

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Антикризова політика банку

Студента 2 курсу 7м групи спеціальності 072 «Факультет фінансів та обліку» спеціалізації «Управління банківським бізнесом»		Коломієць Ірини Миколаївни
Науковий керівник доктор екон. наук		Савлук Сергій Михайлович
Гарант освітньої програми д-р екон. наук, професор		Шульга Наталія Петрівна

Київ – 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет фінансів та обліку Кафедра банківської справи
 Спеціальність, спеціалізація 072 «Факультет фінансів та обліку», Управління
банківським бізнесом

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 201_____ р.

**Завдання
 на випускний кваліфікаційний проект (роботу) студентові**

Коломієць Ірині Миколаївні

1.Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Антикризова політика банку

Затверджена наказом ректора від «04» листопада 2020 р. № 3286

2.Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи)19.11.2021 року

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

Мета проекту (роботи) є розкриття теоретичних та методичних положень антикризової політики а також розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Об'єкт дослідження є сучасна банківська система та її заходи у напрямку подолання банківських криз.

Предмет дослідження є теоретико- методичні засади антикризової політики банків.

4.Перелік графічного матеріалу Таб.«Типологія банківських криз»

таб.«Завдання антикризової політики» рис. «Інструменти антикризової політики банку» таб.«Кількість діючих банків в період з 2014по 01 2021 р.» таб.

«Показники фінансової стійкості комерційних банків України у 2019-2020 рр.»

таб. «Рейтинг найбільш стійких вітчизняних банків за підсумками II кварталу 2020р.» рис. «Поетапні регулятори вимоги затвердження НБУ для підвищення

фінансової стійкості банківської системи України» рис.«Динаміка зміни

облікової ставки НБУ за 2020р.» рис. «Адаптивні заходи вітчизняних банків що

були проведені в умовах пандеміїко COVID19» рис.«Динаміка користування

функціями банківського обслуговування за результатами опитування

споживачів 2020-2021 рр.» таб. «Банки що вели найбільше дистанційних послуг у 2020р.» таб. «Сценарії проведення стрес-тестування в банку» таб. «Заходи підвищення конкурентоспроможності банків в умовах COVID-19»

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

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6.Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ

БАНКУ: ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ

УКРАЇНИ

2.1. Діагностика стану банківського сектора України

2.2. Діагностика антикризової політики АТ КБ «Приватбанк»

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ В СУЧАСНИХ

УМОВАХ ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСОКНАЛЕННЯ

3.1. Антикризові заходи комерційних банків під час пандемії

3.2. Вдосконалення антикризової політики банків в сучасних умовах

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання проекту (роботи)

№ з/п	Етапи виконання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання	
		план	факт
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 10.09.2021	
6	Подання роботи на кафедру	до 12.10.2021	
7	Попередній захист	до 02.11.2021	
8	Подання завершеної (переплетеної) роботи	до 19.11.2021	

8. Дата видачі завдання «18» грудня 2020 р.

9. Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

К.е.н. Савлук Сергій Михайлович _____

(підпис)

10. Керівник освітньо-професійної програми

**Д.е.н., проф. Шульга Наталія
Петрівна** _____

(підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Коломієць Ірина Миколаївна _____

(підпис)

12. Відгук керівника випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Канд. екон. наук,

Савлук С.М.. _____

(підпис, дата)

13. Висновок про випускний кваліфікаційний проект (роботу)

Випускний кваліфікаційний проект (робота) студента

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньо-професійної програми _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ »

201 _____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ: ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	6
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ УКРАЇНИ.....	23
2.1. Діагностика стану банківського сектора України.....	23
2.2. Діагностика антикризової політики АТ КБ «Приватбанк».....	37
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСОКНАЛЕННЯ.....	46
3.2. Антикризові заходи комерційних банків під час пандемії.....	46
3.2. Вдосконалення антикризової політики банків в сучасних умовах.....	52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. Кризи, будучи об'єктивною реальністю для сучасної економіки, не можуть бути подолані або виключені повністю. Однак пом'якшити їх наслідки, зменшити кількість, скоротити тривалість – реальне завдання наглядових органів і менеджменту банків, які розробляють антикризову політику банку.

Ефективність діяльності банківської системи – одна з ключових умов розвитку економіки кожної країни. Багато комерційних банків переживають ситуації, в яких їх фінансова надійність знаходиться в зоні ризику, а кредитний портфель стає проблемним з причини проведення неконтрольованих ризикованих операцій або через погіршення зовнішньої економічної кон'юнктури. В такому випадку, керівництво комерційного банку вдається до інструментів проведення антикризової політики, метою яких є ліквідація загрози, застереження від кризи, що наближається і стабілізація комерційної діяльності кредитної організації.

У зв'язку з цим, визначення шляхів і способів підтримки фінансової стабільності банківської системи набуває особливої актуальності. Нові реалії диктують необхідність формування більш ефективної системи регулювання банківської діяльності, яка б враховувала системні ризики, оскільки підтримання фінансової стабільності є основою динамічного розвитку економіки і підвищення рівня життя населення, дозволяючи банківській системі ефективно реалізовувати свої функції.

Проблема необхідності проведення антикризової політики банківськими установами набула особливої актуальності в останні роки в зв'язку з глобалізацією фінансових ринків і зростанням нестабільності в фінансово-банківській сфері. Вітчизняні науковці, що досліджували основні проблеми в банківському секторі та питання щодо формування заходів антикризової політики: Болдирев О. О., Зверяков О. М., Коваленко В. В., Коваленко Д. І., Костогриз В., Терещенко О. О. Коренева О. Г., Манжос С. Б., Степаненко А. І., Терещенко О. О. тощо.

Але аналіз теоретичних підходів до формування антикризової політики банківських установ в наукових джерелах, носить дещо поверхневий характер, що і зумовило вибір теми даного наукового дослідження, визначило його мету та завдання.

Метою дослідження є розкриття теоретичних та методичних положень антикризової політики банків, а також розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Для досягнення цієї мети були сформульовані такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні засади антикризової політики банку за допомогою огляду літературних джерел;
- провести діагностику стану банківського сектора України;
- провести діагностику антикризової політики АТ КБ «Приватбанк»;
- визначити антикризові заходи комерційних банків під час пандемії;
- обґрунтувати можливості вдосконалення антикризової політики банків в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є сучасна банківська система та її заходи у напрямку подолання банківських криз.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади антикризової політики банків.

Методологічною основою роботи стали загальні методи пізнання, такі як аналіз, метод формалізації, описово-порівняльний, метод системного аналізу, вивчення наукової літератури з теми дослідження і нормативно-правової бази.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному: удосконалено напрями та складові антикризової політики банків. Користуючись даними заходами та інструментами в сучасних турбулентних умовах банки зможуть підвищити свою прибутковість та збільшити власний капітал, а відповідно і свою фінансову стійкість до кризових явищ

Практична цінність: проведено діагностику стану банківського сектора України, який постраждав внаслідок світової кризи спричиненої пандемією COVID-19; визначено антикризові заходи комерційних банків під час пандемії. Результатом проведення аналізу обґрунтування можливостей вдосконалення антикризової політики банків в сучасних умовах.

Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних і зарубіжних вчених, публікації наукових конференцій з досліджуваної теми, а також матеріали періодичних видань та статистична інформація.

Публікації: основні положення, висновки та результати дипломної роботи опубліковані у збірнику наукових статей студентів Київського національного торговельно-економічного університету «Фінансові установи в умовах глобальних дисбалансів» м. Києва у 2021 р. в статті «Антикризова політика банків» на С. 74-78.

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

Структура диплому визначена метою та завданнями дослідження. Диплом складається із вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, висновків та списку використаних та додатків. Повний обсяг роботи становить 69 сторінок. Список використаних джерел складається з 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ: ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

З початку функціонування відкритої української економіки, банківська система в цілому і кожен окремих банк працюють в умовах невизначеності і критичного рівня ризику. Але стрімкий розвиток українського фінансового ринку, спричинений глобалізацією та інтернаціоналізацією фінансових ринків робить його більш цивілізованим та схожим на сучасні західні фінансові ринки, яким притаманні дещо інші ризики і кризові ситуації.

Донедавна було прийнято аналізувати стабільність банківської системи з позицій стійкості окремих її елементів – комерційних банків. Найбільші зусилля щодо забезпечення стабільності банків були спрямовані на вдосконалення систем ризик-менеджменту окремих банків. Однак практика показує, що фінансові кризи в глобальній економіці нерідко є проявом системного ризику, що формується під впливом концентрації різних макроекономічних ризиків [35].

Кризи загострюють проблеми, що існують в банківському секторі. Масове не проведення платежів призводить до величезних фінансових втрат в економіці, браку ліквідних ресурсів, різкого скорочення міжбанківських розрахунків і платежів, погіршення фінансового стану та банкрутства банків, і колапсу, що в кінцевому підсумку, сприяє розвитку депресії в банківському секторі і економіці країни [40].

Термін «антикризова політика» широко використовується в економічній літературі, проте на практиці визначення його сутності є неоднозначним. Проте спершу необхідно розкрити зміст поняття банківська криза.

Банківська криза – це криза банківської системи країни. Вона є значним потрясінням як для банківської системи, так і для економіки країни в цілому. Поняття «банківська криза» постійно оновлюється з появою нових факторів і

умов, які призводять до банківських криз, а також за рахунок форм їх прояву [4].

На поточний момент інформацію про явища, класифіковані як банківська криза, узгоджені з позицією МВФ, можна отримати з різних джерел.

Стубайло Т. С. визначав банківську кризу у найбільш загальному вигляді, як «нездатність банківської системи виконувати свої основні функції акумуляції та мобілізації тимчасово вільних грошових коштів, надання кредитів, проведення розрахунків і платежів в економіці країни» [39].

Деякі автори вважають, що банківська криза проявляється в нездатності банків виконати свої зобов'язання і здійснювати банківські операції, що надалі призводить до їх руйнування і банкрутства [21].

Також, банківська криза, по-іншому, називається кризою ліквідності.

Ліквідність – це здатність перетворення активів фірми, цінностей в готівку, мобільність активів; здатність позичальника забезпечити своєчасне виконання боргових зобов'язань.

Дослідники Капріо і Клінгбіл [43] визначають даний термін як стан, в якому сукупний добробут банківського сектора є негативною величиною. Таким чином, збиток від банківської кризи розподіляється на інших економічних агентів – або на державу, що надає підтримку банківському сектору, або на інші зацікавлені сторони (стейкхолдерів), яким доводиться також надавати підтримку банківському сектору, або зазнавати збитків.

Проаналізувавши визначення науковців, дамо власне визначення терміну «банківська криза». Вона характеризується різким погіршенням якості активів і внаслідок цього фінансових результатів діяльності банків, виникненні у них проблем з ліквідністю, зростання недовіри населення, кредиторів та інвесторів, що в подальшому може призвести до їх руйнування та банкрутства.

За масштабами охоплення прийнято виділяти локальну, регіональну, системну і міжнародну, або глобальну, банківську кризу. Причому, у разі

виникнення локальної або системної банківської кризи, існує ризик того, що дана тенденція передасться й іншим галузям економіки.

Проте О. І. Барановський виокремлює два види банківських криз:

- кризу, що охоплює кілька окремих банків, у тому числі найбільші національні банківські установи;
- системну банківську кризу, коли кризові явища охоплюють не лише банківський сектор, а й національну систему розрахунків і платежів [2].

Зазначимо, що саме при системній банківській кризі спостерігаються масові труднощі компаній в фінансовому і корпоративному секторі по виконанню своїх зобов'язань у встановлені терміни, супроводжуваних великою кількістю дефолтів. В результаті обсяг простроченої заборгованості різко збільшується і сукупний капітал банківської системи практично повністю вичерпується. Ситуація також може супроводжуватися зниженням вартості таких активів, як акції та нерухомість, за якими спостерігалось зростання до кризи, підвищенням реальних процентних ставок, скороченням або відтоком капіталу з економіки. У деяких випадках банківська криза виникає через «набіги» вкладників на банки, хоча в більшості випадків набіг на банки є наслідком системних проблем фінансових інститутів.

Слід зазначити, що експерти використовують термін «системна банківська криза», а також поряд з банківською кризою проводять моніторинг валютної та боргової кризи.

У статті Деміргус-Кант і Детрагіч наведено докладний критеріальний підхід до визначення банківської кризи, яка фіксується в той момент, коли спостерігається одна з наступних подій [44]:

- частка непрацюючих позик становить 10% від кредитного портфеля і більше;
- вартість підтримки, яка надається банківському сектору, становить 2% ВВП і більше;

- на тлі негативних подій в банківському секторі відбувається масштабна націоналізація банківського сектора;
- спостерігається заморожування депозитів, банківські канікули; гарантії по депозитах уряду.

З наведеного вище опису видно, що критеріальний підхід до визначення банківської кризи досить гнучкий, оскільки можливо задати будь-який набір критеріїв. Деякі з зазначених вище умов в якості визначення банківської кризи можуть бути спірними.

Наприклад, високий відсоток неробочих позик може успішно покриватися прибутками від інших позик.

На практиці широкого поширення набуло експертно-критеріальне визначення банківських криз, розроблене експертами Міжнародного валютного фонду. Експертна оцінка МВФ до визначення банківської кризи будується на підставі експертних суджень, заснованих на фактах фінансової та економічної діяльності [34].

Досить докладно суть підходу розкрита в роботах експертів МВФ. Як правило, при встановленні факту банківської кризи в різних країнах експертами МВФ згадуються ситуації, коли банківський сектор схильний до таких явищ, як «набіг» на банки, великих втрат або ліквідації кредитних організацій, а також регулятивні заходи, що вживаються у відповідь на зазначені негативні шоки для сектора. Масштабність фінансових потрясінь в загальному випадку порівнюється з ВВП досліджуваної країни.

Саме помилки в управлінні ризиками кредитної організації неминуче призводять до великих втрат кредиторів банку, що у свою чергу стає драйвером неплатежів в економіці і низки фінансових втрат за рахунок скорочення комерційного та банківського кредиту, масових вилучень вкладів. Крім того, дослідження показали, що існує пряма залежність між ступенем розвитку економіки і наслідками настання банківської кризи: країни з розвинутою економікою, як правило, зазнають великих втрат, ніж країни з

економікою, що розвивається. Саме це є причиною, по якій банківські кризи є об'єктом регулювання.

Характерними рисами, властивими банківським кризам, вважають такі:

- поступовий спад на фінансових ринках;
- банки втрачають більшу частину своїх активів;
- падіння курсу національної валюти;
- паніка населення, недовіра до банків [19].

Наслідком банківської кризи є подальша зміна моделі бізнесу, в тому числі зміна в пропорціях джерел і вкладень ресурсів.

До теперішнього моменту склалися різноманітні уявлення про класифікаційні ознаки кризових явищ в банківському секторі.

Основними класифікаційними ознаками банківських криз є:

- причини кризи;
- масштаб кризи;
- характер протікання кризи;
- область діяльності банку, охоплена кризою;
- можливі наслідки кризи;
- стадія появи кризи (кризи основних циклів банківського бізнесу - кризи зародження, утвердження, стабілізації, старіння і деструктуризації).

В економічній літературі фактори і причини виникнення банківської кризи розглядаються як найважливіші складові для розуміння банківської кризи як економічного явища. Причини, загалом розмежовують на внутрішні і зовнішні. Внутрішні – це причини, які породили внутрішні умови, обставини і дії, а зовнішні – це причини, які зародилися в зарубіжних банківських, фінансових або господарських системах і підштовхують або стимулюють кризові явища в інших національних банківських системах в умовах глобалізації [38].

Очевидно, що обставини виникнення і розвитку криз безпосередньо впливають на їх масштаб. Так, наприклад, виходячи з масштабів кризи, виділяють наступні види [25]:

- локальна відбувається з окремими банками або їх групами (за територіальним або галузевим принципом);
- національна (зачіпає своєю дією одну країну);
- регіональна – виникає і розвивається в декількох країнах одного регіону;
- глобальна – світова банківська криза.

По об'єкту впливу банківські кризи бувають системні, і локальні. На відміну від кризи, що вразила один банк, системна банківська криза означає неспроможність більшої частини банківської системи.

Системна криза в свою чергу поділяється на такі види [10]:

- 1) політико-природня (викликана війною, землетрусом або іншими форс-мажорами);
- 2) зовнішньоекономічна (погіршення економіки інших країн, що призводить до кризи експорту та/або витіснення вітчизняних виробників імпортом (дисбаланс платіжного балансу);
- 3) внутрішньоекономічна (спад виробництва у наслідок спаду споживання);
- 4) макрофінансова – зарегульованість економіки і фінансово-банківської системи зокрема, нераціональна бюджетна політика, зростання тіньової економіки;
- 5) системно-банківська, коли банкрутство групи ключових банків веде до кризи в усій банківській системі;
- 6) панічна, коли подія/ряд подій призводять до масового відтоку вкладень.

Фахівці Міжнародного валютного фонду називають дві умови, при збігу яких банківська криза може вважатися системною:

- національна банківська система стикається з великими втратами (непрацюючі кредити складають близько 20% або при закритті банків втрачається не менше 20% сукупних банківських активів);
- бюджетні витрати на реструктуризацію банківської системи перевищують 5% ВВП.

У цих умовах першочерговими завданнями держави стають припинення паніки серед населення, відновлення платіжної системи та мінімізація шкоди кредиторів.

Слід зазначити, що хоча кожна системна банківська криза по-своєму специфічна, більшість з них мають схожі риси.

Також за типами банківські кризи поділяють на [38]:

- кон'юнктурні (поточні, локальні) – кризи платоспроможності і ліквідності, що виникають в результаті кон'юнктурної боротьби за частку на ринку;
- боргові (позикові, фінансові) – з'являються при високій залежності сукупності банків в банківській кризі від груп акціонерів, клієнтів, пов'язані з ризикованістю кредитного та інвестиційного портфеля і в цілому, диверсифікацією активів;
- органічні (моральні, корпоративні) – викликані участю банків в переділі власності, лобіюванні економічних і політичних інтересів власників банку, холдингу;
- структурні (системні) – виникають у зв'язку з невирішеністю макроекономічних проблем, невірною грошовою політикою, фінансовою нестійкістю окремих економічних суб'єктів.

За ознакою стадій виникнення виділяють кризи основних циклів життєдіяльності банку: кризи зародження, утвердження, стабілізації, старіння, деструктуризації [25].

Узагальнимо типологію банківських криз у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Типологія банківських криз

Типи банківських криз	Види криз
За масштабом	Глобальна
	Регіональна
	Національна
	Локальна
За стадією виникнення основних циклів життєдіяльності банків (по фазі прояву)	Старіння
	Деструктуризації
	Стабілізації
	Утвердження
	Зародження
Залежно від характеру реформаційних ризиків, що впливають на банківську галузь	Кон'юнктурні
	Фінансові
	Економічні
	Політичні
За формою прояву	Латентні
	Відкриті
По області розвитку	
За гостротою і можливими наслідками	
За ознакою походження	
За проблематикою і причинами	

Джерело: складено на основі [19]

Значна кількість наукових досліджень з проблем виникнення банківських криз пов'язана з їх дослідженням на рівні окремих господарюючих суб'єктів, в тому числі банківських установ.

Наприклад, І. Ю. Кондрат до основних проблем банківського сектора відносить: «погіршення якості активів, зокрема зростання частки «непрацюючих» активів, скорочення швидкої ліквідності банків, значні витрати банківських установ, котрі стосуються як безпосередньо їх операційної діяльності, так і функціонування апарату управління, нехтування якісною оцінкою кредитоспроможності позичальників банку, несвоєчасна реакція НБУ на втрату банками їх платоспроможності, зростання системних ризиків банківських установ» [15].

Щодо поняття «антикризова політика», його дослідженню присвячено досить багато праць зарубіжних та вітчизняних науковців, але найчастіше вони не охоплюють усі його аспекти.

Антикризова політика існує для того, щоб, якщо можливо, уникнути кризи (попередити її появу), а якщо це неможливо – обмежити розвиток кризи і пом'якшити її наслідки.

Здійснюючи аналіз наявних підходів, описаних в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що переважна більшість поглядів авторів погоджується, що антикризова політика є функцією менеджменту, яка забезпечує:

- уникнення кризових ситуацій;
- зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи в банківській установі.

Розглянемо найбільш поширені тлумачення даного терміну.

В.Я. Вовк визначає «антикризову політику», як «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» [7].

На думку Ю.С. Ребрик – 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» [35].

Дослідниця О.Б. Афанасьєва вважає, що антикризова політика спрямована 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» [1].

Дослідники Р.І. Данилов, С.О. Мормуль визначають антикризову політику, як «систему управлінських заходів діагностики та нейтралізації кризових явищ та їх чинників на всіх рівнях економіки» [8].

Біловол Р.І. Лігоненко Л.О. Терещенко О.О. відносять антикризову політику до частини загальної системи менеджменту організації під час виникнення кризової ситуації[42].

На думку О.І. Барановського антикризова політика є «системою 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)» [2].

Вивчення та узагальнення досліджень вітчизняних науковців показало, що найчастіше «антикризова політика розглядається, по-перше, як комплекс профілактичних заходів, що має всеосяжний характер і спрямований на запобігання та усунення несприятливих явищ з використанням наявних ресурсів і потенціалу виживання, по-друге, як реалізація спеціальних процедур виведення організації з кризи, зокрема таких як санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація» [42].

Бодрецьким М.В. у своїй статті «Антикризові заходи банківської установи» було виділено специфічні ознаки антикризової політики, які в першу чергу охоплюють нарощування інтенсивності використання всіх наявних матеріальних та нематеріальних ресурсів (матеріалів, обладнання, програмного забезпечення, персоналу тощо), необхідних для виходу з кризової ситуації, що загрожує існуванню банку. Науковець зазначав, що «при цьому відбувається зміна управлінської парадигми та перенос всієї уваги на поточні, короткострокові проблемні питання, які потребують для свого вирішення проведення жорстких і негайних заходів» [4]. Також, він визначив найбільш дієві та актуальні антикризові заходи, покликані збалансувати увагу між короткостроковими та довгостроковими цілями банківської установи у кризовому періоді її існування.

Огляд визначення сутності антикризових заходів дозволяє сформулювати власне визначення даного терміну, а саме – комплекс управлінських заходів, таких як аналіз зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу установи; попередня діагностика причин виникнення кризових ситуацій; комплексний аналіз фінансово-економічного стану організації та бізнес-планування її фінансового оздоровлення; процедури антикризової політики та контроль за їх проведенням.

Дослідник Лігоненко Л.П. у своїй праці виділив основні принципи антикризового управління систематизувавши їх на:

- загальні (системності, об'єктивності, комплексності, відповідності, контролю, оптимальності, основної ланки, законності, ефективності);
- специфічні (опори на антикризову свідомість, антикризової мотивації діяльності, багатоваріантності, реалістичності процесу, оцінки наслідків рішень і системи антикризового управління (функціональної інтеграції, відповідальності, співвідношення централізму і децентралізму) [22].

На думку В. Костоґриз, «механізм антикризової політики має забезпечувати адаптацію банку до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, впровадження цього механізму у практичну діяльність банку надає можливість забезпечувати його стійке функціонування та розвиток за будь-яких економічних, політичних і соціальних перетворень у світі або у внутрішньому середовищі» [18].

Отже, антикризова політика включає заходи, спрямовані на обмеження масштабів поширення криз, зменшення їх тривалості та глибини, пом'якшення та подолання наслідків кризових ситуацій.

В умовах динамічного мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища, появи нових технологій, змін в політиці конкурентів, та й в державному регулюванні бізнесу антикризова політика банківської установи є

важливим елементом підвищення її інвестиційної привабливості, а нерідко і ключовою конкурентною перевагою.

Об'єктом антикризової політики банківської установи є кризові явища в діяльності банку, причини їх виникнення, поширення, а також можливості їх подолання та запобігання.

На практиці завдання антикризової політики часто розтягнуті в часі, характеризують якісно різні стани організації і припускають використання різних інструментів управління [35].

Суб'єктами антикризової політики, як керуючої підсистеми є особи, які реалізують поставлені завдання.

Цілями антикризової політики є своєчасне виявлення ознак кризи, ідентифікація її глибини, а також, в разі необхідності, розробка і реалізація комплексу спеціальних заходів, спрямованих на запобігання банкрутства підприємства, локалізацію кризи, відновлення життєздатності окремого суб'єкта господарювання, створення передумов для запобігання повторення кризи в майбутньому [10].

Запобігання кризі в рамках антикризової політики припускає всебічний, системний і стратегічний підхід до аналізу і розв'язання виникаючих проблем. Він має спільні риси. Такий підхід можна назвати антикризовою політикою в широкому сенсі.

Подолання кризи в рамках антикризової політики – завжди має специфічний характер, і тому його можна назвати антикризовою політикою у вузькому сенсі.

На думку Тавасієва А.М. антикризова політика комерційних банків спрямована на розв'язання таких задач [40]:

- аналіз і оцінка кризових ситуацій;
- управління банківськими ризиками;
- стратегія управління банком;
- прогнозування криз;
- механізм подолання та запобігання криз;

- реструктуризація кредитної організації;
- санація і ліквідація кредитної організації;
- оцінка і мотивація персоналу.

Також, задачі антикризової політики можуть бути відображені на прикладі табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Завдання антикризової політики

Задачі	Резюме
1. Діагностика та виявлення кризи та фінансового стану установи	Установа повинна постійно контролювати свій фінансовий стан та екологічні фактори. На основі цього моніторингу виявляються ранні ознаки розвитку кризи, проводиться діагностика та виявлення кризи та фінансового стану. Можна застосувати прогноз ймовірності банкрутства підприємства. Це завдання вирішується на всіх стадіях кризового процесу та будь-якого фінансового стану організації. Результатом вирішення проблеми є: - виявлення фінансового стану установи як нормального, докризового чи кризового; - характеристика кризи за її класифікаційними ознаками; - вказівка на антикризові механізми, що відповідають даному фінансовому стану установи
2. Усунення неплатоспроможності установи	Це найбільш актуальне завдання антикризової політики на будь-якій стадії кризового процесу та будь-якого фінансового стану організації. Реалізація цього завдання дозволяє послабити розвиток кризи та отримати проміжок часу для реалізації інших антикризових заходів. Ліквідація неплатоспроможності компанії здійснюється в рамках першого етапу фінансової стабілізації компанії
3. Відновлення фінансової стійкості	Для розв'язання цього завдання необхідні найбільші зусилля та витрати. Забезпечується здійснення поетапної реструктуризації всієї фінансової діяльності організації. Одночасно вирішується оптимізація структури капіталу, оборотних активів та грошових потоків, зменшується інвестиційна активність установи
4. Запобігання банкрутству та ліквідації організації	Це завдання вирішується на етапах глибокої та катастрофічної (гострої непереборної) кризи. Внутрішніх механізмів фінансової стабілізації та власних ресурсів недостатньо для подолання кризи. Для запобігання банкрутству та ліквідації підприємства застосовується зовнішня реорганізація

Продовження табл. 1.2

5. Запобігання банкрутству та ліквідація організації судовими процедурами банкрутства	Це завдання виконується із застосуванням судових процедур банкрутства: - спостереження; - фінансове оздоровлення; - зовнішнє управління; - мирова угода. Позитивний результат вирішення – відновлення платоспроможності установи-боржника. Негативний результат – рішення суду про банкрутство підприємства з організацією провадження у справі про банкрутство та ліквідації підприємства
6. Мінімізація негативних наслідків фінансової кризи для установи	Завдання реалізується шляхом закріплення позитивних результатів виходу компанії з кризи та стабілізації якісних структурних перетворень фінансової діяльності в довгостроковій перспективі. Ефективність вжитих заходів оцінюється за критерієм мінімізації втрат у ринковій вартості підприємства порівняно з його докризовим рівнем

Джерело: складено на основі [6]

Огляд літературних джерел дозволяє виділити достатньо значну кількість підходів до розробки етапів й моделей антикризової політики банків.

В цілому, антикризова політика банків охоплює три основних етапи:

- діагностика і підготовка;
- профілактика;
- робота в умовах кризи та подальший вихід з неї.

Проте польський вчений К. Кжакевич виділяє 4 етапи здійснення антикризових заходів.

По-перше, реагування менеджера на сигнали, які попереджають про можливість виникнення кризи та вжиття заходів, спрямованих на подолання її перших симптомів. Другим етапом у процесі здійснення антикризової політики є підготовка до кризи, яка передбачає розробку планів діагностики і загальних схем антикризових заходів. Наступним етапом автор вважає реалізацію антикризових заходів, в ході якої проводиться координація та контроль дій, їх перевірка в рамках підготовки до кризи. Завершальним етапом є оцінка кризи й реакція на неї установи, в ході якої оцінюються проведені

заходи, проводиться їх перевірка, формулюються висновки і здійснюється коригування антикризових заходів. Представлені етапи утворюють процес, який спрямований на ефективне управління у разі виникнення кризи, а також забезпечення профілактичних заходів у разі подальших надзвичайних ситуацій [45].

Дані заходи можна розділити на дії, активні щодо вже існуючих криз, що є пасивною реакцією банку на виникаючі загрози, а також активні, які охоплюють своїм спектром період до настання кризи, тобто спрямовані на її уникнення і запобігання.

Визнаним є підхід до розробки заходів антикризового управління, який охоплює 4 взаємопов'язані етапи: профілактика кризи, підготовка до кризи, реагування на кризу, відновлення докризового стану.

Вказані етапи являють собою певну послідовність дій і як, стверджує Дж. Рогозінська-Мітрут «кожна фаза виникає з попередньої і є підставою для розробки наступної» [46].

Виходячи з цього, кожен етап проведення антикризової політики банку охоплює окремі інструменти та завдання, вирішення яких необхідне для ліквідації проблеми на стратегічному рівні.

Дослідження літературних джерел дозволило визначити, що в процесі проведення антикризової політики використовують фінансові, організаційні, маркетингові та аналітичні інструменти подолання кризового стану (рис. 1.1).

Одним з найбільш наочних і ефективних інструментів превентивної антикризової політики виступає стрес-тестування. За допомогою нього досягаються відразу два важливих завдання:

- оцінюються розмір збитків при найбільш несприятливому розвитку подій та якість власної системи ризик-менеджменту;
- визначаються напрямки її подальшого вдосконалення.



Рис. 1.1 Інструменти антикризової політики банку

Джерело: [16]

За результатами стрес-тестування у банку з'являється можливість складання плану дій щодо подолання та усунення негативних наслідків настання кризової ситуації в тому випадку, якщо уникнути її неможливо [41].

Але, в незалежності від бажання банківського менеджменту та його співробітників, іноді виникають ситуації, під час яких, виявляються нові проблеми під виглядом неможливості ліквідації кризи, пошуку альтернативних шляхів їх вирішення, або більш того, антикризова політика банку призводить до збільшення проблемної ситуації в кредитній організації.

Це зумовлюється тим, що досить важко своєчасно передбачати настання кризи, розпізнати ознаки, що її попереджують і зрозуміти вектор спрямованості такої кризи. Причинами цього є недостатність реального досвіду функціонування в умовах кризи у вітчизняних банків, а також практичних навичок щодо діагностики внутрішніх і зовнішніх чинників

деструктивного характеру, що впливають на банківську систему в цілому і на окремих банках зокрема [38].

Недостатній обсяг інформації або не розвинені канали пошуку специфічної інформації, також дуже впливають на формування рішень під час проведення антикризової політики, адже саме прийняття таких рішень в умовах ризиків сприяє успішному функціонуванню. Відсутня інформаційна база також негативно позначається на аналізі та оцінці кризи, а значить такий аналіз, ймовірно, буде некоректний. Спотворення результатів аналізу призводить до прийняття рішень і стратегій керування, що не відповідають реальній ситуації, що у свою чергу призводить до негативних наслідків.

Ці причини впливають на те, що наявність антикризової політики в українських банках не дає гарантії запобігання кризі. В більшості випадків українські банки кризи саме переживають. Але саме антикризова політика сприяє менш болісному проходженню цього етапу. Антикризова політика в даному випадку визначає і вирішує проблеми неможливості функціонування комерційного банку, управляє процесом ліквідації кризових явищ і наслідків кризи. Адже саме подолання банківських криз диктується об'єктивною необхідністю ефективного функціонування та сталого розвитку банківського сектора для надання кредитної підтримки та інвестування господарюючих суб'єктів з метою відновлення їх діяльності, а також для фінансування державних програм і зміцнення економіки України. Відновлення, оновлення та фінансова стійкість банків, створюють об'єктивні умови для формування сучасного конкурентоспроможного банківського сектора.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ УКРАЇНИ

2.1. Діагностика стану банківського сектора України

Банківський сектор – це найбільша складова фінансового ринку України з активами, які складають значну частку усіх фінансових установ. Тому негативні фактори будуть найбільш помітними саме в цьому секторі. На жаль, кількість банківських установ, що мають ліцензію, з 2014 року щорічно зменшується. У 2020 році дві банківські установи було визнано неплатоспроможними. Причиною цього стало невиконання нормативів капіталу. Згідно з даними НБУ станом на 1 січня 2021 року в Україні було 73 банки-учасники (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість діючих банків в період з 2014 по 01.2021 рр.

Показники	Роки							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	01.2021
Кількість зареєстрованих банків	158	117	98	88	82	77	75	73
з них кількість банків з іноземним капіталом	68	41	39	38	38	37	35	33
зокрема, кількість банків зі стовідсотковим іноземним капіталом	19	17	18	17	18	23	23	23

Джерело: складено на основі джерела [28]

Аналізуючи таблицю 2. 1, бачимо, що за цей період 85 банків було оголошено неплатоспроможними та виведено з ринку шляхом ліквідації. Особливо різко їх кількість зменшилася в період з 2014 по 2016 рр.

Діяльність українських банків сьогодні залежить від інфляційних процесів, стану економіки України, дефіциту держбюджету, державного боргу тощо. Але у 2020 році Україну та весь світ вразила пандемія COVID 19. Поширення пандемії практично на всі країни світу, повсюдне оголошення обмежувальних заходів призвели до паніки на ринках у лютому-березні 2020 року та падіння світового ВВП на 6,2% у II кварталі до попереднього кварталу [12]. У цих умовах уряди та центральні банки світу екстрено запроваджували масові заходи підтримки економіки та населення, нові нестандартні інструменти для стабілізації ринків та підтримки фінансової стабільності.

У другому півріччі 2020 року почалося відновлення світової економіки, але воно було нерівномірним по країнах та секторах у зв'язку з другою хвилею епідемії, а також різними рівнями державної підтримки у різних країнах [12].

Раптова поява та стрімкий розвиток цього вірусу мали значний вплив на всі сфери бізнесу та економіки України, особливо на фінансовий сектор. Важливим фактором, що дозволив встояти банківському сектору у цей період, було те, що українські банки на початку 2020 року не мали значних дисбалансів, були достатньо капіталізовані та високоліквідні. Причому висока ліквідність відзначалася, як у національній валюті, так і в іноземній [17].

Достатність капіталу в українських банках знаходилася значно вище мінімального рівня. Це дозволило використовувати ці надлишки, ліквідуючи збитки від непрацюючих кредитів та дало можливість забезпечити кредитну підтримку позичальників, на яких значно вплинули наслідки пандемії.

Було відмічено підвищення ефективності та прибутковості фінансових установ, що сприяло самостійному генеруванню капіталу. Сприятливі показники були відзначені і у структурі фондування, що свідчили про залучення понад 90% зобов'язань на внутрішньому ринку. З цього можна

зробити висновок, про зниження залежності банків від ситуацій, що відбуваються на світових ринках капіталу.

На рис. 2.1. проаналізуємо карту ризиків вітчизняних банківських установ в період з червня по грудень у 2020 році.

З рис. 2.1. можливо зробити висновок, що в найменшій мірі було реалізовано кредитний ризик, цьому сприяли гнучка реструктуризація кредитів та державна підтримка бізнесу.

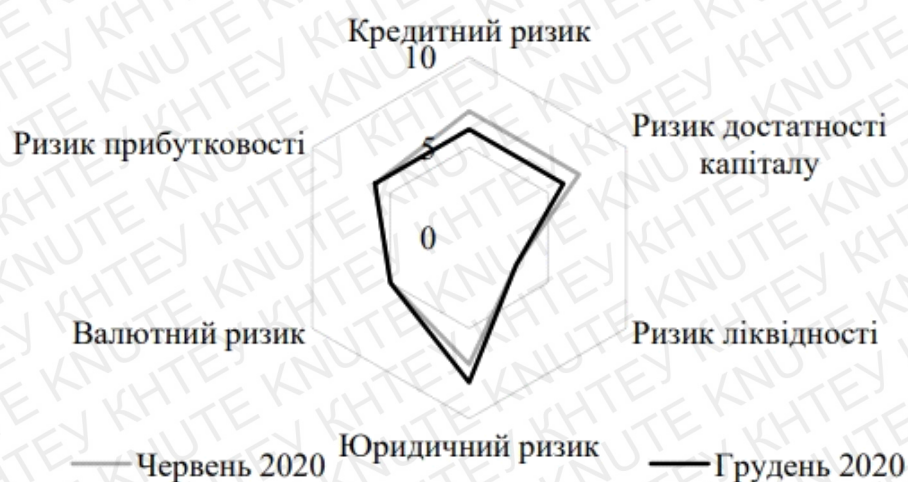


Рис. 2.1 Карта ризиків вітчизняних банківських установ у період з червня по грудень у 2020 році

Джерело: [13]

В незначній мірі реалізувався ризик ліквідності, адже до початку пандемії відмічався суттєвий запас ліквідності.

Порівнюючи значення юридичного ризику з червня по грудень, можна відмітити його посилення. Причиною цього стали суперечливі рішення судів щодо АТ КБ «ПриватБанк» та скасовані антикорупційні реформи, які були погоджені з МВФ.

Значна кількість валютних депозитів впливала на помірність показників здійснення валютного ризику. У порівнянні з минулими роками, українські банки в період 2020-2021 рр. стабільніше перенесли коливання курсів валют.

Ризик прибутковості за розглянутий період не змінився. Ця стабільність є наслідком швидкого відновлення комісійних прибутків банків, відсоткові ж

прибутки взагалі суттєво не знижувалися. Загалом, підвищуючи власну операційну ефективність багато банків змогли компенсувати ризики.

Також, з рис. 2.1. можна зробити висновок про зниження ризиків достатності капіталу банків за розглянутий період. Даний ризик був компенсований внаслідок докапіталізації НБУ.

Загалом, внаслідок низького кредитного ризику та помірного зменшення прибутків за цей час, криза набагато менше вплинула на капітал банків, ніж це очікував НБУ.

Проте були виявлені і негативні наслідки для банківської системи на основі проведення експрес стрес-тестування навесні 2020 року. Воно було проведено для 28 банківських установ, активи яких склали 91% активів банківського сектору. Згідно з результатами тестування була визначена загальна потреба в докапіталізації, що склала 10.3 млрд. грн. [5].

Для аналізу стану банківського сектору під час кризових умов, спричинених пандемією, наведемо відомості щодо відносного відхилення рейтингу стійкості банку з 2019 по 2020 рр. (Додаток А).

З даних представлених у додатку можна відмітити ті банки в яких рівень стресостійкості підвищився, а саме: «Банк Кредит Дніпро», «Форвард Банк», «Укресімбанк», «Укргазбанк», «Креді Агріколь Банк», «Укрсіббанк». Негативну динаміку, що свідчить про зниження показника було виявлено у «Банка інвестицій та заощаджень», «Мегабанка», «Такскомбанка», «Кредобанка».

Найвищі значення стресостійкості мали банки: «Глобус», «Банк Кредит Дніпро», «Укресімбанк», «Ощадбанк», «Креді Агріколь Банк», найнижчі – «Банк інвестицій та заощаджень», «Банк Львів», «А-Банк», «Універсал Банк», «Правекс Банк», «ПриватБанк» [3].

Визначимо фінансову стійкість вітчизняних банків за розглянутий період за допомогою розрахунку коефіцієнта надійності, коефіцієнта фінансового важеля, коефіцієнта участі власного капіталу у формуванні активів та мультиплікатора капіталу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості банків України у 2019-2020 рр.

Показники	Методика розрахунку	2019	2020	Абсолютний приріст 2020/2019
Коефіцієнт надійності, %	Власний капітал /Зобов'язання	11,24	9,66	-1,58
Коефіцієнт фінансового важеля, рази	Зобов'язання / Власний капітал	8,89	10,36	1,47
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів, %	Власний капітал /Активи	14,06	12,11	-1,95
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу, рази	Активи / Власний капітал	7,11	8,25	1,14

Джерело: складено за даними НБУ [30]

Аналізуючи табл. 2.2. можемо зробити висновок про значне зниження коефіцієнта надійності, який зменшився на 1,58процентні пункти за рік. Також, знизився коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів на 1,95пп. Можна зробити висновок, що стійкість банків мала тенденцію до зниження внаслідок браку власного капіталу, необхідного для покриття ризиків за активними операціями.

У табл. 2.3. розглянемо найбільш стійкі вітчизняні банки згідно рейтингу оприлюдненого Міністерством фінансів України. Даний рейтинг був оснований на стресостійкості фінансових установ, лояльності клієнтів, оцінці аналітиків та депозитах фізичних осіб за підсумками II кварталу 2020 р. До рейтингу потрапили банки, які у портфелі роздрібних депозитів мали від 1 млрд. грн. Загалом було оцінено 31 банківську установу.

Таблиця 2.3

Рейтинг найбільш стійких вітчизняних банків за підсумками II кварталу 2020 р.

Позиція в рейтингу	Назва банку	Кількість балів
1	«Райффайзен Банк Аваль»	4,73
2	«Укрсиббанк»	4,38

Продовження табл. 2.3

3	«Креді Агріколь Банк»	4,30
4	«ОТП Банк»	4,16
5	«Прокредит Банк»	3,89
6	«Кредобанк»	3,83
7	АТ «Приватбанк»	3,82
8	«ПУМБ»	3,69
9	«Укргазбанк»	3,68
10	«Ощадбанк»	3,55

Джерело: складено на основі [29]

Згідно з табл. 2.3. найбільш стійким вітчизняним банком став «Райффайзен Банк Аваль», що набрав 4,73 бала.

У табл. 2.4. розглянемо динаміку зміни економічних нормативів по банківській системі за період 2010-2020 рр.

Таблиця 2.4

Значення економічних нормативів (капіталу) по системі банків України за 2010-2020 роки

Рік	Нормативи капіталу				
	Н 1	Н 2	Н 3		
	Регулятивний капітал (млн грн)	Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (не менше 10 %)	Норматив достатності основного капіталу (не менше 7%)*	Норматив співвідношення Регулятивного капіталу до сукупних активів (не менше 9 %)	
2010	156 083,9	20,34	Не розраховувався	14,35	
2011	173 577,6	18,51		14,82	
2012	177 991,9	18,09		14,95	
2013	192 916,0	17,55		13,85	
2014	169 492,5	14,03		11,20	
2015	99 305,4	8,92		Не розраховувався	Не розраховується
2016	138 526,0	13,34			
2017	112 154,5	15,35			
2018	121 742,1	15,52	13,28		
2019	147 073,2	18,72			
2020	181 880,5	21,63	15,51		
2020 р./2010 р.	25 796,6	1,29	2,23	X	

Джерело: побудовано авторами на основі [30]

Аналізуючи табл. 2.4, можна відмітити що зростання регулятивного капіталу відбувалося з 2010 по 2014 рр., після різкого падіння у 2015 році, внаслідок кризових явищ у банківському секторі країни, його стабільне зростання розпочалося лише у 2018. Загалом, за розглянутий період регулятивний капітал зріс на 25796,6 млн. грн. Для нормативу достатності характерна інша динаміка. У період з 2010 по 2015 рр. відзначалося його щорічне зменшення. Проте з 2016, після різкого зростання, відзначалося щорічне підвищення. В цілому за розглянутий період він зріс на 1,29 %. Розрахунок нормативу достатності основного капіталу почав проводитися лише з 2019 р. За два роки він збільшився на 2,23 %.

Проаналізуємо динаміку рентабельності активів та капіталу вітчизняних банків, що являються ключовими показниками системи (рис. 2.2)

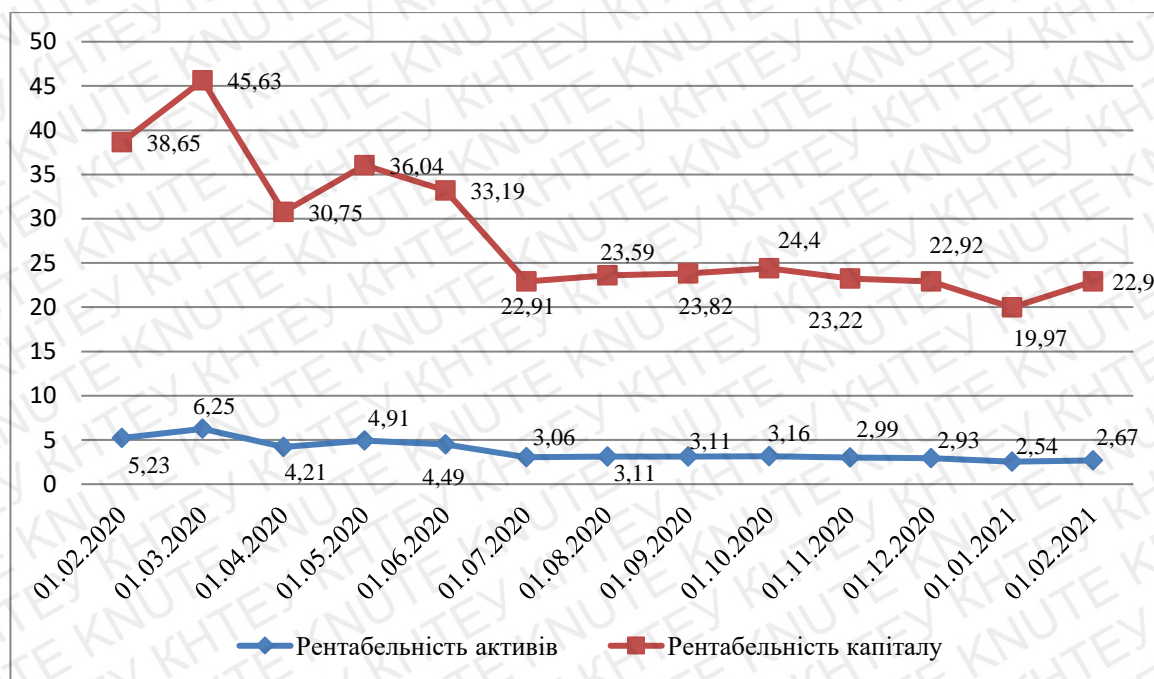


Рис. 2.2 Динаміка рентабельності активів та капіталу банківських установ за 2020-2021 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних [30]

З рис. 2.2 видно, що динаміка рентабельності активів та капіталу була нестабільною, особливо в період з початку 2020 р. і до липня 2020. Рентабельність капіталу особливо різко зменшилася з початком пандемії у

квітні, а також у червні. Така нестабільність показників пов'язана як з недостатньою ефективністю використання активів українськими банками та управління капіталами, так і введенням карантинного режиму, світовою кризою, скороченням економічної активності.

І хоча динаміка рентабельності активів та капіталу починаючи з липня 2020 року відносно стабілізувалися, після різкого зменшення, проте показників, які були відзначені на початку 2020 року вони не досягли.

Проаналізуємо, як змінювався рівень довіри до банків в умовах кризи за даними опитувань, проведених рейтинговими агентствами. Адже саме він є одним з ключових показників, керуючись яким клієнти обирають кредитну установу. Згідно соціологічних опитувань центру Разумкова [37] у 2019 р. 36,7% опитаних не довіряли банкам, скоріше не довіряли – 38,1%, скоріше довіряли – 13,9%. І лише 1,6% довіряли повністю. Тобто, рівень довіри до вітчизняних банків знаходився на низькому рівні. Повторне опитування у 2020 р. показало, що зовсім не довіряють – 34,3%, скоріше довіряють – 16,1%, повністю довіряють – 2,3%. Можна зробити висновок, що не дивлячись на турбулентні умови у фінансовому секторі українці стали більше довіряти банкам.

Головним завданням Національного Банку України в таких нестабільних умовах стало проведення антикризової політики, спрямованої на стабілізацію ринків та підтримку економіки та населення. На різних стадіях розвитку «коронакризи» в Україні використовувалися комбінації заходів грошово-кредитної та макропруденційної політики, надання ліквідності, операції на валютному ринку, а саме [5]:

- відстрочений процес впровадження буферів консервації капіталу та системної важливості;
- рекомендовано не виплачувати дивіденди до жовтня 2020 року;
- відстрочено запровадження вимог до покриття капіталом ОВДП в іноземній валюті;

- скасовано стрес-тестування банків у 2020 році та відстрочено виїзні перевірки банків та небанківських кредитних установ;
- запроваджено довгострокове рефінансування банків (строком до 5 років), а також розширено перелік об'єктів застави;
- укладено угоду з Європейським банком реконструкції та розвитку про валютний своп обсягом до 500 млн. дол.;
- збільшено строк формування та затвердження банками стратегії управління проблемними активами;
- збільшено строк подання та оприлюднення фінансової звітності;
- рекомендовано банкам здійснення реструктуризації кредитів позичальникам, що постраждали через карантинні обмеження;
- пом'якшено вимоги до оцінки кредитного ризику, тобто кредити, які було реструктуризовано у зв'язку карантинними обмеженнями, не впливатимуть на капітал банків.

Також, з метою сприяння подальшій розробці реалістичних варіантів відновлення банківських установ на випадок фінансових криз, НБУ було запроваджено Постанову №95 [31], розроблену на основі світової практики. Даною постановою передбачається розробка кожним вітчизняним банком до березня 2021 року плану відновлення, який при настанні кризової ситуації допоможе в короткі терміни стабілізувати роботу установи. При розробці такого плану, банки повинні враховувати профіль ризиків, характер наданих послуг та їх обсяги.

Розробка такого плану передбачає:

- створення ефективної системи індикаторів, що дозволятимуть оцінювати зміни у фінансовому стані діяльності установи. Система індикаторів охоплюватиме кількісні (капітал, ліквідність, прибутковість тощо) та якісні (вимоги клієнтів щодо дострокового погашення зобов'язань та інш.) показники;
- проведення моделювання стрес-сценаріїв, що охоплюють події, в наслідок яких банк буде визнаним неплатоспроможним;

- створення реалістичних варіантів відновлення фінансової стійкості із мінімальними операційними затратами. Варіанти повинні бути основані на результатах стрес-тестування;
- щорічне оновлення планів [31].

Розроблені плани повинні оцінюватися Національним банком, з метою підтвердження їх ефективності та реалістичності.

Для подальшого відновлення банківської системи, Національним банком було висунуто вимоги, що необхідно виконати вітчизняним комерційним банкам поетапно на протязі наступних років (рис. 2.3).

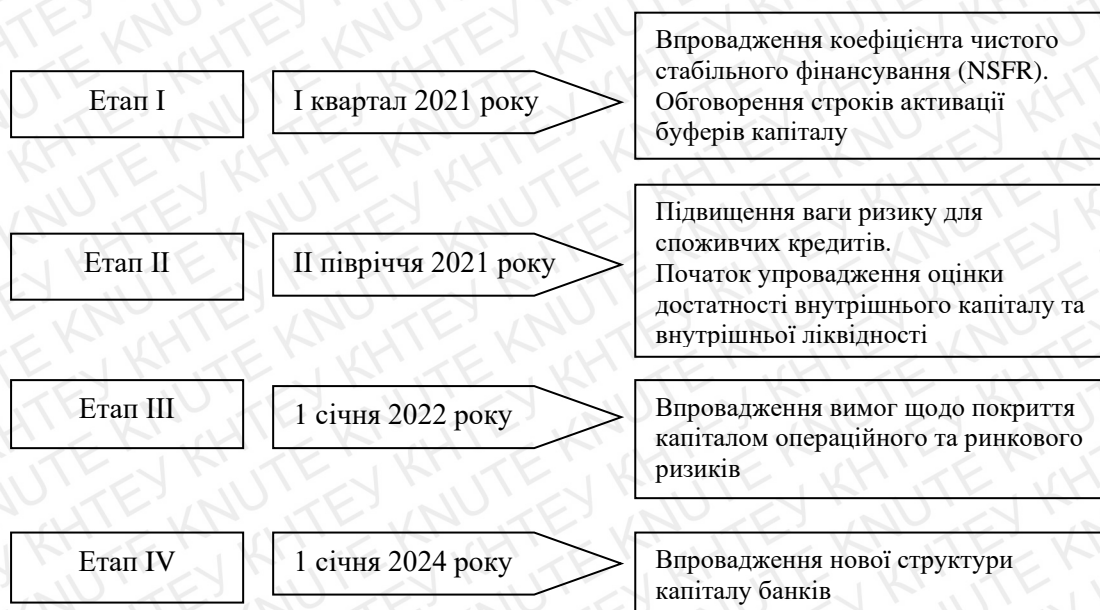


Рис. 2.3 Поетапні регуляторні вимоги затверджені НБУ для підвищення фінансової стійкості банківської системи України

Джерело: представлено на основі [27]

Було впроваджено ризик-орієнтований підхід та нові критерії для фінансового моніторингу, що покликані забезпечити ефективну оцінку ризиків.

Через поширення пандемії уряд повинен був переглянути запланований бюджет та внести відповідні зміни задля забезпечення стабільності економіки, мінімізації негативних наслідків кризи, підвищення рівня безпеки населення тощо. Тому, серед заходів, що були розроблені НБУ після введення

карантинних обмежень у 2020 році, з метою суттєвого пом'якшення вимог до банківського сектору стало зниження облікової ставки.

НБУ заохочувалася реструктуризація кредитів позичальникам, що тимчасово зіткнулися з фінансовими труднощами внаслідок карантинних обмежень.

НБУ задовольнив заяви щодо рефінансування державних банків, загальна сума кредитів на пільгових умовах склала 48,5 млрд. грн. за 2020 рік. Дані кредити розраховані на 3-5 років під 6-8% річних. Також, було розширено термін надання «коротких» рефінансованих кредитів з 30 до 90 днів. Запроваджено програму видачі довгострокових кредитів рефінансування банкам на термін від 1 до 5 років з плаваючою ставкою, що рівна обліковій ставці. Метою даної програми є надання гарантій достатньої ліквідності у банківській системі у разі погіршення настроїв учасників ринку. Банки користуватимуться даним інструментом для більш активного кредитування проектів, яким потрібно довгострокове фінансування.

Отже, можемо зробити висновки про негативний вплив явищ, спричинених всесвітньою пандемією на банківський сектор України. Кризові явища спричинили зниження фінансової стійкості вітчизняних кредитних установ. Для стимулювання розвитку економіки країни та підтримання стійкості банківської системи, Національним банком України було здійснено ряд заходів на основі досвіду світової практики, що включали в себе зміни в регуляторній політиці. Заходи, що були розроблені НБУ сприяли регулюванню макрофінансової ситуації. Низька інфляція, високі резерви та стабільний валютний ринок дозволили знизити панічні настрої на фінансовому ринку України.

2.2. Діагностика антикризової політики АТ КБ «Приватбанк»

АТ КБ «Приватбанк» відноситься до лідерів вітчизняного банківського сектора та має найбільші за розмірами активи серед конкурентів [14].

Місією банку є надання найкращих якісних фінансових послуг, що сприяють розвитку економіки, зростанню бізнесу та здійсненню мрій індивідуальних клієнтів.

Основними сегментами банківської діяльності АТ КБ «Приватбанк» є:

- 1) роздрібна банківська діяльність;
- 2) обслуговування клієнтів малого та середнього бізнесу (МСБ).

АТ КБ «Приватбанк» одразу після введення карантинних обмежень у 2020 р. прийняв такі дії, як програми реструктуризації, кредитні канікули, розстрочення платежів із кредитів. Банківська установа заявила, що попри нинішні економічні умови, викликані всесвітньою пандемією, продовжуватиме підтримувати малий та середній бізнес за допомогою електронної інфраструктури обслуговування, сервісів Приват24 та цільових кредитних програм.

Для клієнтів, що опинилися в складних фінансових умовах АТ КБ «Приватбанк» запропонував програми реструктуризації, згідно яких передбачені кредитні канікули, з можливістю розстрочення чергових платежів. Також, банком були скасовані штрафні санкції за прострочення платежів.

Наступним кроком стало скасування комісії для підприємств, які користувалися POS-терміналами банку та пішли на карантин. Було запроваджено кредитні канікули для підприємців та малого бізнесу на весь час дії жорстких карантинних обмежень навесні 2020 р.

В кінці травня АТ КБ «Приватбанк» першим з вітчизняних банків знизив кредитні ставки на чверть для всіх угод, з метою надання допомоги малому бізнесу на час виходу з карантину. Такі антикризові умови фінансування підприємців діяли до кінця 2020 року.

Проаналізуємо фінансово-економічні показники АТ КБ «Приватбанк» згідно його фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2020 рр. (Додаток Б) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фінансово-економічні показники АТ КБ «ПриватБанк»

Показник, млн. грн	2019	2020	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
Чисті активи, всього	282 037	314 106	32 069	9,2%
Загальні активи, всього	525 248	552 058	26 810	5,0%
Грошові кошти та їх еквіваленти	22 345	28 601	6 256	11,9%
Кредити та заборгованість клієнтів	52 020	61 033	9 013	2,1%
у т. ч. кредити та заборгованість юр. осіб	13 044	14 883	1 839	1,2%
у т. ч. кредити та заборгованість фіз. осіб	38 976	46 150	7 174	2,4%
ОВДП	168 720	140 199	-28 521	-5,2%
Зобов'язання, усього	250 575	259 577	9 002	8,0%
Кошти, отримані від НБУ	9 817	7 721	-2 096	21,3
Кошти банків	195	201	6	387,7%
Кошти клієнтів	224 952	231 386	6 435	5,7%
у т. ч. кошти суб. госп. та небанк. фін. установ	47 392	50 195	2 803	12,5%
у т. ч. кошти фізичних осіб	177 382	181 013	3 631	4,1%
Статутний капітал	206060	206060	-	-
Власний капітал, усього	52 825	54 529	1 704	3,22%
Прибуток/(збиток) після оподаткування	24 302	32 609	8 307	34,1%

Джерело: складено автором на основі даних [14]

Аналізуючи табл. 2.4 варто відмітити зростання чистого прибутку. Відбулося збільшення чистих активів на 32069 млн. грн. З цього слідує, що банк активно розвивається та шукає шляхи зменшення ризиків і збільшення прибутку.

Джерела фінансових ресурсів АТ КБ «Приватбанк» це:

1. Капітал, що складається з основного капіталу та резервних фондів.

Внаслідок збитків, що були понесені установою в минулих періодах

із-за трансакцій колишніх вигідних власників, банком було накопичено дефіцит, що покривається внесками в основний капітал.

2. Серед коштів клієнтів, що у 2020 р. складали близько 50% поточних високо-диверсифіковані рахунки, основна частка відноситься до рахунків фізичних осіб.
3. Кошти міжбанківського ринку та рефінансування НБУ. АТ КБ «Приватбанк» не покладається на цей вид ресурсів у своїй політиці управління ліквідністю, використовуючи їх лише у виняткових випадках та в обмеженій кількості.

Проаналізуємо дані щодо кредитів та заборгованостей банку за 2018-2020 рр. на рис. 2. 4.

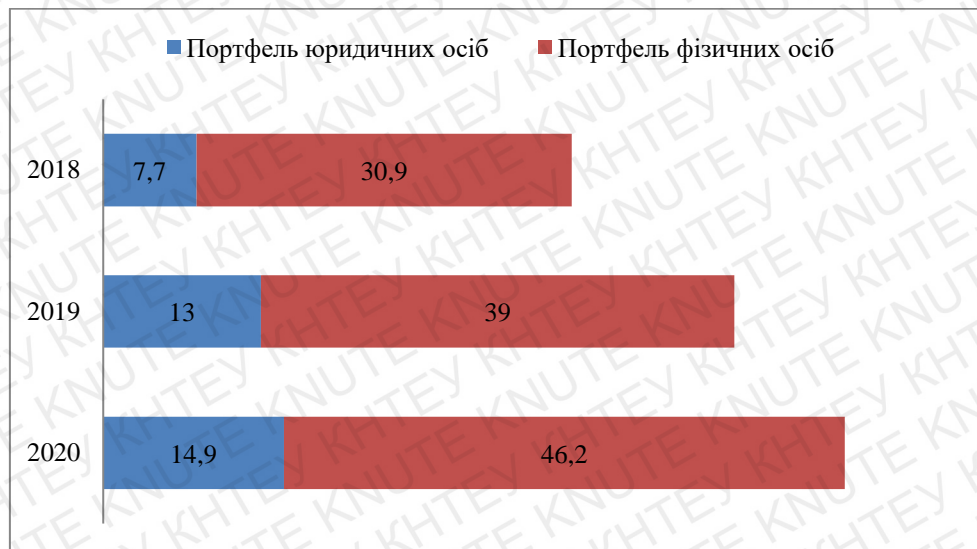


Рис.2.4 Кредити та заборгованість АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2020 рр., млрд. грн.

Джерело: складено автором на основі даних [14]

За розглянутий період портфель фізичних осіб значно перевищував портфель юридичних осіб. Простежується тенденція до збільшення обох портфельів. Якщо у 2018 р. у портфелі фізичних осіб було 30,9 млрд. грн., то у 2020 дана сума вже становила 46,2 млрд. грн. Портфель юридичних осіб збільшився з 7,7 млрд. грн. у 2018 р. до 14,9 млрд. грн. у 2020 р.

Проаналізуємо інформація стосовно коштів клієнтів АТ КБ «Приватбанк» (рис. 2.5).

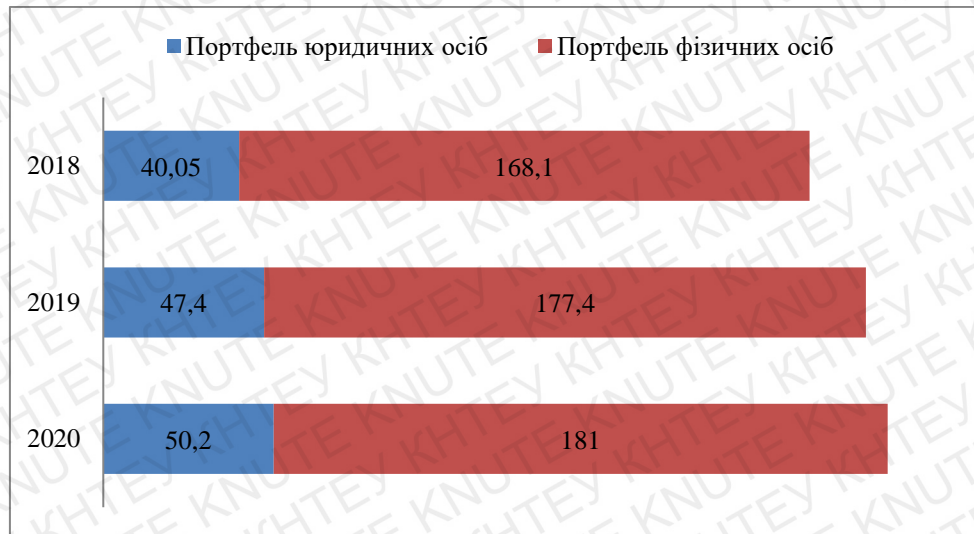


Рис. 2.5 Показники коштів клієнтів АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2020 рр., млрд. грн.

Джерело: складено автором на основі даних [14]

Аналіз рис. 2.5 знову підтверджує значне переважання коштів фізичних осіб в АТ КБ «Приватбанк». За розглянутий період обидва портфелі мали тенденцію до збільшення.

Проаналізуємо чи дотримувався АТ КБ «Приватбанк» нормативу достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2) (табл. 2.5).

Дані з табл. 2.5 свідчать, що станом на 31 грудня 2020, з врахуванням того що мінімальне значення Н2 – 10%, АТ КБ «Приватбанк» дотримувався вимог НБУ щодо даного значення. Причому, за аналізований період банк зміг збільшити його розмір.

Таблиця 2.5

Дотримання АТ КБ «Приватбанк» нормативу достатності регулятивного капіталу

Показник	2018	2019	2020
Регулятивний капітал, млн. грн.	19 556	19 224	35 257
Коефіцієнт достатності капіталу, %	17,46	19,98	28,09

Джерело: складено автором на основі даних [14]

На рис. 2.6 проаналізуємо зміну показника адекватності регулятивного капіталу АТ КБ «Приватбанк» за досліджуваний період.

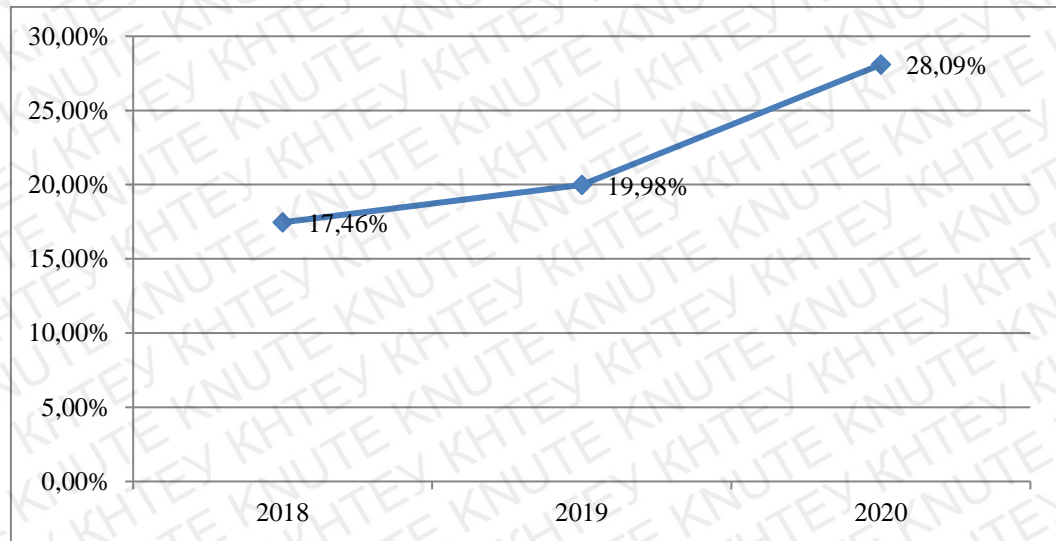


Рис. 2.6 Аналіз показника адекватності регулятивного капіталу АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2020 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних [14]

Отже, за розглянутий період відбулося зростання показника достатності регулятивного капіталу. Причини цього зростання пов'язані з посиленням вимог НБУ та проведенням АТ КБ «Приватбанк» заходів антикризової політики.

Важливий фактор, що допомагає забезпечувати стабільну діяльність банку є достатня ліквідність. Тому, до стратегічних завдань політики АТ КБ «Приватбанк» відноситься: підтримання показників ліквідності на рівні вище нормативного, мінімізація ризику ліквідності шляхом підтримання достатнього обсягу високоякісних ліквідних активів як можливого джерела забезпечення на випадок реалізації стресових ситуацій, лімітування залучених коштів шляхом формування диверсифікованої ресурсної бази тощо. АТ КБ «Приватбанк» намагається підтримувати стабільну базу фінансування, розвивати джерела ресурсів, зокрема за рахунок коштів юридичних та фізичних осіб.

Контроль ризику ліквідності реалізується через дотримання як регуляторних норм по показниках короткострокової ліквідності і LCR, так і через контроль лімітів та вимог за показниками розривів ліквідності, обсягу високоякісних ліквідних активів, концентрацій джерел фінансування.

Проведемо оцінку ліквідності АТ КБ «Приватбанк» з врахуванням коефіцієнтів ліквідності, встановлених НБУ (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка ліквідності АТ КБ «Приватбанк»

Показник	2018	2019	2020
Н6 «Норматив короткострокової ліквідності»	97,74%	100,41%	92,92%
LCRBB – 100% за всіма валютами	263,61%	268,26%	278,23%
LCRIB– 100% в іноземній валюті	102,03%	307,71%	218,17%

Джерело: складено автором на основі даних [14]

Аналізуючи табл. 2.6. бачимо, що норматив короткострокової ліквідності (Н6), мінімальне значення якого повинно бути не нижче 60%, завжди перевищує цю цифру.

Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) у 2020 р. складав 278,23% за всіма валютами (LCRBB) та 218,17% в іноземній валюті (LCRIB) на 31 грудня 2020 року (на 31 грудня 2019 року: 286,26% та 307,71% відповідно) при встановленому НБУ значенні нормативу не менше 100% за всіма валютами (LCRBB) та в іноземній валюті (LCRIB) (на 31 грудня 2018 року: не менше 80% за всіма валютами (LCRBB) та 50% в іноземній валюті (LCRIB).

Те, що значення показників ліквідності АТ КБ «Приватбанк» вище встановлених НБУ нормативів, свідчить не тільки про дотримання банком вимог, а й про ефективний контроль даних показників та постійне підтримання достатнього запасу первинної (каси, коррахунку в НБУ й коррахунків в інших банках) та вторинної (портфелю ОВДП та депозитних сертифікатів НБУ) ліквідності управлінням банку. Це дозволяє АТ КБ «Приватбанк» покривати відтік клієнтських коштів, без загрози для функціонування та розвитку установи.

У табл. 2.7. проведемо розрахунок показників ліквідності та рентабельності АТ КБ «Приватбанк».

Таблиця 2.7

**Розрахунок показників ліквідності та рентабельності АТ КБ
«Приватбанк», у %**

Показник	2018	2019	2020
Коефіцієнт ліквідності	9,93	12,36	14,78
Чиста процентна маржа	6,02	6,35	7,37
Рентабельність активів (ROA)	4,6	10,53	12,76
Рентабельність капіталу (ROE)	40,7	59,8	68,4

Джерело: складено автором на основі даних [14]

Аналізуючи табл. 2.7 варто відмітити щорічне зростання коефіцієнта ліквідності за 2018-2020 рр. Тобто, АТ КБ «Приватбанк» має достатню ліквідність, внаслідок ефективного управління високоліквідними активами.

Аналіз показників рентабельності активів (ROA) дає зробити висновок, що при мінімальному значенні нормативу – 1%, даний показник значно його перевищує. Причому ROA зростала на протязі аналізованого часу. Це свідчить про те, що керівництво АТ КБ «Приватбанк» ефективно управляє активами банку.

Оптимальне значення ROE – 5% і більше. АТ КБ «Приватбанк» перевищує це значення в декілька разів – 68,4% у 2020 р., щорічно підвищуючи його.

Мінімальне значення чистої процентної маржі повинно бути не нижче за 4,5%. У табл. 2.7 ми бачимо, що даний показник відповідає цьому значенню та за розглянутий період зріс від 6,02% до 7,37%, що підтверджує можливість установи отримувати стабільний дохід.

На рис. 2.7 проведемо аналіз динаміки чистого прибутку банку.

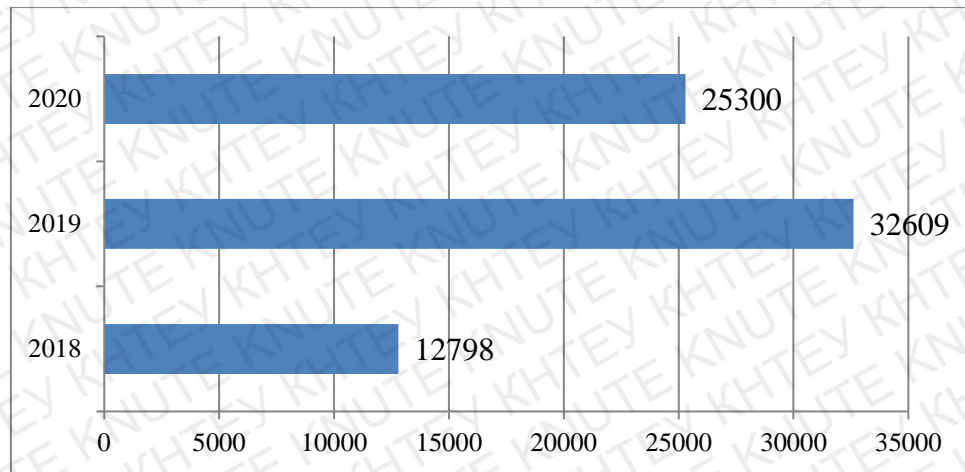


Рис. 2.7 Чистий прибуток АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2020 рр., млн. грн.

Джерело: складено автором на основі даних [14]

Як видно з рис. 2.7 в період 2018-2019 рр. чистий прибуток банку зріс майже втричі, проте за період 2019-2020 рр. він зменшився на 7 309 млн. грн. Та навіть попри таке різке зменшення показника АТ КБ «Приватбанк» у 2020 р. був відзначений, як найбільш прибутковий банк країни.

Проведемо аналіз динаміки чистого комісійного та процентного доходу АТ КБ «Приватбанк» на рис. 2.8.

Як видно з рис. 2.8 за розглянутий період обидва показники зростали.

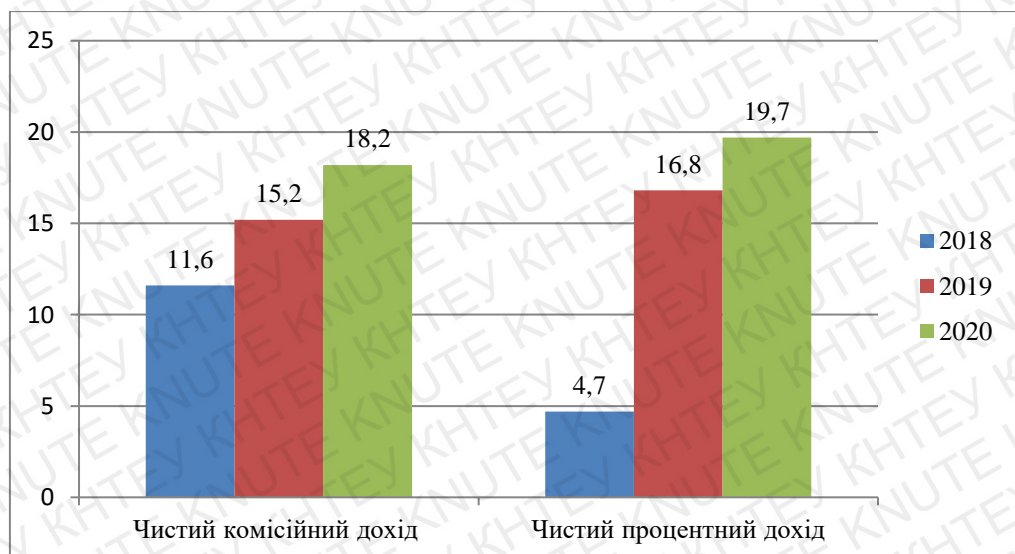


Рис. 2.8 Показники чистого комісійного доходу та чистого процентного доходу АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2020 рр., млрд грн.

Джерело: складено автором на основі даних [14]

У табл. 2.8 проведемо аналіз динаміки основних відносних показників фінансової стійкості АТ КБ «Приватбанк» за 2020 р.

Таблиця 2.8

**Основні відносні показники фінансової стійкості АТ КБ
«Приватбанк»**

Показники	Умовні позначення	Оптимальне значення	2020
Власний капітал млн грн	К		54 529
Засновницький (акціонерний) капітал млн грн	Какц		206 060
Залучені кошти млн грн	Зк	-	255 194
Активи загальні млн грн	Аз		309 723
Активи дохідні млн грн	Ад		33 841
Активи недохідні млн грн	Ан		77 776
Активи капіталізовані млн грн	Ак		8 484
Показники фінансової стійкості			
Коефіцієнт надійності	Кн	Більше 0,05	0,21
Коефіцієнт «фінансового важеля»	Кфв	1 : 20	1 : 4,68
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	Кук	Більше 0,1	0,18
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	Кзк	-	0,16
Коефіцієнт захищеності дохідних активів власним капіталом	Кза	-	-0,69
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	Кмк	12-15	1,5

Джерело: складено автором на основі даних [14]

З показників 2.8. більша частина знаходиться в нормі. Проте варто відмітити від'ємне значення коефіцієнту захищеності дохідних активів власним капіталом та невідповідність нормам коефіцієнта мультиплікатора капіталу.

Проведений аналіз ключових показників фінансової стійкості АТ КБ «Приватбанк» дає змогу визначити, що даний банк проводить виважену антикризову політику підтримуючи свої показники на достатньо високому рівні.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСОКНАЛЕННЯ

3.1 Антикризові заходи комерційних банків під час пандемії

Зміна внутрішніх бізнес-процесів як адекватна реакція на зміни в зовнішньому середовищі стає чи не єдиним шляхом трансформації діяльності банків в кризові періоди. І хоча метою діяльності банків є збільшення власних прибутків, розширення спектру послуг і масштабів діяльності, збільшення кількості клієнтів, і зростання на цій основі вартості акціонерного капіталу, але нестабільність, внесена наслідками карантинних обмежень змусила банки у 2020-2021 рр. адаптуватися до нових умов.

Особливе значення у протидії кризі мала здатність банків кредитувати економіку. Адже вони є економічними суб'єктами, які мають основні кредитні ресурси, необхідні для розвитку бізнес-сектору країни. Завдяки суттєвому запасу міцності, що виражалась у високій ліквідності вітчизняних банків та їх прибутковості, кредитні установи змогли продемонструвати свою стійкість в умовах кризи. Хоча банками і очікувалося збільшення частки непрацюючих кредитів, вони заздалегідь створили резерви для компенсації можливих втрат.

Тут варто підкреслити, що це вперше, коли внаслідок кризових явищ банківські установи не тільки не посилювали економічну нестабільність, а навпаки виявили високу кредитну активність у період пандемії, якісно виконуючи свої функції. Саме можливість підтримувати економіку країни, і в тому числі бізнес-сектор фінансовими ресурсами (тим більше у нестабільній ринковій ситуації), більшою мірою і визначає сьогодишню роль і важливість банків для економіки країни.

Таким чином, фінансовий сектор мав достатньо ресурсів для безперешкодного кредитування економіки, зробивши ставку на довгостроковий стабільний розвиток.

Однозначно, кризові явища, спричинені пандемією завдали негативного впливу на фінансове становище банків. Це підтверджується зниженням їх прибутку в 2020 році майже на чверть у порівнянні з попереднім роком. Проте у порівнянні з 2018 роком прибуток був вищий [30].

Найгірші фінансові результати було відмічено у II кварталі 2020р., саме під час найжорсткіших обмежень та повної неготовності країни до розвитку негативного сценарію в економіці. Внаслідок значного зниження процентних ставок банки відчули вплив на їх ЧПД та банківську маржу. Негативні тенденції спостерігалися і на рівні портфеля незабезпечених споживчих позик, які генерують для банків ЧПД та банківську маржу [30].

Після зняття жорстких карантинних обмежень та росту економічної активності вже у III кварталі було відмічено зростання процентних та комісійних прибутків, внаслідок високого попиту на кредити. У 14 банків було збережено ROE на рівні не нижче 15%. А у п'яти лідерів банківського сектору було створено 88,2% загального прибутку банківської системи.

До антикризових заходів, що були вжито банками відноситься збільшення внесків до резервів. У порівнянні з 2019 року вони зросли більш ніж у 2 рази, внаслідок втрат банківських установ від кредитного ризику на рівні 1,6% валового кредитного портфеля та 2,9% чистого кредитного портфеля. Майже 20% кредитного портфеля перейшло із першої стадії оцінки до другої стадії, це послужило суттєвим зростанням кредитного ризику. Варто відмітити, що понад 30 % резервів від обсягу банківської системи було сформовано Приватбанком, що відвів ці кошти під юридичні ризики у II кварталі [3].

Попри нестабільні умови було продовжене списування непрацюючих кредитів, як і в попередньому році. Найбільша кількість була списана IV кварталі 2020 р. За даними НБУ – це спричинило зменшення частки NPL

упортфелях державних банків. Вона знизилася на рівень менше 60% вперше за багато років. В кінці 2020 року вона становила 41%.

Було відзначене зростання вкладень банків в ОВДП внаслідок росту дохідності за ОВДП та можливості отримання доступу до довгострокового рефінансування від НБУ. Дане інвестування не мало впливу на спроможність банків до кредитування. Лідери банківського сектору у 2020 році змогли наростити кредитні портфелі, особливо за рахунок позик МСП та іпотечного кредитування.

Скоординована робота банків створила нові можливості для секторів, що особливо постраждали від наслідків пандемії, що дозволило більшості бізнес-сектору забезпечити безперевну діяльність, зберегти робочі місця та планувати розвиток у довгостроковій перспективі.

У 2020 році банки зрозуміли, що схеми, за якими вони діяли на протязі попередньої діяльності в нових турбулентних умовах неефективні. А на тлі нинішніх пандемічних, кризових подій ще очевиднішою для банків стала важливість партнерства та лояльності до клієнта. Це спричинило розробку адаптивних умов, що були застосовані найбільшими банками України з метою протидії кризі.

Банки пішли назустріч населенню та малому бізнесу, які постраждали внаслідок карантинних обмежень. Багато банків вводило кредитні канікули для малого та середнього бізнесу. Також, скасовувалися комісії за користування POS-терміналами або комісії за обслуговування рахунків клієнтів, які не працювали під час карантину.

Банки активно вводили послуги дистанційного обслуговування як один з ефективних антикризових засобів під час карантинних обмежень. Адже особливість поточної кризи полягає в тому як істотно змінилися способи взаємодії установ зі споживачем через різні карантинні заходи, включаючи різні способи зниження кількості випадків прямих контактів людини з людиною.

Під час жорстких карантинних обмежень навесні 2020 року банківські відділення змушені були переводити обслуговування клієнтів на цифрові дистанційні канали. Складністю такого переходу було те, що більшість вітчизняних банків лише нещодавно почали використовувати цифровізацію власних послуг. Їм довелося прискорити реалізацію каналів дистанційного обслуговування клієнтів. Цьому також сприяли державні проекти ДІЯ, БанкІД. Вітчизняні банки почали активно змінювати власні продукти та послуги з врахуванням дистанційного обслуговування клієнтів. Основною метою даних змін було зменшення можливих ризиків та мінімізація фінансових втрат від кризи.

Дослідження організації Fidelity National Information Services (FIS) показали, що у зв'язку з початком пандемії мобільний банківський трафік зріс на 85% у квітні 2020 року, а нові цифрові реєстрації зросли на 200%. [48]. Тобто, введення антикризових заходів сприяло значному розвитку банків у цій сфері. Саме під час пандемії відбувся розвиток Інтернет-банкінгу, мобільного банкінгу, активне впровадження чат-ботів. В результаті опитування споживачів було визначено переваги у використанні функціями банківського обслуговування до, під час та після пандемії (рис. 3.1).

Як видно з рис. 3.1 найбільшого поширення серед всіх послуг досягли послуги Інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу. Причому, динаміка їх використання зросла під час пандемії і продовжує своє зростання у 2021 році.

Також, можна зробити висновок, що кількість відвідувань банківських відділень хоч і зменшилася під час жорстких карантинних обмежень навесні 2020 року, але після введення адаптивного карантину залишилася на тому ж рівні. Відсоток користування банкоматами залишився приблизно на тому самому рівні. Хоч, користування чат-ботом найменше використовується серед запропонованих функцій, але воно з 15% звернень клієнтів до пандемії у 2021 році показники зросли до 21% звернень, що є гарним результатом.

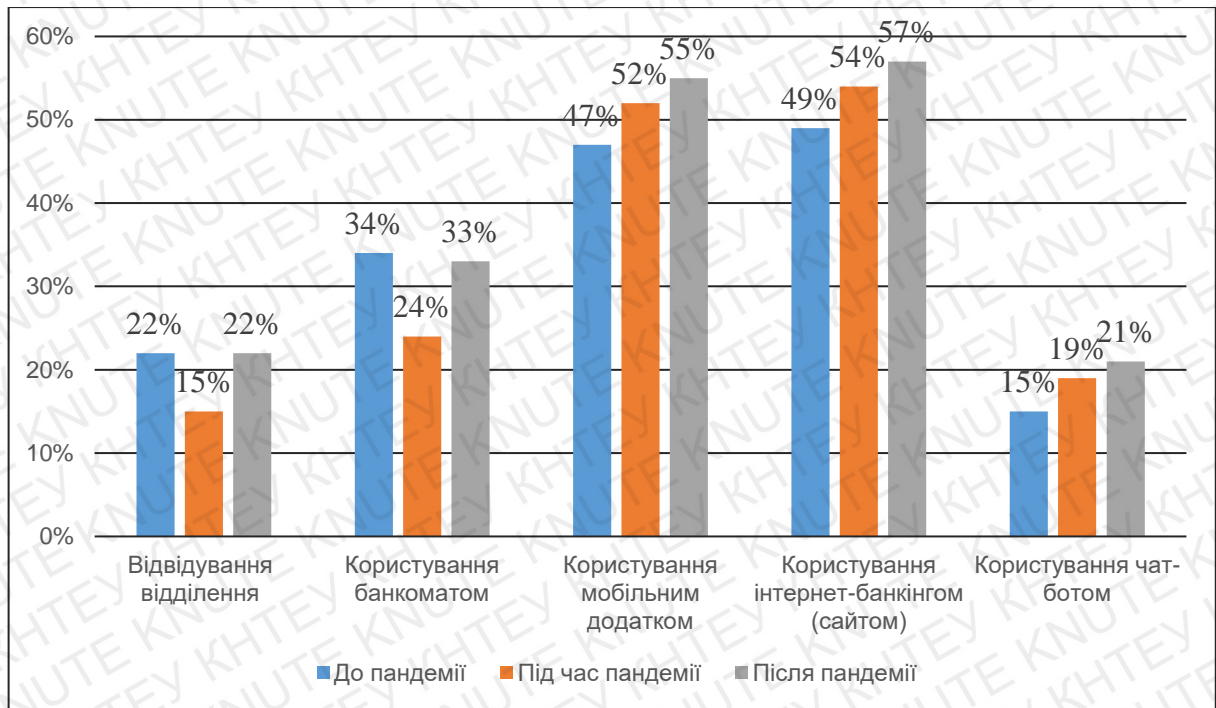


Рис. 3.1 Динаміка користування функціями банківського обслуговування за результатами опитування споживачів 2020-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [11]

Також, відмічається, що у 2020 році зросла частка операцій в Інтернеті – до майже 30% за сумою від усіх безготівкових операцій, здійснених з платіжними картками в Україні. Для порівняння – за 2019 рік цей показник становив 27%.

Згідно рейтингу 2020 року у таблиці 3.1 відмітимо банки, що ввели найбільше дистанційних послуг.

Таблиця 3.1

Банки, що ввели найбільше дистанційних послуг у 2020 році

№	Назва банку	Можливості
1	«Monobank»	можливість відкрити рахунки ФОП, відкриття рахунку без паперових документів через «Дію», віддалена ідентифікація, купівля поліса ОСЦПВ, повідомлення про штрафи за порушення ПДР та їх оплата
2	ПАТ КБ «ПриватБанк»	створення віртуальних карток, оформлення кредитної заявки на сайті, самостійне встановлення лімітів за картками, проведення SWIFT-платежів, обмін валюти онлайн

Продовження табл. 3.1

3	АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»	створення віртуальних карток, оформлення кредитної заявки на сайті, самостійне встановлення лімітів за картками, обмін валюти онлайн
4	ПАТ «Державний ощадний банк України»	створення віртуальних карток, самостійне встановлення лімітів за картками, обмін валюти онлайн
5	Банк Кредит Дніпро	оформлення кредитної заявки на сайті, самостійне встановлення лімітів за картками, обмін валюти онлайн
5	ПАТ «ПУМБ»	оформлення кредитної заявки на сайті, самостійне встановлення лімітів за картками
6	ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	самостійне встановлення лімітів за картками, обмін валюти онлайн
7	«Конкорд банк»	створення віртуальних карток, самостійне встановлення лімітів за картками, проведення SWIFT -платежів, обмін валюти онлайн
8	«Пиреус Банк» МКБ	створення віртуальних карток, самостійне встановлення лімітів за картками, проведення SWIFT -платежів,
9	«Forward Bank»	оформлення кредитної заявки на сайті, самостійне встановлення лімітів за картками,
10	«ТАСКОМБАНК»	самостійне встановлення лімітів за картками, обмін валюти онлайн

Джерело: розроблено автором на основі [11]

З таблиці 3.1 бачимо беззаперечне лідерство ПАТ КБ «ПриватБанк», який надає найбільший перелік функціональних послуг, адаптувавши їх до нових умов та протидіючи кризі. Це є причиною того, що він має найбільшу кількість клієнтів, які активували повний інтернет-доступ до управління рахунком.

За результатами дослідження відзначається, що більшість лідируючих банків в наслідок подій 2020 року поліпшили функціональність Інтернет-банкінгу. Серед цифрового банкінгу українських банків лідерами по кількості користувачів стали Приват24 від «Приватбанку» (12 млн), Ощад24/7 від «Ощадбанку» (4 млн.) та проект Monobank від «Universal Bank» (3 млн.) [3].

Отже в наслідок карантинних обмежень, спричинених пандемією COVID-19 вітчизняним банкам необхідно було пристосовуватися до наявних

умов та акумулювати всі зусилля на підтримку власної платоспроможності та стійкості на ринку. Пом'якшуючи безпрецедентний макроекономічний та фінансовий шок банківський сектор України здійснив значні організаційні зміни в умовах обслуговування клієнтів. В ці зміни увійшло введення кредитних канікул, реструктуризація кредитів, зниження ставок за кредитами, відсутність абонплати і комісій за користування POS-терміналами тощо. Також, більшість банківських установ стало активно використовувати дистанційне обслуговування. Це дало можливість банкам працювати без обмеження власних сервісів, навіть у часи жорстких карантинних обмежень.

3.2. Вдосконалення антикризової політики банків в сучасних умовах

Кризові явища негативно вплинули на капіталізацію та прибутковість банків, проте внаслідок правильно обраної антикризової політики банки не збанкрутіли, а змогли якісно виконувати свої функції, підтримуючи економіку країни. Банки частково змінили кредитну політику та управління капіталом в умовах кризи. Використовуючи капітал понад мінімальний рівень установи змогли поглинати кредитні збитки та нарощувти кредитний портфель. Також, відбулося зростання вкладень банків в ОВДП внаслідок росту дохідності за ОВДП та можливості отримання доступу до довгострокового рефінансування від НБУ. Правильні та цілеспрямовані антикризові заходи банківських установ призвели до появи позитивних економічних очікувань в 2021 році.

З метою реалізації завдань антикризової політики наглядові органи більшості країн з розвиненою банківською системою приділяють особливу увагу вдосконаленню методів фінансової оцінки стану кредитних організацій у процесі дистанційного нагляду.

Для цих цілей у світовій практиці широко використовуються так звані системи раннього попередження (earlywarningsystems), які ґрунтуються на

показниках, що характеризують діяльність кредитних організацій, рівень прийнятих ними ризиків та якість їх корпоративного управління. Реалізуються такі системи в рамках програмних комплексів, а базами даних для них служать стандартні пакети форм фінансової звітності, які банки надають органам пруденційного нагляду [15].

Розробка та впровадження подібних систем в українську наглядову практику сьогодні є вкрай актуальною справою.

Саме зараз в українському банківському секторі відбуваються події, що підвищують необхідність використання таких інструментів проведення антикризової політики, як стрес-тестування та систем раннього попередження.

Очевидно, що ці інструменти становлять значний інтерес не тільки для великих банків, які планують активно розвивати свій бізнес і збільшувати капіталізацію, але насамперед для малих та середніх кредитних організацій. Оскільки внутрішні ресурси таких банків обмежені, а втрати, спровоковані можливими несприятливими подіями, можуть значно похитнути їх стійкість.

І хоча, на думку одних представників банківської спільноти, використання вищезгаданого антикризового інструментарію є необхідною процедурою, оскільки в умовах нестабільності він дозволяє визначати нестандартні комбінації факторів, що впливають на бізнес, та виявляти залежність між ними.

Але не можна ігнорувати точку зору, яка справедливо стверджує, що стрес-тестування та системи раннього попередження – досить дорогі процедури, реалізація яких недоступна більшості малих та середніх банків України. Їм необхідні великі бази даних, новітня комп'ютерна техніка, програмні засоби, спеціально навчений персонал.

Саме з цієї причини на сьогоднішній день практичне застосування цих інструментів антикризової політики доступне лише обмеженій кількості банків. Іноді, навіть великі банки не користуються даними інструментами, оскільки вони тягнуть за собою високі витрати через можливу несумісність внутрішніх систем підрозділів та недосконалість інформаційних технологій

Відсоткова ставка за депозитами, %ЮО в національній валюті	9,1	12,0	11,1	10,7	14,4	14,4	12,2
ЮО в іноземній валюті	1,2	2,0	2,5	3,0	3,1	3,1	2,6
ФО в національній валюті	3,8	11,2	9,1	8,1	13,6	13,6	11,6
ФО в іноземній валюті	1,1	2,5	2,5	2,5	3,6	3,6	3,0
Додаткова зміна відсоткової ставки за депозитами до 6 місяців, %							
ЮО в національній валюті	-	-	-	-	2,4	2,4	2,4
ЮО в іноземній валюті	-	-	-	-	1,2	1,2	1,2
ФО в національній валюті	-	-	-	-	1,5	1,5	1,5
ФО в іноземній валюті	-	-	-	-	0,3	0,3	0,3
Обмеження ставокнепрацюючих кредитів (доставок працюючих), %	25	25	25	25	25	25	25
Зміна непроцентних доходів і витрат, %							
Зміна комісійних доходів		14,7	11,9	11,9	22,4	16,9	14,5
Зміна комісійних витрат	-	12,6	10,2	10,2	19,2	14,5	12,4
Зміна адміністративних витрат	-	12,6	11,1	11,1	17,0	13,9	12,5
Міграція частки портфеля у непрацюючі кредити, %							
Кредити юридичних осіб							
національна валюта	-	2,1	1,7	1,5	3,5	4,0	2,8
іноземна валюта	-	0,0	0,6	0,4	3,0	2,5	1,4
Кредити фізичних осіб							
національна валюта	-	0,0	0,0	0,0	13,3	7,6	0,0
іноземна валюта	-	21,3	15,0	12,7	26,1	19,1	12,9

Джерело: складено ра статистичними даними НБУ [30]

Прогнозування проводилося з врахуванням показників з початку настання пандемії та найближчі три роки. Допустимі значення відкритої валютної позиції та обмеження ставок непрацюючих кредитів (до ставок працюючих) були зазначені відповідно до регулятивних вимог НБУ.

Показники базового сценарію відображали статистичні дані НБУ та його публічні прогнози на подальший розвиток кризи. Щодо несприятливого сценарію, він був розроблений на основі аналізу попередніх криз, що справили значний вплив на банківський сектор України. Ними стали світова фінансово-економічна криза періоду 2008-2010 рр. та падіння економіки України 2014 р., що відбулося внаслідок політичних подій.

Причинами вибору даного підходу стала можливість проведення оцінювання звітності фінансового стану банку та звіту про прибутки та збитки банку на три майбутні прогнозні періоди. Також, перевагою цього прогнозу є можливість розрахунку майбутньої потреби в докапіталізації.

Розробимо заходи вдосконалення антикризової політики, які рекомендовано впровадити у свою діяльність банкам з метою зниження ризиків. Першочерговими заходами мають стати:

- активна робота з непрацюючими кредитами;
- зменшення всіх видів витрат;
- проведення консервативної оцінки кредитного ризику;
- реструктуризація кредитів позичальників, що внаслідок погіршення фінансової ситуації в умовах пандемії не можуть їх обслуговувати;
- проведення стрес-тестування у випадку здійснення базового та несприятливого сценаріїв, що передбачає врахування негативного економічного ефекту від кризи, спричиненою світовою пандемією.

Ці першочергові заходи антикризової політики банку, необхідно розширити заходами, націленими на підвищення конкурентоспроможності банку в сучасних умовах:

- заходами загального характеру, що спрямовані на розвиток ринку;
- заходами, спрямованими на здійснення більш якісного надання фінансових послуг;

- заходами, спрямованими на підвищення доступності роздрібних фінансових послуг;
- заходами, спрямованими на вдосконалення якості послуг в результаті їх цифровізації.

У таблиці 3.3 відобразимо Заходи підвищення конкурентоспроможності банків в умовах COVID-19.

Таблиця 3.3

Заходи підвищення конкурентоспроможності банків в умовах COVID-19

Назва заходів	Характеристика заходів
Заходи загального характеру, спрямовані на розвиток ринку	консолідована протидія недобросовісній конкуренції, забезпечення прозорості фінансових послуг; підвищення фінансової грамотності населення; стимулювання конкуренції на регіональних фінансових ринках
Заходи, спрямовані на підвищення якості фінансових послуг	розробка і просування на ринку нових продуктів та послуг населенню; мінімізація ризиків; зниження вартості кредитів, прозорість ціноутворення; підвищення кваліфікації персоналу тарівня сервісу, проведення тренінгів для персоналу; повне розкриття інформації
Заходи, спрямовані на підвищення доступності роздрібних фінансових послуг	підвищення територіальної доступності кредитно-інвестиційних продуктів банку; акцентування на розвитку роздрібних фінансових послуг в невеликих містах; уточнення цільових клієнтських груп, які потребують підвищення доступності роздрібних фінансових послуг; розширення функціоналу банківських агентів, розвиток агентської моделі надання фінансових послуг
Заходи, спрямовані на підвищення якості послуг в результаті їх цифровізації	добробка контенту сайту; застосування CRM-технологій (розсилка клієнтам пропозиції про нові продукти, привітання з днем народження тощо); on-line консультації; постійний моніторинг якості обслуговування клієнтів, у тому числі з використанням методики «mystery client»; розвиток дистанційного банкінгу; розвиток технологій електронних грошових коштів (ЕГК), у тому числі мобільних платежів

Джерело: побудовано автором

У таблиці 3.4 визначимо основні сучасні напрями та складові антикризової політики банків.

Таблиця 3.4

Основні сучасні напрями та складові антикризової політики банків

Напрямок	Вид інструменту	Характеристики
Визначення фінансової стійкості проти потенційних ризиків і загроз	Стрес-тестування VAR -аналіз Сценарне моделювання	Оцінки потенційних збитків і втрати капіталу у разі настання негативних сценаріїв та/або надмірного ризик-апетиту
Визначення потреби у капіталі	Створення буферів капіталу Визначення внутрішньої потреби у капіталі ICAAP	Нові стандарти ля можливості покриття непередбачуваних ризиків, створення ефективних процесів планування та управління капіталом, що мають забезпечити достатність капіталу на рівні, необхідному для їх стійкості як у звичайних, так і у стресових ситуаціях
Визначення потреби у ліквідності	Створення буферів ліквідності Визначення внутрішньої потреби у ліквідності ILLAAP	створення ефективних процесів планування та управління капіталом, що мають забезпечити ліквідність банків на рівні, необхідному для їх стійкості як у звичайних, так і у стресових ситуаціях
Визначення інструментів екстреної капіталізації та покращення платоспроможності	Плани відновлення діяльності	розробка реалістичних варіантів відновлення фінансової стійкості у разі настання суттєвого погіршення фінансового стану банку через кризу
Визначення інструментів екстреної підтримки ліквідності та покращення платоспроможності	План фінансування в кризових умовах	забезпечення відновлення фінансової стійкості у разі настання суттєвого погіршення фінансового стану банку через кризу

Продовження табл. 3.4

Протидія ключовим ризикам діяльності: <ul style="list-style-type: none"> • кредитному • процентному • ринковому • комплаєнс • операційному 	Система управління ризиками	для уникнення або мінімізації їх негативного впливу
Посилення системи корпоративного управління, мотивації та відповідальності	План корпоративної відповідальності	підвищення відповідальності ради та правління за ухвалені рішення, встановлення додаткових вимог до членів ради та правління банку, зокрема щодо їхньої колективної придатності.
Робота з ключовими клієнтами (CRM): <ul style="list-style-type: none"> • позичальники • вкладники 	CRM-програми	Полегшення процесу роботи з ключовими клієнтами
Політика адміністративних витрат, бонусів, винагород, дивідендів	обмеження на розподіл банками капіталу: виплату дивідендів акціонерам, бонусів менеджменту та викуп власних акцій.	створення стимулів для того, щоб кредитні організації могли абсорбувати збитки та підтримувати необхідний рівень кредитування

Отже, в рамках вдосконалення антикризової політики банків в сучасних умовах було розглянуто використання підходу за яким передбачається проведення стрес-тестування, що дозволяє провести оцінку звіту про фінансовий стан, звіту про прибутки та збитки на три майбутні прогностні періоди, а також розрахувати потребу в докапіталізації.

Запропоновані заходи підвищення конкурентоспроможності банків в умовах COVID-19 та визначено основні сучасні напрями та складові антикризової політики банків. Користуючись даними заходами та інструментами в сучасних турбулентних умовах банки зможуть підвищити свою прибутковість та відрахування до власного капіталу.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Нами було проведено огляд літературних джерел щодо теоретичних засад антикризової політики банку. Переважна більшість поглядів авторів погоджується, що антикризова політика є функцією менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій та зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи в банківській установі.

Огляд визначення сутності антикризових заходів дозволив сформулювати власне визначення даного терміну, а саме – комплекс управлінських заходів, таких як аналіз зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу установи; попередня діагностика причин виникнення кризових ситуацій; комплексний аналіз фінансово-економічного стану організації та бізнес-планування її фінансового оздоровлення; процедури антикризової політики та контроль за їх проведенням.

2. Проведено аналіз негативного впливу явищ, спричинених всесвітньою пандемією на банківський сектор України. Зроблено висновок, що криза, спричинена всесвітньою пандемією не значно вплинула на вітчизняний банківський сектор, хоча знизила його фінансову стійкість. Причиною цього є достатній запас міцності банків на початку 2020 року та відсутність значних дисбалансів.

Зазначено, що для стимулювання економіки країни та підтримання стійкості банківської системи, Національним банком України було здійснено ряд заходів на основі досвіду світової практики, що включали в себе й зміни в регуляторній політиці. Заходи, що були розроблені НБУ сприяли регулюванню макрофінансової ситуації. Низька інфляція, високі резерви та стабільний валютний ринок дозволили знизити панічні настрої на фінансовому ринку України.

3. Було проведено аналіз ключових показників фінансової стійкості АТ КБ «Приватбанк» дає змогу визначити, що даний банк проводить виважену

антикризову політику підтримуючи свої показники на достатньо високому рівні.

4. Проаналізовано антикризові заходи комерційних банків під час пандемії. Визначено, що кризові явища негативно вплинули на капіталізацію та прибутковість банків, проте внаслідок правильно обраної антикризової політики банки не збанкрутіли, а змогли якісно виконувати свої функції, підтримуючи економіку країни. Банки активно вводили послуги дистанційного обслуговування, як один з ефективних антикризових засобів під час карантинних обмежень. Адже особливість поточної кризи, полягає в тому, як істотно змінилися способи взаємодії установ зі споживачем, через різні карантинні заходи, включаючи різні способи зниження кількості випадків контактів людини з людиною. Правильні та цілеспрямовані антикризові заходи банківських установ призвели до появи позитивних економічних очікувань в 2021 році.

5. Визначено, що саме зараз в українському банківському секторі відбуваються події, що підвищують необхідність використання таких інструментів проведення антикризової політики, як стрес-тестування та систем раннього попередження. Очевидно, що ці інструменти становлять значний інтерес не тільки для великих банків, які планують активно розвивати свій бізнес і збільшувати капіталізацію, але насамперед для малих та середніх кредитних організацій. Оскільки внутрішні ресурси таких банків обмежені, а втрати, спровоковані можливими несприятливими подіями, можуть значно похитнути їх стійкість

В рамках вдосконалення антикризової політики банків в сучасних умовах було розглянуто використання підходу за яким передбачається проведення стрес-тестування, що дозволяє провести оцінку звіту про фінансовий стан, звіту про прибутки та збитки на три майбутні прогностичні періоди, а також розрахувати потребу в докапіталізації.

Запропоновані заходи підвищення конкурентоспроможності банків в умовах COVID-19 та визначено основні сучасні напрями та складові

антикризової політики банків. Користуючись даними заходами та інструментами в сучасних турбулентних умовах банки зможуть підвищити свою прибутковість та збільшити власний капітал, а відповідно і свою фінансову стійкість до кризових явищ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління // *Вісник Академії митної служби України*. Серія «Економіка». 2009. Вип. 1. С. 138–144.
2. Барановський О. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. Барановський // *Вісник Національного банку України*. 2009. Вип. 4. С. 8–19.
3. Боднар О. А., Паламарчук В. С., Гаврилов А. О. Аналіз стану ринку банківських послуг України в умовах пандемії. *Modern Economics*. 2020. Вип. 23(2020). С. 13-19.
4. Бодрецький М.В. Антикризові заходи банківської установи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія Економічні науки. 2018. Вип. 7. С. 171-174
5. Варцаба В.І. Оцінка фінансової стійкості банківської системи України та шляхи її зміцнення в умовах пандемії коронавірусу *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія "Економіка". 2021. Вип. 1(57) С. 107-113
6. Вишнева О.В. Антикризисное управление. Ростов на Дону: Феникс, 2008. 313 с.
7. Вовк В.Я. Сутність і зміст антикризового управління діяльністю комерційного банку / В.Я. Вовк // *Коммунальное хозяйство городов*. 2016. Вип.50. С. 99-103
8. Данилов Р.І. 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-komertsiiynih-bankiv>. (дата звернення: 05.09.2021).
9. Джулай В. О. Антикризове управління в банківському секторі економіки України : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2011. 21 с.

10. Дорофеев В.Д., Левин Д.Н., Сенаторов Д.В. Антикризисное управление: учеб. Пособие. Пенза: Изд-во Пензенского института экономического развития и антикризисного управления, 2016. 209 с.
11. Завербний А. С. Пандемія як каталізатор цифровізації банківської системи в Україні. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/3.pdf (дата звернення: 22.09.2021).
12. Заха Д., Мовчан В., Кравчук В., Кірхнер Р., Полушкін Г. Економічний вплив пандемії Covid-19 на Україну. *German Economic Team*. 2020 (1). URL: https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/GET_UKR_PS_01_2020_ua.pdf.
13. Звіт про фінансову стабільність. Київ: Національний банк України, 2020. 49 с. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (дата звернення: 22.10.2021).
14. Звітування про діяльність банку АТ КБ «Приватбанк». Міністерство фінансів України, URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Privatbank\(1\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Privatbank(1).pdf)
15. Кондрат І. Ю., Топій І. І. Антикризисное управління фінансами банків на прикладі ПАТ «Брокбізнесбанк» // *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2014. Вип. 797. С. 461–469
16. Копилюк О. І., Буряк П. Ю., Жовтанецька Я. В., Музичка О. М. Механізм антикризового управління в банках України: монографія. Львів : СПОЛОМ, 2018. 268 с.
17. Коронавірус: як пандемія впливає на роботу банків України. URL: <https://smebanking.news/ru/26852-koronavirus-kak-pandemiyavliyaet-na-rabotu-bankov-ukrainy-obnovlyayetsya/#1>. (дата звернення: 10.10.2021).
18. Костогриз В. Аспекти антикризового управління банківською діяльністю в Україні // *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 7. С. 156–158.
19. Костянская М.Р. Механизмы антикризисного управления в коммерческом банке для поддержания его финансовой устойчивости // *Вестник Воронежского государственного университета*. Серия: Экономика и управление. 2020. Вип. 3. С. 133–141.

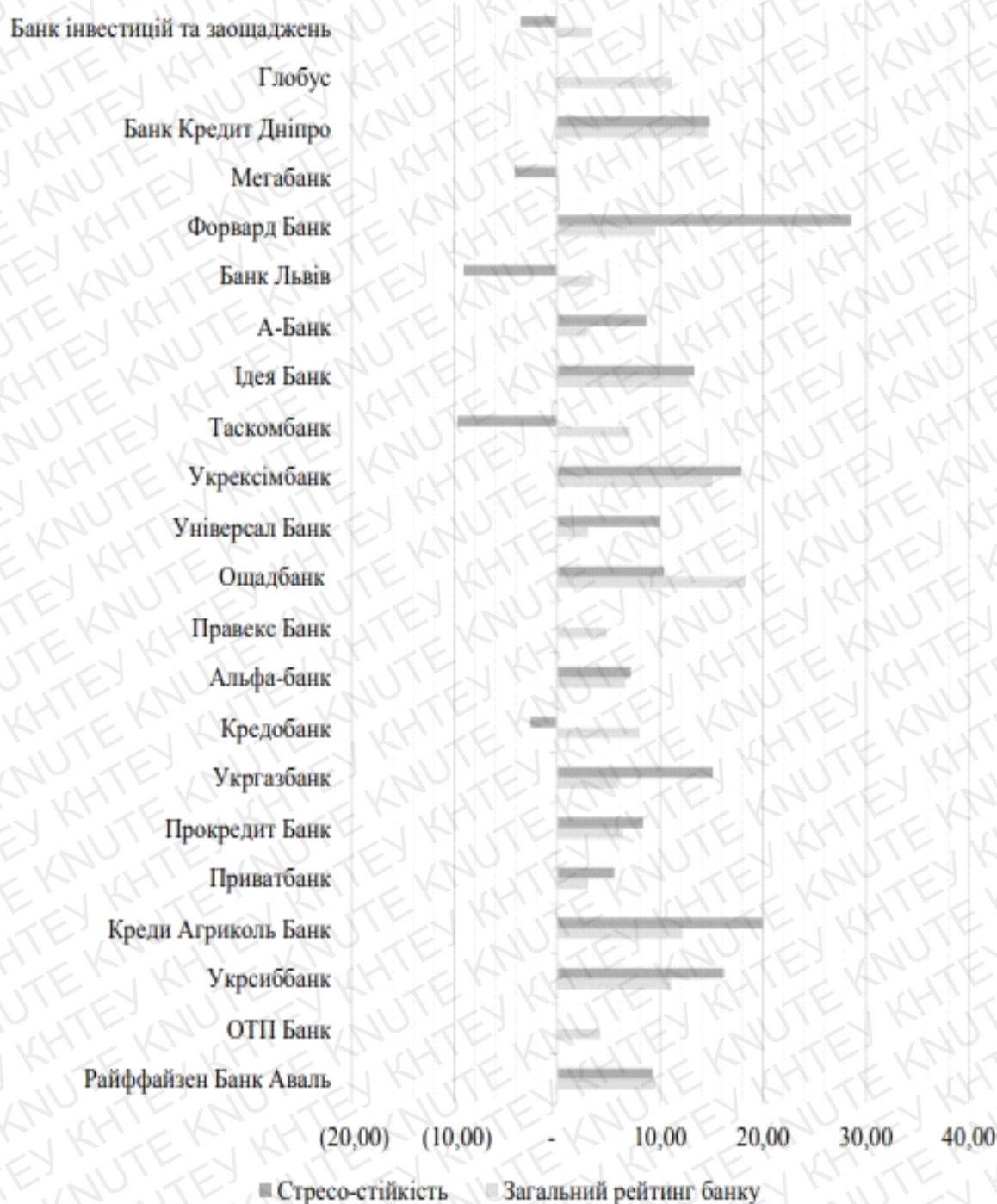
20. Краснова А. В., Майстер І. В. Антикризове управління в банківських установах. *Вісник ЖДТУ*. 2013. Вип. 2. С. 247–251.
21. Ларина О. И. Преодоление банковских кризисов: основные стратегии и инструменты // *Деньги и кредит*. 2011. Вип. 9. С. 17–21.
22. Лигоненко Л. А. Авторская концепция управления предприятием. / *Современные технологии управления: материалы междунар. научн. конф. 231 (Москва, 14-15 июля 2014 г)*. Киров, МЦ НИП, 2014. С. 2150.
23. Манжос С. Б. Особливості формування ефективної антикризової стратегії банку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Серія «Економічні науки». 2013. Вип. 3. С. 263–269.
24. Марценюк-Розарьонова О. В., Шмігельська В. В. Аналіз сучасного стану ринку банківських послуг в Україні та напрями його розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.43.
25. Назарова Е. В. Антикризисное управление кредитными организациями : учеб.-метод. комплекс. Москва: Изд. центр ЕАОИ, 2007. 237 с.
26. Оборотно-сальдовий баланс банків. Національний Банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4>. (дата звернення: 07.10.2021).
27. Оновлено план упровадження регуляцій для банків у 2021-2024 роках // Офіційний сайт Національного банку України. – 2020. : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-planuprovadjennya-regulyatsiy-dlya-bankiv-u-2021-2024-rokah>.
28. Основні показники діяльності банків України. URL: http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/index.htm. (дата звернення: 11.10.2021).
29. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua> (дата звернення: 06.09.2021 р.).
30. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://www.bank.gov.ua>. (дата звернення: 06.09.2021 р.).

- 31.Постанова № 95. Про затвердження Положення про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-19#Text> (дата звернення: 20.09.2021).
- 32.Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України // Постанова Правління Національного банку України № 37 від 24.03.2020 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/24032020_37.pdf?v=4 (дата звернення: 19.09.2021).
- 33.Про затвердження Положення про застосування Національним банком України заходів впливу у сфері державного регулювання діяльності на ринках небанківських фінансових послуг.Постанова Правління Національного банку України від 01.02.2021 № 12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0012500-21#Text>(дата звернення 02.10.2021)
- 34.Пшик Б. І. Антикризове управління у фінансовій діяльності банку: теоретико-методологічні аспекти. *Вісник Університету банківської справи*. 2017. Вип. 2. С. 50–54.
- 35.Ребрик Ю.С. Система антикризового управління в банку // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція*. 2009. Вип. 2 (76). С. 204–210.
- 36.Рівень довіри до суспільних інститутів та електоральні орієнтації громадян України URL : <http://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichnidoslidzhennia/riven-doviry-dosuspilnykh-instytutivta-elektoralni-orientatsii-gromadian-ukrainy>.
- 37.Рейтинг стійкості банків за підсумками 3 кварталу 2020 URL: <https://minfin.com.ua/banks/rating/?date=2020-10-01>. (дата звернення:16.09.2021).
- 38.Смовженко Т. С., Тридід О. М., Вовк В. Я. Антикризове управління стратегічним розвитком банку: монографія. Київ: УБС НБУ, 2008. 473 с.

39. Стубайло Т. С. Банківські кризи: причини та наслідки // *Інноваційна економіка*. 2013. Вип. 11. С. 168-174.
40. Тавасиев А. М. Антикризисное управление кредитными организациями : учеб. пособие. Москва : Юнити-Дана, 2006. 480 с.
41. Тарасевич Н. В., Литвиненко А. М. Антикризове управління діяльністю банків в сучасних умовах // *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 1(17)- 2(18). С. 285-291.
42. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. 2-ге вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 268 с.
43. Caprio, Gerard, and Daniela Klingebiel, 2003, "Episodes of Systemic and Borderline Financial Crises," World Bank data set available via the Internet. URL: <http://econ.worldbank.org/view.php?id=23456>. (дата звернення: 08.09.2021).
44. Demirguc-Kunt & Detragiache. Cross-Country Empirical Studies of Systemic Bank Distress : A Survey. Policy Research Working Paper; No. 3719. World Bank, Washington. 2005
45. Krzakiewicz K. Zarządzanie antykrzysowe w organizacji, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2008 - 223 s.
46. Rogozińska-Mitrut J. Podstawy zarządzania kryzysowego, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2010.
47. The Determinants of Banking Crises – Evidence from Developing and Developed Countries. Demirgüç-Kunt, Asli; Detragiache, Enrica. Working Paper No. 97/106. September 1, 1997
48. Walden S., Foreman D. 5 Fintech Trends Likely To Stick Around After The Pandemic. Forbes. 2020. URL: <https://www.forbes.com/advisor/banking/fintechtrendsafterthepandemic/> (дата звернення 13.10.2021).

ДОДАТКИ

Додаток А



Відносне відхилення рейтингу стійкості банку за 2019-2020 рр., %

Джерело: за даними [37]

Додаток Б

Фінансова звітність АТ КБ «Приватбанк» за 2019-2020 рр.

АКТИВИ	2019	2020
Чисті активи, всього	282 037	314 106
Загальні активи, всього	525 248	552 058
Грошові кошти та їх еквіваленти	22 345	28 601
Кредити та заборгованість клієнтів	52 020	61 033
у т. ч. кредити та заборгованість юр. осіб	13 044	14 883
у т. ч. кредити та заборгованість фіз. осіб	38 976	46 150
Поточні податкові активи	2 257	6 660
ОВДП	168 720	140 199
Інвестиції в дочірню та асоційовану компанію	155	30
Інвестиційна нерухомість	3 379	2 933
Зобов'язання, усього	250 575	259 577
Кошти, отримані від НБУ	9 817	7 721
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями	201	2
Кошти банків	195	201
Кошти клієнтів	224 952	231 386
у т. ч. кошти суб. госп. та небанк. фін. установ	47 392	50 195
у т. ч. кошти фізичних осіб	177 382	181 013
Зобов'язання орендаря з лізингу	1 748	1 855
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	121	146
Акціонерний капітал	206060	206060
Емісійний дохід	23	23
Резерв переоцінки будівель	614	689
Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів	(1 274)	(2 937)
Загальні резерви та інші фонди	6 850	8 481
Накопичений дефіцит	(169 918)	(171 665)
Власний капітал, усього	52 825	54 529
Прибуток до оподаткування	24 296	32 609
Прибуток/(збиток) після оподаткування	24 302	32 609
Регулятивний капітал, млн. грн.	19 224	35 257
Коефіцієнт достатності капіталу, %	19,98	28,09
Коефіцієнт ліквідності	12,36	14,78
Чиста процентна маржа	6,35	7,37
Рентабельність активів (ROA)	10,53	12,76
Рентабельність капіталу (ROE)	59,8	68,4

Джерело: побудовано за даними [14]