціокультурний простір 2010”. – Режим доступу: <http://intkonf.org/antikrizovogo-upravlinnya-v-komertsiynih-bankah-ukrayini>

65. Крутько В. Н. Введение в менеджмент кризисных ситуаций: практические рекомендации / В. Крутько. – К. : МЗУУП, 1994. – 52 с.

66. Кузнецов С. В. Повышение эффективности работы в банке по урегулированию проблемной ссудной задолженности / С. В. Кузнецов / Микроэкономика. – 2008. – №1. – С. 10-15.

67. Кузнєцова А.Я. Механізми банківського фінансування інноваційних процесів в умовах фінансової нестабільності / А.Я. Кузнєцова, В.О. Джулай // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: Збірник наукових праць: Економічні науки. – 2009. – Вип. 3 (16). – С. 119-126.

68. Кузнєцова Л.В. Банківська ліквідність в умовах розвитку інтеграційних процесів. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція (збірник наукових праць) / НАН України. Ін-т регіональних досліджень; редкол.: відп. ред. Є.І. Бойко. – Львів, 2009. – Вип. 2(76). – С. 250-258.

69. Кузнєцова Л.В. Вплив глобалізації на розвиток банківської діяльності. Кол. монографія. – Одеса: Видавництво “Атлант”, 2011. – 520 с.

70. Левен Л. Реструктуризація боргу домогосподарств (населення) : основні принципи і приклад України / Л. Левен // Матеріали досліджень МВФ. – 26 с.

71. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л. О. Лігоненко ; Міністерство освіти і науки України, Київський національний торговельно-економічний університет. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.

72. Ліквідність банку : окремі аспекти управління та світовий досвід

регулювання і нагляду : Науково–аналітичні матеріали. Вип. 11 / [В. С. Стельмах, В. І. Міщенко, В. В. Крилова, Р. М. Набок, О. Г. Приходько, Н. В. Грищук]. – К. : Національний банк України. Центр наукових досліджень. – 2008. – 220 с.

73. Матовников М. Операции банковских структур в период денежной стабилизации, Консорциум экономических исследований и образования – Россия и СНГ [Электронный ресурс] / Матовников М. – Москва, 2001 г. – Режим доступа: <http://www.eerc.ru>.

74. Мельник А.О. Теоретичні підходи висвітлення фінансових криз / А.О. Мельник // Наука й економіка – 2009. – № 4 (16), Т. 1. – С. 106-110.

75. Методичні вказівки з інспектування банків “Система оцінки ризиків” : постанова Правління Національного банку України від 15 березня 2004 р. № 104 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws>.

76. Міщенко В. І. Доларизація: причини та наслідки для економіки України / Міщенко В. І., Сомик А. В. // Вісник НБУ. – 2007. – № 5. – С. 28-31.

77. Міщенко В. Ліквідність банківської системи: економічна сутність, структура і методологічний підхід до аналізу / В. Міщенко, А. Сомик // Вісник Національного банку України. – 2008. – № 11. – С 6-10.

78. Міщенко В. Реструктуризація кредитів в умовах кризи : світовий досвід і можливості застосування в Україні / Міщенко В., Крилова В., Ніконова М.// Вісник Національного банку України. – 2009. – № 5. – С. 12-17.

79. Міщенко В. Удосконалення управління проблемними активами банків / В. Міщенко, А. Граділь // Фінанси України. – 2009. – № 10. – С. 43-54.

80. Мороз А.М. Банківська криза та її подолання: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [«Фінансово-кредитний механізм активізації інвестиційного процесу»]. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 295-298.

81. Науменкова С. В. Формування нової фінансової архітектури: основні питання та можливі виклики для України [Текст] / С. В. Науменкова // Вісник Національного банку України. – 2010. – № 1. – С. 8-13.

82. Ніколайчук С. Оцінка рівноважних та циклічних компонент макроекономічних показників за допомогою фільтра Кальмана / С. Ніколайчук, Є. Марійко



//Вісник Національного банку України. – 2007. – № 5. – С 58-64.

83. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

84. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.

85. Перехрест Л. Теоретичні підходи до антикризового управління банком в умовах фінансової нестабільності / Л. Перехрест // Сталий розвиток економіки. – 2010. – № 2. – С. 149-154.

86. Пернарівський О.В. Аналіз, оцінка та способи зниження банківських ризиків // Вісник НБУ. – 2004. – № 4. – С. 44-48.

87. Петик Л.О. Банківська система України в умовах кризи / Л.О. Петик // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vldfa/2010\\_18/Petyk.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vldfa/2010_18/Petyk.pdf).

88. Петрик О.І. Історія монетарного устрою в Україні / О.Петрик // Вісник Національного банку України. – 2007. – №1. – С. 5-8.

89. Пилипчук В. В. Антикризисное управление / В. В. Пилипчук; Дальневосточный университет. – Владивосток : ТИДОТ, 2003. – 123 с.

90. Пілявський А. Ефективність діяльності української банківської системи (2005 – 2009 рр.). Методологія аналізу фронтів / Анатолій Пілявський, Ольга Вовчак, Юрій Маців // Вісник Національного банку України. – 2010. – № 4. – С. 16-22.

91. Положення про застосування Національним банком України заходів впливу за порушення банківського законодавства, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 28 серпня 2001 року № 369 (зі змінами та доповненнями). – Режим доступу до сайту: <http://www.bank.gov.ua>.

92. Положення про особливості реорганізації банку за рішенням його власників, затверджене постановою Правління НБУ від 27.06.2008 р., № 189. – Режим доступу: <http://search.ligazakon.ua>

93. Положення про процентну політику Національного банку України (№389 від 18.08.2004 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

94. Поморина М. А. О некоторых подходах к управлению банковской ликвидностью / М. А. Поморина // Банковское дело. – № 9. – 2001. – С. 5-11.

95. Постанова Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2008 р. № 960 "Про затвердження Порядку участі держави у капіталізації банків". – Режим доступу до сайту: <http://www.kmu.gov.ua>.

96. Постанова правління Національного банку України "Про затвердження Спеціального порядку здійснення заходів щодо фінансового оздоровлення банків" №405 від 01.12.2008 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

97. Про внесення змін до деяких законів України з метою подолання негативних наслідків фінансової кризи : закон України від 23 червня 2009 р. № 1522 – VI [Електронний ресурс] / Президент України. Офіційне інтернет-представництво. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/10083.html>.

98. Про додаткові заходи щодо діяльності банків : постанова Національного банку України від 11 жовтня 2008 р. № 319 [ Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0319500-08](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0319500-08).

99. Ризики посткризового розвитку фінансового сектору України: джерела, оцінки, інструменти стабілізації: аналітична доповідь / Я.А. Жаліло // К.: НІДС, 2013. – 43 с.

100. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса: монография / А. А. Садеков, В. В. Цурик. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.

101. Сафонов С. Рецепт самолечения [Электронный ресурс] / С. Сафонов // Компаньон online. – Режим доступа : <http://www.companion.ua/Articles/Content>.

102. Скороходов А. Шведский антикризисный рецепт / А. Скороходов // Банковская практика за рубежом. – 2008. – № 5. – С. 20-31.

103. Смірнов А.В. Аналіз фінансового стану комерційних банків: [монографія]. / А.В. Смірнов. – Міжнародний банківський клуб "Аналітика без меж". – Режим доступу: <http://www.mbka.ru/item59>.

104. Сомик А., Міщенко В., Шумило І. Базові транспарентні документи

грошово-кредитної політики: європейський досвід і перспективи впровадження в Україні / Сомик, В. Міщенко, І. Шумило // Вісник НБУ. – 2010. – № 2. – С.3-9.

105. Сомик А.В. Умови середовища реалізації грошово-кредитної політики в Україні / А.В. Сомик // Фінанси України. – 2009. – №6. – С. 39-52.

106. Сравнительный анализ стабилизационных программ 90-х годов / [Анчак Р., Астапович А. З., Васильев С. А. и др.] ; под ред. С. А. Васильева ; Моск. Центр Карнеги. – М. : Гендальф, 2003. – 447 с.

107. Терещенко О. О. Антикризисное фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко, Г. М. Пухтаєвич. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.

108. Туган-Барановский М. И. Периодические промышленные кризисы. Общая теория кризисов / М. И. Туган-Барановский. – М. : Наука, РОССПЭН, 1997. – 574 с.

109. Хандруев А. Утилизация долгов / А. Хандруев, А. Чумаченко // Прямые инвестиции. – 2009. – № 9 (89). – С. 74-77.

110. Харченко А. Великобритания на пороге национализации [Электронный ресурс] / Простобанк Консалтинг. – Режим доступа: [http://www.prostobankir.com.ua/mezhhbankovskiy\\_biznes/stati](http://www.prostobankir.com.ua/mezhhbankovskiy_biznes/stati).

111. Хоружий Г. Соціально-психологічні аспекти фінансової кризи / Г. Хоружий // Вісник НБУ. – 2009. – №7. – С.14-16.

112. Черничко Т.В. Державне регулювання банківської системи України / Т.В. Черничко, Р.О. Ющак // Економіка, планування і управління галузі. – №4. – 2010. – С. 264-269.

113. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учеб. пособ. / А. Д. Чернявский ; Межрегиональная академия управления персоналом. – К. : МАУП, 2000. – 208 с.

114. Чуб О. О. Банки в глобальній економіці: монографія / О. О. Чуб. – К.: КНЕУ, 2009 – 340 с.

115. Шапран В. Банківські кризи: міжнародний аспект / В. Шапран // Цінні папери України. – 2005. – № 44 (384). – С. 20-22.

116. Шварц І.В. Особливості та передумови ефективності антикризової політики підприємства // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки. – 2007. – Вип. 11. – С. 57-61.

117. Шварц О. Регулювання ліквідності банківської системи України в період кризи / Олександр Шварц // Вісник НБУ. – 2010. – № 4. – С. 56-61.

118. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.

119. Яковец Ю. В. Экономические кризисы: теории, тенденции, перспективы / Ю. В. Яковец. – М. : МФК, 2003. – 450 с.

120. Янковский И. Генезис: банковских моделей / И. Янковский // Банкаускі веснік. – 2008. – № 2. – С. 27-30.

121. Banking and the State [Electronic Resource] / World Bank ; Crisis Talk, Emerging Markets and the financial Crisis. – 2009. – Regime of access : <http://crisistalk.worldbank.org/2009/01/banking-and-the-state.html>

122. Duttagupta R. The Anatomy of Banking Crises / R. Duttagupta, P. Cashin // IMF Working Paper. – 2008. – № 93. – 39 p.

123. Harrison D. CIT Group Failure Threatens Halt To This Year's Financial Sector Recovery [Electronic Resource] / D. Harrison // Bnet. – Regime of access : <http://industry.bnet.com/financial-services>.

124. Kobayashi K. Financial crisis management : Lessons from Japan's failure [Electronic Resource] / K. Kobayashi ; VOX ; Research-based policy analysis and commentary from leading economists. – Regime of access: <http://www.voxeu.org/index.php?q=node/2483>

125. The unfolding crisis : implications for financial systems and their oversight [Electronic Resource] / World Bank, Financial Crisis. – Regime of access: <http://crisistalk.worldbank.org/files/UnfoldingCrisis.pdf>