

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Антикризова політика банку

студента 2 курсу 11м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Управління банківським
бізнесом»

Науковий керівник
доктор екон. наук,
доцент

Гарант освітньої програми
доктор екон. наук, професор

Пугача Артема
Володимировича

Савлук Сергій
Михайлович

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет **фінансів та обліку**

Кафедра **банківської справи**

Освітній ступінь **магістр**

Спеціальність **«Фінанси, банківська справа та страхування»**

Спеціалізація **«Управління банківським бізнесом»**

Затверджую

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 201__ р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентові

Пугач Артем Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Антикризова політика банку

Затверджена наказом ректора від « ____ » _____ 201__ р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту) _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту) _____

дослідження теоретичних аспектів антикризової політики , а також надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності її використання в Україні

Об'єкт дослідження _____

Антикризова політика АТ КБ ПРИВАТБАНК

Предмет дослідження _____

є механізм функціонування антикризової політики у банківському секторі

4. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

2.1. Аналіз стану банківського сектору України в умовах кризових явищ

2.2 Аналіз антикризової політики АТ КБ ПРИВАТБАНК

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ В БАНКАХ

3.1 Вдосконалення банківського регулювання в Україні як один з шляхів подолання кризових явищ

3.2 Зарубіжний досвід антикризового управління банків

3.3 Напрями реформування діяльності банківських установ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Узгодження плану та оформлення завдання	до 24.12.2020	
2	Подання статті на кафедру	до 01.03.2021	
3	Вступ. Розділ 1	до 20.04.2021	
4	Розділ 2	до 22.06.2021	
5	Розділ 3. Висновки	до 01.10.2021	
6	Подання роботи на кафедру	до 22.10.2021	
7	Попередній захист	до 02.11.2021	
8	Подання завершеної роботи (переплетеної) роботи	до 19.11.2021	

7. Дата видачі завдання «___» _____ 201__ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проектної групи

(гарант освітньої програми) _____

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент _____

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Пугача А.В. виконана згідно затвердженої теми, у відповідності до графіка виконання вчасно та в повному обсязі.

У першому розділі «Теоретичні аспекти антикризової політики банку» розкрито сутність фінансової кризи та основні причини її появи, розглянуто основні напрямки та інструменти антикризової політики в сучасних умовах.

У другому розділі «Практичний механізм антикризового управління банківською діяльністю» здійснено оцінку практичних механізмів антикризового управління банками, проведено аналіз фінансового стану банківської системи та її фінансової стійкості.

У третьому розділі «Шляхи удосконалення антикризової політики в банках» визначено шляхи покращення антикризової політики банків, надано пропозиції щодо удосконалення інструментів антикризового регулювання. Виходячи з вище зазначеного, можна вважати, що випускна кваліфікаційна робота відповідає вимогам щодо написання кваліфікаційних робіт, може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії, а її автор Пугач А.В. заслуговує на присудження ступеня магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціалізацією «Управління банківським бізнесом».

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента _____
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми) _____
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 201 _____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ	6
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	20
2.1. Аналіз стану банківського сектору України в умовах кризових явищ.....	20
2.2 Аналіз антикризової політики АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ В БАНКАХ	40
3.1 Вдосконалення банківського регулювання в Україні як один з шляхів подолання кризових явищ.....	40
3.2 Зарубіжний досвід антикризового управління банків.....	44
3.3 Напрями реформування діяльності банківських установ.....	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми. На даний момент питання забезпечення фінансової стабільності в банківському секторі є доволі гострим. За частотою системних банківських криз країна входить до світової трійки лідерів: протягом останніх 20 років вона пройшла через три глибокі фінансові кризи. Остання трапилася у 2014–2016 рр. Прямі фіскальні витрати на подолання їх наслідків становили 15,7% від ВВП відповідних років – це помірна величина порівняно з іншими країнами. Водночас прямі втрати всієї економіки становили понад 38% від ВВП.

Наслідки цієї системної кризи ще довго обмежуватимуть банківське кредитування та економічне зростання [31]. Основними причинами виникнення кризових явищ на вітчизняному фінансовому секторі є значний відтік депозитів, погіршення якості активів, зменшення рівня ліквідності, втрата корпоративних клієнтів та зниження курсу національної грошової одиниці, зростання тіньового сектору. Значний негативний вплив чинить політична нестабільність у країні, результатом якої є збільшення дефіциту бюджету, зростання державного боргу та відтік капіталу з країни.[31] В таких умовах, особливо гостро постає питання перегляду існуючих систем та методів антикризового управління у банках та перехід до більш досконалих інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За період останніх років було опубліковано велику кількість досліджень наукового й практичного характеру щодо антикризової політики банків. Питання основних функцій та інструментів антикризового регулювання було розглянуто в працях Жарковської Е. П. [2], Тавасієва А.М. [10], Афанасьєвої О. Б[12] та багатьох інших. Незважаючи на досить високий рівень вирішення багатьох окремих проблем антикризового управління в банках, інструменти та методи регулювання є малоефективними та потребують постійного.

Мета роботи: вивчення та аналіз теоретичних понять антикризового управління, дослідження практичного застосування його методів та інструментів у фінансовому секторі України, а також виявлення недоліків та слабких сторін в антикризовій політиці банківської системи, розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити сутність та причини виникнення банківських криз;
- ознайомитись з вітчизняними інструментами антикризової політики та оцінити їх ефективність;
- проаналізувати інструменти антикризової політики АТ КБ «ПРИВАТБАНК»;
- запропонувати шляхи удосконалення інструментів та методів антикризового управління у банках.

Об'єктом дослідження є антикризова політика АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Предметом дослідження є механізм функціонування антикризової політики у банківському секторі.

Методи дослідження. У роботі використовувалися наступні методи: методи теоретичного узагальнення і порівняння при визначенні сутності та особливостей антикризової політики у банківському секторі України, методи функціонального аналізу – при аналізі антикризової політики АТ КБ «ПРИВАТБАНК», емпіричний – при зборі статистичного матеріалу, його систематизації й узагальненні, графічний - при наочному відображенні результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених щодо значущості і необхідності антикризової політики у банківському секторі в сучасних умовах. При дослідженні використано інформацію наглядової статистики Національного Банку України, фінансової звітності суб'єкта дослідження.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає у подальшому

розвитку теоретичних та практичних положень щодо антикризової політики у банківському секторі України з урахуванням світового досвіду.

Практична цінність отриманих результатів в процесі дослідження полягає в поглибленому вивченні механізму антикризової політики у банківському секторі України та розробці рекомендацій щодо її удосконалення, які можуть бути використані в практичній діяльності банківських установ.

Особистий внесок магістра. Випускна кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням автора.

Публікації. За окремими результатами дослідження було написано статтю: Пугач А. Антикризова політика у банківському секторі. Матеріали II Міжнародної студентської конференції «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень» (6 грудня, 2021 р., м. Трускавець, Україна,) (прийнято до друку).

Структура та обсяг роботи. Випускна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 53 сторінках. Робота включає 8 таблиць та 5 рисунків. В списку використаних джерел 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ

Банкрутства банків відбуваються не так часто як банкрутства окремих звичайних підприємств, але вони мають більш тяжкі наслідки для економіки країни. Таке явище для окремого, але системно важливого банку може потягнути за собою банкрутства інших банків та підприємств які пов'язані між собою фінансовими відносинами, тобто викликати системну банківську кризу. Такого характеру банківські кризи можуть підсилювати загальні економічні кризи, або взагалі спровокувати їх. Щоб запобігти такому явищу, банківські установи почали розробляти та інтегрувати у свою діяльність антикризову політику. Для розроблення ефективної політики запобігання банківських криз, необхідно спочатку вивчити саму кризу як явище, їх характеристику та причини виникнення.

На думку Дж. Кейнса, криза – це раптова й різка зміна тенденцій зростання розвитку на тенденцію зниження темпів економічного росту суб'єкта господарювання [1, с.352].

Криза – це крайнє загострення внутрівиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації із зовнішньоекономічним середовищем, - таке визначає дають Е. Жарковська та Б. Бродський [2, с.336].

Схожу думку має і І. Шварц, вказуючи, що це безпосередня загроза функціонування суб'єкта господарювання, що може проявитися у фінансовому, організаційному та інших аспектах діяльності ринкового агента [3, с. 98].

Екстремальний стан, з якого є лише два виходи: або перехід на новий, більш досконалий рівень, або припинення існування у даній якості зазначає А. Биков [4,с. 256]

В. Пилипчук має думку, 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 [5, с.123].

Також важливо відокремити поняття саме банківської кризи, оскільки банки мають певні особливості у своїй діяльності, на відміну від звичайних підприємств.

Національний Банк України трактує поняття банківської кризи як різку зміну зовнішніх і внутрішніх умов діяльності банківської системи, внаслідок чого вона стає неспроможною стабільно функціонувати та виконувати свої основні функції. Розрізняють кризу в окремому банку та системну кризу банківської системи [9].

Для повного розуміння даного явища слід розділяти поняття кризи у банківській системі та кризу в певному банку.

Криза у банку - це багатостороннє економічне явище, яке виникає внаслідок загострення протиріч функціонування банківської установи, зумовлених чи природнім настанням відповідного етапу розвитку чи застосування спеціальних економічних засобів, які штучно зумовлюють її прояв.

Криза банківської системи – це об'єктивне стресове явище банківської системи, проявами якого є порушення стійкості банківської системи, нездатність та неспроможність суб'єктів системи дотримуватись обов'язкових вимог банківської діяльності, виконувати покладені на них функції та взяті зобов'язання, що вимагає узгоджених ефективних дій органів державного управління та власників і менеджменту банківських установ.

Залежно від масштабів поширення, банківські кризи можна класифікувати на системні та локальні. Системна банківська криза - це криза, що розповсюджується на всю банківську систему. Основний прояв - масова неплатоспроможність банків. Цей тип банківської кризи негативно впливає як на банківський сектор, так і на фінансову систему в цілому. Як наслідок тягнуть за собою інфляцію, кредитну рестрикцію, дефіцит державних і місцевих фінансових ресурсів.

Локальні банківські кризи - це кризи, які виникають в невеликій кількості банків або в окремих сегментах банківської системи. Даний вид банківської кризи не має такого відчутного впливу на стан і динаміку монетарної сфери.

Виникнення банківських криз може бути зумовлене різноманітними чинниками: внутрішніми, зовнішніми, штучними. Тому за чинниками виникнення кризи поділяють на ендогенні, екзогенні та штучні.

Ендогенні кризи - це кризи, що виникають у банківській установі внаслідок хибного ведення банківського бізнесу. Основні причини: неефективна та непродумана кредитна політика, неефективний ризик-менеджмент, недостатній внутрішній контроль, основний фокус на збільшення ринкової частки банку без нагальної уваги до управління ризиками, низька компетентність керівництва.

Екзогенні кризи - це кризи, виникають та розвиваються внаслідок зовнішніх причин, що не залежать від діяльності банку. До таких причин відносять: уповільнення економічного зростання, девальвація валюти, коливання процентних ставок, скорочення рівня загальних інвестицій в економіку та інші.

Штучна криза - це криза, яка розвивається внаслідок спеціально спрямованих дій топ-менеджменту банку, шахрайства та зловживань з боку співробітників.

А. Тавасієв пропонує поділяти причини, за яких може виникнути криза банківської системи, на 2 рівня: безпосередні (поверхневі) та глибинні причини. Серед найважливіших причин кризи банківської системи він виділяє такі [10, с.27]:

- макроекономічні дисбаланси;
- неадекватна макроекономічна політика влади;
- фінансова нестабільність в країні;
- неадекватна політика та практика регулювання діяльності кредитних організацій;

- неадекватна політика національного підприємництва по відношенню до вітчизняного банківського сектору;
- низький рівень довіри населення до фінансової та банківської систем.

Зазначимо, що на самому початку розвитку банківські кризи мають прихований характер: знижується капітал, банки стають збитковими, з'являються інші негативні тенденції в роботі окремих банків, які стрімко накопичуються, досягають порогового рівня та набувають відкритої форми перш за все у вигляді втрати ліквідності і платоспроможності виконувати свої фінансові зобов'язання.

Відкрита форма банківської кризи має наступні ознаки: банківська система не має можливості безперервно здійснювати розрахунки, окремі банки не можуть виконувати свої зобов'язання перед своїми клієнтами, починається масовий відплив депозитів, скорочуються обсяги кредитування.

Для того, щоб не допустити підвищення ризикованості банківського бізнесу та попередити розвиток кризових явищ, банки здійснюють вплив за допомогою інструментів превентивного антикризового менеджменту. З іншого боку, на рівні держави (на рівні Національного банку України) з метою мінімізації ризиків реалізується превентивне антикризове регулювання [12, с.134].

Коли рівень ризику в банку досягає критичного рівня, застосовуються інструменти реагуючого антикризового менеджменту або регулювання. Залежно від типу ризику та, відповідно, виду кризи, що виникає в банку, застосовуються різні інструменти антикризового управління як на рівні в банку, так і на рівні регулятора. Інструменти антикризового управління на рівні Національного Банку України застосовується коли потрібно попередити або подолати системну банківську кризу. Зазначимо, що протягом останніх років велика кількість вітчизняних та зарубіжних банків опинилися в кризовому становищі. Деякі з них були ліквідовані, у багатьох було введено тимчасові адміністрації. Саме тому, в даному контексті необхідним є врахування напрямів антикризового управління.

Банківська система є однією з головних складових економіки всієї країни, тому стабільність діяльності банківських установ є важливою умовою успішного розвитку економіки будь якої країни. Саме тому ефективне управління, прогнозованість та прозорість є найважливішими запоруками стабільності та привабливості банку як для інвесторів, так і для клієнтів. [13].

На думку науковців, кризовий стан в економіці будь якої країни викликають передусім проблеми в банківському секторі. Потенціал життєдіяльності банків стає недостатнім, щоб протистояти несприятливим умовам. Як результат, відбувається різке зростання проблемних банківських кредитів, відтік банківських депозитів та девальвація валюти. У таких умовах особливої значущості набуває не тільки створення певного буферу капіталу та резервів під кредитні ризики, але й здатність керівництва банку спрогнозувати потенційні загрози, пристосовувати банк до змін у ринковому середовищі та швидко реагувати та проводити необхідні зміни у діяльності банку, тому важливого значення набуває проведення антикризового управління для підвищення ліквідності банку, збільшення прибутковості, покращення якості кредитного портфеля, вдалого управління активами та зобов'язаннями та збільшення привабливості серед населення [14, с.27].

Поняття «антикризова політика» широко використовується в літературі, але на практиці тлумачення його сутності є неоднозначним, тому під час його застосування у банківській сфері, спершу необхідно визначити чітку позицію щодо тлумачення.

В.Я. Вовк стверджує, що це комплекс заходів щодо виявлення кризоутворюючих факторів, профілактики, своєчасної діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ, спрямований на досягнення цілей діяльності комерційного банку, реалізацію його стратегії та прогресивний розвиток [15 с.34].

На думку Ю.С. Ребрика, антикризове управління - це процес застосування відповідних економічних та соціальних процедур із профілактики і/або

оздоровлення банку для запобігання чи виведення банку з кризового стану в результаті підвищення його платоспроможності [16 с.78].

О.Б Афанасьєва трактує це поняття так: управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками [17 с ,66].

Р.І. Данилов, С.О. Мормуль вважають антикризову політику системою управлінських заходів діагностики та нейтралізації кризових явищ та їх чинників на всіх рівнях економіки [18].

На думку О.І. Барановського - це система управління, що має всебічний характер та спрямована на попередження та усунення несприятливих явищ із використанням наявних ресурсів та потенціалу організації або реалізації спеціальних процедур (таких як санація, банкрутство, ліквідація) [19, с.6].

Після ознайомлення з думкою різних авторів стосовно поняття антикризова політика управлінням банком, можна зробити висновок , що під антикризовим управлінням банком слід розуміти систему (комплекс) заходів, які спрямовані передусім на попередження несприятливих явищ, а у разі їх настання – застосування спеціальних процедур для ліквідації негативних наслідків.

Визначену систему заходів потрібно розробляти залежно від особливостей кризи, етапу її розвитку та сфери впливу. Комплекс заходів може бути ефективним тільки в тому випадку , коли виконується єдиний план дій на всіх управлінських рівнях банку.

Антикризове управління повинно здійснюватися на трьох рівнях:

- макrorівні – реалізація стратегічних заходів антикризового управління держави;
- мезорівні – застосування системи заходів щодо фінансового оздоровлення банків;

- мікрорівні – створення в окремих банках комплексної системи антикризового управління залежно від обраної банком стратегії, яка включає заходи з фінансового оздоровлення, зміни стратегії банку або реорганізації чи ліквідації банку [13].

Антикризове управління банком включає в себе наступні інструменти подолання кризових явищ: фінансові, організаційні, маркетингові та аналітичні вони відображені на рис. 1.1.

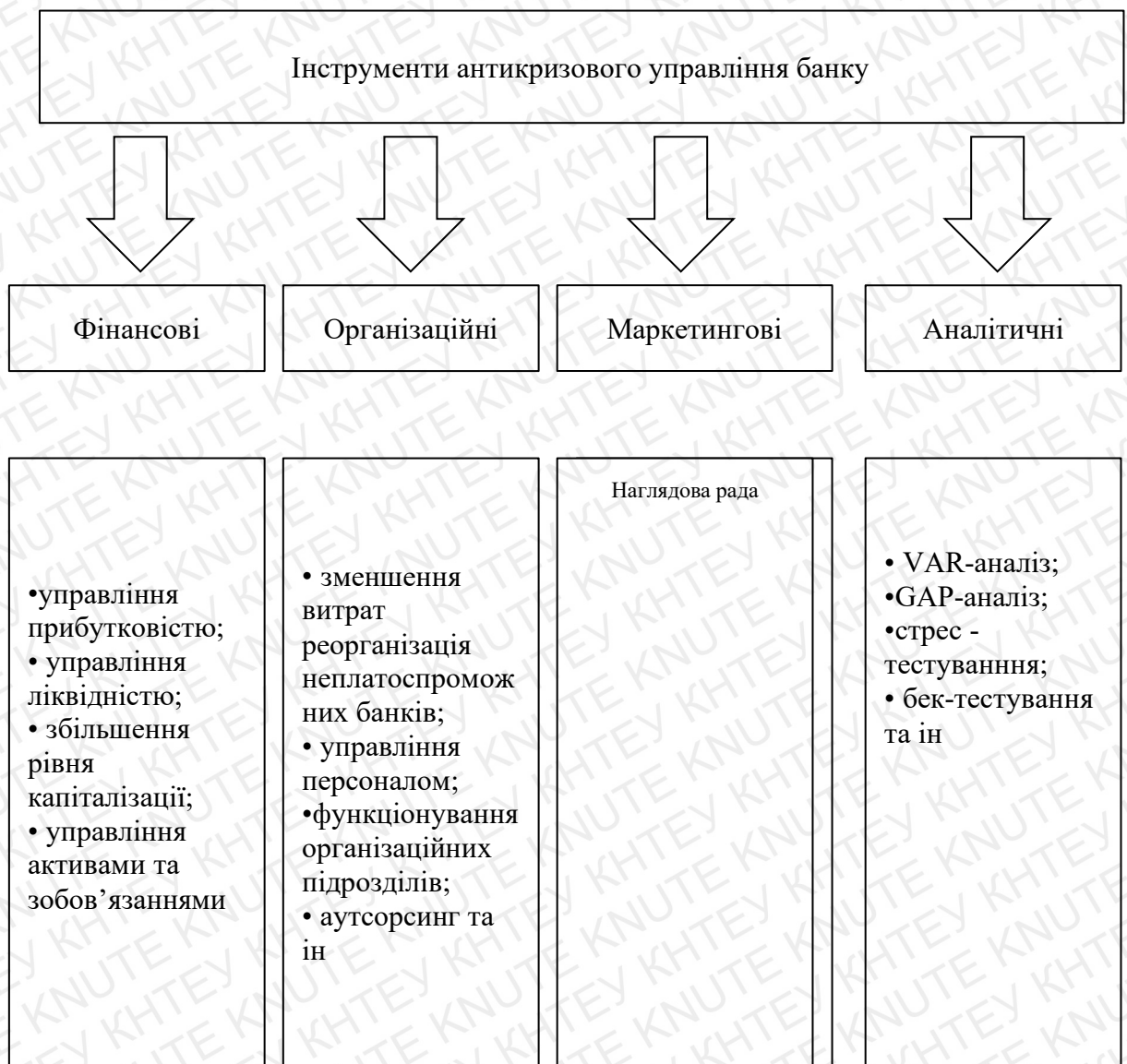


Рис.1.1. Інструменти антикризового управління банком*

*Примітка: створено автором на основі джерела [38, с.37]

Головним завданням фінансових інструментів антикризового управління є забезпечення фінансової стабільності банку. Через причину нестачі фінансів у банківському секторі нашої країни, актуальним інструментом антикризової політики є управління ліквідністю. Основна мета даного інструменту - попередити як дефіцит, так і надлишок ліквідних коштів, оскільки дефіцит ліквідних коштів призводить до появи ризику втрати ліквідності банку, тоді як надлишок свідчить про не раціональне їх розміщення. Для мінімізації ризику незбалансованої ліквідності банк зобов'язаний підтримувати оптимальне співвідношення між рівнем ліквідності та прибутковості [20 с. 55].

Ще одним напрямом антикризового управління у розрізі фінансових інструментів є підвищення рівня капіталізації. Відповідно до вимог Базельського комітету, банкам у процесі управління власним капіталом потрібно:

- 1) постійно збільшувати капітальну базу, враховуючи обсяги активних операцій та взяті на себе ризики;
- 2) проводити рекапіталізацію прибутку;
- 3) розробляти внутрішні методики розрахунку обсягу регулятивного капіталу з урахуванням ризиків [22].

В рамках управління капіталом банки повинні створювати буфери капіталу. Формування буферу є ключовою умовою успішного подолання банківської кризи. Формування відповідного буфера забезпечить створення банками в некризовий період запасу капіталу понад мінімальні вимоги для поглинання можливих втрат, які виникають в умовах загального економічного спаду, без порушень нормативу достатності капіталу в майбутньому. Цей інструмент сприяє досягненню фінансової стабільності через посилення спроможності банків поглинати збитки. Буфер формується тими самими інструментами, що й основний капітал банків. НБУ був розроблений поетапний механізм імплементації буферу консервації капіталу на рівні 0,625% з 01.01.2020 р., поступово піднімаючи його до 2,5% у 2023 р. Проте в наслідок

пандемії COVID-19 рішення було відтерміновано, хоча НБУ поки не відкидає можливість таки впровадити буфер до кінця 2023 р. [28].

Наступним кроком дослідження було вивчення організаційних інструментів антикризового управління. До них належить: проведення реорганізації неплатоспроможних банків, яке відбувається шляхом злиття, виділення, приєднання, перетворення та реструктуризації.

До наступного блоку організаційних інструментів слід віднести управління персоналом. В умовах розвитку кризових явищ застосовують скорочення персоналу, цей інструмент може бути ефективним за умови скорочення кадрів, без яких банк може функціонувати.

Проведення аутсорсингу є також важливою частиною антикризової політики банку. Даний інструмент являє собою часткове або повне делегування окремих функцій та процесів сторонній організації. Використання аутсорсингу в банках дозволяє зменшити витрати, підвищити якість послуг, використовувати новітні технології та досвід інших компаній.

Основними маркетинговими складовими антикризової політики можна визначити створення позитивного іміджу банку та застосування бенчмаркінгу. Задля створення позитивного іміджу банку застосовують рекламні кампанії, які мають інформаційний вплив на існуючих та потенційних клієнтів банку, основна ціль яких - створення позитивного та лояльного відношення, формування довіри до банку.

Бенчмаркінг - це оцінка та аналіз діяльності банків-конкурентів, цей процес може позитивно вплинути на підвищення прибутку, оптимізувати витрати, скоротити час на пошук стратегії діяльності банківської установи.

У процесі антикризового управління в банку необхідно використовувати інструменти аналітики, до них відносять: метод вартісного аналізу, або VAR, аналіз розривів ліквідності, або GAP-аналіз, стрес- та бек-тестування.

Метод вартісного аналізу (VAR) –комплекс оцінювання ризику зниження вартості банківських продуктів. Він дає змогу відшукувати не обов'язкові витрати та відмовлятися від них, тим самим, зменшуючи витрати, не

зменшувати якість самого продукту [23]. GAP-аналіз – це комплекс заходів з управління розривом між активами та зобов'язаннями банку, які є чутливими до змін відсоткових ставок. Для встановлення контролю над рівнем ризику процентної ставки в процесі управління активами та зобов'язаннями всі активи та пасиви банку поділяють на чутливі та нечутливі до змін процентної ставки. [24]. Отже, антикризове управління представляє набір управлінських рішень та їх реалізацію з метою попередження кризових явищ, їх ранньої діагностики відновлення нормального стану банківської установи, усунення внутрішніх причин кризи та забезпечення готовності банку до нових випробувань.

У будь-якій державі, незалежно від економічної системи та способу організації суспільних відносин, банківська система відіграє ключову роль. Саме вона забезпечує економіку необхідним обсягом фінансових ресурсів, забезпечуючи вільний рух капіталу, розрахунки суб'єктів господарювання, кредитування економіки, а також реалізацію цілого ряду інших функцій та завдань. Без розвинутої банківської системи неможливо навіть уявити собі розвинуту економіку держави.

Системний характер явищ, які здійснюють вплив на банківський сектор в цілому, на сьогодні виступають об'єктом теоретичних та емпіричних досліджень. Їх основною метою є з'ясування механізмів виникнення та розвитку системних ризиків у банківському секторі на підставі аналізу поведінки індикаторів, які попереджають про виникнення фінансових проблем у банку або банківської кризи. Забезпечення стабільного функціонування банківської системи та збереження швидких темпів розвитку є першочерговим завданням для держави. Для банківського сектору характерним є значно більший набір ризиків порівняно з іншими господарюючими суб'єктами.

Усвідомлення факторів і причин виникнення криз, розуміння механізмів їх розвитку створюють реальні можливості для реалізації державного антикризового регулювання і антикризового управління відносно конкретного банку. Тому сьогодні запобігання та подолання на різних етапах кризових явищ, які відбуваються в економіці є пріоритетним питанням. Наслідки

сучасної фінансово-економічної кризи вплинули на появу таких фінансових загроз для банківської системи:

- недостатній рівень капіталізації банків;
- нестабільність депозитної бази;
- неможливість банків виконувати свої поточні зобов'язання;
- погіршення якості кредитного портфеля банківських установ.

Державне регулювання банківської системи та реалізація сучасних антикризових заходів впливу на негативні зовнішні та внутрішні фактори стає базисом збалансованої фінансової системи в цілому. Доцільно розглянути роль банків у фінансовій системі та економіці України, що пояснюється специфікою банківської діяльності.

Система державного регулювання банківського сектору являє собою комплекс заходів, що захищає від негативного впливу потенційних загроз на процес забезпечення стійкості та стабільного функціонування банківської системи й кожного окремого банку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні напрямки та інструменти антикризової політики НБУ*

Напрямки	Інструменти	Застосування
Обмеження ризик - апетиту банків	Нормативи кредитного ризику, інвестування, оцінки ризиків за 351 постановою НБУ	Обмеження рівня ризиків банків у період початку та загострення криз
	Встановлення підвищених нормативів капіталу, ICAAP	Створення контрациклічного та інших буферів капіталу
Формування банками запасу ліквідності	Нормативи LCR, NSFR, ILAAP	Створення запасу ліквідності та платоспроможності задля успішного проходження кризи
Наглядові	Система банківського нагляду на основі ризик-орієнтованого підходу	Оцінки банків за системою SREP, оцінки фінансової стійкості банків

Адміністративні	Обмеження ряду операцій, заборона виплати дивідендів, бонусів, заходи впливу до порушників нормативів. Складання банками Планів капіталізації, реструктуризації	Вплив на рівень витрат банків, підвищення рівня ліквідності задля зміцнення фінансової стійкості за допомогою адміністративного ресурсу
Фінансові важелі	Кредити рефінансування, підтримки ліквідності	Використання овернайт кредитів та кредитів строком до 90 днів
Антиковідний пакет заходів	Рекомендації банкам щодо роботи в умовах ковіду	Рекомендації щодо реструктуризації кредитів позичальникам

*Примітка: створено автором на основі джерела [12]

В табл. 1.1 наведено основні напрямки та інструменти антикризового управління НБУ. Обмеження ризик апетиту банків – НБУ зобов’язує банків створити комплексну, адекватну та ефективну систему управління ризиками з урахуванням особливостей своєї діяльності, характеру та обсягів його операцій, профілю ризиків та системної важливості банку.

Банки повинні здійснює комплексну оцінку щонайменше таких суттєвих видів ризиків: кредитного ризику; ризику ліквідності; процентного ризику банківської книги; ринкового ризику; операційного ризику; комплаєнс-ризиків [25].

Дотримання нормативів ризику НБУ банками дозволяє підвищити фінансову стійкість установ на початку та під час кризових явищ.

Створення буферів капіталу - Національний банк України встановлює для банків вимоги щодо формування, значень та порядку розрахунку таких буферів капіталу:

- буфера консервації;
- контрциклічного буфера;
- буфера системної важливості - для системно важливих банків [26, с. 121].

Створення запасу капіталу понаднормові мінімальні вимоги дозволяє підтримувати рівень ліквідності, поглинати витрати під час кризи.

Формування запасу ліквідності за допомогою нових нормативів LCR та NSFR. Правління НБУ затвердило новий пруденційний норматив для банківського сектору – коефіцієнт покриття ліквідністю або LCR. Даний показник рахується як співвідношення високоякісних ліквідних активів банку до суми, необхідної для покриття можливих ситуацій масового відтоку капіталу банку протягом 30 днів. Це підвищує надійність банку і говорить про ступінь надійності того чи іншого банку в стані «шоку ліквідності», що виникає в період фінансових криз або інших подібних потрясінь [27].

На основі рівня виконання нормативу LCR можна робити висновки чи готовий банк пережити кризу відтоку капіталу, тим самим попередити кризове явище та його наслідки. Враховуючи значні обсяги валютних операцій на банківському ринку в нашій країні, банк має відповідати нормам LCR як у національній валюті, так і в іноземній. В Україні, як і ЄС показник LCR має бути не менше 100%.

Головною метою нормативу NSFR є зниження ризику пов'язаного з короткою строковістю фондування банків, збалансування активів та пасивів банків за строками погашення, знизити залежність від короткострокового залучення коштів та стимулювати збільшення довгострокового фінансування.

NSFR визначає мінімальний рівень ліквідності банку на горизонті один рік та розраховується як співвідношення обсягу наявного стабільного фінансування до обсягу необхідного стабільного фінансування.

Банки повинні дотримуватися нормативу NSFR в цілому за всіма валютами, а також забезпечувати постійний розрахунок та моніторинг NSFR окремо в національній валюті та групі іноземних валют [28].

Наглядний напрям антикризової політики НБУ включає в себе систему банківського нагляду на основі ризик-орієнтованого підходу. Національний банк запровадив наглядні інструменти SREP, що базуються на ризик-орієнтованому та forward-looking підходах. У їх основу покладено оцінку ризиків та якості управління цими ризиками в банку, питань корпоративного управління, у тому числі оцінки колективної придатності колегіальних органів

та системи внутрішнього контролю, а також здатність установи забезпечувати безперервність діяльності [28].

Напрямок антикризової політики НБУ що базується на фінансових важелях використовує наступні інструменти регулювання:

- кредити овернайт;
- кредити строком до 90 днів.

Кредити рефінансування застосовують у випадку незапланованого відпливу ресурсів поточного банку або неповернення у зазначений строк коштів від здійснення активних операцій. Цей інструмент дозволяє підтримувати ліквідність банків під час проходження кризи.

Регулювання банківського сектору Національним Банком України виконується на рівні обмеження допустимого значення нормативів та встановлення лімітів, проте НБУ не може обмежити нарощування понаднормової ліквідності, оскільки це вважається втручанням в операційну діяльність банку. В результаті жорсткого контролю з боку регулятора, останні роки ми можемо помітити перевищення норми ліквідності у вітчизняних банках майже в 1,5 рази.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

2.1. Аналіз стану банківського сектору України в умовах кризових явищ

Банківська система України постійно змінюється та вдосконалюється під впливом різних факторів. Банки, будучи юридичними особами, функціонують на базі загального і спеціального банківського законодавства, їхня діяльність регулюється економічними нормативами, встановленими Національним банком України, що здійснює контроль і нагляд за ними.

Банківська система України складається з Національного банку України та інших банків, а також філій іноземних банків, що створені і діють на території України, відповідно до ст. 4 Закону України «Про банки і банківську діяльність» [30].

Таблиця 2.1

Кількість банків в Україні з 2008 по 2021 рр.*

Станом на:	Кількість банків	в т.ч. з іноземним капіталом	в т.ч. з 100% іноземним капіталом
01.01.2008	175	47	17
01.01.2009	184	53	17
01.01.2010	182	51	18
01.01.2011	176	55	20
01.01.2012	176	53	22
01.01.2013	176	53	22
01.01.2014	180	49	19
01.01.2015	163	51	19
01.01.2016	117	41	17
01.01.2017	96	38	17
01.01.2018	82	38	18
01.01.2019	77	37	23
01.01.2020	75	35	23
01.01.2021	74	33	23

*Примітка: складено автором на основі джерела [30].

Сучасна банківська система України відносно молода і характеризується стрімким розвитком. Пікового значення кількість банків сягнула у 1995 р., коли їх стало – 230. З цього часу майже кожного року кількість банків, що припиняють свою діяльність у зв'язку з ліквідацією або реорганізацією, перевищувала кількість новостворених банків.

Проаналізувавши динаміку кількості банків України з 2008 по 2021 рр. (табл. 2.1), можемо визначити переломний момент в період з 2014 по 2016 рр. - значне скорочення банківських установ внаслідок глибокої валютної, банківської та економічної кризи. До системних проблем монетарного, валютного і банківського регулювання додалися форс-мажорні фактори російської військової агресії, несприятливої зовнішньої кон'юнктури, що разом призвели до глибоких кризових наслідків.

За даними станом на 01.01.2021 в Україні зареєстровано 74 діючих банків, в тому числі з іноземним капіталом 33, а з стовідсотковим іноземним капіталом - 23.

Антикризова політика повинна здійснюватися шляхом узгодження усіх складових економічної політики держави. Податкова політика безпосередньо впливає на обсяги доходів державного бюджету. У свою чергу, бюджетні видатки необхідно враховувати у процесі вдосконалення оподаткування. В умовах кризи постає досить складне завдання: збільшення видатків для підтримки найуразливіших верств населення та одночасне зниження податкового навантаження для підтримки суб'єктів господарювання. Не менш важливе значення має узгодження й інших складових економічної політики держави: цінової, інвестиційної, структурної, тощо.

Проаналізувавши динаміку активів банківського сектору України за період 2016 – 2021 років, можна помітити позитивну динаміку зміни обсягів активів. Це свідчить про подолання кризи 2014-2016 років.

Активи українських працюючих банків на початок 2016 склали 1,254 трлн. грн., а станом на 1 січня 2021 року – 1,822 трлн. грн. (протягом 5 років активи збільшилися на 0,568 трлн. грн., або на 32,2%). Динаміка зміни обсягу

активів станом на 1 число кожного року протягом 2016 - 2021 років наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів активів банків України 2016 - 2021 рр. (станом на 01.01)*

Показник	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021
Активи, млн. грн	1 254 385	1 256 299	1 333 831	1 359 703	1 532 671	1 822 841
Активи в іноземній валюті, млн. грн	581 701	519 058	506 883	494 623	523 251	585 493
Загальні активи	1 571 411	1 737 272	1 839 958	1 910 614	2 033 103	2 205 915
з них: нерезиденти, млн. грн	197 021	190 664	172 675	175 197	268 229	241 695
Загальні активи	799 842	788 253	755 191	778 773	761 166	745 787

*Примітка: складено автором на основі джерела дод. А [31]

Отже, аналізуючи дані можна зробити висновок, що в період 2016-2021 років зменшились валютні активи банківської системи в наслідок заборони кредитування фізичних осіб у валюті через загострення валютної кризи.

Сумарний збиток банківського сектора України за підсумками 2016 року, з урахуванням фінансових результатів платоспроможних і неплатоспроможних банків, склав 890 млн. грн. Збиток платоспроможних банків на 1 січня 2017 року склав 158,482 млрд. грн., неплатоспроможних - 1,661 млрд. грн. Збиток діючих банків в грудні 2016 року скоротився в 4,3 рази. [31].

Аналізуючи дані табл. 2.3 можна зробити висновок, що загальні доходи банків протягом 2016 - 2017 років збільшилися на 2,377 млрд. грн. (19,5 %), збільшення доходів відбулося за рахунок позитивної динаміки комісійних доходів - збільшились на 27,7%, додатного результату від переоцінки та від операцій купівлі-продажу та інших операційних доходів - зросли на 57,6%. Але процентні доходи за цей період зазнали негативної динаміки - зменшились на 6,3%.

Наступним кроком розглянемо загальні витрати банків, вони збільшились на 8,7%, за рахунок збільшення відрахувань до резервів - 145%, збільшення комісійних витрат - 43% та загальних адміністративних витрат - 11,2%.

Доходи та витрати банків України за 2016-2021 рр., млн грн*

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	01.09.2021
ДОХОДИ	12 180	14 557	14 599	20 180	22 583	18 569
процентні доходи	11 271	10 563	11 295	13 282	13 571	13 011
комісійні доходи	2 113	2 699	3 760	4 628	5 438	6 013
результат від торговельних операцій	-1 841	484	-1 059	1 656	2 688	-985
інші операційні доходи	385	607	434	481	721	374
інші доходи	197	98	130	79	96	97
повернення списаних активів	55	106	39	54	69	59
ВИТРАТИ	13 070	14 219	12 908	14 754	15 991	14 519
процентні витрати	8 082	6 432	5 686	6 255	6 295	4 506
комісійні витрати	434	621	1 086	1 470	1 947	2 107
інші операційні витрати	475	490	687	821	887	744
загальні адміністративні витрати	2 606	2 900	3 601	4 136	5 018	5 557
інші витрати	69	330	79	77	127	150
відрахування в резерви	1 269	3 112	1 541	1 759	1 342	1 134
податок на прибуток	135	334	229	236	376	321
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК)	-890	338	1 691	5 426	6 592	4 050

*Примітка: складено автором на основі джерела дод. Б [31].

Процентні витрати показали зворотну динаміку та зменшились на 21%. Темпи зростання витрат є менші ніж темпи росту доходів, в результаті прибуток банків виріс до 338 млн грн у 2017 році проти збитку 890 млн грн у 2016 році. Виходячи з цього можна зробити висновок, що банківська система почала відновлюватись після кризи 2014 - 2016 років.

За 2021 рік у порівнянні з 2020 роком ми можемо помітити негативну динаміку розвитку банківської системи, зменшення загального доходу на 17,8%, спад спостерігаємо за рахунок зменшення процентних доходів - 4,1%, операційних доходів -28,2%. Проте комісійні доходи показують зворотну динаміку - збільшились на 10,5%. Прибуток за 2021 рік порівняно з 2020 роком

зменшився у 1,6 рази. Така ситуація викликана новою кризою у наслідок коронавірусної пандемії. Тобто криза відразу негативно впливає на фінансові показники банків. Це відбувається через втрату процентних доходів у наслідок погіршення обслуговування позичальниками своїх кредитів та втрату торговельних доходів у наслідок зростання курсу іноземних валют відносно національної валюти.

Більш детально зміну відносних, тобто якісних показників діяльності банків за цей період розглянемо на основі даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників фінансової стабільності банківського сектору
України за 2016-2021 рр., %***

Показник	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021
Співвідношення регулятивного капіталу до зважених за ризиком активів	12,31	12,69	16,1	16,18	19,66	21,98
Співвідношення регулятивного капіталу 1 рівня до зважених за ризиком активів	8,3	8,96	12,12	10,52	13,5	15,67
Співвідношення недіючих кредитів без урахування резервів до капіталу	129,02	89,37	70,18	60,2	25,28	21,91
Співвідношення недіючих кредитів до сукупних валових кредитів	28,03	30,47	54,54	52,85	48,36	41
Норма прибутку на активи	-5,54	-12,47	-1,76	1,6	4,7	2,77
Норма прибутку на капітал	-65,51	-122,17	-15,34	14,61	37,55	21,68
Співвідношення процентної маржі до валового доходу	39	45,94	50,2	52,02	47,39	45
Співвідношення непроцентних витрат до валового доходу	54,4	60,91	76,14	61,92	55,58	60,79
Співвідношення ліквідних активів до сукупних активів	33	48,53	53,94	51,14	72,28	69,1

*Примітка: складено автором на основі джерела [31].

Як можна помітити з даних табл. 2.4, значення показника співвідношення недіючих кредитів без урахування резервів та капіталу, показують позитивну

динаміку за 6 років - зменшення показника до 21,91%, пікове значення показник демонструє 2016 року – 129,02%. За період дослідження значення зменшилось у 5,8 разів, що означає поліпшення якості активів банківського сектору.

Співвідношення регулятивного капіталу до зважених за ризиком активів станом на 01.01.2021 має значення 21,98%, при встановленому НБУ нормативному значенні більше 10% та демонструє позитивну динаміку протягом всього періоду. Стосовно показника співвідношення регулятивного капіталу 1 рівня до зважених за ризиком активів, не спостерігаємо відхилення від нормативного значення протягом досліджуваного періоду, проте показник зменшується протягом 2016 – 2017 років, в 2018 році зростає та демонструє позитивну динаміку у 2019 - 2020 роках, станом на 01.01.2021 показник має значення 15,67%, при встановленому НБУ нормативному значенні не менше 7%.

Дослідивши дані табл. 2.4, можна помітити від'ємний фінансовий результат, в результаті чого виник недостатній рівень капіталізації. Це в свою чергу зменшило ліквідність банківської системи, її значення становило менше ніж 50% всіх активів. Криза 2020 року показала вищу підготовленість банків до спаду та підвищену фінансову стійкість. Нормативи капіталу не зменшились, проте в системі погіршилось співвідношення ліквідних активів до коротко строківих зобов'язань. У разі масового відпливу депозитних коштів банківська система навряд чи зазнала проблем, проте у окремих банків рівень ліквідності може бути занадто низький, тому їм потрібно зосередитись на формуванні буферів капіталу для протидії кризовим явищам.

2.2 Аналіз антикризової політики АТ КБ «ПРИВАТ БАНК»

АТ КБ «Приват Банк» - найбільший банк України. На сьогоднішній день займає лідируючі позиції по всім фінансовим показникам банківського сектору. Складає близько чверті всієї банківської системи країни, будучи системно

важливим та найбільшим ощадним спеціалізованим банком, який обслуговує третину вкладів населення країни.

Акціонерне товариство Комерційний банк ПриватБанк на самому початку був зареєстрований як комерційний банк у формі товариства з обмеженою відповідальністю та реорганізований у закрите акціонерне товариство у 2000 році. У 2009 році Банк змінив свою організаційно-правову форму на публічне акціонерне товариство, у якому відповідальність акціонерів обмежена кількістю акцій, що їм належать, відповідно до законодавства України.

Станом на 31 грудня 2015 року бенефіціарними власниками Банку відповідно до реєстрів акціонерів були пан Коломойський І. В. та пан Боголюбов Г. Б., яким прямо чи опосередковано належить, відповідно, 49,99% та 41,59% акцій і жоден з яких одноосібно не контролював Банк. Станом на 31 грудня 2015 року основні акціонери Банку не укладали договірної угоди про спільний контроль над Банком.

18 грудня 2016 року Фонд гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО) призначив тимчасового адміністратора для управління діяльністю ПАТ КБ «ПриватБанк» відповідно до рішення Національного банку щодо віднесення банку до категорії неплатоспроможних. У той же день Уряд України прийняв рішення стати єдиним акціонером Банку через Міністерство фінансів.

Станом на листопад 2021 року Міністерство фінансів України продовжує залишатися єдиним акціонером Банку. Кінцевою контролюючою стороною Банку є Уряд України.

Організаційна структура антикризового управління включає всі підрозділи, задіяні в процесі управління банком, від вищого керівництва до фронт-офісів. Чітке розмежування функцій кожного підрозділу забезпечує уникнення конфлікту інтересів, підвищує відповідальність кожного підрозділу, сприяє підвищенню організаційної культури установи АТ КБ «ПриватБанк».

Для найбільшої ефективності реалізації механізму антикризового управління в АТ КБ «ПриватБанк» важливим є його застосування на постійній основі, а не лише у період фінансової нестабільності банку. Таким чином, поряд

із базовим управлінням, що проводиться банком в умовах стабільності, використовується антикризове управління.

На випадок кризи розроблено в АТ КБ «ПриватБанк» «План антикризових дій», він визначає ключові фактори, що допомагають виявити кризу на ранній стадії, а також встановлює чітку процедуру, що регулює інформаційні потоки та дії персоналу, задіяного в процесі антикризового управління. Рішенням Правління банку затверджено «Положення про забезпечення безперервної діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Положення про забезпечення безперервної діяльності регламентує основні організаційні засади та підходи банку щодо розробки, впровадження та тестування Плану безперервної діяльності банку, зокрема щодо захисту персоналу банку та продовження діяльності банку в умовах надзвичайних ситуацій.

Банком розроблена система антикризового управління, яка регламентується «Положенням про антикризове управління» та включає в себе регламент роботи банку в умовах кризового управління, комплекс заходів для запобігання ризику ліквідності, зменшення валютного, кредитного ризику з метою нейтралізації і зменшення впливу фінансової кризи на стабільну діяльність Банку.

План відповідних заходів щодо забезпечення стабільної та безперервної діяльності банку на випадок виникнення кризи ліквідності визначається Процедурою антикризового управління у разі виникнення системної, або близької до системної кризи ліквідності, що розроблена в рамках Політики з управління ризиком ліквідності в банку.

Система антикризового управління АТ КБ «ПриватБанк» являє собою цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів, які направлені на захист банку від кризових ситуацій, відновлення його ліквідності та попередження неплатоспроможності. Підсистема цілей антикризового управління передбачає сукупність стратегічних і тактичних цілей у діяльності банку, у результаті досягнення яких підвищується рівень фінансової стійкості та платоспроможності банку. Підсистема забезпечення визначає склад, рівень

якості та організацію забезпечення системи і є передумовою нормального та ефективного функціонування механізму антикризового управління. Функціональна підсистема відповідає за розробку та реалізацію процесу антикризового управління та включає процеси прогнозування, планування, аналізу і контролю за діяльністю банку. Варто зазначити, що дана підсистема разом із підсистемою забезпечення формують базу для побудови механізму антикризового управління. Виділення окремої підсистеми зовнішнього середовища викликане значним деструктивним впливом зовнішніх факторів на діяльність банку. Оскільки банк неспроможний прямо впливати на дію зовнішніх факторів, а лише може адаптуватися до різких змін умов діяльності, важливим є постійна їх ідентифікація.

«Планом антикризових дій» систему антикризового управління в АТ КБ «ПриватБанк» розподіляють на:

- проактивне управління;
- реактивне управління.

Проактивне антикризове управління характеризується набором профілактичних інструментів, які допомагають банку нейтралізувати негативний вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на ранніх стадіях їх прояву. Таким чином, визначено, що метою концепції проактивного антикризового управління є подолання негативних тенденцій, які б могли у подальшому спровокувати кризові явища у банку шляхом виявлення слабких сигналів можливої кризи ліквідності.

Механізм реактивного антикризового управління підключається у випадку ідентифікації фінансового стану банку як кризового. Порівняно з концепцією проактивного антикризового управління, метою реактивного антикризового управління є не попередження кризових явищ у банку, а їх подолання, тобто оперативне реагування в умовах обмеженості часу, ресурсів і можливостей. Вибір методів реагування реактивного антикризового управління залежить вже від результатів, отриманих у процесі проведення поглибленої діагностики фінансового стану банку.

В умовах сучасної фінансової кризи налагоджена система корпоративного управління в банках допомагає не тільки долати наслідки криз, а й мінімізувати їхній вплив. Корпоративне управління являє собою систему відносин між органами управління Банку та контролю Банку, а також зацікавленими особами, створено з метою забезпечення ефективної діяльності Банку, включаючи визначення стратегічних цілей діяльності Банку, шляхів їх досягнення та контроль за їх реалізацією. Діяльність банку нерозривно зв'язана з впливом різноманітних ризиків. Орієнтація на максимізацію прибутку, завоювання більшої частки ринку спричиняє підвищення рівня ризикованості банківської діяльності. В розрізі нашої теми важливо дослідити частину структури корпоративного управління банку, що відповідає за управління ризиками.

Як зображено на рис. 2.1, до процесу управління ризиками залучаються наступні структурні підрозділи банку.

Напрямок Ризик-менеджмент – виконує функцію по управлінню кредитним ризиком. Діяльність даного напрямку сконцентрована на оптимізації кредитного ризику, що виникає у процесі діяльності банку, шляхом зведення ефективної системи прийняття рішень на видачу кредитів, забезпечення оцінки та контролю за ризиком, формування адекватних резервів на їх покриття, проведення стрес-тестування.

У 2020 році, задля посилення ефективності управління проблемними активами, Правлінням Групи було створено Комітет з управління непрацюючими активами, на який покладено функції оперативного прийняття рішень щодо врегулювання проблемних активів. До 2020 року функції виконувались безпосередньо Правлінням Групи [34].

Управління ризиками у банку здійснюється за наступними напрямками: ринковий ризик (який включає валютний ризик), кредитний ризик, процентний ризик та ризик ліквідності. Основною метою управління ризиками є встановлення та обмеження лімітів ризику та контролювання щодо їх дотримання.

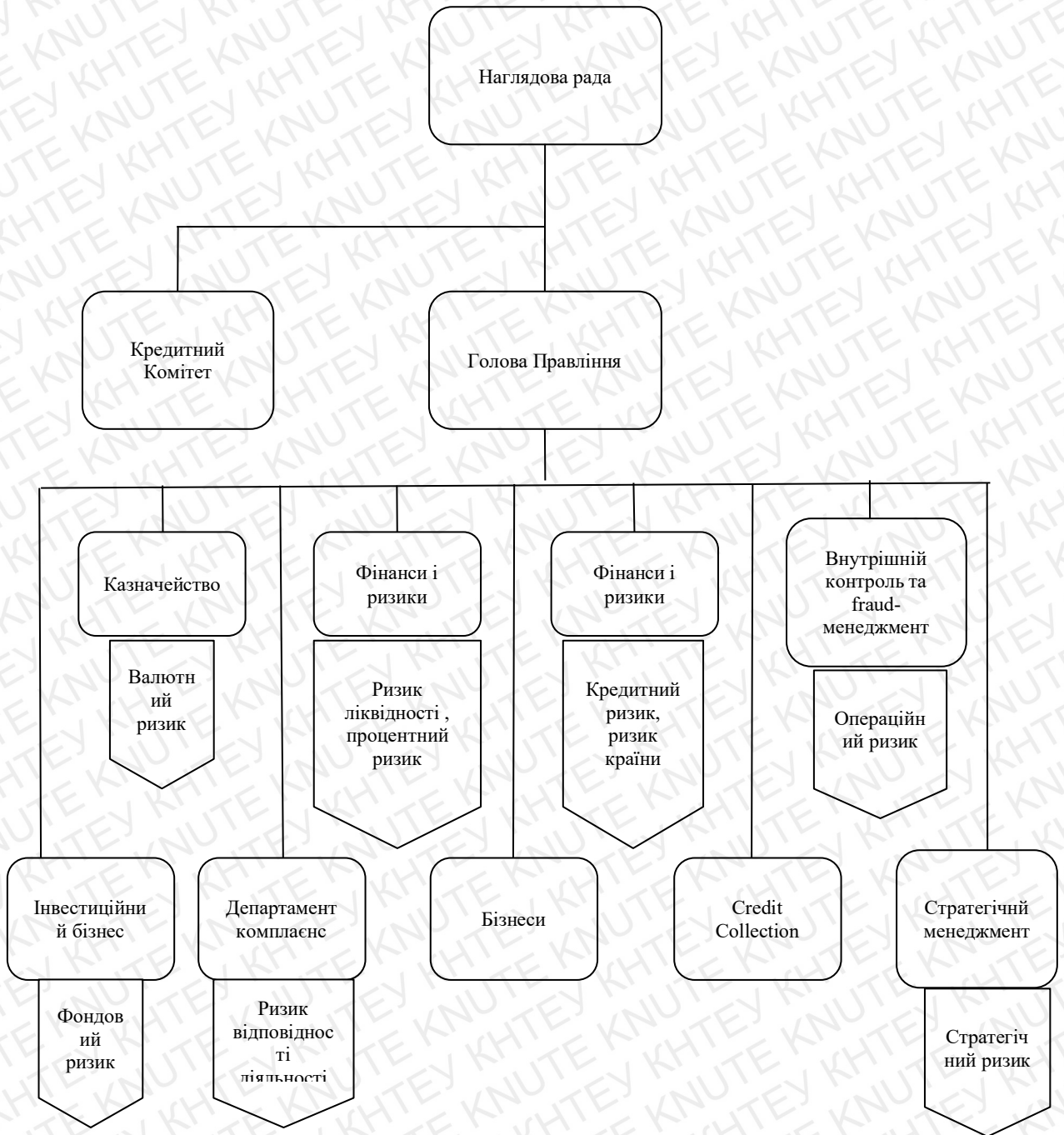


Рис. 2.1 Структура корпоративного управління ризиками АТ КБ «ПриватБанк»*

*Примітка: створено автором на основі джерела [39]

Стосовно кредитного ризику банк здійснює управління шляхом регулярного аналізу фінансової спроможності позичальників своєчасно розраховуватись за своїми зобов'язаннями погасити кредит та сплатити проценти. Банк здійснює контроль якості кредитного портфелю з метою попередження високого рівня кредитного ризику та його регулювання, шляхом

зміни лімітів кредитування, стягнення застави, її перевірки та переоцінки застави з встановленою періодичністю, та використовуючи інші інструменти зниження ризику.

Банк регулярно проводить моніторинг ризику за кожним кредитом. Для цього використовують перегляд фінансової спроможності позичальника та проводять оцінку адекватності забезпечення кредиту. Банк проводить розрахунки індикаторів раннього попередження - ознаки аномальної поведінки клієнтів, які потенційно можуть призвести до погіршення якості ризик-профілю клієнта.

Щодо роботи з проблемними активами, банк метою ефективного управління проблемними активами банк розробив системи запобігання та своєчасного виявлення проблемної заборгованості. Проводить ефективну роботу з потенційно проблемною заборгованістю, скорочує частку проблемної заборгованості в портфелі шляхом імплементації заходів щодо повернення такої заборгованості, зокрема, реструктуризації, досудового врегулювання, звернення стягнення на заставне майно, його прогнозований продаж [34].

Управління процентним ризиком банк здійснює на основі GAP-аналізу, в результаті якого визначають активи та зобов'язання, чутливі до зміни процентної ставки, їх об'єднують у групи за часовим діапазоном.

Активи та зобов'язання з фіксованою процентною ставкою об'єднуються у групи за строками, що залишилися до погашення, в той час як активи та зобов'язання із плаваючою процентною ставкою класифікуються на основі найближчого можливого строку перегляду процентної ставки. Різниця між активами та зобов'язаннями, чутливими до зміни процентної ставки, для кожного з часових діапазонів формує GAP. Результатом проведення GAP-аналізу є оцінка впливу зміни процентних ставок на чистий процентний дохід банку [34].

Банк проводить стрес-тестування процентного ризику, задля визначення умов, які найбільш вірогідно наражають на ризик отримання збитків. В

результаті аналізу прогнозують обсяг збитків та їх вплив на процентний дохід. Тестування проводять за допомогою аналізу впливу зміни процентних ставок.

Управління ризиком ліквідності банк здійснює шляхом дотримання як регуляторних норм по показниках короткострокової ліквідності і LCR, так і лімітів та вимог за показниками розривів ліквідності, обсягу високоякісних ліквідних активів, концентрацій джерел фінансування. Банк здійснює моніторинг показників нормативних коефіцієнтів, встановлених НБУ, кожного дня. Контроль ризику ліквідності реалізується через дотримання як регуляторних норм по показниках короткострокової ліквідності і LCR, так і лімітів та вимог за показниками розривів ліквідності, обсягу високоякісних ліквідних активів, концентрацій джерел фінансування.

Для управління ліквідністю в кризовий період розроблений План першочергових заходів при виникненні кризи ліквідності, який містить перелік можливих причин, що призводять до кризи, ознаки кризи, а також перелік заходів по локалізації та ліквідації кризових явищ. Планом закріплені відповідальні за визначені заходи служби та порядок їх взаємодії. Банком також проводиться стрес-тестування ліквідності за сценаріями, що охоплюють можливі несприятливі умови.

Група розраховує нормативні коефіцієнти ліквідності, встановлені Національним банком України на щоденній основі. Ці нормативи включають:

- норматив короткострокової ліквідності (Н6), який розраховується як відношення ліквідних активів до зобов'язань зі строком погашення до одного року. Цей норматив складав 92,92% на 31 грудня 2020 року (на 31 грудня 2019 року: 100,41%) при встановленому НБУ значенні нормативу не менше 60% (на 31 грудня 2019 року: 60%);
- коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами (LCRBB) та в іноземній валюті (LCRIB). Цей норматив складав 278,23% за всіма валютами (LCRBB) та 218,18% в іноземній валюті (LCRIB) на 31 грудня 2020 року (на 31 грудня 2019 року: 268,26% та 307,71% відповідно) при встановленому НБУ значенні нормативу не менше 100% за всіма валютами (LCRBB) та в іноземній

валюти (LCRIB) (на 31 грудня 2019 року: не менше 100% за всіма валютами (LCRBB) та 100% в іноземній валюті (LCRIB)) [34].

Казначейство банку виконує регулювання поточної ліквідності, аналізує графіки платежів, управляє позицією ліквідності в межах операційного дня за рахунок розміщення та залучення короткострокових ресурсів на міжбанківському ринку, купівлю чи продаж цінних паперів, або за допомогою інших наявних фінансових операцій. Банк здійснює регулярний аналіз можливих наслідків відтоку значних сум коштів за основними клієнтами, щоб максимально знизити вірогідність непередбачуваних змін обсягу ресурсів. Банк забезпечує дотримання вимог обов'язкового резерву та показників ліквідності.

Банк здійснює контроль за дотриманням нормативу достатності капіталу, встановленого Національним банком України, за допомогою щомісячних звітів. Згідно вимог до капіталу банк утримує показник нормативу достатності капіталу на рівні, що є вищим за обов'язкове мінімальне значення.

В антикризовому управлінні задіяна і служба внутрішнього контролю. В Банку впроваджена трирівнева система внутрішнього контролю, що ґрунтується на розподілі обов'язків між підрозділами Банку, крім функцій, які віднесено до виключної компетенції Наглядової Ради/Правління/Комітетів Банку відповідно до положень законодавства України, нормативно-правових актів Національного Банку України:

- 1) перша лінія захисту – бізнес-підрозділи та підрозділи підтримки, які ініціюють, здійснюють або відображають операції, приймають ризики в процесі своєї діяльності та несуть відповідальність за поточне управління цими ризиками, здійснюють контрольні процедури;

- 2) друга лінія захисту – блок підрозділів з питань управління ризиками та Напрямок “Compliance”, які забезпечують впевненість керівників Банку в тому, що впроваджені першою лінією захисту контрольні процедури та заходи з управління ризиками були розроблені та функціонують належним чином;

3) третя лінія захисту – Напрямок “Внутрішній аудит”, який здійснює незалежну оцінку ефективності діяльності першої та другої ліній захисту та загальну оцінку ефективності системи внутрішнього контролю.

Отже, на основі вивчення інструментів антикризового управління АТ КБ «ПРИВАТБАНК», можемо зробити висновок, що банк здійснює антикризове управління шляхом дотримання нормативів достатності капіталу та нормативів ліквідності, розробки та використання ефективної системи роботи з проблемними активами, проведення GAP-аналізу процентного ризику, регулярного стрес-тестування, створення буферів капіталу та ліквідності.

Для аналізу ефективності антикризового управління для початку проаналізуємо показники фінансової стійкості та ліквідності: залежність від вкладів фізичних осіб (відношення депозитів до загальної кількості зобов'язань), прибутковість (відношення прибутку/збитку до середньорічного об'єму активів), ліквідність (частка ліквідних коштів в зобов'язаннях банку), достатність капіталу (відношення капіталу до чистих активів) які відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» за 2014-2020 рр.
(станом на 01.01.2021), %**

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Залежність від вкладів фізичних осіб	15,92	53.89	59.39	71.69	72.62	73.24	74.9
Прибутковість	0.14	0	0.08	0.48	1.42	2.7	5.33
Ліквідність	10,88	12.15	16.97	15.94	9.42	10.43	11.27
Достатність капіталу	10,60	9.31	10.08	9.75	10.44	13.79	20.37

*Примітка: складено автором на основі джерела [33].

Згідно з даними табл. 2.5 за досліджуваний період спостерігається загалом негативна динаміка показників. Що стосується коефіцієнта залежності від вкладів фізичних осіб, то найменшого значення банк досягає в 2014 р. -

15,92%, починаючи з 2015 року динаміка показника набуває негативного значення та стрімко зростає і набуває пікового значення у 2020 році - 74,9%. Частка депозитів фізичних осіб від загальних зобов'язань банку збільшилась на 59% в період 2014 - 2020 років. Станом на перший квартал 2021 року частка депозитів фізичних осіб має значення 69,25%, що вказує на позитивну динаміку. Така ситуація свідчить про те, що, починаючи з 2015 року, банк має високий рівень залежності від залучених коштів, що призводить до зменшення фінансової стійкості банку [33].

На противагу цьому прибутковість мала тенденцію до зменшення лише до 2016 року, починаючи з 2017 року показник зростає і набуває пікового значення у 2020 році - 5,33%. У період з 2017 до 2020 років прибутковість активів збільшилась у 66,6 разів. Показник ліквідності більше 10% протягом майже всього досліджуваного періоду, що є позитивним явищем, оскільки це свідчить про те, що банк має достатньо ресурсів для покриття всіх зобов'язань, а також показує, що АТ КБ «ПриватБанк» має достатньо сформований власний капітал для активізації та покриття різних ризиків. Таким чином, розраховані показники фінансової стійкості банку свідчать про те, що фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» можна оцінити як стійкий, тобто його фінансова стійкість достатньо забезпечена капіталом, який може захищати банк від ймовірних ризикових втрат у його діяльності.

Досліджуючи показники фінансової стійкості та ліквідності, варто також проаналізувати дотримання банком нормативів капіталу і ліквідності НБУ за 2019-2021 роки (табл. 2.6).

Усі нормативи НБУ було дотримано, що є позитивною тенденцією для банку. За даними табл. 2.6, норматив регулятивного капіталу 2020 року порівняно з 2019-м зріс на 80,40 % і становив 35 369 млн грн.

Показник нормативу достатності регулятивного капіталу також мав тенденцію до зростання і 2021-го зріс на 21,62 %, що вказує на зростання частки ризику, яку беруть на себе власники банку (держава), а не кредитори і його вкладники [34].

**Динаміка показників фінансової стабільності АТ КБ «ПриватБанк» за
2019-2021 рр.**

Показник	Нормативне значення	2019	2020	2021	Абсолютний приріст		Темп росту %	
					2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
Норматив регулятивного капіталу (Н1), млн. грн.	не менше 200 млн.	19 605	35 369	43 018	15 764	7 649	80,40	21,62
Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2)	>10%	14,38	27,96	28,32	13,58	0,36	94,44	1,29
Норматив короткострокової ліквідності (Н6)	>60%	96,99	89,56	90,63	-7,43	1,07	-7,66	1,19
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	<25%	5,71	9,84	7,41	4,13	-2,43	72,33	-24,70
Норматив великих кредитних ризиків (Н8)	<800%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0
LCR _{вв} , Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами	>100%	208,92	256,96	251,34	48,04	-5,62	22,99	-2,19

*Примітка: складено автором на основі джерела [34].

Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами 2020 року порівняно з 2019-м збільшився на 22,99 % і становив 256,96% ,що відповідає нормативному значенню - >100%. Водночас зменшення нормативу на 2,19 %, у 2021 році, відображає, що мінімально потрібний обсяг активів для забезпечення виконання зобов'язань протягом одного року в банку знизився [34].

Як ми бачимо, банк працює в умовах надлишкової ліквідності, за яких зменшується прибутковість банків, бо найбільш ліквідні активи не генерують доходів. Тому в умовах наявної фінансової кризи виникла потреба принципово

нового підходу банку до управління ліквідністю, яка базується на узагальненні якомога більшої кількості факторів, які її формують.

Управління АТ КБ «ПриватБанк» може, виходячи з досвіду своєї діяльності, розробляти свої власні внутрішні нормативи ліквідності, які відповідають їхнім умовам. Для подолання кризових явищ у всьому банківському секторі доцільне застосування у практичній діяльності антикризового управління ліквідністю будь якого банку [34].

Таблиця 2.7

**Окремі балансові показники АТ КБ «ПРИВАТБАНК» станом на
30 вересня 2020 та 2021 рр.**

Показники	30.09.2020		30.09.2021		Темп зростання, %
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	
Заборгованість перед банками та фінансовими організаціями	5	0,00	8	0,00	60,00
Кошти клієнтів	285443	95,14	303210	95,25	6,22
Зобов'язання всього	300011	100,00	318321	100,00	6,10
Акціонерний капітал	206060	-	206060	-	0,00
Власний капітал банку	50007	-	53320	-	6,63
Грошові кошти та їх еквіваленти	53450	15,27	57379	15,44	7,35
Заборгованість банків	14567	4,16	17464	4,70	19,89
Кредити та аванси клієнтам	56477	16,14	65494	17,62	15,97
Інвестиційні цінні папери	195563	55,87	198800	53,49	1,66
Інвестиційна нерухомість	2970	0,85	2871	0,77	-3,33
Інші фінансові активи	2661	0,76	2640	0,71	-0,79
Інші активи	8964	2,56	8907	2,40	-0,64
Активи всього	350018	100,00	371641	100,00	6,18

*Примітка: складено автором на основі джерела [34].

Ресурсна база Банку показала хороші темпи приросту. Так, обсяг коштів клієнтів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за результатами третього кварталу 2021 року збільшився на 17 767 млн. грн. або на 6,22% і станом на 30.09.2021 склав 303210 млн. грн. У 2020 році Банк збільшив кількість клієнтів на 600 тис. – до близько 17,8 млн. осіб, при цьому кожен другий клієнт (близько 12 млн.) – був активним користувачем Приват24. Кредити та заборгованість клієнтів Банку за період 2020-2021 років зросли на 15,97 % до 65 494 млн грн., що складає 17,62% чистих активів Банку. Готівкові кошти та їх еквіваленти станом на 30.09.2021 склали 57379 млн. грн., що становить 15,44% чистих активів.

Станом на третій квартал 2021 року в порівнянні з тим же періодом 2020 року портфель інвестиційних цінних паперів Банку зріс на 1,66% і склав 198800 млн. грн., що становило 53,49% від чистих активів Банку. Портфель інвестиційних цінних паперів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» складався з державних боргових цінних паперів, а також довгострокових облігацій, випущених Державною іпотечною установою. Державні цінні папери, ідентифікуються, як активи з найменшим ступенем ризику. Тому навіть за наявності кредитного портфеля поганої якості, в цілому якість активів Банку можна вважати цілком прийнятною, щоб забезпечити його безперервну роботу.

Заборгованість АТ КБ «ПРИВАТБАНК» перед іншими банками та фінансовими організаціями станом на 30.09. 2021 року збільшилась на 60%: з 5 млн. грн. до 8 млн. грн у порівнянні з минулим, 2020 роком. На нашу думку, збільшення заборгованості Банку перед іншими банками та фінансовими організаціями є негативним фактором. Банк мав недостатньо ліквідності для погашення заборгованості. В цілому, АТ КБ «ПРИВАТБАНК» не мав гострої залежності від заборгованості перед банками та фінансовими організаціями, яка на третій квартал 2021 року не перевищувала 1% від зобов'язань Банку.

За досліджуваний період динаміка дотримання нормативів, установлених Національним банком України, АТ КБ «ПриватБанк» була позитивною, що відповідно вказує на те, що з позиції ліквідності активів, кредитного ризику та інвестиційних обмежень антикризове управління було ефективним. Окрім того,

це свідчить про те, що банк здатний своєчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед потенційними клієнтами, а також забезпечує йому стабільність на ринку банківських продуктів. Банківські установи, у тому числі АТ КБ «ПриватБанк», повинні постійно вдосконалювати методичну складову антикризової стратегії, особливо в частині доповнення якісних індикаторів ліквідності, оскільки саме криза ліквідності впливає на подальше функціонування банку. Задля зниження ймовірності кризових явищ банкам потрібно розробляти антикризову стратегію, яка дозволить прискорити й спростити ухвалення необхідних управлінських рішень і скоротити можливі альтернативні дії. Як приклад, до складу якісних показників можна включити зміну кредитного рейтингу (вітчизняного чи іноземного), що присвоюється банківській установі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ В БАНКАХ

3.1 Вдосконалення банківського регулювання в Україні як один з шляхів подолання кризових явищ

В умовах сучасної глобалізації економіки вітчизняна банківська система функціонує під впливом різних кризових явищ, що тягне за собою дестабілізацію та дисбаланс фінансового сектору нашої країни. Забезпечення стійкого функціонування банківської системи та збереження стрімкого та стабільного розвитку є пріоритетним завданням для держави. Банківський сектор має певні особливості та більший набір ризиків порівняно з іншими господарюючими суб'єктами.

Фінансове оздоровлення банківської системи, його інституційна основа ґрунтується на фінансово-економічний 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 [35].

Основними напрямками діяльності Національного Банку України з метою забезпечення стабільності в функціонуванні банківської системи є:

- 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.

Фінансові кризи 2008 - 2009 рр. та 2014 - 2016 рр. продемонстрували необхідність удосконалення вже існуючих та інтегрування більш ефективних інструментів антикризового управління для попередження, подолання та

мінімізації наслідків кризових явищ. На нашу думку, в сучасних економічних умовах, найбільш доцільним було б використання макропруденційної політики.

Макропруденційна політика запобігає накопиченню та реалізації системних ризиків у фінансовому секторі, щоб не допустити перебоїв у його функціонуванні. Кінцева мета макропруденційної політики – забезпечення фінансової стабільності, тобто стану фінансової системи, за якого вона здатна належно виконувати основні функції – фінансове посередництво та здійснення платежів – й успішно протистояти кризовим явищам. Досягнення цієї мети сприятиме сталому економічному зростанню[36].

Необхідність інтегрування макропруденційного регулювання в антикризове управління банківською системою аргументоване успішним зарубіжним досвідом. Протягом останнього десятиріччя макропруденційне регулювання стрімко розвивається у багатьох країнах світу. Досвід інших країн показує, що для забезпечення відповідного функціонування фінансової системи в кризові періоди мати нагляд за окремими банківськими установами недостатньо, оскільки банківська система є непростотою через свою складну структуру. Фінансова стабільність навіть усіх окремо взятих учасників системи не може гарантувати стабільність та безперебійну роботу банківського сектору загалом.

Наприклад, банк з достатнім рівнем капіталу може розраховуватись за своїми зобов'язаннями перед клієнтами навіть під час кризи, але може відмовитись від нового залучення коштів, поглиблюючи рецесію. Впливаючи з цього, можна зробити висновок: фінансовий сектор потребує регулювання на рівні загальної системи, а не лише на рівні окремих установ.

Макропруденційна політика не може повністю виключити системні ризики з діяльності фінансової системи, але здатна попередити їх надмірне накопичення та зменшити вірогідність їх реалізації. Однак дана політика може мати як позитивні так і негативні побічні ефекти, а саме тимчасове погіршення доступу населення та бізнесу до кредитних ресурсів. Це, в свою чергу, може негативно впливати на темпи економічного зростання.

Складність застосування макропруденційної політики виявляється в тому, що відповідні інструменти слід використовувати в тому випадку, коли рівень ризиків для банківської системи є незначним. У такі моменти уповноваженим особам може бракувати рішучості, адже в період кредитної експансії доцільність обмежень складно донести до учасників ринку, політиків та домогосподарств.

Головною ціллю багатьох центральних банків світу є забезпечення фінансової стабільності банківської системи, що є обов'язковою умовою стійкого економічного зростання. Для досягнення цієї цілі регулятори ставлять собі на меті не допускати накопичення системних ризиків, щоб знизити можливість виникнення кризових явищ.

Відповідно до рекомендацій ESRB стратегічні цілі макропруденційної політики досягаються через низку тактичних (проміжних) цілей (рис. 3.1.).

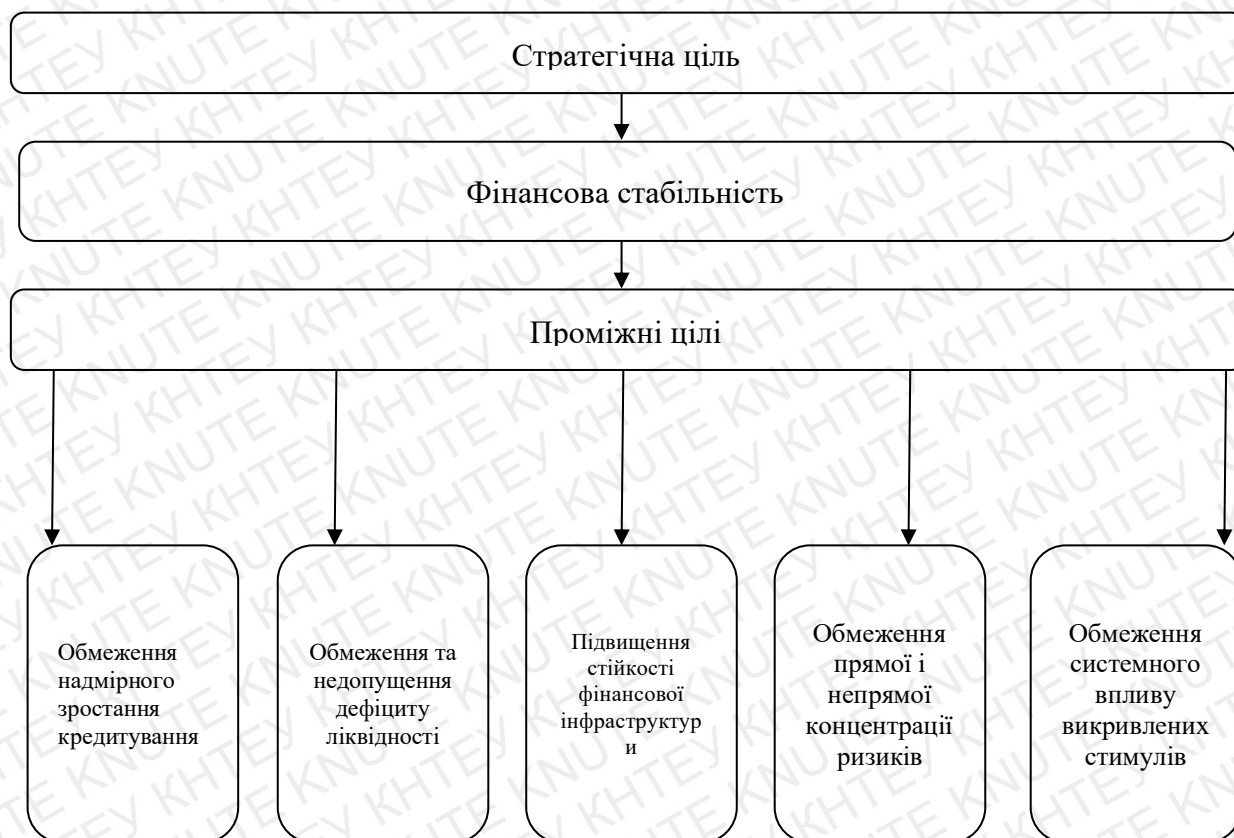


Рис. 3.1 Система цілей макропруденційної політики*

*Примітка: створено автором на основі джерела [36]

Для досягнення проміжних цілей центральні банки та інші регулятори використовують інструментарій макропруденційної політики. Вибір інструменту залежить від індикаторів та ознак ризику, що виникатимуть у певний момент.

Макропруденційні інструменти поділяють на інструменти капіталу, ліквідності та інші, зокрема секторальні.

До інструментів капіталу відносять:

- контрциклічний буфер капіталу - встановлення вищих вимог до капіталу у період активного нарощування кредитного портфелю банку з можливістю зниження вимог або повної їх деактивації в моменти економічного спаду, коли системні ризики матеріалізуються.
- буфер системної важливості для системно важливих фінансових установ (buffer for systemically important banks) - встановлення додаткових вимог до капіталу системно важливих банківських установ, банкрутство яких може мати серйозні наслідки для фінансової системи та економіки.
- буфер системного ризику (systemic risk buffer, SRB) - формування додаткового капіталу для зниження вразливості до довготермінових системних ризиків.
- буфер консервації капіталу (capital conservation buffer, CCB) - створення запасу капіталу в нестресовий період понад мінімальні обов'язкові вимоги для покриття можливих збитків.
- використання коефіцієнту левериджу (leverage ratio) підтримання коефіцієнта на певному рівні дає змогу обмежувати нарощування кредитними установами активних операцій за рахунок залучених коштів.

До інструментів ліквідності відносять:

- Коефіцієнт покриття ліквідністю (liquidity coverage ratio, LCR) - відношення суми наявних у банку активів високої якості до чистих відпливів коштів, що очікуються протягом 30 днів у разі виникнення кризових явищ.

- Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (net stable funding ratio, NSFR) - визначає мінімальну частку стабільного фондування залежно від ліквідності і залишкової строковості активів банку[36].

До інших інструментів відносять: встановлення граничного співвідношення розміру кредиту та вартості забезпечення; встановлення граничного співвідношення суми обслуговування боргу та доходу позичальника; плани відновлення діяльності та примусової реструктуризації; підвищені вимоги до розкриття інформації.

Отже, на даний момент в нашій країні проблема збереження фінансової стабільності є досить гострою. За частотою системних банківських криз Україна входить до світової трійки лідерів: протягом останніх 20 років вона пройшла через три глибокі фінансові кризи.

Брак ефективного банківського регулювання, системи підтримки фінансової стабільності та заходів для запобігання накопиченню системних ризиків, зумовлює високу частоту кризових явищ в Україні. Тому, на нашу думку, задля зменшення вірогідності настання системних кризових явищ в фінансовому секторі у майбутньому, необхідно використовувати більш ефективні інструменти антикризового управління.

3.2 Зарубіжний досвід антикризового управління банків

Останнім часом багато банків по всьому світу опинилися під загрозою руйнівного впливу фінансової кризи. Так, протягом 2007-2009 рр. прибутковість багатьох банківських установ США та країн Європи зменшилася більш ніж вдвічі; значно зросла кількість збанкрутілих банків. Особливо гостро вплив кризи відчували США: протягом 2009 р. у країні стали банкрутами 176 банків. У таких умовах значно зростає актуальність антикризового управління, банки мають орієнтуватися на формування та впровадження ефективної системи антикризового менеджменту, що спрямована не тільки на боротьбу із кризою, але й на її недопущення.

В умовах світової фінансової кризи та зростання неплатоспроможності діяльності вітчизняних банків реалізація антикризового управління, зорієнтованого як на попередження, так і на подолання кризових явищ, стає необхідністю для здійснення ефективної діяльності всіх банківських установ. Тому для впровадження антикризового менеджменту у банках України важливим є вивчення не тільки теоретичних розробок, але й практичних аспектів даного виду управління в банках розвинутих країн. Антикризове управління базується на принципі, що першочергові заходи щодо мінімізації впливу кризи покладаються на самі банківські установи, які відповідають за свою безпеку та стабільність. У випадку, коли банки вже не можуть запобігти розвитку кризових явищ, відповідальні органи державної влади здійснюють антикризові заходи. Насамперед розглянемо основні інструменти антикризового управління у провідних банках світу. У США, країнах Євросоюзу, в Японії, Індії у діяльність банків впроваджується управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management або BCM). За визначенням Інституту безперервного планування [10]. Основні функції плану управління безперервністю діяльності в банку систематизовано на рис. 3.2. Як видно з рис. 3.2, план управління безперервністю діяльності є ефективним способом спрощення та прискорення реагування на можливі проблеми в діяльності банків, а також організованого превентивного антикризового управління. Відповідальними за формування та реалізацію таких антикризових планів, як правило, є працівники спеціально сформованих підрозділів. У разі якщо банк невеликий, утримання спеціального персоналу є недоцільним.

У такому випадку, деякі країни для спрощення інтеграції управління безперервністю бізнесу, розробляють методології планування антикризових заходів для різних видів діяльності банку. Так, у Сполучених Штатах Америки створена конкретна система щодо розробки плану управління безперервністю діяльності в умовах даної країни, яка містить типові плани, методологію, сутність передбачення кризових ситуацій тощо. Впровадження такої системи в діяльність банківської установи значно спрощує антикризове управління.



Рис. 3.2 Основні функції плану управління безперервністю діяльності в банку*

*Примітка: створено автором на основі джерела [40]

Так, до початку світової фінансової кризи більшість банків здійснювало активну кредитну діяльність, але протягом останніх років у багатьох банках можемо спостерігати значне погіршення якості активів, зокрема зростання частки недіючих активів (non-performing assets або NPA). На сьогоднішній день в діяльності банківських установ велику увагу приділяють на перевірку та аналіз виданих кредитів: менеджери закордонних банків здійснюють жорсткий контроль за процесом кредитування, обмежуючи ризиковість кредитної діяльності та відмовляються від безнадійних позичок. В умовах кризи здійснюється більш якісна оцінка кредитоспроможності клієнтів банку, переглядаються умови видачі позик, можливість реструктуризації заборгованості тощо. Стосовно раніше виданих кредитів, то банки відмовляють у пролонгації виданих позик, здійснюють анулювання деяких кредитних ліній та реформування кредитної діяльності. Така політика сприяє оздоровленню кредитного портфеля проблемного банку та відновленню його ефективної діяльності на скоригованих засадах антикризового управління кредитною діяльністю.

Ще одним дієвим інструментом антикризового управління є націоналізація та реструктуризація комерційних банків. Так, на початку 90-х років у Норвегії вдалося подолати банківську кризу, що виникла через лібералізацію фінансового ринку. Банки проводили досить ризикову політику, під час стрімкого зростання цін на нафту та кредитного буму. Після підвищення процентних ставок за кредитами та зменшення ціни на нафту, країна стикнулася з першими проблемами в банківському секторі.

Найбільших масштабів криза набула восени 1991 року, коли капітал найбільших банків був на досить низькому рівні. У той час держава прийняла рішення про створення Державного банківського гарантійного фонду, основною ціллю якого було кредитування вже існуючих фондів, викуп акцій інших банків, але основною умовою стала приватизація у довгостроковій перспективі. Щодо невеликих банків, застосовувалось злиття та поглинання за допомогою гарантійних фондів.

Санація банківської системи широко використовувалась у Чилі у 1981 році. Розгортання фінансової кризи було викликане зниженням цін на експортні товари, погіршенням фінансового стану компаній-експортерів та банків, що їх обслуговували. Зростаючий попит на кредитування банки задовольняли за рахунок закордонних інвестицій, однак недооцінка кредитних ризиків призвела до масового банкрутства банківських установ. У липні 1982 року держава прийняла рішення надати Центральному банку можливість скуповувати проблемні активи на умовах зворотного викупу за номінальною вартістю. У Чилі фінансову кризу вдалося подолати без націоналізації банківських установ. Основні механізми, застосовані для відновлення банківської системи - рекапіталізація фінансових інститутів та стимулювання банків до участі в програмі купівлі проблемних активів.

На відміну від суб'єктів господарювання виробничої сфери, які у випадку фінансової кризи можуть скорочувати витрати на матеріали та запаси, банки, маючи стандартний набір послуг, не мають можливості суттєво зменшити такі витрати. Таким чином, шляхи мінімізації витрат у банках є певною мірою

специфічними. Аналіз досвіду таких провідних зарубіжних банків, як “Deutsche Bank AG”, “The Royal Bank of Scotland Plc”, “Kookmin Bank”, “Commerzbank AG”, “Lehman Brothers Holdings Inc.”, “Citibank”, “Bank of America” та ін., дозволяє виокремити основні напрямки скорочення витрат під час кризових ситуацій (рис. 3.3).



Рис. 3.3 Напрямки скорочення витрату банках під час кризи*

*Примітка: створено автором на основі джерела [40]

Основними напрямками скорочення витрат є: аутсорсинг, кадрові скорочення, зменшення зарплатного фонду, скорочення витрат на навчання працівників, обмеження бюджету на маркетингові активності, закриття відділень.

Практичний досвід антикризового управління зарубіжних країн є дуже корисним для аналізу та впровадження в вітчизняних банківських установах. Проте, використовуючи зарубіжний досвід, не можна просто копіювати всі інструменти антикризового менеджменту: їх впровадження потребує пристосування до реалій фінансового та банківського устрою нашої країни. Отже, формування системи антикризового управління на основі теоретичних

розробок і досвіду провідних зарубіжних банків є провідним завданням для вітчизняних банків.

3.3 Напрями реформування діяльності банківських установ

Банківська система України є головним сектором економіки, оскільки на неї припадає майже 90% всіх фінансових послуг в країні. Саме банки акумулюють та перерозподіляють кошти для забезпечення соціально-економічного розвитку. Схильність фінансового сектору України до фінансових криз зумовлює загострення питання про реформування банківського сектора, виявляє нагальну потребу щодо удосконалення регулювання Національним банком України діяльності банків відповідно до міжнародних стандартів, підвищення дієвості нормативів і необхідність зміни підходів стосовно хеджування ризиків за активними операціями.

Дисбаланси в економіці, ризики накопичені за минулі роки, політична криза на початку 2014 року, анексія Криму та окремих територій Донецької та Луганської областей потягнули за собою глибоку економічну кризу. Реальний ВВП скоротився на 6,6% у 2014 та на 9,8% у 2015 році, все це супроводжувалось значним знеціненням валюти та банківською кризою. Як наслідки - вплив депозитних коштів з банківського сектору та банкрутство окремих установ [37].

Протягом 2014 -2019 років, проводилась реформа фінансового сектору України, що посприяла макрофінансовій стабілізації та зміцненню спроможності регуляторів та гравців фінансового ринку протистояти системним кризам.

Основними цілями реформ банківського сектору періоду 2014 - 2019 років були зменшення та подолання системних проблем у секторі та трансформація до повноцінного ринкового середовища згідно стандартами Європейського Союзу. Реформу проводили за трьома напрямками:

- забезпечення стабільності фінансового сектору;
- розбудова інституційної спроможності регуляторів;

- захист прав споживачів та інвесторів фінансового сектору.

Вагомими чинниками, що вплинули на стабілізацію банківської системи України, стали реформа монетарної політики НБУ та зміцнення його інституційної спроможності.

У 2015 році були прийняті зміни до Закону України «Про Національний банк України», це забезпечило принцип незалежності Національного Банку України та суттєво посилили функціональну, фінансову та особисту незалежність НБУ. Прийнятий закон, посприяв створенню необхідних умов для виконання НБУ головного завдання - забезпечення стабільності фінансового сектору. Основними напрямками монетарної політики стало досягнення інфляційних цілей і перехід до режиму плаваючого курсу, це також сприяло макроекономічній стабілізації. Сприятливою була і фіскальна політика її напрям було орієнтовано на зниження дефіциту державного бюджету, зменшення об'єму державного боргу впровадженні середньострокового бюджетного планування.

Реформи торкнулись також валютного регулювання:

- була розроблена нова система, спрямована на спрощення транскордонних операцій з валютними цінностями та розширення лінійки доступних валютних операцій;
- нерезиденти тепер можуть відкривати рахунки в українських банках юридичними особами в частині інвестиційних фондів та компаній з управління активами, що діють від імені таких інвестиційних фондів;
- до інфраструктури українського фондового ринку було підключено міжнародний депозитарій цінних паперів Clearstream.

Головною метою НБУ є зняття всіх обмежень за допомогою реформ та перехід до режиму вільного руху капіталу. Досягнення такої цілі можливе в умовах сприятливої макроекономічної ситуації та розроблення відповідного законодавства для протидії розмиванню податкової бази та виведенню прибутку за кордон. Зниження частки зобов'язань в іноземній валюті та

зменшення обсягів кредитів і депозитів в доларах необхідне для підвищення стійкості фінансового та корпоративного сегментів банківської системи.

Зміни торкнулись також і оцінювання банків, було запроваджено новітню систему відповідно до європейської методології «Supervisory review and evaluation process» (SREP). Визначили нормативно головні цілі, принципи та вимоги до побудови системи управління ризиками та проблемними активами. Запроваджено нові системи внутрішнього контролю у банках. Було введено міжнародні стандарти, яких банки повинні притримуватись при складанні фінансової звітності. Розроблено єдину інформаційну систему збанкрутілих банків, автоматизовані виплати вкладникам, систему стрес-тестування та попередження накопичення ризиків.

На нашу думку, реформа 2014-2019 років посприяла стабілізації ситуації на фінансовому секторі, але задля досягнення бажаної стабільності та забезпечення стійкого економічного зростання потрібно розробити та провести ще більш ефективну програму реформ.

На нашу думку, для того щоб досягти ефективного нагляду за фінансовим сектором, здійснювати регуляторний вплив, зважене та пропорційне регулювання, стимулювати прозору конкуренцію необхідно використовувати єдину координацію зусиль та застосовувати однакові підходи для регуляторів та ФГВФО. Для цього необхідно провести реструктуризацію та перерозподіл функцій між регуляторами фінансового сектору, удосконалити внутрішні процеси окремих регуляторів та провести оптимізацію їх організаційної структури, це дасть змогу уникнути конфлікту інтересів під час їх роботи.

Фінансова стабільність повинна забезпечуватись шляхом використання досконалих систем раннього ідентифікування накопичення ризиків, інтеграції нагляду за фінансовими групами, ефективною оцінкою ризиків капіталу відповідно до процесу наглядової перевірки та оцінки та пруденційних показників, приведених у відповідність до вимог актів ЄС [37].

Необхідно вдосконалити функціонування ринку державних облігацій та позбутись його недоліків, це дасть змогу викликати довіру у інвесторів та

збільшити попит на вітчизняні фінансові інструменти. Переглянути механізм функціонування ринку деривативів, з метою розробки та використання повноцінних механізмів хеджування. Дана реформа допоможе пришвидшити розвиток ринків капіталу. Важливою складовою зростання ринку капіталу є прозорість: публічно доступною має бути вся інформація про активні операції з фінансовими інструментами. Необхідно створити репозиторій та «data warehouse». Необхідне введення стандартів ЄС в діяльність щодо колективного інвестування.

Фінансовий сектор потребує реформ на рівні кожного сегменту: банківському секторі, секторі небанківських фінансових установ, на ринках капіталу. На кожному з них необхідно ліквідувати проблемні установи, підвищити платоспроможність окремих суб'єктів ринку - це дасть змогу відновити довіру клієнтів до фінансових установ.

Такі складові фінансового сектору як нагляд та контроль, ліцензування, заходи та інструменти впливу, ліквідація на ринку неплатоспроможних та збанкрутілих фінансових установ, захист прав споживачів мають відповідати стандартам Європейського Союзу.

Банківська система має ефективно виконувати функції фінансового посередника. Для цього необхідно створити сприятливе середовище з низьким рівнем інфляції, стрімким економічним зростанням, зростанням рівня ВВП, розширеним кредитуванням реального сектору економіки.

Особливу увагу необхідно приділити створенню правового поля для ринку вторинних кредитів, створення стандартів щодо механізмів управління заборгованістю за грошовими зобов'язаннями, механізмів роботи з правом вимоги, викупом проблемних активів.

Необхідно запровадити регулювання сучасних та нових напрямків FinTech – InsurTech, WealthTech та платформ кредитування. Інтегрувати сучасні міжнародні технології машинного навчання та Artificial Intelligence щодо діяльності у напрямках FinTech. Впровадження стандартів ЄС щодо напрямку

миттєвих платежів, які будуть стимулювати зростання конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

Також доцільним буде використання на національному рівні е-гривні (CBDC – Central Bank Digital Currency).

Важливим є рівень довіри населення до фінансового сектору, необхідно підвищувати фінансову грамотність, це дасть змогу збільшити кількість громадян, що мають поточний рахунок у банках та активно використовують фінансові послуги.

На нашу думку, для підтримки банківського сектору особливо на час запроваджених обмежень, пов'язаних з пандемією, доцільно запровадити певний комплекс антикризових заходів, а саме:

1. Реструктуризацію кредитів позичальників, які зазнали певних труднощів під час обмежувальних заходів, що допоможе пом'якшити вплив кризи на позичальників та не дасть банку втратити капітал;
2. Досконалу оцінку якості кредитів, оскільки саме вони є важливим показником того, з якою кількістю проблем може стикнутися банк;
3. Участь у капіталі банку потужного акціонера такого як держава або іноземні фінансово-банківські групи;
4. Оцінку бізнес-моделі банку та здійснення жорсткого контролю за дотриманням її параметрів, що вказує на професіоналізм менеджменту банківської установи;
5. Розробку більш жорстких критеріїв оцінки потенційних позичальників;
6. Застосування планового стрес-тестування на рівні окремих банків та системи в цілому для перевірки стійкості банку, що дає змогу заздалегідь визначити величину збитків за окремими видами активів та в цілому, а також мінімізувати ці збитки;
7. Чітке формулювання цілей програми розвитку банківського сектору та шляхів їх досягнення, які мають бути адекватними тенденціям зміни зовнішнього й внутрішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження антикризової політики в банківському секторі дозволило зробити ряд висновків науково-практичного та прикладного характеру:

1. Поняття банківської кризи можна визначити як різку зміну зовнішнього середовища та внутрішньої діяльності банківської системи або окремої банківської установи, в результаті яких вона не може стабільно виконувати свої функції.

2. Розрізняють декілька типів банківських криз залежно від масштабів розповсюдження: системна – криза, поширена на всю банківську систему та локальні – кризи, що виникають в невеликій кількості банків або в окремих сегментах системи. Залежно від чинників виникнення банківські кризи класифікують як ендогенні, екзогенні та штучні.

Також в результаті дослідження ми визначили два головних етапи банківської кризи: перший – коли криза має прихований характер, другий – коли криза набуває відкритої форми.

3. В результаті ознайомлення з працями різних авторів стосовно поняття антикризової політики, можна визначити це поняття як комплекс заходів, основною метою яких є попередження, діагностування, подолання кризових явищ та ліквідація їх наслідків. Визначену систему розробляють та застосовують залежно від особливостей кризи, етапу її розвитку та сегменту впливу.

Антикризове управління застосовують на трьох рівнях:

- макrorівні – реалізація стратегічних заходів антикризового управління держави;

- мезорівні – застосування системи заходів щодо фінансового оздоровлення банків;

- мікрорівні – створення в окремих банках комплексної системи антикризового управління залежно від обраної банком стратегії, яка включає

заходи з фінансового оздоровлення, зміни стратегії банку або реорганізації чи ліквідації банку.

До основних інструментів антикризового управління відносять:

- фінансові – головною метою є забезпечення фінансової стабільності банку;
- організаційні – проведення реорганізації проблемних банків шляхом злиття, перетворення, приєднання та реструктуризації;
- маркетингові - створення позитивного іміджу банку, підвищення рівня довіри;
- аналітичні – прогнозування та діагностика накопичення ризиків за допомогою методу аналізу вартості під ризиком, або VAR, аналіз розриву ліквідності, або GAP-аналіз, стрес та бек-тестування.

4. Вагомою частиною в антикризовому управлінні є роль держави та регуляторів. Система державного регулювання банківським сектором являє собою комплекс заходів, що захищає від негативного впливу потенційних загроз на процес забезпечення стійкості та стабільного функціонування банківської системи й кожного окремого банку. Головним інструментом регулювання банківського сектору є встановлення для банків обов'язкових економічних нормативів ліквідності: LCR та NSFR.

5. За період дослідження 2016 – 2020 років, банківський сектор України демонструє позитивну динаміку розвитку до 2020 року, погіршення становища банківської системи ми пов'язуємо з настанням кризи в наслідок COVID– 19.

6. За результатами дослідження динаміки показників фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк», можна зробити висновок, що фінансовий стан банку можна оцінити як стійкий, тобто його фінансова стійкість не забезпечена капіталом, який може захищати банк від ймовірних ризикових втрат у його діяльності. За період 2019 – 2020 років динаміка дотримання нормативів, установлених Національним банком України, АТ КБ «ПриватБанк» була позитивною, що відповідно вказує на те, що з позиції ліквідності активів, кредитного ризику та інвестиційних обмежень антикризове управління було

ефективним. Окрім того, це свідчить про те, що банк здатний своєчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед потенційними клієнтами, а також забезпечує йому стабільність на ринку банківських продуктів.

7. Проаналізувавши досвід антикризового регулювання зарубіжних країн, можна зробити висновок, що найефективнішими інструментами є моделі неперервної діяльності, зменшення витрат.

8. Необхідність інтегрування макропруденційного регулювання в антикризове управління банківською системою аргументоване успішним зарубіжним досвідом. Протягом останнього десятиріччя макропруденційне регулювання стрімко розвивається у світі. Досвід інших країн показує, що для забезпечення відповідного функціонування фінансової системи в кризові періоди мати нагляд за окремими банківськими установами недостатньо, оскільки банківська система є непростю через свою складну структуру. Фінансова стабільність навіть усіх окремо взятих учасників системи не може гарантувати стабільність та безперебійну роботу банківського сектору загалом.

9. НБУ здійснив перехід від мікропруденційного регулювання на рівні банків до макропруденційного на рівні системи, встановив підвищені нормативи для системоутворюючих банків, запровадив нові наглядові процедури SREP та щорічне оцінювання фінансової стійкості банків, зобов'язав банки створювати плани відновлення, розробив нові підходи до системи ризик-менеджменту на основі постанов 64 та 351 НБУ, нові підходи до нормативів діяльності, зокрема вирахування непрофільних активів з капіталу, врахування операційного ризику, вимоги щодо створення буферів капіталу.

10. На нашу думку, НБУ має приділяти особливої уваги до раннього попередження та діагностики кризових явищ на мікро та макрорівнях. Необхідно запровадити регулярне планове стрес-тестування як окремих банківських установ так і по всьому сектору в цілому. За результатами тестування НБУ може встановлювати додаткові вимоги щодо збільшення буферів капіталу, реструктуризації активів чи оптимізації бізнес процесів, виконання яких, буде сприяти підвищенню стійкості на випадок кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс. М. : Гелиос, 2002. 352 с.
2. Жарковская Е. П. Антикризисное управление : учеб. / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. М. : Омега Л, 2004. 336 с.
- 3.Шварц И.В. Антикризисное управление предприятием: институциональный аспект. *Современный научный вестник*. 2005. № 1. 98–101 с.
4. 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.
- 5.Пилипчук В. В. Антикризисное управление. Дальневосточный университет. Владивосток : ТИДОТ, 2003. 123 с.
- 6.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., 2006. 287 с.
- 7.Шершньова З. Є. Антикризисное управление предприятием : навч. посіб. / Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. К. : КНЕУ, 2007. 680 с.
- 8.Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. М.:Инжиниринго–Консаллтинговая Компания «ДеКа», 1996. 304 с.
- 9.Офіційний сайт НБУ. Про поняття банківської кризи / URL :<http://nbuv.gov.ua/>
- 10.Тавасиев А.М. Антикризисное управление кредитными организациями / А. М. Тавасиев. М. : Изд-во "Юнити-Дана", 2006. 48 с
- 11.Коваленко В.В., Крухмаль О.В. Антикризисное управление в обеспечении финансовой устойчивости банковской системы: Монография. Суми: УАБС НБУ. 2007. 198 с.

12.Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунття реалізації системного підходу до антикризового управління. *Вісник Академії митної служби України. Серія «Економіка»*. 2009. № 1. 138–144с.

13.Вовк В.Я. Сутність і зміст антикризового управління діяльністю комерційного банку. *Коммунальное хозяйство городов*. №50. URL: <http://eprints.ksame.kharkov.ua/2880/>.

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

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

16. Ребрик Ю.С. Сучасна парадигма антикризового управління банками в умовах ескалації системної фінансової кризи. *Глобальні національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С.1138–1144.

17.Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунття реалізації системного підходу до антикризового управління. *Вісник Академії митної служби України. Серія «Економіка»*. 2009. № 1. С.138–144.

18. Данилов Р.І., Мормуль С.О. Антикризове управління ресурсами комерційних банків. Сьома Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Сучасний соціокультурний простір 2010». URL: <http://intkonf.org/danilov-ri-mormul-so-antikrizove-upravlinnyaresursami-komertsiynih-bankiv>.

19.Барановський О. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн. *Вісник Національного банку України*. 2009. № 4. С. 8–19.

20.Ребрик Ю.С. Система антикризового управління в банку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція*. 2009. № 2(76). С. 204–210.

21.Офіційний сайт НБУ. Про введення обов'язкового буферу капіталу. URL:<http://nbuv.gov.ua/ua/news/all/bankam-neobhidno-do-kintsya-roku-sformuvati-chastinu-buferu-konservatsiyi-kapitalu>

22.Чуб П.М. Методи антикризового управління банком. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Foa_2011_18_27.pdf.

23.Житний П.Є., Шаповалова С.М., Карамішева Г.М. Функціонально-вартісний аналіз у ризик-менеджменті комерційного банку. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/pprbsu/2011_33/11_33_02.pdf.

24.. Lothrop Н. Interest Rate Risk Gap Analysis / Н. Lothrop URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Foa_2011_18_27.pdf.

25.Постанова НБУ Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>

26.Мільчакова А.С ,Назаренко Л.В. Дослідження сутності поняття та методологічного інструментарію антикризового управління банку. 2016. 165 с.

27.Офіційний сайт НБУ. Про норматив LCR. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-vprovadjuje-noviy-normativ-dlya-bankiv--koefitsiyent-pokrittya-likvidnistyu-lcr>

28.Офіційний сайт НБУ. Про норматив NSFR. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zaprovadjuje-noviy-normativ-dovgostrokovoyi-likvidnosti-dlya-bankiv--nsfr>

29. Про банки і банківську діяльність: Закон України № 1587-IX від 30.06.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

30.Офіційний сайт Міністерства фінансів. Рейтинг банків України URL: <https://minfin.com.ua/banks/rating/>

31.Офіційний сайт НБУ. Наглядова статистика URL:<https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1>

32.Офіційний сайт АТ КБ ПРИВАТБАНК. Структура корпоративного управління. URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp>

33. Офіційний сайт Міністерства фінансів. Рейтинг банків України. URL:<https://minfin.com.ua/company/privatbank/rating/>

34. Офіційний сайт АТ КБ ПРИВАТБАНК. Фінансова звітність URL:<https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>

35. Про першочергові заходи щодо запобігання негативним наслідкам фінансової кризи та про внесення змін до деяких законодавчих актів України: Закон України № 639-VI від 31.10.2008. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=639-17>.

36. Офіційний сайт НБУ URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-makroprudentsiynoyi-politiki-natsionalnogo-banku-ukrayini>

37. Офіційний сайт НБУ URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686>

38. Копилюк О.І. Фінансовий менеджмент в банку: навчальний посібник / О.І. Копилюк, Н.М. Ногінова, О.М. Музичка, Н.С. Кульчицька. Львів: вид-во «Ліга-Прес», 2015. 37 с.

39. Тавасиев А.М. Антикризисное управление кредитными организациями: Учеб. пособие/ ун-т упр и экономики, 2014. 164 с.

40. Назарова Е.В. Антикризисное управление кредитными организациями. М:Изд центр ЕАОИ. 2007. 237с.

ДОДАТКИ

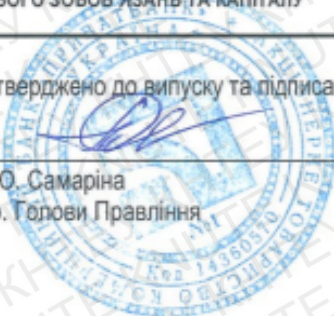
Додаток А

Звіт про фінансовий стан АТ КБ «ПРИВАТБАНК»[34]


АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2020 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2020	31 грудня 2019
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	6	49 911	45 894
Заборогованість банків	7	25 059	27 118
Кредити та аванси клієнтам	8	55 021	59 544
Інвестиційні цінні папери:			
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	100 750	84 680
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119 196	66 602
- за амортизованою собівартістю	9	1 715	875
Поточні податкові активи	22	6 660	2 257
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію		30	155
Інвестиційна нерухомість		2 933	3 379
Активи з права користування	10	1 748	1 716
Основні засоби та нематеріальні активи	11	5 894	4 764
Інші фінансові активи	12	3 448	2 210
Інші активи	13	8 900	9 285
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя		1 228	1 244
Активи, утримувані для продажу		32	-
ВСЬОГО АКТИВІВ		382 525	309 723
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Заборогованість перед НБУ		-	7 721
Заборогованість перед банками та іншими фінансовими організаціями		2	201
Кошти клієнтів	14	312 708	240 621
Зобов'язання орендаря з лізингу	31	1 855	1 748
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	22	146	121
Інші фінансові зобов'язання	15	2 907	1 522
Резерви та нефінансові зобов'язання	16	12 082	3 260
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		329 700	255 194
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	17	206 060	206 060
Емісійний дохід	17	23	23
Резерв переоцінки будівель	11	689	614
Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів	9	(2 937)	(1 274)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Загальні резерви та інші фонди	17	8 481	6 850
Накопичений дефіцит		(171 665)	(169 918)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		52 825	54 529
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		382 525	309 723

Затверджено до випуску та підписано 16 березня 2021 року.



Г. Ю. Самаріна
 В.о. Голови Правління



В. В. Ярмоленко
 Головний бухгалтер

Звіт про прибутки та збитки АТ КБ «ПРИВАТБАНК»[34]

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2020 рік	2019 рік
Процентні доходи	18	33 563	33 841
Процентні витрати	18	(11 961)	(14 174)
Чистий процентний дохід		21 602	19 667
Відрахування до резерву на зменшення корисності	19	(1 771)	(4)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		19 831	19 663
Доходи за виплатами та комісійними	20	27 649	24 575
Витрати за виплатами та комісійними	20	(8 888)	(6 386)
Прибутки мінус збитки від операцій з іноземною валютою та своп-контрактів (Збитки мінус прибутки)/прибутки мінус збитки від переоцінки іноземної валюти		3 103	2 589
Прибутки мінус збитки від реалізації інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	8	8
Прибутки мінус збитки/(збитки мінус прибутки) від переоцінки інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	16 045	(1 526)
Витрати щодо резерву під юридичні ризики	16	(8 577)	(387)
Збитки/(прибутки) від уцінки будівель (що перевищують дооцінку) та переоцінки інвестиційної нерухомості		(256)	4
Зменшення корисності майна, що перейшло у власність банку як заставодержателя		(119)	(134)
(Зменшення корисності)/відновлення зменшення корисності інвестиції в асоційовану компанію		(124)	8
Адміністративні та інші операційні витрати	21	(18 006)	(14 428)
Інші чисті доходи		1 090	2 113
Прибуток до оподаткування		24 296	32 609
Кредит з податку на прибуток	22	6	-
Чистий прибуток за рік		24 302	32 609
Інші сукупні доходи/(витрати):			
<i>Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
Фінансові інструменти, що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Нереалізований (збиток)/прибуток від переоцінки		(1 649)	2 037
- Прибуток, що рекласифіковано до складу прибутків чи збитків		(8)	(8)
- Податковий ефект		(6)	-
<i>Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
Будівлі:			
- Переоцінка будівель		139	(70)
- Податковий ефект		(25)	15
Інші сукупні (витрати)/доходи		(1 549)	1 974
ВСЬОГО СУКУПНИХ ДОХОДІВ ЗА РІК		22 753	34 583