

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____

(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

Мінакова Олена Олександрівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему: «Організація ефективного антикризового управління
підприємством»

Виконав:

студент групи ІН18-9-24-М1М(1,6д)

(шифр групи)

Освітньої програми: «Економіка та управління бізнесом»

Спеціальності: 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

Гринько Ярослав Валерійович

(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри

Жовняк Ольга Вікторівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

АНОТАЦІЯ

Гринько Ярослав Валерійович. «Організація ефективного антикризового управління підприємством» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» - Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що сучасне бізнес-середовище України функціонує в умовах воєнного стану, глобальної економічної нестабільності та посиленої конкуренції на фінансовому ринку. Банківські установи, як ключові учасники економічної системи, зазнають значного впливу зовнішніх ризиків, пов'язаних із кризовими явищами, коливанням валютних курсів, зниженням платоспроможності клієнтів та зростанням рівня неплатежів. За таких умов життєздатність і розвиток банків на пряму залежать від ефективної організації антикризового управління, яке дозволяє своєчасно реагувати на виклики, мінімізувати фінансові втрати та забезпечувати стабільність функціонування.

Мета роботи полягає у розробка теоретичних і методичних положень організації системи антикризового управління підприємством та формування практичних рекомендацій щодо її впровадження на прикладі банківської установи.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи економічного аналізу, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення та систематизація, факторний аналіз, спостереження й моделювання, що дозволило комплексно дослідити антикризову систему управління банківської установи.

Ключові слова: антикризове управління, банківська установа, фінансова стійкість, ризик-менеджмент, стратегічна адаптація, конкурентоспроможність, кризові явища, ефективність менеджменту.

ANNOTATION

Hrynko Yaroslav Valeriiovych. “Organization of Effective Crisis Management of the Enterprise” – Manuscript.

Qualification thesis submitted for the degree of Master's – Odesa Institute of PJSC “Interregional Academy of Personnel Management (IAPM)”. Odesa, 2026.

Relevance of the research topic is determined by the fact that the modern business environment of Ukraine operates under martial law, global economic instability, and intensified competition in the financial market. Banking institutions, as key participants in the economic system, are significantly affected by external risks associated with crisis phenomena, currency fluctuations, declining customer solvency, and increasing levels of non-payments. Under such conditions, the viability and development of banks directly depend on the effective organization of crisis management, which enables timely responses to challenges, minimization of financial losses, and ensuring operational stability.

The purpose of the thesis is to develop theoretical and methodological provisions for organizing a system of crisis management in an enterprise and to formulate practical recommendations for its implementation, using a banking institution as an example.

The methodological basis of the research consists of general scientific and specialized methods of economic analysis, including analysis and synthesis, comparison, generalization and systematization, factor analysis, observation, and modeling, which made it possible to comprehensively study the crisis management system of a banking institution.

Keywords: crisis management, banking institution, financial stability, risk management, strategic adaptation, competitiveness, crisis phenomena, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1.	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Економічні кризи та їхній вплив на формування системи антикризового управління підприємством	7
1.2. Сутність, принципи та особливості антикризового управління у діяльності підприємств	20
1.3. Інструменти та методи антикризового управління суб'єктами господарювання	25
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2.	
МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	40
2.1. Принципи формування механізму антикризового управління банківських установ	40
2.2. Антикризове управління як фактор забезпечення фінансової стійкості банківської установи	45
2.3. Діагностика та моніторинг у системі антикризового управління банку.....	53
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3.	
ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ	66
3.1. Концептуальні основи оцінки фінансової стійкості банківських установ.....	66
3.2. Обґрунтування науково-методичного забезпечення формування антикризової програми банківської установи	77
3.3. Антикризові заходи у системі управління банківської установи в умовах невизначеності	90
Висновки до розділу 3.....	116
ВИСНОВКИ	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	123

ВСТУП

Актуальність теми. Забезпечення стабільності та надійності підприємств, зокрема банківських установ, є ключовою умовою сталого розвитку економіки України. Прозорість, прогнозованість та ефективність управління фінансово-господарською діяльністю визначають рівень довіри інвесторів, суб'єктів господарювання та населення до підприємств. В умовах політико-економічної нестабільності та фінансових криз особливо гостро постає проблема неефективності антикризового менеджменту, а іноді й його відсутності. У період посткризового розвитку одним із головних завдань підприємств стає підтримка їхньої фінансової стійкості та надійності шляхом розробки дієвої системи антикризового управління, що дозволяє своєчасно передбачати та мінімізувати вплив кризових явищ.

Проблематика організації антикризового управління широко досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Серед вітчизняних дослідників варто відзначити праці Т. С. Клебанової, Л. О. Лігоненко, О. О. Терещенка, Г. Г. Бондарєва, Е. Г. Бровкова, Е. В. Мартиненка, З. М. Холода, А. М. Штангрета та інших, які розглядають питання антикризового фінансового управління. Дослідження формування системи антикризового управління та інструментів його реалізації представлені у працях О. І. Барановського, Г. Г. Бондарєвої, М. А. Бас, О. Г. Коренєвої, Л. М. Перехрест, Ю. С. Ребрик, З. М. Холода, О. Й. Шевцової, З. Є. Шершньової. Оцінці ризиків та ролі антикризового управління у забезпеченні фінансової стійкості підприємств присвячені роботи О. В. Васюренка, В. В. Вітлінського, О. Д. Вовчак, О. Д. Довганя, М. І. Зверякова, Я. А. Жарія, В. В. Коваленка, С. М. Козьменка, В. М. Кочеткова, О. В. Пернарівського, Л. О. Примостки, Є. В. Склепового. Західні науковці також приділяють значну увагу теоретичним і методологічним аспектам антикризового управління. Це відображено у працях Р. Л. Акоффа, М. І. Альтмана, Дж. А. Акерлофа, У. Бівера, А. П. Градова, А. Г. Грязнової, Г. П.

Іванова, В. І. Кошкіна, Є. М. Короткова, Р. Г. Коуза, М. В. Туленкова, Н. М. Спенса, Дж. К. Ван Хорна, Дж. В. Шарпа, Й. А. Шумпетера, О. Б. Уткіна, П. Т. Уотермана та інших.

Організація діяльності підприємств в Україні, зокрема банківських установ, відбувається в умовах постійних змін ринкової кон'юнктури та високої непередбачуваності зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність формування ефективної системи антикризового управління, яка дозволяє своєчасно реагувати на виклики та забезпечувати фінансову стійкість. Сучасна практика вимагає комплексної оцінки антикризового потенціалу підприємства за такими ключовими напрямками: аналіз макроекономічних тенденцій і їхнього впливу на діяльність суб'єкта господарювання; постійний моніторинг внутрішніх процесів та результатів діяльності підприємства; оцінка фінансової звітності відповідно до чинних норм і стандартів, що забезпечує прозорість та обґрунтованість управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних і методичних положень організації системи антикризового управління підприємством та формування практичних рекомендацій щодо її впровадження на прикладі банківської установи. Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких **завдань**:

- розкрити сутність економічної та фінансової кризи, її ознаки, причини та класифікацію;
- надати характеристику інструментів антикризового управління підприємством;
- визначити принципи формування механізму антикризового управління;
- здійснити аналіз та оцінку фінансового стану підприємств (на прикладі банківського сектору);
- обґрунтувати науково-методичне забезпечення формування антикризової програми підприємства;

– запропонувати комплекс антикризових заходів у системі управління підприємством (банківської установи).

Об’єктом дослідження є процес антикризового управління та його вплив на діяльність підприємства (банківської установи).

Предметом дослідження є теоретичні основи, методичні підходи та практичні рекомендації щодо забезпечення ефективності управління антикризовою діяльністю банківської установи.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи економічного аналізу, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення та систематизація, факторний аналіз, спостереження й моделювання, що дозволило комплексно дослідити антикризову систему управління банківської установи.

Практична значущість результатів полягає у тому, що сформульовані висновки та рекомендації сприятимуть глибшому розумінню природи фінансових криз, їхнього впливу на діяльність підприємств, а також забезпечать методичну основу для розробки та впровадження антикризових програм управління.

Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, періодичні видання, аналітичні матеріали державних органів, офіційні дані звітності банківських установ, Асоціації українських банків та Національного банку України.

Кваліфікаційна робота викладена на 118 сторінках, містить 17 таблиць і 19 рисунків, складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел, що включає 65 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Економічні кризи та їхній вплив на формування системи антикризового управління підприємством

У сучасних умовах глобалізації світової економіки та інтеграції економіки України у світове господарство активізується вплив різноманітних чинників на діяльність суб'єктів економічної діяльності, а саме фінансових, економічних, політичних і соціальних криз не тільки всередині країни, але і за її межами. Сутність, причини виникнення та характер криз на рівні окремого суб'єкта економічної діяльності не набули самостійного теоретичного вивчення та пояснення. Криза породжується процесом життєдіяльності суб'єкта економічної діяльності у період його розвитку. Як відомо, концепція циклічності розвитку економічних систем, виникнення та розвитку кризи як однієї із стадій життєвого циклу суб'єкта економічної діяльності належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії.

Слід зазначити, що при вивченні кризових ситуацій набула поширення та визнання запозичена з теорії менеджменту дефініція «життєвий цикл підприємства», під якою розуміють сукупність стадій, які проходить підприємство в перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та задач, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування [1, с. 15].

У літературних джерелах зустрічаються різні погляди щодо визначення змісту та класифікації моделей життєвого циклу підприємства. Автори розрізняють певні етапи, фази, цикли у життєдіяльності підприємства, більшість авторів вживають таке поняття,

як «життєвий цикл підприємства».

Так, Л. О. Лігоненко у підручнику «Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій» зазначає, що під терміном «життєвий цикл підприємства» розуміють сукупність стадій, які проходить підприємство в процесі своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування [1, с. 10].

Н. Степаненко вважає, що «Еволюція внутрішнього середовища підприємства звичайно розглядається як його життєвий цикл, що включає послідовність певних етапів розвитку від виникнення до ліквідації. Головною причиною зміни етапів цього циклу є зміна масштабів діяльності підприємства, яка призводить до зростання невизначеності умов роботи, накопичення внутрішньо-організаційних проблем, до появи структурних конфліктів». На думку автора, слід розглядати зміни етапів життєвого циклу підприємства в тісному зв'язку з еволюцією організаційного розвитку [2, с. 5].

Кількість стадій життєвого циклу підприємства у працях різних дослідників коливається. Поширеним у літературі є поділ життєвого циклу підприємства на чотири стадії: зародження, зростання, стабільність та занепад.

Дещо іншого підходу дотримується І. Бланк, який виділяє за стадіями життєвого циклу підприємства, що перебувають на етапі народження, дитинства, юності, ранньої зрілості, кінцевої зрілості та старіння і розглядає особливості фінансової діяльності підприємств, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу [3, с. 510]. Вони полягають у: різних рівнях інвестиційних потреб, і, відповідно, різних темпах приросту загального обсягу фінансових ресурсів; різних можливостях залучення позиченого капіталу; рівнях диверсифікації фінансових операцій; рівнях фінансового ризику. Крім цього, автор

відносить стадію життєвого циклу підприємства до факторів, що характеризують інвестиційні можливості підприємства і відзначає, що на ранніх стадіях життєвого циклу акціонерна організація вимушена більше коштів інвестувати у свій розвиток, обмежуючи виплату дивідендів [3, с. 43].

Еволюція людського суспільства довела, що немає системи, яка не розвивалася б у ритмі циклічної динаміки, переживаючи фази життєвого циклу підприємства. Найбільш складний і суперечливий період у динаміці будь-якої системи – фаза кризи. Це період порушення сформованої рівноваги підприємства, виникнення маси можливих альтернатив майбутнього його розвитку. Як показує вивчення криз на підприємстві, кожна криза своєрідна залежно від факторів, які її спричинили, об'єктивна і має певну закономірність виникнення і протікання.

Виникнення, прояв та подолання кризи розвитку підприємства мають суттєві особливості порівняно з макроекономічними кризами, які полягають у наступному:

1) якщо на макроекономічному рівні криза є завжди точкою перелому нисхідної та висхідної гілки розвитку, то на рівні підприємства подальше зростання має місце далеко не завжди. Як було справедливо наголошено в дослідженні проф. В. В. Попова, криза на макрорівні не може бути перманентною, економічна система сама створює передумови для виходу з неї, для нового господарського підйому [5, с. 33]. Хоча монополізація економіки (обмеження обсягів виробництва та рівня цін) частково порушують цей природний механізм, він об'єктивно існує. На рівні підприємства виникнення окремих кризових явищ, якщо не вжито заходів щодо їх локалізації, обумовлює перехід до кризового стану підприємства (системної кризи) і, як правило, завершується банкрутством або ліквідацією підприємства;

2) на мікроекономічному рівні кризу не можна ототожнювати з яким-небудь окремо взятим етапом життєвого циклу підприємства. На

відміну від макрорівня, «криза» не є стадією життєвого циклу, а стадія «старість» не є її аналогом. Хибним є уявлення, що кризові явища характерні лише для стадії «старість». Більш обґрунтованою є гіпотеза, висунута проф. Г. І. Івановим, згідно з якою кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства [6, с. 17 –19]. Е. Муглер підтримує цю ж точку зору у своїй роботі «Життєвий цикл і особливості розвитку малих і середніх підприємств», в якій наочно продемонстровані основні причини та можливості подолання кризових явищ на окремих стадіях життєвого циклу [7, с. 133];

3) виникнення кризових явищ на рівні підприємства не залежить від стадії циклу макроекономічного розвитку, тобто ці явища і процеси не взаємозалежні та синхронізовані в часі. Безумовно, криза окремого підприємства в умовах глибокої і затяжної макроекономічної кризи трапляється частіше і переборюється значно важче; швидкість поширення кризових явищ є індивідуальною характеристикою окремого підприємства. На думку багатьох дослідників, зокрема, О. Лігоненко, вона залежить від характеру та сили впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, від наявних у підприємства внутрішніх можливостей щодо її переборення за рахунок відновлення механізмів саморегуляції;

4) особливістю циклічності розвитку мікроекономічних систем є більш висока частота виникнення кризових явищ. Вона в окремій мікроекономічній системі обумовлюється такими факторами, як: розміри підприємства та обсяг його ресурсного потенціалу; термін функціонування підприємства, накопичений досвід переборення кризових явищ на попередніх циклах розвитку; тривалість циклу обороту активів підприємства, насамперед операційного циклу; стан зовнішнього середовища, його сприятливість для розвитку підприємницької ділової активності; наявність ефективного власника, який економічно зацікавлений у мобілізації зусиль на переборення кризових явищ; наявність управлінських кадрів відповідного рівня кваліфікації, які можуть забезпечити виведення підприємства з кризового стану;

5) виникнення кризового стану підприємства є свідченням поступового розбалансування та повної втрати дієздатності внутрішнього механізму саморегуляції господарської системи. До моменту виникнення кризи економічна система досягає вершини можливого розвитку, подальший розвиток у межах існуючої сутності системи є неможливим. Система вичерпала свої продуктивні виробничі потенції або вступила в конфлікт з існуючим господарським механізмом, відносинами власності. У будь-якому випадку має місце моральне старіння концептуальних засад ведення бізнесу – матеріально-технічних, ринкових, соціальних [1, с. 17].

У цілому поняття «криза» є не природною, а філософською категорією, яка має багато визначень. Термін «криза» в перекладі з грецької «krisis», означає рішення, суд, переворот, пору перехідного стану, перелом, при якому неадекватність засобів досягнення цілей породжує непередбачувані проблеми [1, с. 11].

Зазначимо, що кризи неоднакові не тільки за їх причинами, а й за своєю суттю, відповідно і проблеми, які вони ставлять перед підприємствами, також різні. У зв'язку з цим особливого значення набуває встановлення класифікаційних ознак криз окремого підприємства. На наш погляд, найбільш повною є класифікація криз, наведена Л. О. Лігоненко [1] .

Слід зазначити, що в умовах системності виникнення банківських ризиків, погіршення якості активів, посилення міжбанківської конкуренції та вимог до банків, які висуваються як національними, так і міжнародними наглядовими органами, на перший план висувається проблема забезпечення фінансової стійкості банків. З кінця 1970-х років по теперішній час у багатьох розвинутих країнах та країнах, що розвиваються, відбуваються банківські кризи, основні еволюційні етапи яких наведені у таблиці А. 1 додатка А [9, с. 83].

Саме тому для окремого банку, як і для банківської системи в цілому, важливим є передбачення кризових ситуацій та зниження їхніх негативних наслідків до мінімального рівня. Поняття «криза» є одним з

найважливіших у понятійному апараті теорії антикризового управління. Від того, якого сенсу набуває дефініція «криза», безпосередньо залежить і зміст антикризового управління.

Незважаючи на те, що кризові ситуації у банківській сфері відбуваються з певною періодичністю, єдиної точки зору з приводу визначення дефініції «криза» та факторів, що її обумовлюють, не існує. Можна виділити декілька підходів до вивчення криз, серед яких найбільш відомими є кейнсіанський та класичний. Дані теорії розглядали кризи у контексті їх впливу на підприємства, проте можна інтерпретувати дані положення і для банків. У кейнсіанському підході акцент робиться на попиті споживачів. У межах даного підходу виникнення криз пояснюється тим, що суб'єкти економічної діяльності не в змозі використовувати виробничі потужності через недостатність попиту на їх продукцію та послуги.

У класичному підході акцент робиться на виробництві та рентабельності суб'єктів економічної діяльності. Так, у розрізі «класичної кризи» банки не можуть збільшити обсяг депозитних та кредитних операцій через недостатню рентабельність і для збільшення прибутків збільшують процентні ставки за кредитами, внаслідок чого банківські продукти стають неконкурентоспроможними. Подолання кризи у такому випадку вимагає перегляду курсової політики [10; 11].

На сьогодні виникає потреба у класифікації криз, що пов'язано з диференціацією способів управління ними. Так, В. В. Коваленко банківські кризи поділяє залежно від їх масштабу та ступеня дестабілізуючого впливу на економіку на ті, які діють на макроекономічному рівні, розповсюджуються на мікроекономічний рівень, а також ті, що характеризуються повномасштабною бюджетно-фінансовою дестабілізацією, яка призводить до високої інфляції та демонетизації економіки [16, с. 21].

Недостатня розвинутість фінансових та інформаційних потоків у світі у 70–80 роках ХХ століття призвела до появи банківських криз

першого покоління, які розповсюджувалися в межах однієї країни.

Кризи другого покоління, характерні для початку 90-х років XX століття, охопили країни, які входили до складу одного регіону, наприклад, криза Європейської валютної системи. Моделі криз третього покоління характеризуються стрімким перетіканням валютно-фінансових криз з одного регіону до іншого за різноманітними каналами.

Моделі криз четвертого покоління, які почалися у XXI столітті, здатні виникнути у повністю відкритих системах, у яких розвинуті інформаційні та торгові потоки. У більшості країн банківські кризи призвели до трансформації наглядових органів, створення систем страхування депозитів [29, с. 138].

Класичне пояснення системної кризи та нестабільності було наведено у праці американського науковця-монетариста І. Фішера «Теорія великої депресії», в якій він доводить, що фінансова нестабільність значною мірою корелює з макроекономічними циклами, зокрема з динамікою загальної заборгованості в економіці [30, с. 40-42].

У 1997 році Міжнародний банк розрахунків розв'язав проблему ідентифікації банківської кризи. За визначенням МБР, можна вважати, що банківська криза відбулась, якщо в країні спостерігається прояв хоча б одного з чотирьох факторів:

- 1) проблемні активи банків становлять більше 2 % ВВП країни;
- 2) сума коштів, необхідних для порятунку банківської системи, перевищує 2 % ВВП країни;
- 3) у банківському секторі націоналізація набула масового характеру, банківські депозити заморожені, а влада вводить «банківські канікули»;
- 4) Центральний банк гарантує виплати населенню за всіма банківськими депозитами, не забезпечуючи своїх гарантій матеріально [34].

В умовах постійно мінливих чинників зовнішнього фінансового середовища і внутрішніх умов здійснення фінансової діяльності суб'єктів

економічної діяльності зростає ймовірність періодичного виникнення криз, які можуть набувати різних форм. Однією з таких форм, на думку І. А. Бланка [3], є фінансова криза суб'єкта економічної діяльності, що несе найбільшу загрозу його функціонуванню та розвитку. У зв'язку з цим все більшої актуальності набуває дослідження фінансової кризи: причин виникнення, форм протікання, можливостей запобігання та особливостей управління фінансово-господарською діяльністю в цих складних умовах.

В ході подальшого нашого дослідження інтерес представляє фінансова криза суб'єктів економічної діяльності. Проявом виникнення фінансової кризи є порушення між співвідношенням грошових надходжень та грошових витрат, власним та позичковим капіталом, збільшення виробничих витрат та зменшення прибутку. Як наслідок подальше поглиблення кризи характеризується погіршенням усіх показників її стану, а саме кількісних та натуральних, що призводить до поступової втрати власного капіталу (чистих активів) та виникнення дефіциту фінансових ресурсів для розрахунку по зобов'язаннях.

Фінансова криза характеризується дефіцитом грошових коштів у суб'єктів економічної діяльності для виконання ними своїх зобов'язань та фінансування своєї поточної діяльності, затримкою платежів по сплаті податків, економічних санкцій, появою простроченої кредиторської заборгованості та непогашених кредитів і позичок.

Розвиток фінансової кризи суб'єктів економічної діяльності, на наш погляд, супроводжується кризою фінансового управління. Криза фінансового управління зумовлена сукупністю факторів по недотриманню науково-обґрунтованих принципів, методів, прийомів та засобів менеджменту, відсутністю системи раннього попередження і реагування, яка існує як антикризові заходи, спрямовані на вирішення поточних і стратегічних завдань.

У процесі аналізу фінансової кризи, необхідно розрізняти фактори, причини і симптоми кризи [35] (рис. 1.1).

Фактори кризи діють не ізольовано один від одного, а проникають один в одного, що посилює негативні наслідки як окремо взятого фактора, так і всіх факторів, які діють у певний період часу.

Розуміння цього дозволяє дослідникам виокремити типові стани суб'єктів економічної діяльності, що ведуть до банкрутства [36].



Рис. 1. 1. Взаємозв'язок причин, симптомів та факторів фінансової кризи [35]

Таким чином, існує перелік факторів, які підвищують імовірність виникнення та розвитку кризи. Ці фактори слід назвати факторами потенційної загрози.

Згідно з рис. 1. 1, виникнення і розвиток криз обумовлюється, частіше за все, негативним впливом сукупності факторів [37], які можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми [38]. У зв'язку з цим необхідно передбачати симптоми та виділяти причини криз, щоб мати можливість своєчасно застосовувати антикризове фінансове управління.

Причини криз, що виникають на підприємстві, можуть бути різноманітними. Їх можна поділити на зовнішні та внутрішні (рис. 1. 2).

Класично вважається, що криза в банківській системі може

виникнути лише з двох причин: через різке зниження вартості активів або через проблемну заборгованість, що накопичилась. Обидві причини, особливо перша, мають під собою макроекономічне підґрунтя [27, с. 10].

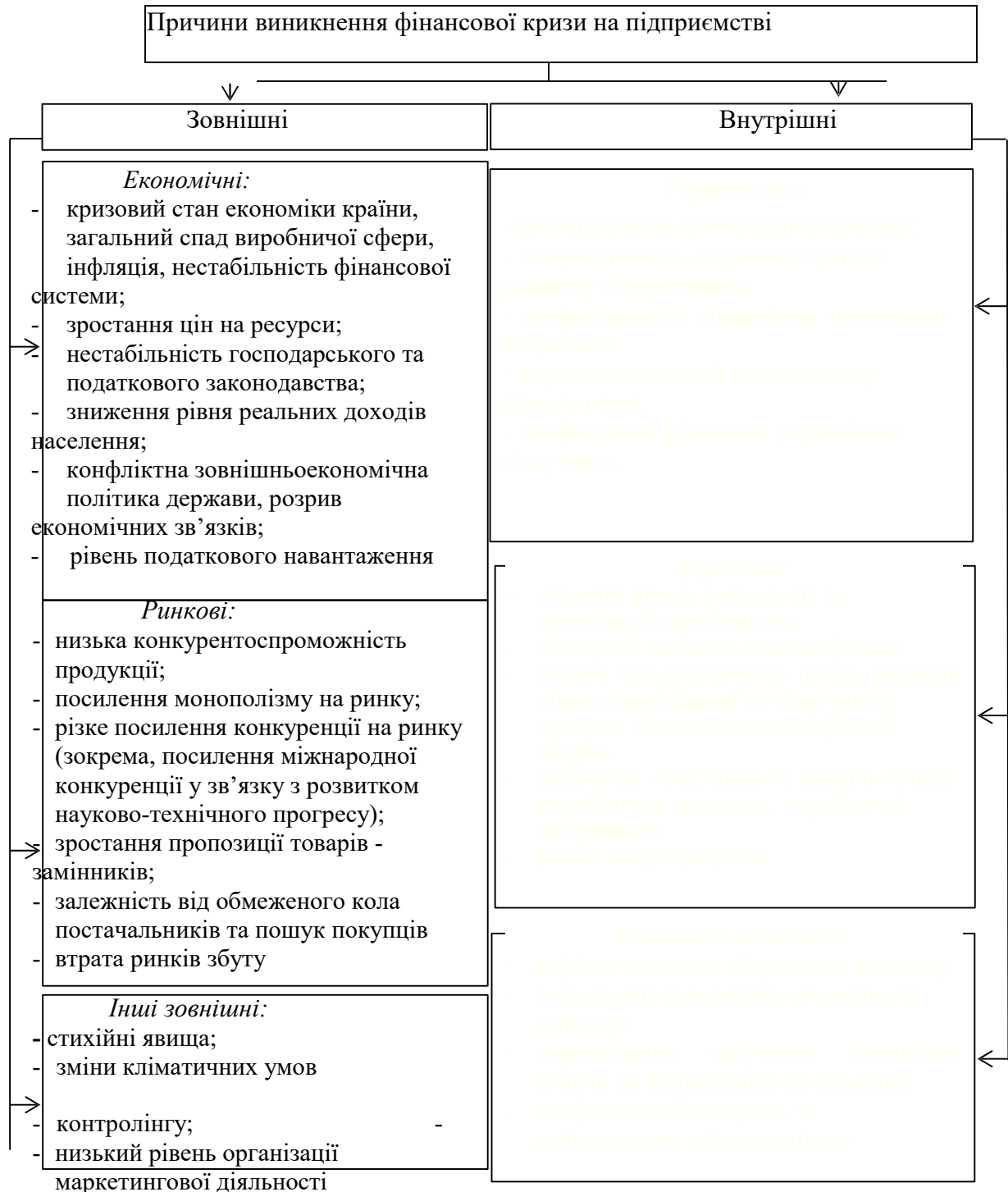


Рис. 1.2. Класифікація зовнішніх та внутрішніх причин виникнення криз на підприємстві

Таким чином, основні причини виникнення банківської кризи можна звести до наступних:

- макроекономічні дисбаланси – диспропорції у галузях економіки, зростаючий дефіцит бюджету та державного боргу, низькі темпи зростання валового внутрішнього продукту, несприятливі умови для підприємництва, проведення необхідних структурних перетворень;
- неадекватна макроекономічна політика влади відносно національного виробництва у частині реального сектора економіки та у частині банківського сектору;
- фінансова нестабільність – високий рівень інфляції, різке коливання товарних цін та цін на фінансові активи, високі процентні ставки, зростаючий відтік капіталу з країни та національної економіки, зниження запасу золотовалютних резервів держави, різкі коливання курсу національної грошової одиниці;
- низький рівень довіри населення до фінансової системи країни.

Слід зазначити, що при виникненні проблемності в банківських установах слід визначити симптоми та причини банківських проблем (табл. 1. 1).

Таблиця 1.1

Причини та симптоми проблемності у банківських установах

Причини	Симптоми
Недосконала політика кредитування	Зростання проблемної кредитної заборгованості
Надмірна концентрація кредитів	Низька якість активів
Прийняття надмірного ризику	Втрата капіталу
Недотримання чинних норм і правил банківської практики	Втрата прибутковості
Шахрайство	Втрата ділової репутації

Слід зазначити, що розвиток кризових ситуацій у банківській системі зазвичай є довготривалим процесом, який проявляється у розгортанні стратегічної та структурної криз. Криза стратегії характеризується неефективністю обраної менеджерами вищої ланки

стратегії функціонування банку або взагалі відсутністю стратегії. Причинами стратегічної кризи є помилкові прийняті управлінські рішення щодо місії діяльності, вибору клієнтів та контрагентів.

Структурна криза проявляється у неадекватній структурній організації стосовно існуючих параметрів зовнішнього економічного середовища і є наслідком прийняття неадекватних стратегічних рішень.

У свою чергу, невирішеність проблем структурної кризи призводить до кризи рентабельності, при цьому стратегічні та структурні прорахунки спричиняють зниження прибутку. На цій стадії керівництво намагається реалізувати програму короткострокових дій з метою вирішення або приховування проблем.

Якщо зазначені дії не призводять до бажаного результату, то виникає криза ліквідності. Короткострокові дії менеджменту не вирішують фундаментальні проблеми і призводять до дефіциту грошових коштів.

Якщо у процесі розвитку кризи не застосовувались антикризові заходи, то це призводить до неплатоспроможності.

Саме на цій стадії застосовуються примусові процедури законодавства стосовно банкрутства (ініціювання процедури санації, реорганізація або ліквідація банку).

Таким чином, кризи, що виникають у процесах функціонування й розвитку банків, мають негативні наслідки та можуть призвести як до банкрутства окремих банків, так і до масової неплатоспроможності, тобто системної кризи банківської системи, а й відповідно, й економіки країни в цілому. Так, фінансова криза 2008 –2010 років сягнула світових масштабів.

Слід зазначити, що основними проявами системної кризи є дефіцит ліквідних коштів у банківській системі, скорочення обсягів кредитування, зростання вартості ресурсів на міжбанківському ринку, загострення ситуації з платоспроможністю банків, особливо тих, які мають значну частку депозитних зобов'язань у структурі зобов'язань на неякісні активи.

З цього приводу слід відмітити, що експертами Міжнародного

валютного фонду виокремлено три фази системної банківської кризи, кожна з яких має свої ознаки та механізм управління (табл. 1. 2).

Крім цього, системність – не єдиний параметр, який доцільно розглядати в процесі аналізу виникнення і розвитку кризи у банківській системі. Міжнародний валютний фонд виділяє такі основні причини виникнення світової кризи:

— значна кількість великих фінансово-кредитних установ недооцінила потребу в управлінні ризиками ліквідності;

Таблиця 1.2

Фази та механізми управління системною банківською кризою*

Фаза кризи	Характеристика	Механізм управління
Фаза I – загострення	Наявність диспропорцій у розвитку банківської системи	Застосування оперативних заходів щодо запобігання паніці та забезпеченню стабілізації фінансової системи, передусім у сфері грошово-кредитної політики
	Наявність дисбалансів в економічній системі	Підтримка ліквідності банківських установ центральними банками
	Посилення відтоку капіталу з банківських установ	Гарантії уряду за кредитами та депозитами з метою зниження невизначеності, підготовка до реструктуризації банківської системи
Фаза II – стабілізація	Поступове покращення показників функціонування банківської системи	Зміна у структурі банківської системи. Розробка урядом і центральним банком інструментарію реструктуризації, включаючи фінансові, правові, інституційні заходи. Посилення наглядових функцій за банківською системою
	Істотні фінансові витрати, погіршення фінансових показників діяльності банків	Перегляд політики відносно підтримки ліквідності банків у бік забезпечення їх платоспроможності
Фаза III – оновлення	Нормалізація роботи банківської системи	Повний або частковий відхід від методів державного регулювання. Приватизація націоналізованих під час кризи банків. Реструктуризація боргів

*Систематизовано авторами за даними [40]

— недооцінка рівня використання запозичених коштів (левериджу) широкого кола фінансових установ і невпорядкованість закриття їх позицій;

— рівень капіталізації фінансових установ у багатьох випадках виявився недостатнім для того, щоб ефективно протидіяти кризі [40].

Таким чином, для передбачення та подолання кризових явищ у банківських установах необхідна дієва система антикризового управління. Особливо це стосується системних банків, які чинять найбільший вплив на фінансову стійкість банківської системи.

1. 2. Сутність, принципи та особливості антикризового управління у діяльності підприємств

Слід зазначити, що на сьогодні дедалі більшої актуальності набуває антикризове фінансове управління суб'єктів економічної діяльності, що передбачає запобігання розвитку кризових явищ, реальну оцінку діяльності суб'єкта економічної діяльності, та оцінку перспектив його подальшого розвитку. Ринкові методи господарювання вимагають здійснення належного контролю за фінансово-економічним станом суб'єктів економічної діяльності з метою запобігання виникненню кризового стану, що в свою чергу притаманно їх діяльності. Такий підхід дасть змогу мінімізувати наслідки фінансової кризи та забезпечить виживання суб'єктів економічної діяльності у кризовій ситуації.

Специфіку антикризового фінансового управління характеризують двома тезами:

- по-перше, це комплекс профілактичних заходів, спрямованих на недопущення фінансової кризи: системний аналіз сильних та слабких сторін суб'єкта економічної діяльності, оцінка ймовірності банкрутства, управління ризиками (виявлення, оцінка та нейтралізація), впровадження системи запобіжних заходів тощо.

- по-друге, це система управління фінансами, спрямована на виведення суб'єктів економічної діяльності з кризи, зокрема за допомогою санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання [49].

Таким чином, антикризове фінансове управління логічно розглядати як підсистему загальної системи управління суб'єктами економічної діяльності, головним завданням якого є своєчасне

діагностування передкризового фінансового стану суб'єктів економічної діяльності і прийняття необхідних превентативних заходів щодо попередження фінансової кризи.

Криза може створити загрозу зниження прибутковості, виникнення збитків, зменшення ринкової вартості підприємств. Таким чином, запобігання банкрутству можна розглядати лише як одне із завдань антикризового фінансового управління.



Рис. 1.3. Схема формування визначення антикризового фінансового управління

Другий науковий підхід формування сутності антикризового

фінансового управління підприємством підтримують такі науковці, як Р. І. Біловол, Л. О. Лігоненко. Вони вважають, що антикризове фінансове управління підприємством є підсистемою загального антикризового управління. Так, Р. І. Біловол [51] та Л. О. Лігоненко [1, с. 102] стверджують, що антикризове фінансове управління слід розглядати як одну із функціональних підсистем фінансового управління.

Антикризове фінансове управління підприємством можна також розглядати як одну зі специфічних систем управління, пов'язану з управлінням фінансово-господарською діяльністю підприємства, його фінансовою стійкістю та платоспроможністю [1].

Отже, можна спостерігати наявність двох деталізованих наукових підходів до формування сутності антикризового фінансового управління, кожний із яких є правильним за своєю суттю, оскільки формує засади антикризового фінансового управління з використанням різної послідовності виділення за ними класифікаційних ознак підсистем та управління.

З нашої точки зору, сутність антикризового фінансового управління банківськими установами розкривається через системний підхід, який дозволяє розглянути об'єкт дослідження як систему, що об'єднує певну множину взаємодіючих підсистем організаційного і фінансового характеру (рис. 1. 4)

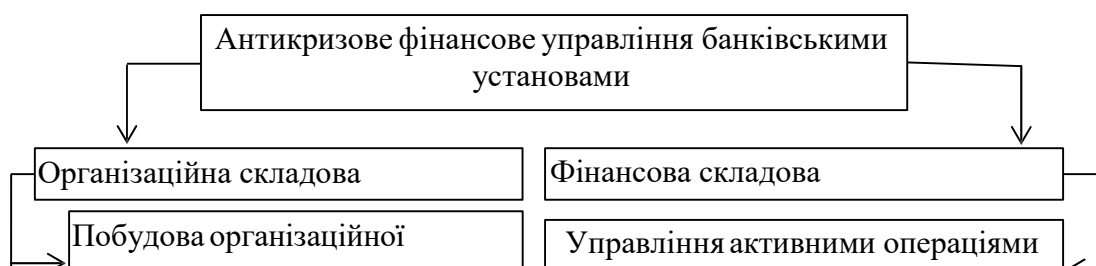


Рис. 1.4. Система антикризового фінансового управління банківськими установами

На нашу думку, головне завдання антикризового фінансового управління полягає у своєчасному діагностуванні фінансового стану суб'єктів економічної діяльності і вживання необхідних антикризових заходів щодо попередження фінансової кризи.



Рис. 1.5. Система антикризового фінансового управління суб'єктом економічної діяльності (складено за матеріалами [3])

1.3. Інструменти та методи антикризового управління суб'єктами господарювання

Система антикризового фінансового управління суб'єктами економічної діяльності в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища має базуватися на загальних властивостях, притаманних управлінській діяльності, але з урахуванням специфічних особливостей. Вона повинна своєчасно виявляти ознаки настання фінансової кризи та виявляти її причини (це і є специфічні функції, притаманні антикризовому фінансовому управлінню), а також повинна бути здатною коригувати розвиток суб'єктів економічної діяльності без втрати керованості та зниження темпів зростання.

При формуванні системи антикризового фінансового управління доцільним є вибір інструментів. На наш погляд, інструменти антикризового фінансового управління суб'єктом економічної діяльності слід розглядати як сукупність з двох блоків: діагностика фінансово-економічного стану суб'єктом економічної діяльності; державні та спеціальні інструменти антикризового фінансового управління (рис. 1. 6).

Діагностика – це процес детального та поглибленого аналізу проблем, виявлення факторів, що впливають на них, підготовки всієї необхідної інформації для прийняття рішення, а також виявлення головних аспектів взаємозв'язку між проблемами, загальними цілями та результатами діяльності суб'єкта економічної діяльності [60, с. 27]. Діагностика дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки в дисфункціях менеджменту, а потім переходити до побудови пояснювальної і прогностичної моделей функціонування і розвитку суб'єкта економічної діяльності, здійснюючи при цьому попередження його банкрутства.

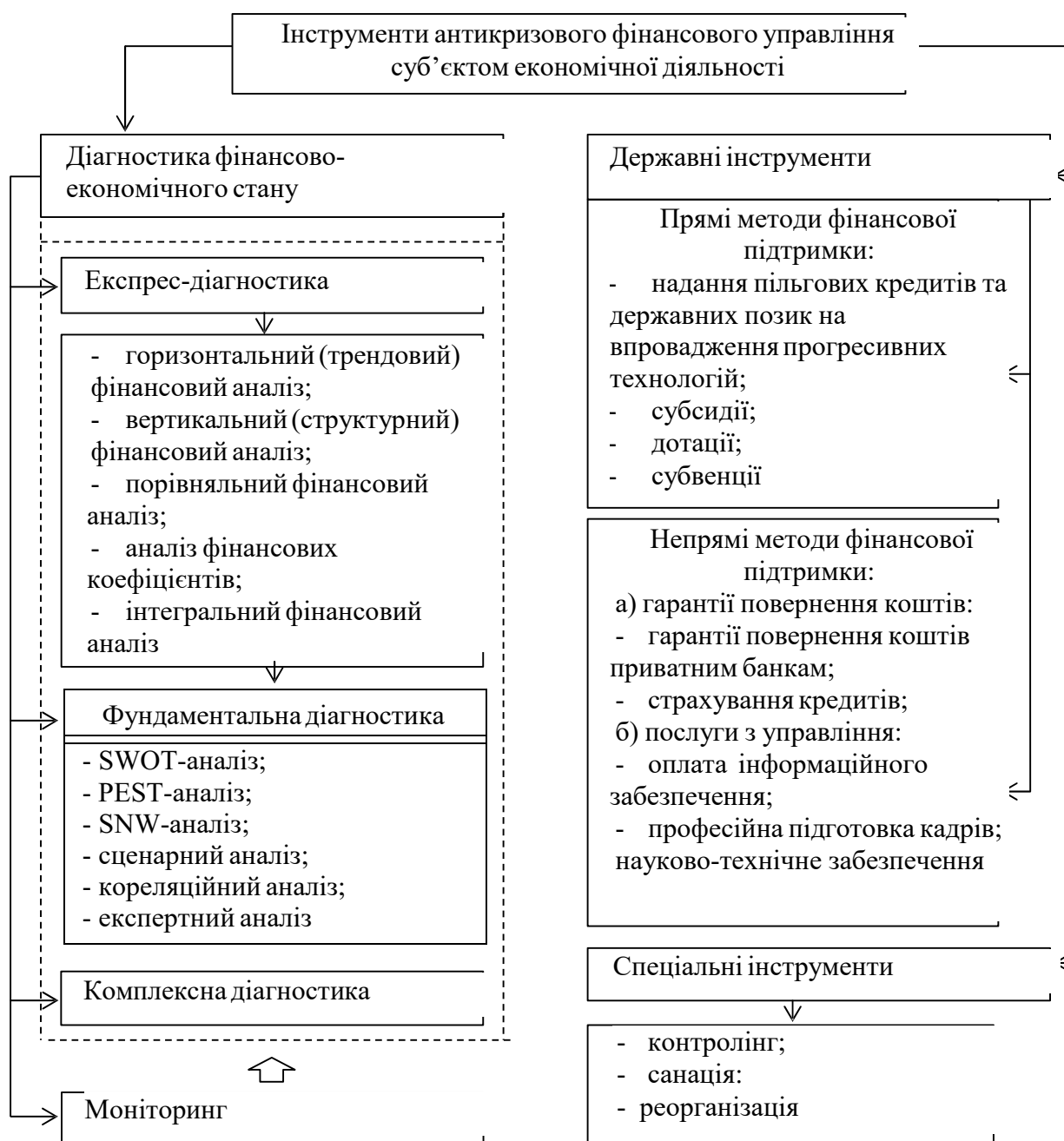


Рис. 1.6. Класифікація інструментів антикризового фінансового управління суб'єктом економічної діяльності

Процес діагностики суб'єкта економічної діяльності можна розглядати як систему досліджень, які у сукупності дають змогу сформулювати необхідні висновки стосовно стану, в якому опинився суб'єкт економічної діяльності, та можливих шляхів виходу з нього (рис 1. 7).

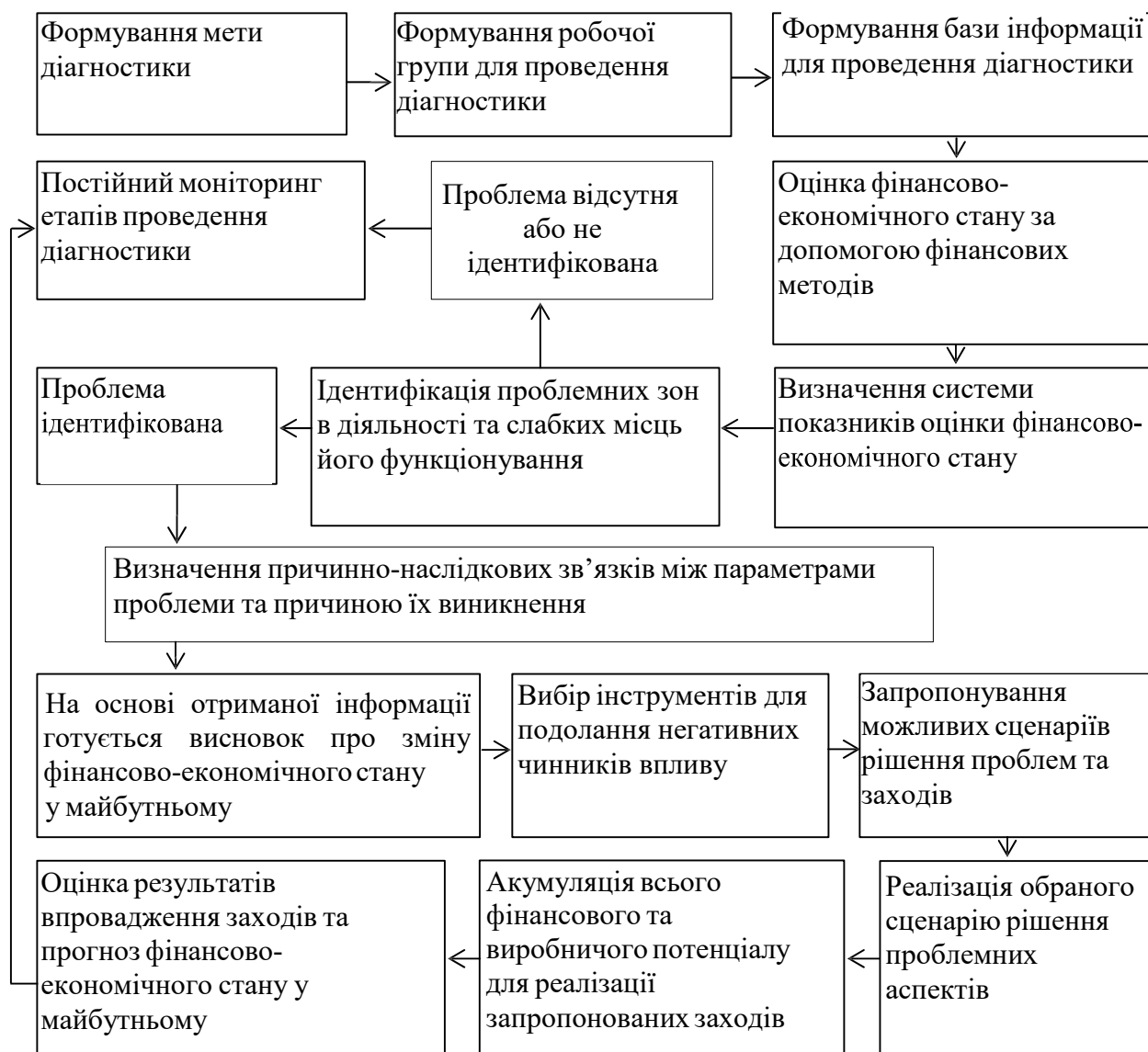


Рис. 1.7. Структурна схема діагностики проблеми фінансової кризи суб'єкта економічної діяльності

Для стабільної діяльності суб'єкта господарювання оцінка симптомів кризи розвитку й діагностування його фінансової кризи повинна здійснюватись задовго до прояву її явних ознак. Кризовими симптомами можна вважати будь-які ознаки чи прояви погіршення у фінансовій та виробничо-господарській діяльності суб'єкта економічної діяльності, які можуть привести його до стану фінансової кризи, і навіть до банкрутства. Подібна оцінка і прогноз симптомів кризи фінансової діяльності суб'єкта господарювання є предметом діагностики фінансової

кризи. Об'єктом фінансової діагностики є ретроспективна і перспективна фінансова інформація, основним джерелом якої виступає фінансова звітність та дані управлінського обліку, інформація про фінансовий стан суб'єкта економічної діяльності за результатами фінансового аналізу, а також комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на фінансово-економічну діяльність суб'єкта економічної діяльності, і ризиків його функціонування.

Залежно від цілей діагностики фінансово-економічного стану суб'єкта економічної діяльності і глибини його проведення (поверхневий або глибокий), необхідне формування певного пакету інформації. Так, для експрес-діагностики необхідна інформація про внутрішній стан суб'єкта економічної діяльності. Для фундаментальної діагностики необхідна більш детальна інформація, сюди входить також інформація із зовнішніх джерел. Така інформація повинна дозволити виявити причини, обґрунтувати рішення і сформулювати рекомендації щодо виходу з кризи.

До внутрішньої належить інформація, що міститься в установчих документах, обліково-звітна інформація (яку надає служба внутрішнього контролю (внутрішній аудит)), нормативно-планова, інша інформація. До обліково-звітної інформації належать дані бухгалтерської звітності, інформація фінансового (управлінського, оперативного) обліку.

До зовнішньої інформації діагностики фінансово-економічного стану суб'єкта економічної діяльності належить інформація, що характеризує галузь, до якої належить досліджуваний суб'єкт економічної діяльності, перспективи його розвитку, рівень конкуренції та ін. При проведенні діагностики суб'єкта економічної діяльності залежно від її глибини використовуються різні методи фінансового аналізу. Класифікація фінансових методів експрес-діагностики представлена на рис. 1.10. Експрес-діагностика дає можливість виявити симптоми фінансової кризи та дає оцінку близькості суб'єкта економічної діяльності

до банкрутства за регулярного обчислення відповідних коефіцієнтів. Метою експрес-діагностики є наочна і проста оцінка фінансового стійкого стану і динаміки розвитку суб'єкта економічної діяльності.



Рис. 1.8. Класифікація фінансових методів експрес-діагностики (складено за матеріалами [3, с. 66])

Останніми роками експрес-діагностика набула широкої популярності під час проведення різноманітних економічних досліджень у сфері аналізу фінансового стану суб'єкта економічної діяльності України і держав СНД. Це пов'язано з тим, що її результати мають

наочну економічну інтерпретацію і дають велику користь як орієнтири для оцінки фінансового стану діяльності суб'єкта економічної діяльності.

На сьогодні в Україні державна підтримка суб'єктів економічної діяльності на етапі ринкових перетворень та антикризових заходів є одним із пріоритетних напрямків у процесі формування економічної політики.

Отже, можна констатувати, що важелі прямої державної підтримки підприємств здебільшого не спрацьовують, а це свідчить про недосконалість чинної системи надання фінансової допомоги.

Слід також розглянути спеціальні інструменти антикризового фінансового управління суб'єктом економічної діяльності.

Одним із таких інструментів є контролінг. Контролінг є ефективним інструментом антикризового фінансового управління, який здатний забезпечити логічний пошук можливих криз, своєчасно відслідковувати і реагувати на безліч «сигналів», які надходять із зовнішнього і внутрішнього середовища, а також забезпечити постійний контроль за стабільним функціонуванням і стійким розвитком суб'єкта економічної діяльності. Основною метою контролінгу в антикризовому фінансовому управлінні є орієнтація управлінського процесу на стабільне функціонування і сталий розвиток суб'єкта економічної діяльності. Контролінг має наступні функції в антикризовому фінансовому управлінні: своєчасне розпізнавання перших ознак фінансової кризи; координаційна, яка полягає в ув'язці факторів зовнішнього середовища; інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень; коригування та регулювання дій та заходів у разі виникнення кризи.

В системі антикризового фінансового управління суб'єктом економічної діяльності, важливу роль відіграє використання такого інструменту як реорганізація. З позиції фінансового управління, реорганізація суб'єкта економічної діяльності – це форма інтеграції або диверсифікації їх капіталу з метою більш ефективного його використання

у господарському процесі.

Розглянемо особливості окремих законодавчо встановлених форм реорганізації підприємства з позиції фінансового управління, а відповідно і антикризового фінансового управління.

Першими формами ми розглянемо злиття та поглинання, які різняться між собою лише юридичним статусом у результаті реорганізації. У першому випадку підприємство отримує новий юридичний статус, а у другому зберігає юридичний статус одного з об'єднаних підприємств. Активи та власний капітал за цих двох форм реорганізації в об'єднаних підприємствах залишаються однаковими за своїми розмірами. Зазначені форми об'єднання за суттю є ідентичними, різниця міститься у організаційно-правовій основі їх застосування.

При застосуванні таких форм реорганізації, як виділення та поділ, новоотримані підприємства різняться між собою юридичним статусом, а загальний обсяг активів та власного капіталу залишається однаковим.

Остання форма реорганізації, яку слід розглянути – це перетворення. З точки зору антикризового фінансового управління, дана форма реорганізації не вносить ніяких змін у обсяг та структуру активів і власного капіталу. При даній формі об'єднання підприємство має лише потенційну можливість збільшити ефективність своєї діяльності. Враховуючи те, що дана форма реорганізації не вносить ніяких змін у фінансову структуру підприємства після її здійснення, з точки зору антикризового фінансового управління, її недоцільно розглядати як самостійну [3, с. 548].

Таким чином, з точки зору антикризового фінансового управління підприємства, реорганізацію підприємства, як форму санації, слід розглядати у двох формах, а саме: об'єднання та поділу.

На наш погляд, виходячи із ситуації, що склалася на сьогоднішній день у банківській системі, доцільно розробити систему інструментів антикризового фінансового управління. Враховуючи те, що причини

виникнення криз окремих банків та в цілому банківських систем різні, інструменти антикризового фінансового управління також доцільно розглядати окремо на мікрорівні і макрорівні.

Фінансова криза банківської установи виникає на основі зовнішніх і внутрішніх чинників. Однак основним чинником кризового стану завжди є наявність неплатоспроможності, спочатку щодо відношення до окремих контрагентів, а потім і суб'єктів фінансового ринку (рис. 1. 9).



Рис. 1.9. Виникнення кризи і процедура банкрутства

Слід звернути увагу на те, що при формуванні концепції антикризового фінансового управління у банківській системі доцільно враховувати вплив монетарних інструментів, які відповідно до Основних засад грошово-кредитної політики використовує Національний банк України для підтримки стабільності фінансового ринку. До основних

монетарних інструментів, які використовує Національний банк України, можна віднести: рівень обмінного курсу національної валюти щодо іноземних валют, рівень інфляції, темпи зростання окремих монетарних агрегатів, рефінансування, процентна політика [63, с. 86-89]. Для оздоровлення банківської системи на макроекономічному рівні доцільно використовувати фінансові, операційні та структурні інструменти.

Фінансові інструменти використовуються для вирішення першочергових проблем. В основному вони полягають у фінансовій підтримці банків.

Операційні інструменти акцентують увагу на управлінні та ефективності банків, а структурні спрямовані на вирішення проблем на рівні банківської системи на підставі впровадження принципів конкуренції та надійності. Час та заходи застосування зазначених інструментів відображені на рис. 1. 10.

Використання фінансових інструментів характерне для системної кризи при виникненні проблеми з ліквідністю банківської системи. При цьому дії центрального банку спрямовані на покращення якості банківських активів, урегулювання зобов'язань, пряме покращення капіталу, зниження норм обов'язкового резервування, регулювання облікової ставки, реструктуризацію податкових зобов'язань банків, надання гарантій уряду за депозитними вкладками.

Попит на гроші для здійснення операцій зумовлений не тільки задоволенням поточних потреб споживчого характеру, а й необхідністю проведення ділових операцій, що дає змогу отримати певний дохід. Попит на гроші формується залежно від цін на акції й облігації та відповідно до їх зміни.

Пропозиція грошей контролюється державою через центральний Банк з допомогою таких інструментів монетарної політики, як облікова ставка та операції на відкритому ринку. Зокрема, в періоди криз центральний банк підвищує облікову ставку, а у періоди стабільної

економічної ситуації в країні поступово знижує облікову ставку.



Рис. 1. 10. Державні інструменти антикризового фінансового управління в банківській сфері

При наявності системної кризи важко визначитися з неліквідними і неплатоспроможними банками. Відповідно до проведеного МВФ

дослідження оптимальна політика центрального банку повинна зводитися до надання банком коштів при погіршенні макроекономічної ситуації. Допомога повинна надаватися систематично усім банківським установам без винятку. Накладання штрафів на непогашені кредити може, з одного боку, стимулювати повернення коштів, з іншого боку – змусити банк ризикувати [64].

Допомога проблемним банкам повинна надаватися і за рахунок ініціативи його власників. У банківському законодавстві може бути передбачене право центрального банку на позачергове скликання загальних зборів акціонерів чи прийняття рішення про додатковий внесок акціонерами капіталу. Наприклад, стаття 52 французького Закону «Про банки» дозволяє центральному банку проводити вливання в капітал слабких банків за рахунок акціонерів без залучення державних коштів [65].

Недоліки управління практично завжди є однією з головних причин виникнення проблем у банківській сфері, тому заміна керівництва – це найбільш важливий захід щодо відновлення довіри. Відповідно до Положення «Про застосування Національним банком України заходів впливу за порушення банківського законодавства», затвердженого постановою Правління Національного банку України від 28.08. 2001 № 369, Національний банк України в ситуації виникнення кризових явищ у банківських установах може запроваджувати тимчасову адміністрацію, усувати її керівництво від прямих обов'язків [66]. На основі аналізу діяльності урядів і центральних банків країн Європейського Союзу можна виділити деякі особливості застосування антикризових заходів, які подані у таблиці 1.4.

Таблиця 1. 4

Основні антикризові заходи урядів і центральних банків

Європейського Союзу

Країна	Антикризові заходи (2020–2025 рр.)
Німеччина	• Прийняття масштабних пакетів підтримки бізнесу та населення під час пандемії COVID-19 (понад 130 млрд євро). • Створення фонду стабілізації економіки для підтримки ліквідності банків та стратегічних компаній. • Запровадження програм «зеленої» трансформації та цифровізації фінансового сектору.
Греція	• Державні гарантії за кредитами малого та середнього бізнесу. • Програми реструктуризації проблемних кредитів. • Залучення коштів ЄС через фонд NextGenerationEU для модернізації банківської системи.
Велика Британія	• Інвестиції уряду у банківський сектор для підтримки ліквідності. • Програма «Coronavirus Business Interruption Loan Scheme» для кредитування підприємств. • Гарантії за активами великих банків та стимулювання кредитування економіки.
Ірландія	• Державні гарантії за депозитами та кредитами. • Часткова націоналізація проблемних банків. • Інвестиції у цифрову інфраструктуру банківської системи.
Ісландія	• Держава зберегла контроль над ключовими банками після кризи. • Впровадження програм фінансової стабілізації та захисту вкладників.
Іспанія	• Створення фонду підтримки банків та підприємств (ICO). • Викуп проблемних активів та програми рекапіталізації. • Активне використання коштів ЄС для відновлення економіки.
Країни Бенілюксу	• Державні інвестиції у банківський сектор. • Підтримка ліквідності через механізми ЄЦБ. • Розвиток програм цифрового банкінгу.
Франція	• Гарантії за міжбанківським кредитуванням. • Реалізація програм рекапіталізації банків. • Інвестиції у «зелені» фінансові інструменти.
Португалія	• Націоналізація проблемних банків. • Виділення державних коштів на гарантії та підтримку ліквідності. • Програми реструктуризації боргів.
Австрія	• 100% гарантування вкладів населення. • Націоналізація окремих банків. • Програми підтримки малого бізнесу та домогосподарств.

Антикризові заходи урядів і центральних банків країн ЄС у 2020 – 2025 рр. можна згрупувати за такими напрямками:

- Націоналізація та рекапіталізація банків (Португалія, Австрія, Ірландія, Франція, Іспанія, Німеччина).
- Державні гарантії за депозитами та кредитами (Німеччина, Греція, Ірландія, Велика Британія, Австрія).

- Фінансова підтримка бізнесу та населення через пакети стимулювання, субсидії та пільгові кредити.
- Цифрова трансформація банківської системи (Іспанія, Бенілюкс, Франція, Балтійські країни).
- Зелена економіка та стійкий розвиток як новий елемент антикризової політики (Німеччина, Франція).

Аналізуючи антикризові заходи регулювання банківської системи України, які здійснювалися у 2020–2024 рр. у відповідь на пандемію COVID-19, воєнний стан та глобальну економічну нестабільність, можна виокремити такі ключові напрями:

– удосконалення банками методик оцінки кредитоспроможності позичальників та перегляд умов кредитування з урахуванням ризиків, впливу війни та сучасних стандартів фінансової стійкості;

– посилення ролі служб комплаєнсу та безпеки банків у процесі повернення проблемних і безнадійних кредитів, що стало важливим елементом управління ризиками в умовах зростання неплатежів;

– протягом 2020 –2023 рр. Національний банк України неодноразово змінював облікову ставку, реагуючи на інфляційний тиск та воєнні ризики (зниження у період пандемії для підтримки економіки та підвищення у 2022–2023 рр. до 25 % для стримування інфляції). Одночасно було посилено вимоги до резервування за зовнішніми ресурсами, що обмежило надмірне залучення іноземної валюти та стабілізувало грошовий ринок;

– для стабілізації депозитного ринку та підтримання ліквідності банківської системи НБУ запровадив тимчасові обмеження на дострокове вилучення депозитів та посилив гарантії Фонду гарантування вкладів фізичних осіб;

– ухвалено низку постанов НБУ щодо обмеження кредитування в іноземній валюті, заборони рефінансування простроченої заборгованості шляхом видачі нових кредитів, а також необґрунтованої пролонгації

кредитів, що не відповідали політиці облікової ставки та вимогам макрофінансової стабільності;

- знижено нормативи резервування на кошти, залучені на короткостроковій основі з іноземних джерел, дозволено враховувати у складі резервів державні облігації та кошти на коррахунках, що сприяло підтримці ліквідності банків;

- активізовано механізми рефінансування банків шляхом надання довгострокових кредитів НБУ під заставу державних цінних паперів та акцій системно важливих банків;

- для стабілізації валютного ринку та курсу гривні у 2022–2024 рр. НБУ здійснював регулярні валютні інтервенції, запровадив заборону на спекулятивні операції банків, обмежив курс продажу валюти офіційним рівнем, а маржа банківських операцій не могла перевищувати встановлених нормативів;

- підвищено вартість кредитів рефінансування, а для розширення переліку банків, які могли отримати такі кредити, було запроваджено механізм рефінансування під заставу акцій та державних облігацій. Доступ до цих ресурсів отримували лише установи, що дотримувалися резервних вимог та стандартів прозорості;

- відповідно до нових нормативних актів НБУ у 2023–2024 рр. запроваджено оновлену методику розрахунку адекватності капіталу банків, яка враховує ризики ліквідності, валютні коливання та воєнні фактори. Її метою стало мінімізація системних ризиків та запобігання кризовим явищам, подібним до тих, що виникли на світових фінансових ринках. Таким чином, антикризові заходи 2020–2024 рр. були спрямовані на зміцнення фінансової стійкості банків, контроль ризиків, стабілізацію валютного та депозитного ринку, а також адаптацію до умов війни та інтеграцію у європейські стандарти регулювання.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 розглянуто теоретичні основи організації антикризового управління підприємством та визначено його значення в умовах нестабільного економічного середовища. Узагальнено наукові підходи до трактування економічних криз, охарактеризовано їхній вплив на формування системи антикризового управління та необхідність адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища.

Проаналізовано сутність, принципи та особливості антикризового управління, що забезпечують стійкість підприємства та його здатність протидіяти негативним наслідкам кризових явищ. Визначено ключові управлінські підходи, які дозволяють інтегрувати антикризові заходи у загальну систему менеджменту та стратегічного розвитку підприємства.

Особливу увагу приділено інструментам і методам антикризового управління суб'єктами господарювання, серед яких виділено фінансово-економічні, організаційні та стратегічні механізми. Зроблено висновок, що ефективне антикризове управління потребує комплексного використання методів прогнозування, діагностики та планування, а також системного підходу до управління ресурсами й ризиками. Теоретичні положення, викладені в розділі, слугують методологічною основою для подальшого аналізу практики антикризового управління на конкретному підприємстві.

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Принципи формування механізму антикризового управління банківських установ

Антикризове управління банківськими установами передбачає визначення основних принципів та розробки його механізму.

Механізм антикризового управління банківськими установами повинен відповідати наступним властивостям: мобільність і динамічність використання ресурсів, проведення змін, реалізація інноваційних програм; здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та прийняття рішень; врахування фактора часу в процесах антикризового управління; посилена увага до процесів розробки управлінських рішень та вибору альтернатив проведення діяльності; використання при розробці та реалізації рішень антикризових критеріїв якості.

Одним із завдань нашого дослідження є обґрунтування та побудова механізму антикризового управління банківськими установами. Для його реалізації слід, по-перше, визначити та проаналізувати зміст та функціонування механізму антикризового управління; по-друге, визначити основні складові механізму антикризового управління та особливості їх застосування на рівні системних банків.

З точки зору функціонування механізму, доцільно виділити два підходи – структурно-організаційний та структурно-функціональний. Характеризуючи перший підхід, механізм можна представити як сукупність певних складових, що створюють організаційну основу окремих явищ і процесів.

За другим підходом механізм того чи іншого процесу, явища увага акцентується на його динаміці, реальному функціонуванні. Більшість вчених віддають перевагу саме структурно-функціональному підходу, і, з

огляду на це, на наш погляд, механізм доцільно розглядати як організацію практичного здійснення управління.

На наш погляд, сутність категорії фінансового механізму управління найбільш повно визначена у формулюванні І. Бланка, який, розглядаючи фінансовий механізм управління, визначає його як взаємодію керуючої та керованої систем у процесі використання об'єктивних економічних законів останньої [82].

На наш погляд, зазначений підхід є найбільш обґрунтованим, і саме на ньому доцільно базуватись при визначенні категорії фінансового механізму антикризового управління банківськими установами. Виходячи з наведеного вище, пропонуємо наступне визначення: фінансовий механізм антикризового управління банківськими установами – сукупність форм і методів створення та використання фінансових ресурсів з метою забезпечення фінансово стійкого функціонування банків та прийняття стратегічних рішень в міру виявлення потенційних проблем.

Слід зазначити, що будь-який механізм управління, в тому числі і фінансовий, має дві взаємопов'язані сторони: об'єктивну та суб'єктивну.

Об'єктивна сторона фінансового механізму має прояв через його побудову у відповідності з вимогами об'єктивних економічних законів. З іншого боку, фінансовий механізм має суб'єктивний характер, оскільки розробляється органами фінансового управління банківською установою для вирішення тих задач, які стоять перед ним на тому чи іншому етапі функціонування – визначеності, невизначеності та ризику. Проведемо аналіз місій, генеральної мети та основних завдань функціонування банківських установ України .

Основною стратегічною метою діяльності банківських установ на сьогодні є залучення клієнтів для стабілізації фінансової ситуації після кризи, нарощування ресурсної бази шляхом пропонування нових та трансформації існуючих банківських послуг з метою отримання прибутку. Значна увага приділяється перегляду позицій корпоративного

управління банків, що в свою чергу викликає потребу у формуванні механізму антикризового управління.

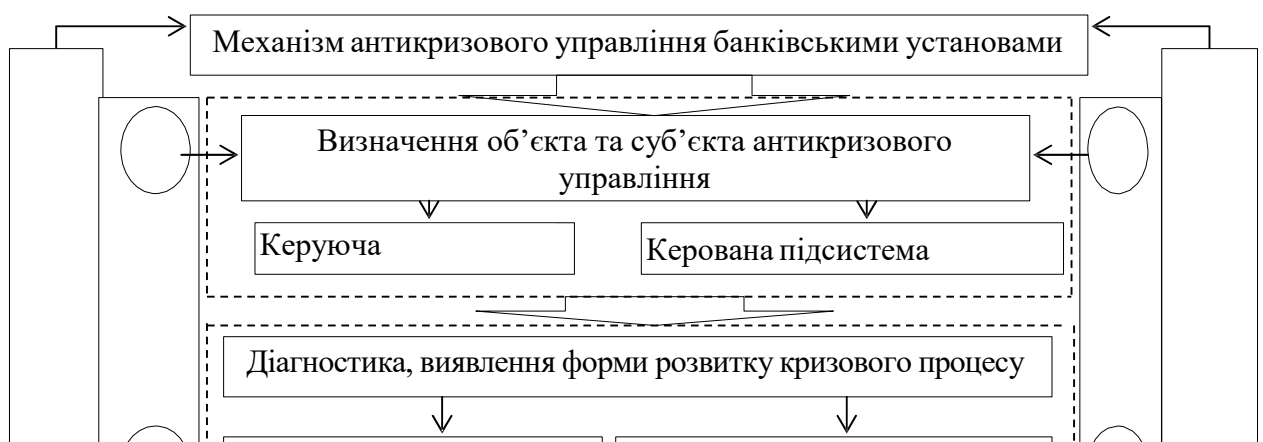
Основою механізму антикризового управління банківськими установами як цільової підсистеми повинна виступати фінансова політика, зміст якої визначається прийнятою банком концепцією розвитку фінансів, стратегічними цілями, що розкривають основні напрямки формування, розподілу та використання фінансових ресурсів та сукупністю заходів, що здійснюються органами управління для досягнення поставлених цілей.

Суб'єктами антикризового управління можна визначити відповідальних осіб або групу осіб підрозділів антикризового управління, що мають право приймати рішення та несуть відповідальність за ефективність процесу антикризового управління.

Об'єктами антикризового управління слід вважати ризики, що спричиняють дестабілізацію діяльності банку залежно від їх рівня.

Важливою складовою фінансового механізму управління є підсистеми забезпечення, що повинна включати: правове забезпечення – закони, укази, постанови, накази; нормативне забезпечення – інструкції, методичні вказівки, нормативи, норми та інші; інформаційне забезпечення – економічна, комерційна, фінансова та інша звітність та інформація.

На наш погляд, загальна схема механізму антикризового управління банківськими установами може бути представлена наступним чином (рис. 2.1)



Діагностика потенційної кризи

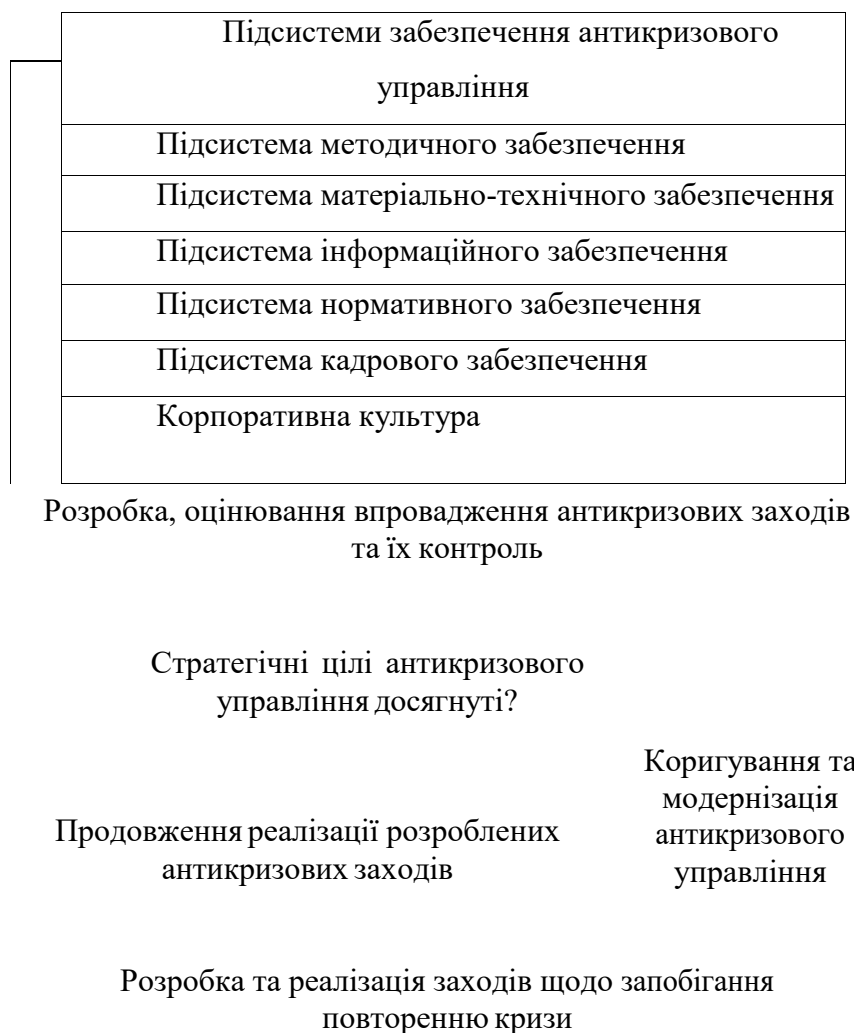


Рис. 2.1. Механізм антикризового управління банківськими установами

Таким чином, для ефективного функціонування механізму антикризового управління банківською установою необхідна реалізація наступних принципів:

— функціональність — розмежування функцій між підрозділами та філіями банківськими установами, які виробляють антикризову стратегію,

приймають управлінські рішення, забезпечують їх реалізацію та здійснюють контроль та регулювання;

- керованість – мінімізація рівнів підпорядкованості та оптимізація об'єктів, які підпадають під антикризове управління;
- централізація виконання основних функцій – забезпечення виконання підрозділами антикризового управління завдань відповідно до визначеної місії, генеральної мети та основних задач функціонування банківських установ;
- делегування повноважень та відповідальність – передача повноважень (прав прийняття рішень) та прийняття відповідальності керівниками підрозділів залежно від проблемності у розвитку банку;
- мінімізація (оптимізація) витрат – обґрунтування витрат на проведення антикризових заходів залежно від прийнятих рішень;
- комплексність – цілісне охоплення проблем, взаємодія підрозділів та узгодження всіх етапів діагностики і моніторингу діяльності банківською установою;
- раціоналізація інформаційних потоків – прозорість в інформаційних потоках щодо ситуації в банківській установі.

2. 2. Антикризове управління як фактор забезпечення фінансової стійкості банківської установи

Оцінка фінансової стійкості банківських установ виступає ключовим аспектом у механізмі антикризового управління.

Фінансова стійкість банківських установ характеризується їх спроможністю зберігати поточний стан при наявності зовнішніх та внутрішніх впливів.

На зовнішні чинники банківські установи практично не можуть впливати самостійно. До більш суттєвих з них слід віднести кризу у фінансово-економічній сфері, високий рівень залежності від кон'юнктурних чинників, жорстку політику Національного банку України, експансію іноземного капіталу, різного роду кримінальні процеси.

Основні зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на фінансову стійкість банківських установ представлені у таблиці 2. 2.

Таблиця 2.2

Характеристика зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на фінансову стійкість банківських установ

№ пор.	Чинники	Характеристика чинників
1. Зовнішні		
1.1	Соціально-політичні умови	- стійка урядова політика; - політичні орієнтири; - корегування фінансово-економічної та соціальної політики; соціальне положення у регіонах
1.2	Загальноекономічні умови	- взаємовідносини між центральними органами та регіональними; - конкурентоспроможність національних товарів; - економічна інтеграція; - стан платіжного балансу; - структура експортно-імпортних операцій; - зовнішній борг; - можливості міжгалузевого перетоку капіталів; - фаза економічного циклу
1.3	Фінансовий стан клієнтів банків	- фінансовий результат діяльності; - рентабельність господарської діяльності; - питома вага збиткових підприємств; - рівень доходу населення
2. Внутрішні		
2.1	Чутливість до ризиків	- чутливість до кредитного ризику; - чутливість до ринкового ризику; - чутливість до ризику ліквідності; - чутливість до операційного ризику
2.2	Формування резервів під ризику	- розрахунок мінімальної величини резервів, створених під ризику
2.3	Ефективність менеджменту банків	- професійна здатність кадрового потенціалу; - структура та якість структури управління; - технічні і технологічні умови діяльності

Характеризуючи сучасний стан банківської системи України, необхідно зазначити, що політична нестабільність та загальна

економічна дестабілізація у країні негативно впливають на діяльність банків. Фінансово-економічна криза спровокувала значний відтік грошових коштів із банківської системи та зростання обсягу проблемних кредитів, що призвело до погіршення показників ліквідності та платоспроможності банків і, відповідно, суттєво вплинуло на їх фінансову стійкість. До ключових факторів впливу на фінансову стійкість вітчизняного банківського сектора слід віднести такі, як: політична та економічна нестабільність, девальвація національної грошової одиниці; зростання недовіри до банків; суперечливість механізму рефінансування банків; подорожчання кредитних ресурсів; погіршення якості кредитного портфеля; низький рівень ризик-менеджменту у банківських установах тощо.

Аналіз фінансової стійкості банків, насамперед, вимагає розуміння її сутності та змісту. Фінансову стійкість прийнято трактувати як якісну характеристику фінансового стану банку, що визначається достатністю, збалансованістю та оптимальним співвідношенням банківських ресурсів і активів за умови підтримання на достатньому рівні ліквідності, платоспроможності, зростання прибутку та мінімізації ризиків. Рівень фінансової стійкості банків визначається через такі основні характеристики: рівень капіталізації; якість активів; якість зобов'язань; рівень платоспроможності та ліквідності; рівень прибутковості; якість управління капіталом, активами та зобов'язаннями; рівень чутливості банку до ризиків і якість управління ними [54].

Дослідження фінансової стійкості банківської системи України проведено шляхом аналізу основних показників її діяльності, оцінки фінансової стійкості банківського сектору на основі коефіцієнтного аналізу та фінансових індикаторів, а також визначення ключових напрямів забезпечення фінансової стійкості та удосконалення системи антикризового управління банківською діяльністю. Основні показники, які характеризують фінансовий стан банківського сектора України,

представлено у табл. 2. 3.

Таблиця 2.3

**Показники фінансового стану банківського сектору економіки
України у період з 2020-2024 (на кінець періоду)**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Темп приросту до базового року, %	Темп приросту до попереднього року, %
Кількість діючих банків	163	117	96	82	77	-54,4	-14,5
Чисті активи, млрд.грн	1316,85	1254,38	1256,30	1336,35	1456,32	+8,3	+6,3
Кредитний портфель, млрд.грн	1006,36	965,1	1005,92	1042,79	1102,80	+14,4	+3,6
Капітал, млрд.грн	148,02	103,71	123,78	163,59	168,9	+7,2	+12,5
Із нього: статутний капітал, млрд.грн	180,15	206,36	414,68	495,37	498,34	+157,3	+3,2
Зобов'язання, млрд.грн	1168,83	1150,67	1132,52	1172,76	1211,35	+8,0	+2,9
Доходи, млрд.грн	210,20	199,19	190,69	178,23	215,24	+4,5	+12,1
Витрати, млрд.грн	263,16	268,79	350,08	202,35	204,15	-21,3	+1,6
Результати діяльності, млрд.грн	-52,96	-66,60	-159,39	-24,36	11,11	-	-
Рентабельність активів, %	-4,07	-5,46	-12,6	-1,94	1,66	-	-
-Рентабельність капіталу, млрд.грн	-30,46	-51,91	-116,74	-15,96	14,32	-	-

Дані табл. 2. 3 свідчать, що впродовж аналізованого періоду Національний банк України ліквідував 77 банків, які були виведені із ринку як неплатоспроможні. Незважаючи на це, статутний капітал банківського сектору збільшився у 2,7 разів і становив на кінець періоду 498,34 млрд грн, що пов'язано, насамперед, із виконанням вимог НБУ щодо обов'язкової докапіталізації банків. Утім розмір сукупного власного капіталу українських банків залишається меншим за статутний капітал, що пояснюється збитками банківської системи впродовж останніх чотирьох років. Незважаючи на позитивну тенденцію щодо зменшення збитковості, на кінець 2018 року прибуток банківської системи України склав лише 11, 1 млрд грн [7].

Аналіз сукупного кредитного портфеля банківського сектора

економіки показав, що частка проблемних кредитів банків за період 2020 –2024 рр. скоротилася із 39,5 % до 34, 4 % і станом на 01.01. 2025 року становила 414, 0 млрд грн. Такий значний обсяг недіючих кредитів свідчить про великий сукупний ризик за всіма кредитними операціями та зобов’язаннями банків із кредитування і проявляється у зменшенні вартості активів.

Стосовно зобов’язань вітчизняної банківської системи варто зауважити, що обсяги депозитних вкладів збільшилися протягом періоду лише на 18,2 % (із 1 050,0 млрд грн у 2020 році до 1 240, 0 млрд грн у 2024 році). При цьому, вклади на вимогу склали майже 48 % обсягу депозитного портфеля. Значною мірою це пояснюється зниженням довіри до банків внаслідок воєнних ризиків та економічної нестабільності у державі, а також наслідками банківської кризи. У період загострення соціально-економічних та фінансових криз однією з ключових цілей виступає забезпечення фінансової стабільності та надійності банків. У цьому аспекті актуалізується проблема макроекономічного підходу та ролі центрального банку щодо моніторингу фінансової стійкості банків.

Запропонована система індикаторів містить агреговані дані щодо діяльності депозитних установ, що дозволяє визначити місце банків в економічній системі країни та вплив макроекономічної ситуації на їх фінансовий стан [62]. Індикатори фінансової стійкості – це показники поточного фінансового стану і стійкості фінансових установ країни та їхніх контрагентів щодо достатності капіталу, якості активів, прибутку та рентабельності, ліквідності та чутливості до ринкового ризику.

Відповідно до методології МВФ, Національним банком України розраховуються значення 12 основних та 12 рекомендованих індикаторів фінансової стабільності банківського сектору, показники яких за період 2020–2024 рр. наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2. 4

Індикатори фінансової стійкості банків України у 2020 –2024

пр. * (станом на кінець періоду) *

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Основні індикатори фінансової стійкості					
Достатність капіталу					
П – Співвідношення регулятивного капіталу до зважених за ризиком активів	18,26	15,60	20,31	12,69	16,10
П2 – Співвідношення регулятивного капіталу І рівня до зважених за ризиком активів	13,89	11,21	8,30	8,96	12,12
П3 – Співвідношення надючих кредитів без урахування резервів до капіталу	30,65	61,07	129,02	89,37	70,18
Якість активів					
П4 – Співвідношення надючих кредитів до сукупних валових кредитів	12,89	18,98	28,03	30,47	54,54
П5 – Співвідношення кредитів за секторами економіки до сукупних валових кредитів (резиденти)	98,72	96,05	94,54	95,92	94,21
Доходи та рентабельність					
П6 – Норма прибутку на активи	0,26	-4,24	-5,54	-12,47	-1,76
П7 – Норма прибутку на капітал	1,72	-31,95	-65,51	-122,17	-15,34
П8 – Співвідношення процентної маржі до валового доходу	58,96	48,46	39,00	46,94	50,20
П9 – Співвідношення непроцентних витрат до валового доходу	65,95	59,85	54,40	60,91	76,14
Ліквідність					
П10 – Співвідношення ліквідних активів до сукупних активів (коефіцієнт ліквідності активів)	20,63	26,40	33,00	48,53	53,94
П11 – Співвідношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань	89,11	86,14	92,87	92,09	98,37
Чутливість до ринкового ризику					
П12 – Співвідношення чистої відкритої позиції в іноземній валюті до капіталу	6,94	31,69	136,03	118,88	89,61
Рекомендовані індикатори фінансової стійкості					
П13 – Співвідношення капіталу до активів (достатність капіталу)	15,06	11,23	8,02	9,78	11,90
П14 – Співвідношення великих відкритих позицій до капіталу	172,05	250,04	364,14	308,27	208,31
П15 – Співвідношення кредитів за географічним розподілом до сукупних валових кредитів (якість активів) (внутрішня економіка)	98,72	96,05	94,54	95,92	94,24
П16 – Співвідношення валової позиції похідних фінансових інструментів в активах до капіталу	1,30	2,83	12,55	36,81	35,21
П17 – Співвідношення валової позиції похідних фінансових інструментів у зобов'язаннях до капіталу	0,13	0,27	0,19	0,19	0,07
П18 – Співвідношення доходу від торговельних операцій до валового доходу	3,83	14,26	21,10	8,97	7,00
П19 – Співвідношення витрат на утримання персоналу до непроцентних витрат	41,04	35,48	36,14	34,53	32,11
П20 – Серед між строками за кредитами та депозитами (базисні пункти)	383	540	772	600	681
П21 – Серед між найвищою та найнижчою міжбанківськими ставками (базисні пункти)	6 490	4 660	2 401	1 384	2 450
П22 – Співвідношення депозитів клієнтів до сукупних валових кредитів (крім міжбанківських)	73,34	64,45	71,22	80,51	84,59
П23 – Співвідношення кредитів в іноземній валюті до сукупних валових кредитів	34,72	47,77	57,90	51,35	47,05
П24 – Співвідношення зобов'язань в іноземній валюті до сукупних зобов'язань	43,25	49,27	52,82	55,92	52,81

Аналіз динаміки показників базових і рекомендованих індикаторів фінансової стійкості вітчизняного банківського сектору, наведених у

табл. 3. 3, дозволяє Національному банку сформулювати висновки щодо поточного стану банківської системи, виявити відповідні тенденції та діагностувати банківські ризики, що є основою для розроблення пропозиції щодо застосування антикризових інструментів управління банківським сектором.

Заради об'єктивності слід зазначити, що на думку окремих фахівців, незважаючи на наявність певних позитивних оцінок, більшість індикаторів, запропонованих МВФ та поширених у розвинених країнах світу, неспроможні адекватно відображати таку складну і внутрішньо суперечливу категорію як стабільність фінансового сектору в Україні. Це спричинено довільним використанням фінансових показників без урахування конкретних умов розвитку економічних процесів і взаємозв'язків між окремими показниками.

Втім більшість науковців та практиків вважають, що для України активне впровадження індикаторів фінансової стійкості у систему макропруденційного регулювання є реальним кроком до розбудови системи оцінки стійкості вітчизняної фінансової системи.

У цьому контексті варто зазначити, що Національним банком України на регулярній основі проводиться макропруденційний нагляд за діяльністю банків, збір та обробка статистичної інформації щодо функціонування грошово-кредитного ринку. Ця інформація є визначальною у процесі дослідження поточного стану фінансової стійкості банківської системи, її окремих елементів, ризиків діяльності тощо. Окрім того, починаючи із 2008 року НБУ запровадив у практику методику проведення стрес-тестування у вітчизняних банках, у якій визначено основні типи ризиків, що є об'єктом стрес-тестування, а також методи і періодичність його проведення. Слід також відзначити, що в аналітичних публікаціях Національного банку періодично здійснюється аналіз стану реального сектору економіки, платіжного балансу, фондового ринку, інфляційних процесів у країні тощо. Крім

цього, щомісяця публікуються аналітичні огляди основних фінансових ринків і стану банківської системи.

Дослідження стану та аналіз показників діяльності банківського сектору економіки України дозволяють дійти висновку, що пріоритетне значення у забезпеченні стабільного розвитку та фінансової стійкості має капітал банків, який лежить в основі коефіцієнтного методу оцінки показників їх фінансової стійкості.

Динаміку коефіцієнтів фінансової стійкості українських банків протягом аналізованого періоду продемонстровано на рис. 2. 2.

На основі наведених даних можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт надійності українських банків протягом вказаного періоду в основному знижувався, проте станом на кінець 2024 року його значення зросло і лише на 2, 57 % було нижчим, ніж у 2020 році. Таким чином, незважаючи на зменшення значення коефіцієнта надійності, вітчизняні банки мають достатню забезпеченість капіталом і рівень надійності, що знаходиться вище нормативного значення. Проте тенденція до зниження потребує уваги з боку фінансових менеджерів банків.

Найвищі значення коефіцієнту фінансового важеля спостерігалися у 2023 –2024 рр. На кінець періоду показник становив 6, 59, що свідчить про зниження активності українських банків щодо залучення вільних коштів на фінансовому ринку. Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів за аналізований період знизився із 13, 7 % до 9,62 %. Отже, достатність сформованого банками власного капіталу у формуванні активів та покритті ризиків не відповідає встановленому нормативу.

Коефіцієнт мультиплікатора капіталу протягом усього періоду не відповідав нормативу, його значення помітно зменшилися у 2023 р. (4,19) та 2024р. (3,72) при встановлених межах 12 –15.

Це свідчить, насамперед, що темпи зростання активів банків

перевищують темпи зростання капіталу, а ступінь покриття активів капіталом суттєво понизився.

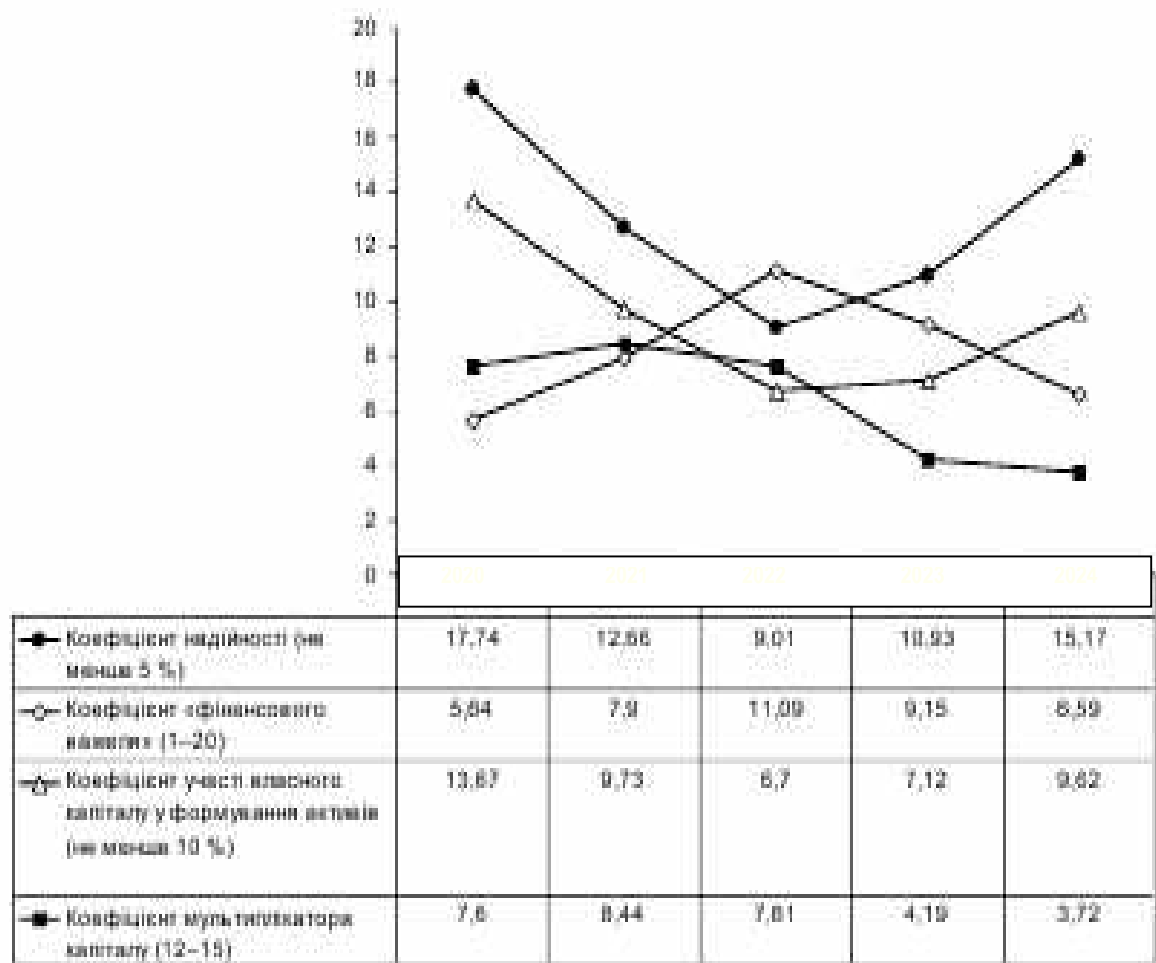


Рис. 2. 2. Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості банків України у 2020–2024 рр. (на кінець періоду) *

Наведені значення коефіцієнтів фінансової стійкості вітчизняних банків за деяким показниками показали незадовільний рівень функціонування банківської системи. Виявлено, що у порівнянні з масштабами активних та пасивних операцій банки характеризуються недостатнім рівнем власного капіталу, який має пріоритетне значення у забезпеченні стабільного розвитку та фінансової стійкості банку.

Результати аналізу сучасного стану та оцінка фінансової стійкості

банківського сектору України свідчать про необхідність формування системи антикризового управління банками, основним завданням якого повинно бути забезпечення довгострокового стабільного розвитку банківської системи держави. У цьому контексті на мікрорівні банківський менеджмент слід направити на розроблення альтернативних дієвих стратегій управління залежно від виду кризи та очікуваних наслідків, що дозволить визначити цілі та методи антикризового управління, адекватні змінам на зовнішньому і внутрішньому фінансових ринках.

Аналіз зарубіжного досвіду макрорівневого забезпечення фінансової стійкості банківської системи довів ефективність макропруденційного підходу до банківського нагляду, важливою перевагою якого є регулювання банківської системи у безпосередньому зв'язку з іншими секторами економіки країни. Враховуючи національні особливості функціонування фінансово-кредитної системи України, міжнародні експерти пропонують покласти функції макропруденційного нагляду на Національний банк України, який відповідно до чинного законодавства повинен забезпечувати стабільність національних грошей та ефективну діяльність банківської та платіжної системи держави.

2. 3. Діагностика та моніторинг у системі антикризового управління банку

Проблема діагностики при антикризовому управлінні належить до недостатньо дослідженої галузі у вітчизняній економічній науці. Слід зазначити, що на основі досліджень в галузі теорії штучного інтелекту та інформації, експертних систем, теорії ігор, вірогідності і статистичних рішень, математичної статистики, статистичної теорії розпізнання, діагностика вивчалася як особливий процес пізнання.

Управління складними системами є антикризовим на етапах

функціонування і розвитку, а вміння передбачати, розпізнавати кризу, що наближається, яку неможливо розглядати як статистичний стан, повинно визначати ефективність управлінських рішень [71].

Отже, антикризове управління можна визначити як систему управлінських заходів та рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та їх причин на усіх рівнях економіки. Воно повинно охоплювати усі стадії розвитку кризи, зокрема і її профілактики та попередження.

Система антикризового управління у першу чергу повинна базуватися на діагностиці ситуації в банківській системі. Діагностика стійкості банківських установ – це аналіз та оцінка ситуації в національній банківській системі, а також виявлення позитивних чи негативних чинників, які зумовлюють зміни у банківських установах в майбутньому [73].

Об'єктом процесу діагностики виступає банківські установи. Метою діагностики є своєчасне розпізнання ознак і природи кризи, подолання її небажаних наслідків, локалізації кризи, використання елементів дослідження як заходів превентивної санації, відновлення платоспроможності.

Послідовність проведення діагностики включає наступні етапи:

- визначення стійкості банківських установ на даний час та на прогнозовану перспективу;
- оцінка ефективності виконання функцій банківських установ в економіці;
- визначення чинників, що спричиняють дестабілізацію банківських установ на поточний час, середньо- та довгострокову перспективу;
- розробка методики інституціональних норм як базових показників.

Результати нашого дослідження свідчать про те, що ефективність діагностики більша, якщо визначені такі етапи її виконання:

- встановлення належності об'єкта до певного класу або групи об'єктів;
- виявлення відмінностей об'єкта, що діагностується, від об'єктів цього класу
- шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими;
- розробка методики формування інституціональних норм як базових показників [73].

Залежно від цілей існують різні стратегії антикризового управління, але для кожної з них важливе своєчасне розпізнання кризової ситуації, визначення причин, симптомів і факторів кризи.

Індивідуальність банківської системи вимагає об'єднання діагностики фінансового стану банку з проведенням заходів щодо превентивної санації. У цьому сенсі деталізація поняття «криза» пояснює процесуальний бік антикризового управління, оскільки фази кризи і стадії кризових ситуацій обумовлюють стадії антикризових заходів, а не навпаки.

Перша стадія кризи (зазвичай, прихована) – це падіння граничної фінансово-економічної ефективності діяльності, показників ліквідності банків, зниження рентабельності, обсягів отримуваного прибутку, тобто криза у широкому розумінні. Внаслідок кризи погіршується фінансовий стан банків, скорочуються джерела і резерви розвитку. Антикризове вирішення зазначених проблем полягає у перегляді стратегії і тактики банків, що призводить до скорочення витрат, скорочення штату управлінського апарату, реструктуризації філіальної мережі. Однак масштаб і складність проблеми можна визначити і попередити на стадії діагностики, визначивши цілі діагностування, притаманні цьому етапу.

Друга стадія кризи – поява збитковості у діяльності банків.

Зазначена проблема вирішується шляхом стратегічного управління і реалізується шляхом добровільної реструктуризації. У цьому випадку засоби, що використовуються, відрізняються від інших своєю спрямованістю, методами і вимогами вихідної інформації.

Третя стадія кризи означає відсутність у банках власного капіталу. Це негативно впливає на перспективи його розвитку, довгострокове і середньострокове планування грошових потоків, раціональне бюджетування і супроводжується зниженням обсягів надання банківських послуг, тому що погіршується структура активів банків.

Програма стабілізації фінансового стану банків вимагає екстрених заходів щодо надходження коштів для її здійснення. У випадку невжиття оперативних заходів може наступити криза ліквідності і банкрутство (результат регресії четвертої стадії). Особливістю діагностики на цій стадії є розрахунок діагностичної цінності ознак, що характеризують кризу і рівень ризику при прийнятті управлінських рішень. Наприклад, перегляд депозитної політики банків, запозичення у центральному банку, випуск облігацій банками, програма капіталізації.

Четверта стадія кризи – стан гострої неплатоспроможності. У цій ситуації діагностика з використанням показників достатності капіталу, ліквідності, оцінки ризику дозволяє встановити факт фінансової нестійкості банків та можливості її нейтралізації через процедуру ліквідації [27].

Особливістю антикризового управління є поєднання у систему діагностики, попередження, подолання кризи, стратегії реструктуризації, застосування нестандартних методів в управлінні персоналом. З цих позицій антикризове управління можна розглядати як конструктивну реакцію на виявлення у результаті діагностики змін, що загрожують банкрутством або порушенням оптимального функціонування.

Економічна діагностика фінансової нестійкості, організаційної дисфункції, на наш погляд, – це основні поняття, які характеризують

процес антикризового управління в цілому. Це свідчить, що діагностика є функцією і специфічною стадією антикризового управління. При діагностичних дослідженнях в антикризовому управлінні необхідно також виділяти належність досліджуваного об'єкта за класом, типом, групою або виявленою нетрадиційною сукупністю ознак, їх діагностичну цінність для визначення результату.

Отже, діагностика – це категорія антикризового управління, яка характеризується специфічним порядком зв'язків, структурою, функціями. Метою діагностики в антикризовому управлінні є своєчасне виявлення ознак і природи кризи, а також локалізація небажаного впливу.

Враховуючи аналіз теорій, можна сказати, що при антикризовому управлінні діагностика банкрутства, фінансового стану, організаційної системи і системи управління повинна бути доповнена методологією інституційного підходу. За допомогою нього оцінка здатності банків утримувати напругу під час кризової ситуації виходить із розпізнання рівня їх корпоративності, організації і технологій.

Проблема специфічних властивостей діагностики, які проявляються при антикризовому управлінні, містить у собі:

- вивчення нових якостей розвитку банків як об'єктів управління в результаті розвитку фінансової і банківської систем;
- виявлення причинно-наслідкових зв'язків у розвитку об'єктів і суб'єктів банківської системи;
- визначення меж експертних знань менеджера та експертних систем, що використовуються при діагностиці кризи, її попередженні, і вихід з неї;
- моніторинг зміни стану ситуації в банківській сфері в умовах високої ентропії ринкового макросередовища банків;
- необхідність підвищення ефективності антикризових і прогностичних функцій діагностики.

Узагальнюючи підходи до поняття діагностики як елемента розпізнання причин виникнення кризових явищ у банках, їх попередження і профілактики в майбутньому, слід підкреслити, що в діагностиці присутні інструментальні ознаки антикризової технології. Це вимагає введення в науковий оборот ідеї інституціонального і корпоративного змісту діагностики.

Діагностика в антикризовому управлінні повинна визначати інституціонально-нормативне середовище функціонування банків і доповнювати тим самим профілактику банкрутств і заходи щодо фінансового оздоровлення. Водночас, аналіз умов і чинників підвищення ефективності антикризового управління банками призводить до необхідності введення класифікації типів і видів діагностики в антикризовому управлінні (рис. 2.4).

На наш погляд, діагностика стійкості банківських установ – це аналіз та оцінка ситуації в національній банківській системі, а також виявлення позитивних або негативних чинників, які зумовлюють зміни в банківській системі в подальшому.

Діагностика банківських установ повинна проводитися за такими напрямками: визначення стійкості банківських установ на даний час та прогнозовану перспективу; оцінка ефективності виконання функцій банківською системою в економіці; визначення чинників, що зумовлюють дестабілізацію банківської системи на даний час, середньо- та довгострокову перспективу.

Діагностика банківських установ повинна здійснюватися під час проведення моніторингу стійкості банківських установ. У свою чергу, фінансовий моніторинг банківських установ – це частина наглядових функцій центрального банку, основною метою його є забезпечення органів державного управління і банківських установ інформацією, що відображає результати діяльності банківських установ та вплив чинників, які визначають стійкість банківських установ.



Рис. 2. 4. Класифікація типів і видів діагностики

Узагальнення та аналіз існуючих підходів до розробки індикаторів стійкості банківських установ дозволили структурувати їх наступним чином.

По-перше, це індикатори, які оцінюють виконання банківською системою основних функцій на макроекономічному рівні. У зазначену групу доцільно включати такі показники:

- динаміка розвитку банківської системи (капітал, активи, кредити, депозити), співвідношення з макроекономічними показниками (ВВП, доходи населення) розвитку країни;

- динаміка питомої ваги активів банківських установ у ВВП по відношенню до рівня монетизації економіки;

- індекси перерозподілу ресурсів між контрагентами, індекс перерозподілу ресурсів за термінами, трансформації ресурсів за термінами;

- стану розрахунків в економіці: структура дебіторської та кредиторської заборгованості підприємств і організацій, коефіцієнт монетизації економіки, обсяг картотеки за банківськими рахунками клієнтів, які не сплачені через відсутність коштів на кореспондентських рахунках банків, обсяг неоплаченої картотеки на кореспондентських рахунках банків.

По-друге, це індикатори, за допомогою яких можна оцінити ефективність банківської системи (достатність капіталу, якість активів, дохідність та прибутковість, ліквідність, чутливість до ризику). До зазначеної групи доцільно також віднести показник відношення великих ризиків до капіталу, чистого спреду, відношення чистої відкритої позиції за акціями до капіталу.

По-третє, це індикатори, які оцінюють здатність банківської системи протистояти дії внутрішніх і зовнішніх чинників, а саме: рівень концентрації банків; залежність банківської системи від міжбанківських кредитів; питома вага кредитного портфеля в активах; мультиплікатор розширення депозитної бази; питома вага іноземного капіталу в банківській системі.

У цілому слід відмітити, що в країнах з розвиненою економікою такі індикатори мають оптимальні значення, які підтверджують стійкість банківської системи. В умовах не співпадіння темпів розвитку економіки з темпами розвитку банківської системи ці індикатори повинні коригуватися з урахуванням динаміки і циклічності етапів розвитку ринкових відносин у державі. Таким чином, на підставі проведеного

дослідження, на нашу думку, доцільно запропонувати алгоритм оцінки фінансової стійкості банківської системи з точки зору діагностики і моніторингу, інструментів та індикаторів, які використовуються в системі антикризового управління (рис. 2.5).

Підсумовуючи усе вище викладене, слід зазначити, що створення системи моніторингу стійкості банківських установ є важливим стратегічним завданням. У першу чергу, це стосується органів банківського нагляду Національного банку України. На сьогодні Національний банк України для оцінки фінансової стійкості банківських установ використовує рейтингову систему CAMELS. Однак слабкими компонентами щодо їх оцінки виступає аналіз надходжень та чутливості банківських установ до ринкових ризиків. Можна сказати, що ці компоненти оцінюються більш інтуїтивно, ніж на підставі кількісного і якісного аналізу. Тому, на нашу думку, слід розробити окрему систему діагностики і моніторингу фінансової стійкості банківських установ, яка б давала можливість оцінити розвиток банківських установ України на регіональному і державному рівнях з урахуванням макро- і мікро особливостей, що в свою чергу дає підстави для визначення антикризових заходів.



Рис. 2.5. Алгоритм антикризових дій у забезпеченні фінансової стійкості банківських установ

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз механізму організації ефективного антикризового управління банківськими установами. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки:

1. Принципи формування механізму антикризового управління банківських установ базуються на системності, превентивності, гнучкості та адаптивності. Вони забезпечують узгодженість управлінських рішень із стратегічними цілями банку та дозволяють своєчасно реагувати на кризові явища у фінансовому середовищі.

2. Антикризове управління виступає ключовим фактором забезпечення фінансової стійкості банківської установи. Його ефективність визначається здатністю банку підтримувати ліквідність, оптимізувати структуру активів і пасивів, а також мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями ринкової кон'юнктури та змінами регуляторних вимог.

3. Діагностика та моніторинг у системі антикризового управління є необхідними інструментами для своєчасного виявлення загроз і слабких місць у діяльності банку. Використання сучасних методів фінансового аналізу, систем раннього попередження та регулярного моніторингу показників дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення та запобігати розвитку кризових ситуацій.

4. Результати дослідження підтверджують, що ефективний механізм антикризового управління має інтегрувати стратегічні, організаційні та фінансово-економічні інструменти, забезпечуючи комплексний підхід до стабілізації діяльності банку.

5. Загалом система антикризового управління банківською установою повинна бути гнучкою, багаторівневою та орієнтованою на довгострокову стійкість. Вона має враховувати як внутрішні ресурси, так

і зовнішні фактори, що впливають на фінансову стабільність.

Отримані у розділі 2 результати слугують аналітичною основою для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів антикризового управління та підвищення ефективності діяльності банківських установ, що буде детально розглянуто у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКОЇ СФЕРІ

3.1. Концептуальні основи оцінки антикризової фінансової стійкості банківських установ

Для забезпечення всебічного та повного оцінювання банківських установ доцільно застосувати наступні групи показників (індикаторів) антикризової фінансової стійкості (показники капітальної стійкості, показники ділової активності, показники ліквідності, платоспроможності банку, показники ефективності управління банком) та визначенні в їхніх межах трирівневої системи інтегральних показників на основі фактичних та граничних значень показників (індикаторів) антикризової стійкості, що дозволяє моделювати стратегії їхнього розвитку. Методичні основи оцінювання антикризової стійкості банківських установ представлено на рис. 3.1.

На етапі структурування критеріїв та індикаторів важливо чітко сформулювати розрахункові показники, які відображатимуть реальний стан антикризової фінансової стійкості банківських установ. З нашої точки зору, доцільним є включення чотирьох груп.

Перша група. *Показники капітальної стійкості.* До них слід віднести: коефіцієнт надійності (співвідношення власного капіталу до залучених коштів ≥ 5 %); коефіцієнт участі капіталу у формуванні активів (співвідношення власного капіталу до загальних активів ≥ 10 %); співвідношення статутного і балансового капіталу – 15–50 %; коефіцієнт концентрації власного капіталу (співвідношення капіталу-брутто, тобто балансового капіталу, до пасивів банку – 10–15 %); співвідношення капіталу до депозитів – 15–20 %, коефіцієнт левериджу (співвідношення залучених коштів до капіталу ≥ 15 разів).



Рис. 3. 1. Методичні основи оцінювання антикризової стійкості банківських установ

Друга група. *Показники ділової активності*. До них слід віднести: коефіцієнт активності залучення ресурсів (частка залучених коштів у загальних пасивах – 80-85 %); рівень депозитів у зобов'язаннях (характеризує зростання стабільності ресурсної бази; оптимально: 10-30 %); коефіцієнт кредитної активності (показує частку активів, що розміщена в кредити, оптимально: 65-75 %).

Третя група. *Показники ліквідності, платоспроможності банку* (використання нормативів ліквідності було виключено, так як їх недотримання автоматично викликає застосування адміністративних та фінансових заходів впливу). До них слід віднести: коефіцієнт загальної ліквідності (максимальна можливість банку в погашенні зобов'язань всіма

активами, оптимально: >100 %); коефіцієнт співвідношення високоліквідних і робочих активів (частка високоліквідних активів в робочих, оптимально: $20-25$ %); коефіцієнт співвідношення високоліквідних і загальних активів (частка високоліквідних активів у загальних активах банку, оптимально: $15-20$ %); коефіцієнт платоспроможності ≥ 10 %.

Четверта група. *Показники ефективності управління банком.* До них слід віднести: загальний рівень рентабельності (розмір балансового прибутку на 1 грн. доходу); коефіцієнт процентного доходу (співвідношення процентного доходу до загальних активів, оптимально: $9-10$ %); доходність активів (рівень доходів банку у його загальних активах); витратність активів (відношення загальних витрат до активів банку – вартість 1 одиниці активів); прибутковість активів (рівень окупності чистим прибутком середньорічних активів банку $\geq 1,0$ %); прибутковість капіталу (рівень окупності чистим прибутком середньорічного загального капіталу ≥ 5 %); коефіцієнт дієздатності (рівень витрат на 1 гривню доходів банку).

Наступний етап передбачає визначення граничних меж для розрахункових значень антикризової фінансової стійкості: капітальної стійкості, ділової активності, ліквідності, платоспроможності банку, ефективності управління банком. Слід зазначити, що моделювання стратегій розвитку банків на основі їхньої антикризової стійкості є складним процесом, який серед іншого передбачає творчий підхід, що, перш за все, зумовлює постійне поєднання різних підходів. Тому при визначенні граничних меж розрахункових значень вважаємо за доцільне використати різні підходи. З цією метою важливого значення набуває забезпечення взаємозв'язку між граничними межами розрахункових значень та висновками, які можуть бути зроблені на основі їхнього оцінювання, зокрема, виділення трьох рівнів значень (рис. 3.2).

Таким чином, інтерпретація отриманих розрахункових значень матиме чіткий зв'язок із встановленими граничними межами. Зазначений підхід виступає основою для вибору, розробки та формування необхідної

ефективної антикризової стратегії розвитку банківської установи, яка спиратиметься на реальні наявні ресурси та реальний його фінансовий стан. Важливими завданнями, які необхідно вирішувати в контексті оцінювання антикризової стійкості банківських установ за допомогою інтегральних показників, залишаються: урахування структурних характеристик окремих складових забезпечення нормального функціонування банків; урахування динаміки зміни показників у часі; урахування ефективності використання окремих процесів, ресурсів, активів та пасивів банків. Вирішення першого з наведених завдань можливе через використання показників співвідношення фактичних абсолютних значень показників з граничними чи прийнятними, а також через використання структурних показників, що відображають нормативну (прийнятну) вагомість окремих складових формування антикризової стійкості банківських установ.

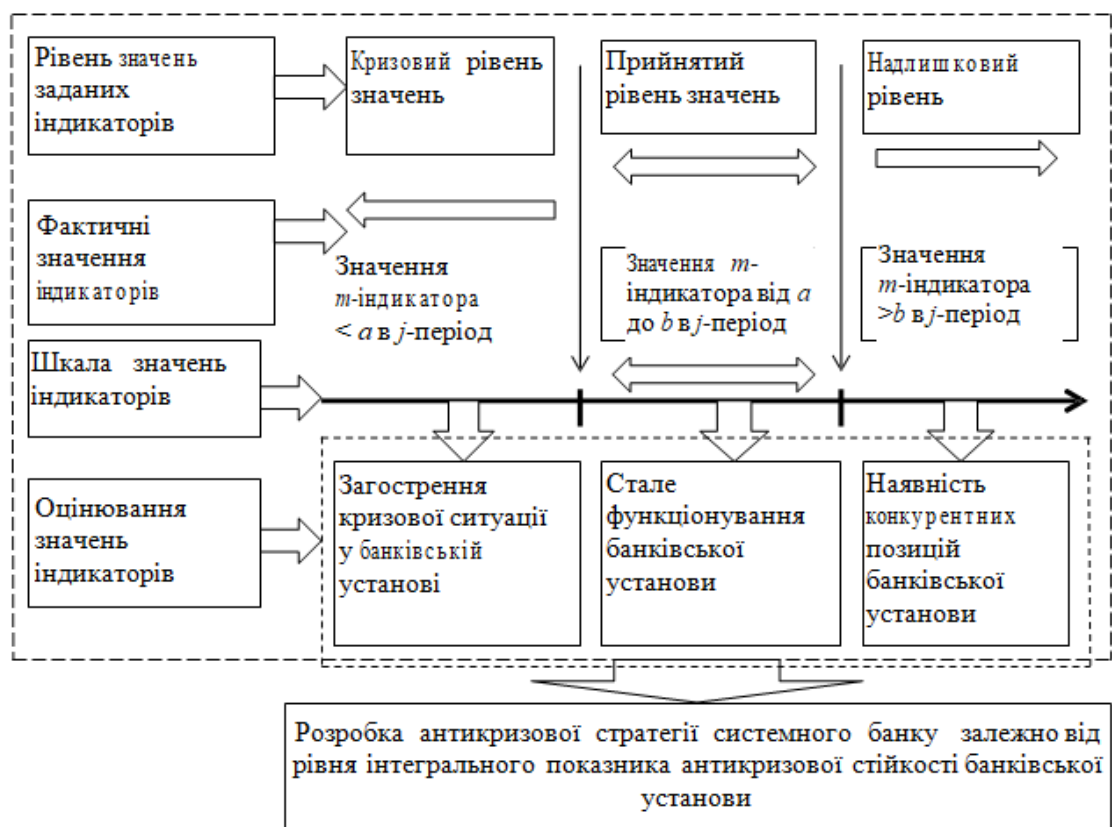


Рис. 3. 2. Взаємозв'язок граничних меж розрахункових значень показників антикризової фінансової стійкості банківських установ та прийняття рішень щодо вибору антикризової стратегії розвитку

На наступному етапі пропонується знайти проміжні інтегральні показники другого рівня, які розраховуються на основі інтегральних показників першого рівня. Основним результатом запропонованих методичних основ оцінювання антикризової стійкості банківських установ є встановлений на основі чотирьох інтегральних показників другого рівня (інтегральний показник капітальної стійкості, інтегральний показник ділової активності, інтегральний показник ліквідності та платоспроможності банку, інтегральний показник ефективності управління банком) – зведений інтегральний показник антикризової стійкості банківських установ (третій рівень).

За обраним розмежуванням рівнів інтегральної оцінки зведений інтегральний показник характеризуватиме загальний рівень антикризової стійкості банківських установ. Проміжні інтегральні показники (другого рівня) відображатимуть рівень антикризової стійкості: капітальної стійкості, ділової активності, ліквідності та платоспроможності банку, ефективності управління банком.

Базові інтегральні показники (інтегральні показники першого рівня) розраховуються в межах підгруп базових показників і відображатимуть вплив структурних, динамічних та ефективних критеріїв оцінки антикризової стійкості банківських установ.

Якщо проаналізувати базові показники, взяті для розрахунку проміжних та зведеного інтегральних показників антикризової фінансової стійкості, то слід зазначити, що динаміка зміни показників капітальної стійкості свідчить про їх коливання залежно від стану розвитку банківської системи в цілому. Так, коефіцієнт надійності за період з 01. 01.2023 по 01. 01.2024 вказує на значну залежність банків першої групи від залучених коштів, оскільки його фактичні значення за аналізований період знаходяться у вищих межах від рекомендованого (≥ 5 %). Даний показник має тенденцію до зростання, і станом на 01. 01.2024 склав 19, 1 % (табл. 3.1).

Динаміка коефіцієнта участі капіталу у формуванні активів банків свідчить про достатність сформованого капіталу в активізації та покритті різних ризиків, що притаманні банківській діяльності, і за аналізований період має тенденцію до зростання.

Показник співвідношення статутного капіталу банків до балансового капіталу свідчить про значну залежність розвитку банку від його засновників. Так, за станом на 01.04. 2025 даний показник склав 95,8 % (на 01. 01.2024 – 67,2 %) при рекомендованому значенні 15 –50 %.

Таблиця 3.1

Динаміка і темпи приросту показників капітальної стійкості у 2022– 04. 2025 рр. за кварталами

Дата	Абсолютне значення*						Темпи приросту, % (+,-)					
	К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅	К ₆	К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅	К ₆
01.01.2022	0,142	0,119	0,672	0,119	0,258	7,034	–	–	–	–	–	–
01.04.2022	0,150	0,125	0,752	0,125	0,350	6,659	5,64	4,79	11,89	4,79	35,84	-5,33
01.07.2022	0,148	0,122	0,797	0,122	0,324	6,738	-1,17	-2,39	-6,00	-2,39	-7,53	-1,19
01.10.2022	0,152	0,122	0,842	0,122	0,322	6,574	2,49	0,53	5,73	0,53	-0,69	-2,43
01.01.2023	0,171	0,134	0,931	0,134	0,348	5,865	12,09	9,63	10,57	9,63	8,27	-10,79
01.04.2023	0,179	0,139	0,984	0,139	0,355	5,589	4,93	3,65	5,67	3,65	1,77	-4,70
01.07.2023	0,176	0,138	1,014	0,138	0,329	5,676	-1,53	-0,86	3,02	-0,86	-7,35	1,55
01.10.2023	0,181	0,142	1,027	0,142	0,322	5,520	2,83	3,22	1,27	3,22	-2,01	-2,75
01.01.2024	0,185	0,145	0,952	0,145	0,318	5,419	1,87	2,19	-7,28	2,19	-1,31	-1,83
01.04.2024	0,177	0,138	0,952	0,138	0,293	5,648	-4,06	-4,99	-0,01	-4,99	-7,66	4,23
01.07.2024	0,184	0,142	0,971	0,142	0,290	5,431	3,99	2,76	2,04	2,76	1,27	3,83
01.10.2024	0,192	0,147	1,017	0,147	0,295	5,213	4,20	3,26	4,66	3,26	1,93	4,03
01.01.2025	0,186	0,144	0,977	0,144	0,289	5,375	3,02	2,63	3,86	1,63	2,07	3,11
01.04.2025	0,191	0,146	0,958	0,146	0,296	5,228	2,81	1,31	1,98	1,31	2,42	2,74

*К₁ – коефіцієнт надійності; К₂ – коефіцієнт участі капіталу у формуванні активів; К₃ - співвідношення статутного і балансового капіталу; К₄ – коефіцієнт концентрації власного капіталу; К₅ – співвідношення капіталу до депозитів; К₆ – коефіцієнт левериджу

На 01. 07.2024 та 01. 10.2024 зазначений показник склав 101, 4 % і 102,7 % відповідно, що пов'язано з процесом нарощування капітальної бази системних банків за рахунок додаткових внесків засновників банків.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу свідчить про оптимальне співвідношення власного капіталу і загальних пасивів (рекомендоване значення – 10 –15 %).

В цілому, аналізуючи дані табл. 3.1, слід відмітити, що кризовими періодами для функціонування банків першої групи є III квартал 2022 року по I квартал 2024 року за рівнем капітальної стійкості станом на 01.04. 2024, оскільки темпи приросту показників, що досліджуються, є від’ємними, тобто мають тенденцію до зниження. Характеризуючи показники ділової активності банків першої групи (табл. 3.2), слід відмітити, що коефіцієнт активності залучення ресурсів знаходиться в межах рекомендованого значення (оптимально – 80 –85 %), та за аналізований період має тенденцію до підвищення. Рівень депозитів у зобов’язаннях складає майже 50 % і свідчить про активізацію банків першої групи щодо залучення депозитних вкладень. За станом на 01.04. 2025, у порівнянні із значенням даного показника на 01.01. 2022, він знизився на 22,4 %.

Таблиця 3.2

**Динаміка і темпи приросту показників ділової активності у 2022–04.2025
рр. за кварталами**

Дата	Абсолютне значення*			Темпи приросту, % (+,-)		
	К7	К8	К9	К7	К8	К9
01.01.2022	0,838	0,524	0,829	—	—	—
01.04.2022	0,831	0,407	0,878	-0,799	-22,356	5,908
01.07.2022	0,821	0,428	0,309	-1,228	5,208	-64,789
01.10.2022	0,805	0,434	0,877	-1,912	1,307	183,681
01.01.2023	0,787	0,445	0,868	-2,189	2,642	-1,055
01.04.2023	0,778	0,456	0,590	-1,220	2,431	-31,998
01.07.2023	0,783	0,487	0,854	0,679	6,858	44,683
01.10.2023	0,786	0,516	0,857	0,381	5,885	0,411
01.01.2024	0,788	0,536	0,834	0,314	3,917	-2,696
01.04.2024	0,781	0,547	0,812	0,969	2,033	2,659
01.07.2024	0,772	0,572	0,807	1,177	4,547	0,691
01.10.2024	0,765	0,582	0,834	0,902	1,851	3,421
01.01.2025	0,776	0,583	0,809	1,428	0,169	2,966
01.04.2025	0,764	0,578	0,648	1,467	0,866	19,939

*К7 – коефіцієнт активності залучення ресурсів; К8 – рівень депозитів у зобов’язаннях; К9 – коефіцієнт кредитної активності

Кредитна діяльність банків першої групи залишається провідним бізнесом, про що свідчить показник кредитної активності, який складає у середньому за аналізований період 77,2 %. При цьому слід зазначити, що за

період дослідження даний показник мав тенденцію до зниження і за станом на 01.04.2016 склав 64,8 %. Це зумовлено значним зниженням рівня кредитоспроможності суб'єктів економічної діяльності та населення. Піковий період зниження темпів приросту даного показника припадає на 01.04.2016 (64,8 %). Найбільш високі – на 01.10.2018 (183,7 %).

Показники рівня ліквідності та платоспроможності (табл. 3.4) свідчать про те, що найбільш кризовими періодами для банків першої групи є 01.10.2022, 01.01.2023, 01.04.2023, 01.07.2023 та 01.04.2024.

Таблиця 3.3

**Динаміка та темпи приросту показників ліквідності та
платоспроможності
у 2022–04.2025 рр. за кварталами**

Дата	Абсолютне значення*				Темпи приросту, % (+,-)			
	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂	K ₁₃	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂	K ₁₃
01.01.2022	0,880	0,162	0,147	0,126	—	—	—	—
01.04.2022	0,875	0,124	0,109	0,136	-0,542	-23,348	-25,717	-0,726
01.07.2022	0,878	0,145	0,125	0,135	-0,340	-16,266	-14,397	-0,688
01.10.2022	0,878	0,053	0,045	0,139	-0,074	-63,368	-64,160	-0,736
01.01.2023	0,866	0,158	0,131	0,155	-1,344	-197,532	-191,585	-1,686
01.04.2023	0,861	0,169	0,137	0,164	-0,566	7,499	4,993	0,033
01.07.2023	0,862	0,191	0,152	0,165	0,139	12,583	11,099	0,419
01.10.2023	0,858	0,186	0,147	0,172	-0,515	2,631	3,844	0,449
01.01.2024	0,855	0,197	0,159	0,173	-0,363	6,282	18,286	0,370
01.04.2024	0,862	0,205	0,165	0,165	0,849	3,940	13,893	4,720
01.07.2024	0,858	0,194	0,156	0,169	0,443	5,481	15,455	0,874
01.10.2024	0,853	0,199	0,158	0,177	0,539	12,708	21,488	0,420
01.01.2025	0,856	0,207	0,167	0,172	0,281	13,930	25,378	2,917
01.04.2025	0,854	0,147	0,120	0,173	0,220	28,770	28,141	0,613

*K₁₀ – коефіцієнт загальної ліквідності; K₁₁ – коефіцієнт співвідношення високоліквідних і робочих активів; K₁₂ – коефіцієнт співвідношення високоліквідних і загальних активів; K₁₃ – коефіцієнт платоспроможності

Відповідно до оцінювання показників – коефіцієнта загальної ліквідності; коефіцієнта співвідношення високоліквідних і робочих активів; коефіцієнта співвідношення високоліквідних і загальних активів з оптимальними їх значеннями, можна стверджувати, що їх фактичні значення менші за оптимальні за увесь період дослідження. Тобто для банківських установ, при формуванні антикризової стратегії їх розвитку

доцільно звертати увагу на заходи щодо підтримки ліквідності.

Четверта група показників, що була включена до розрахунку зведеного інтегрального показника антикризової стійкості банківських установ, стосується оцінювання ефективності управління банками. Динаміка показників загального рівня рентабельності, коефіцієнта процентного доходу, дохідності активів, витратності активів, прибутковості активів, прибутковості капіталу та коефіцієнта дієздатності свідчать про збиткову діяльність системних банків, що зумовлює необхідність розробки стратегії управління персоналом. Особливої уваги заслуговує коефіцієнт дієздатності, який характеризує рівень витрат на одну гривню доходів. Так, за станом на 01. 04.2025 зазначений показник склав 0, 94 грн. при рівні загальної рентабельності 0,06.

У результаті багаторівневого агрегування базових індикаторів було отримано інтегральний показник антикризової стійкості за період з 01. 01.2023 по 01. 04.2025 (табл. 3. 4).

Таблиця 3.4

**Значення інтегрального показника антикризової стійкості банків
першої групи у 2017–01.04.2019 рр. за кварталами**

Дата	Інтегральний показник капітальної стійкості	Інтегральний показник ділової активності	Інтегральний показник ліквідності	Інтегральний показник ефективності управління банком	Зведений показник антикризової стійкості
01.01.2023	0,156	0,125	0,160	0,771	0,544
01.04.2023	0,272	0,234	0,303	-0,166	0,385
01.07.2023	0,245	0,407	0,216	0,157	0,290
01.10.2023	0,303	0,334	0,253	0,044	0,288
01.01.2024	0,621	0,326	0,564	0,369	0,503
01.04.2024	0,579	0,357	0,421	0,623	0,519
01.07.2024	0,626	0,361	0,511	0,611	0,548
01.10.2024	0,653	0,356	0,575	0,474	0,539
01.01.2025	0,635	0,326	0,521	0,398	0,499
01.04.2025	0,668	0,454	0,676	0,655	0,627

Виходячи з того, що інтегральний показник антикризової стійкості як коефіцієнтна величина може набувати значень від 0 до 1, то із отриманих значень доходимо висновку, що найбільш кризовим періодом для банків першої групи був IV квартал 2023 року (значення інтегрального показника склало 0,288). Антикризово стійким є період I кварталу 2025 року (значення інтегрального показника склало 0,627).

На наш погляд, доцільним є виділення певних рівнів антикризової стійкості. За базу максимального значення обираємо $1(X_{max})$, у значенні нижньої межі – обираємо значення інтегрального показника антикризової стійкості станом на 01.10.2023 – 0,288 (X_{min}).

Розподіл банків за рівнем інтегрального показника антикризової стійкості будемо поділяти на чотири групи. Для встановлення меж кожної групи використано розмах варіації ($R = X_{max} - X_{min}$) (табл. 3.5).

Таким чином, порівняння фактичних значень інтегрального показника антикризової стійкості з граничними рівнями забезпечує вирішення стратегічних завдань, таких як: встановлення реального рівня антикризової стійкості банківських установ та визначення типу стратегії розвитку банківських установ, яка найбільш адекватна з позиції наявного рівня антикризової стійкості.

Таблиця 3.5

Градація банків за значенням інтегрального показника антикризової фінансової стійкості

Межі групи	Характеристика
Від 0,288 до 0,466	Низький (критичний) рівень – міра віддалення поточного стану системного банку від бажаного критична; потреба розробки примусової програми антикризових дій
Від 0,467 до 0,645	Середній рівень – прогнозований стан дозволить скоригувати напрям розвитку системного банку у разі невизначеності його діяльності до часу настання кризи; потреба у розробці превентивної антикризової програми
Від 0,646 до 0,824	Достатній рівень – віддалення очікуваного стану діяльності системного банку від небезпеки; контроль виконання антикризових програм
Більше ніж 0,825	Високий рівень – віддалення ідеалу функціонування системного банку від ситуації досягнення межі небезпеки (втрата капіталу, банкрутство банку); моніторинг і діагностика виконання антикризових програм

При розрахунку інтегральних показників різні коефіцієнти вагомості як окремих індикаторів для розрахунку базових інтегральних показників підгруп (перший рівень), так і для інтегральних показників вищих рівнів, дозволяють комплексно визначити антикризову стійкість банківських установ.

Обрані коефіцієнти вагомості індикаторів та інтегральних показників можуть змінюватись залежно від конкретної банківської установи, що забезпечуватиме більший рівень адаптації методичних основ оцінювання антикризової стійкості під потреби окремого банку. На нашу думку, такий підхід відображає обрану парадигму оцінки антикризової стійкості, за якою і на вищих рівнях агрегації показників має бути врахований їх ваговий вплив на антикризову стійкість банківських установ.

3. 2. Обґрунтування науково-методичного забезпечення формування антикризової програми банківської установи

Виходячи із проведеного дослідження антикризової фінансової стійкості суб'єктів економічної діяльності, на наш погляд, слід звернути увагу на розробку антикризової програми дій залежно від ситуації, що склалася в суб'єкта економічної діяльності. Антикризові компетенції керуючих і контролюючих органів суб'єктів економічної діяльності повинні містити наступні елементи.

По-перше, фахові знання членів органів управління суб'єктів економічної діяльності, які мають обов'язковий характер. До них слід віднести: антикризове фінансове управління, корпоративне управління, фінансовий менеджмент, управління ризиками, технології ведення бізнесу.

По-друге, досвід антикризової діяльності: спроможність роботи в антикризових підрозділах, здатність розробки та реалізації антикризових програм, навички виведення суб'єктів економічної діяльності із кризової ситуації.

По-третє, менеджерські навички. До них слід віднести: особисту ефективність – лідерські якості, здатність швидко орієнтуватися у ситуації кризи та прийняття адекватних рішень, розробку антикризових стратегій та їх реалізацію, здатність мобілізувати колектив відносно реалізації антикризових програм; фінансову ефективність – здатність використовувати фінансово орієнтовані підходи до діагностики кризи, володіння навичками аналізу фінансової звітності; корпоративну ефективність – збереження інтересів колективу; комерційну ефективність – забезпечення високої якості взаємовідносин суб'єктів економічної діяльності з контрагентами, забезпечення освоєння нових видів бізнесу; інноваційну ефективність – здатність самостійно генерувати прогресивні ідеї та нововведення в усіх сферах фінансово-економічної діяльності суб'єктів економічної діяльності; соціальну ефективність – врахування інтересів працівників суб'єктів економічної діяльності під час проведення антикризових заходів.

Як вже зазначалося у першому розділі, антикризове управління – це тип спеціально організованого безперервного управління, спрямованого на виявлення, попередження негативного впливу кризоутворювальних чинників на діяльність організації та виведення організації з кризового стану, створення базових засад її подальшого розвитку [35].

Складність цього управління полягає у тому, що воно здійснюється в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику фінансових та інтелектуальних витрат, що необхідні для своєчасного виявлення симптомів та причин кризи, Розробки адекватних заходів подолання кризи, своєчасної їх реалізації й мінімізації втрат [48].

З огляду на зазначене та використовуючи актуальні на сьогодні підходи до окреслення сфери компетенції керівних органів управління, врахування у них блоку функцій антикризового характеру, нами визначено сферу антикризової активності керівних органів управління для банку, які враховують вимоги Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України, статей 37-40,

42, 44, 45 Закону України «Про банки і банківську діяльність, статті 7 Закону України «Про Національний банк України» [47, 48, 49] (табл. 3. 6).

Таблиця 3.6

Реалізація функції антикризового управління у банках на різних стадіях розвитку кризових явищ

Функції	Характеристика	Відповідальний (контролюючий) орган	Результат реалізації функції
На етапі попередження кризи			
Діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування банку	Відстеження сигналів зовнішнього і внутрішнього середовищ, які потенційно можуть спричинити кризу	Здійснює – Правління. Використовує результати та здійснює моніторинг зміни стану чинників – Наглядова рада	Інформаційне забезпечення процесів прийняття рішень Наглядовою радою та загальними зборами акціонерів
Оцінка можливих наслідків впливу негативних чинників	Оцінка ступеня впливу негативних чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ та визначення шляхів протидії їм	Оцінює ризики – Правління. Формує заходи щодо протидії – Наглядова рада	Розробка альтернативних заходів протидії негативним чинникам зовнішнього та внутрішнього середовищ
Реалізація превентивних заходів	Вибір програми протидії негативному впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ	Наглядова рада	Зниження негативного впливу ризиків на діяльність банку
На етапі управління в умовах кризи			
Виявлення симптомів кризи	Своєчасна фіксація перших симптомів кризи у діяльності банку	Правління	Оцінювання наявності симптомів кризи, їх кількісна характеристика й прогноз впливу на функціонування банку
Аналіз причин кризи	Визначення та аналіз причин кризи	Правління аналізує і виносить на розгляд Наглядової ради для прийняття альтернативного рішення	Наявність інформації для прийняття рішення щодо можливих антикризових заходів
Ідентифікація типу та глибини кризи	Діагностика підсистем організації на наявність кризи та глибини кризових явищ	Правління	Визначені кризові процеси та тенденції їх розвитку в окремих підсистемах функціонування банку

Продовження табл. 3.6

Реалізація	Вибір та реалізація	Програму затверджує	Зменшення впливу
------------	---------------------	---------------------	------------------

антикризових програм	програми діяльності банку в умовах кризи	наглядова рада, реалізовує та звітує про виконання – Правління	кризових явищ зовнішнього та внутрішнього середовищ
Аналіз наслідків антикризових програм	Визначення та аналіз фактичних наслідків реалізації антикризових програм	Правління виносить результати аналізу на розгляд Наглядової ради	Визначені наслідки реалізації антикризових програм для стабілізації діяльності банку
На етапі подолання наслідків кризи			
Оцінювання посткризового стану	Визначення наслідків впливу кризи на діяльність банку	Правління. Результати виносить на розгляд Наглядової ради та загальних зборів акціонерів	Кількісна та якісна оцінка наслідків кризи
Визначення керованих та некерованих чинників кризи	Визначення чинників, які в подальшому необхідно відслідковувати, і тих, до яких треба адаптуватися	Правління спільно із комітетом стратегічного управління наглядової ради	Інформація про зовнішнє і внутрішнє середовище банку – основа для формування нової стратегії, у тому числі превентивної антикризової
Розробка нових стратегій	Розробка альтернативних стратегій подальшого розвитку	Наглядова рада. Інформація щодо обґрунтування альтернатив надається Правлінням	Нові альтернативні стратегії, у тому числі, превентивна антикризова
Вибір та реалізація стратегії	Обрання серед альтернативних	Наглядова рада. Затвердження загальними зборами акціонерів	Стратегія розвитку банку

Слід зазначити, що встановлені антикризові компетенції органів управління банками можуть бути реалізовані в межах прийнятих антикризових програм.

Цільова антикризова програма призначена для вирішення певного переліку проблем, є інструментом реалізації місії та цілей функціонування суб'єктів економічної діяльності та забезпечення їх існування в довгостроковій перспективі.

Як зазначає З. Є. Шершньова, «антикризова програма має право на існування не тільки в умовах, коли криза вже почалася, а й у період нормального функціонування суб'єкта економічної діяльності. Зміст антикризової програми – це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків» [85, с. 140].

Для суб'єктів економічної діяльності антикризова програма – це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах суб'єкта економічної діяльності, його структурних підрозділів, філій та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення суб'єкта економічної діяльності з кризового стану або попередження її виникнення та забезпечення фінансово стійкого розвитку суб'єкта економічної діяльності і закріплення ринкових позицій на ринку.

Цільова антикризова програма призначена для вирішення певного переліку проблем, є інструментом реалізації місії та цілей функціонування суб'єкта економічної діяльності та забезпечення його існування в довгостроковій перспективі.

Для забезпечення виконання антикризової програми доцільно розробляти систему функціональних стратегій, які містять у собі набір антикризових заходів, які конкретизують загальний зміст керованого виходу суб'єкта економічної діяльності з кризи та ліквідацію її наслідків.

З нашої точки зору, для формування науково обґрунтованої антикризової програми доцільно розробити методичний підхід до її складання, який має містити у собі наступні позиції:

- визначення цілей і завдань антикризової програми та їх взаємозв'язок зі стратегіями розвитку суб'єкта економічної діяльності за усіма напрямками бізнесу, а також їх узгодження з державними антикризовими заходами;

- структура антикризової програми: перелік розділів, вимоги до їх змісту та взаємозв'язку з урахуванням внутрішньо- та зовнішньоспрямованих антикризових заходів;

- розробка технології процесу реалізації антикризової програми;

- розробка методичних вказівок до розрахунку певних показників, що характеризують параметри антикризових заходів та форм контролю за їх виконанням;

- організаційний механізм розробки та реалізації антикризової програми – визначення антикризових компетенцій серед учасників даного процесу;
- формування фінансово-економічного механізму розробки та реалізації антикризової програми;
- методи та форми соціально-психологічного супроводження розробки та реалізації антикризової програми;
- інформаційно-методичне забезпечення розробки антикризової програми;
- послідовність внесення змін в антикризову програму.

Таким чином, антикризові програми мають відігравати роль альтернативних стратегічних програм, які використовуються у разі песимістичного розвитку подій у системному банку.

Основними вимогами до методичного забезпечення формування антикризової програми визнаються такі: методичне забезпечення формування антикризової програми має відповідати досвіду особи, що приймає рішення; розроблені методичні прийоми мають бути зрозумілими; чим менше вони будуть формалізовані, тим з більшою ймовірністю вони реально будуть застосовуватися практиками; прийоми обґрунтування рішення мають бути нетрудомісткими.

Таким чином, формування антикризової програми – це складний багатоетапний процес, який потребує інтеграції формальних та неформальних оцінок корисності і результативності окремих антикризових альтернатив, виходячи із заданих цільових параметрів антикризового процесу. Нами запропоновано методичний підхід до розробки антикризової програми для підприємств, структурно-логічна схема цього процесу наводиться на рис. 3.3.



Рис. 3. 3. Структурно-логічна схема етапів формування антикризової програми

Загальна концепція формування антикризової програми полягає у проведенні процедури відбору альтернатив шляхом проведення їх попереднього та поглибленого аналізу. Метою попереднього аналізу є

попереднє зменшення множини висунутих альтернатив з урахуванням певної системи стандартів, що дає можливість сформувати множину допустимих альтернатив.

У перебігу поглибленого аналізу здійснюється поглиблене вивчення та експертне оцінювання кожного антикризового заходу допустимої множини альтернатив та формування остаточного переліку раціональних антикризових заходів, які рекомендуються для включення до програми.

Відібрана сукупність раціональних альтернатив має відповідати таким вимогам: як правило, ця множина не є одноелементною (тобто йдеться про необхідність вибору не однієї альтернативи з визначеної множини допустимих альтернатив, а певної сукупності); сукупний ефект від реалізації відібраних альтернатив мусить забезпечувати досягнення визначених цільових параметрів антикризового процесу, а відібрана сукупність – мінімізацію втрат суб'єкта економічної діяльності.

Виконання цих вимог пропонується забезпечити шляхом проведення оцінювання наслідків реалізації окремих альтернатив для власників, ранжирування їх за критерієм втрат власників, що можуть мати місце, проведення імітаційного моделювання наслідків кожної альтернативи для функціонування суб'єкта економічної діяльності, визначення їх кумулятивного ефекту та його порівняння з встановленими цільовими параметрами антикризового процесу.

Антикризова програма складається з двох структурних блоків: це формування антикризових компетенцій та етапи розподілу антикризових компетенцій. Антикризові компетенції формують координатори антикризової програми, його керівник та робоча група виконавців антикризової програми.

Формування антикризової програми – це керований процес, у перебігу якого виокремлюються окремі етапи роботи. Другий блок антикризової програми включає етапи розподілу антикризових компетенцій.

Зміст та методичні рекомендації щодо проведення кожного етапу антикризової програми викладені нижче.

1 -й етап – формування інформаційної бази, необхідної для розробки антикризової програми та прийняття рішення з відбору альтернатив. На даному етапі відбувається збір інформації для проведення подальшого дослідження. Необхідна інформаційна база складається з даних форм фінансової звітності суб'єктів економічної діяльності.

2 -й етап – проведення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності суб'єкта економічної діяльності, що здійснюється за допомогою діагностики. Проводиться діагностика активів і пасивів, дебіторської та кредиторської заборгованості, забезпеченості власними коштами суб'єкта економічної діяльності. Це дозволяє виявити причини та фактори, що вплинули на поточний стан суб'єкта економічної діяльності та виявити наявність фінансової кризи, а також намітити способи її подолання.

3 -й етап – на даному етапі проводиться аналіз виявлення слабких місць, що стримують розвиток суб'єкта економічної діяльності, що доповнюється прогнозуванням перспективи, допомагає також визначити структуру, обсяги та джерела ресурсів, необхідних для усунення фінансової кризи. Щоб отримати більш розгорнуті дані про ресурсні потреби програми і джерела їх задоволення, потрібна розробка заходів, що ведуть до досягнення поставлених цілей.

4 -й етап – розробка гіпотез, прогнозів стосовно розвитку суб'єкта економічної діяльності при оцінюванні поточного його стану. На даному етапі проводиться розробка гіпотез, альтернатив та прогноз розвитку суб'єкта економічної діяльності при поточному стані.

5 -й етап – генерація ідей відносно шляхів та методів фінансового оздоровлення суб'єкта економічної діяльності. На цьому етапі формування програми суб'єкт антикризового фінансового управління за підтримки керівництва та управлінців суб'єкта економічної діяльності

повинен визначити максимально велику кількість антикризових заходів, які можуть бути здійснені для фінансового оздоровлення суб'єкта економічної діяльності. На цьому етапі важлива розробка антикризових альтернатив, тобто сукупності можливих заходів антикризової програми, гіпотез стосовно розвитку внутрішнього та зовнішнього оточення, прогнозування можливих наслідків їх реалізації.

6 -й етап – розробка стандартів, на яких базується антикризова програма. На цьому етапі роботи необхідним є визначення стандартів. Під стандартом розуміється певний перелік, як правило, якісних умов та обмежень, невідповідність яким робить недоречним подальший розгляд та поглиблену розробку висловленої антикризової ідеї. За своєю суттю стандарт виконує функції рівня задоволення. Він застосовується з метою локалізації множини висунутих антикризових рішень, що сприяє зосередженню на найбільш важливих заходах, які адекватні конкретним умовам функціонування суб'єкта економічної діяльності. Як стандарти доцільно використовувати наступні: відповідність економічним інтересам та цілям суб'єкта економічної діяльності; відповідність фінансовому потенціалу та можливості реалізації; відповідність масштабу фінансової кризи; відповідність причинам, факторам, що викликали фінансову кризу.

Відповідність економічним інтересам та цілям суб'єкта економічної діяльності. Застосування цього стандарту передбачає уточнення: в інтересах яких груп здійснюється розробка антикризової програми та які цілі вони переслідують. Орієнтація на інтереси власників неплатоспроможного суб'єкта економічної діяльності передбачає, що фінансовий план виходу зі стану фінансової кризи має враховувати зацікавленість власників у збереженні існуючого розподілу власності та контролю за суб'єктом економічної діяльності, а також їх загальну орієнтацію стосовно майбутнього суб'єкта економічної діяльності. Економічні інтереси апарату управління суб'єкта економічної діяльності полягають у збереженні самостійності прийняття та реалізації

управлінських рішень, реального контролю за економічним життям суб'єкта економічної діяльності. Врахування економічних інтересів працівників суб'єкта економічної діяльності потребує орієнтації на збереження робочих місць, стабільну виплату заробітної плати та її зростання.

Відповідність фінансовому потенціалу та можливості реалізації. Цей стандарт обумовлює орієнтацію на ті заходи, які реальні для виконання з врахуванням наявних матеріальних, трудових, інформаційних та фінансових ресурсів.

Відповідність масштабу фінансової кризи та часовим обмеженням антикризового процесу. Цей стандарт передбачає антикризові заходи згідно з виявленим масштабом фінансової кризи, а також узгодженість часу, необхідного для отримання віддачі від антикризових заходів та наявного часу для здійснення антикризових процедур. Відповідність проблемам, які обумовили виникнення ситуації фінансової кризи (орієнтація на їх розв'язання). Застосування цього стандарту надає можливість зосередити увагу на вирішенні проблем, що є запорукою неповторення фінансових криз у майбутньому.

7 -й етап – проведення аналізу запропонованих альтернативних антикризових програм. На цьому етапі окремі альтернативи порівнюються зі стандартами, яким вони повинні відповідати. Антикризові заходи, що не відповідають хоча б одному стандарту, виключаються з подальшого розгляду. Проводиться комплексне оцінювання кожної альтернативи за всіма визначеними стандартами з подальшим відхиленням альтернатив, які не відповідають визначеним стандартам.

Таким чином, по завершенні 7-го етапу роботи формується перелік можливих для вжиття антикризових заходів.

8 -й етап – проведення оцінки наслідків реалізації запропонованих антикризових програм. Критерієм переваги у виборі раціональних альтернатив є витрати на антикризові заходи. Під витратами від реалізації

певних антикризових рішень пропонується розуміти сукупну оцінку таких видів витрат: прямі економічні втрати у вигляді додаткових витрат фінансових ресурсів, які необхідно здійснити в перебігу підготовки та реалізації антикризового заходу; опосередковані економічні втрати, так звані витрати упущеної вигоди, які виникають внаслідок реалізації антикризового заходу (наприклад, втрата можливостей отримання доходів внаслідок реалізації активів, звільнення працівників тощо); соціально-психологічні втрати, пов'язані з впровадженням та наслідками реалізації антикризового заходу (наприклад, повна або часткова втрата іміджу та ділової репутації, необхідність прийняття певних особистих зобов'язань, невідповідність особистим та суспільним морально-етичним нормам поведінки суб'єкта економічної діяльності, втрата контролю та почуття одноособового власника тощо).

Готується висновок з повною характеристикою кожного запропонованого заходу для керівника антикризової програми (для особи, що приймає рішення).

9 -й етап – вибір найбільш раціональної антикризової програми відбувається за критерієм втрат власників та ефективності від антикризових заходів. На цьому етапі роботи складається перелік допустимої множини антикризових альтернатив, виходячи із завдання мінімізації втрат власників. Тобто в межах складеного переліку перше місце відводиться альтернативам з мінімальними втратами, а останнє – з максимальними. Кожний запропонований антикризовий захід може розглядатися як певне уточнення антикризової програми або її ключових параметрів. Як наслідок, може бути дана прогностна оцінка поточного фінансового результату діяльності та фінансового стану суб'єкта економічної діяльності після реалізації запропонованого заходу, визначено прогностний рівень показників-параметрів антикризового процесу порівняно з їх цільовим рівнем. Як правило, один антикризовий захід не забезпечує досягнення цільових параметрів, тому необхідною є оцінка

ефективності, що досягається при сумісній реалізації антикризових заходів. Включення антикризових заходів до складу множини раціональних альтернатив проводиться шляхом поетапного порівняння досягнутого ефекту та визначених цільових показників антикризової програми. Під ефектом розуміється досягнення певного рівня показників фінансово-господарської діяльності, які визначені як кількісні параметри антикризового процесу, наприклад норма прибутковості, обсяг чистого грошового потоку або умова його позитивного значення, цільова структура капіталу, обсяг товарообороту тощо).

Антикризові заходи, не включені до антикризової програми (множина раціональних альтернатив), але визнані доцільними для практичної реалізації, залишаються у резерві антикризового керуючого і можуть розглядатися як резервна програма. Вони використовуються при перегляді або доповненні антикризової програми, за недостатньої результативності або неможливості реалізації попередньо відібраних заходів, змінах у зовнішньому та внутрішньому оточенні суб'єкта економічної діяльності.

10 -й етап – узгодження антикризової програми з власниками та керівниками суб'єкта економічної діяльності. На десятому етапі має значення узгодження проекту антикризової програми з власниками та керівниками. З точки зору власників, критерієм переваги у виборі раціональних альтернатив з множини допустимих альтернатив є втрати, які виникають внаслідок реалізації окремих антикризових заходів.

11 -й етап – прийняття антикризової програми та доведення її до виконавців.

Мета антикризової програми вважається досягнутою, якщо з допомогою зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та фінансово-економічних удосконалень суб'єкт економічної діяльності виходить з фінансової кризи, забезпечує свою прибутковість та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

3.3. Антикризові заходи у системі управління банківської установи в умовах невизначеності

Визначення ефективності антикризового фінансового управління суб'єкта економічної діяльності є важливим елементом оцінювання якості його організації і здійснення. Забезпечення високої ефективності антикризового фінансового управління є складовою загальної проблеми підвищення ефективності діяльності суб'єкта економічної діяльності.

Виходячи із проведеного дослідження антикризового фінансового управління та антикризової фінансової стійкості суб'єктів економічної діяльності, на наш погляд, слід звернути увагу на розробку антикризових заходів залежно від ситуації, що склалася у суб'єктів економічної діяльності. Розрахований індикатор антикризової фінансової стійкості свідчить про те, що основними прогалинами виступають рівень чистого грошового потоку та фінансова стійкість, система управління підприємства, а також визначення антикризових компетенцій керуючими, контролюючими та виконуючими суб'єктами підприємства.

У системі антикризових заходів важливу роль відіграють санаційні заходи.

На основі систематизації існуючих антикризових санаційних заходів ми поділили антикризові заходи на декілька груп. Розглянемо кожну групу більш детально.

Слід зазначити, що в ході реалізації антикризової програми, в першу чергу, слід звернути увагу на розробку стратегій управління ліквідністю і персоналом, а також напрямків антикризової оптимізації бізнесу системного банку шляхом скорочення витрат.

В межах антикризової програми розробляються антикризові заходи, які можна поділити на декілька груп.

До *першої групи антикризових заходів* слід віднести організаційно-правові заходи, які полягають у вдосконаленні організаційної структури суб'єктів економічної діяльності, організаційно-правових форм ведення бізнесу, підвищенні якості менеджменту, звільненні суб'єктів економічної діяльності від непродуктивних виробничих структур, поліпшенні виробничих стосунків між членами трудового колективу та ін.

Для того, щоб підібрати необхідні антикризові заходи, необхідно здійснювати аналіз фінансової, бухгалтерської та статистичної звітності суб'єктів економічної діяльності, зокрема:

- аналіз діяльності на основі вивчення балансу суб'єкта економічної діяльності;
- аналіз тенденцій виконання обов'язкових економічних нормативів;
- аналіз якості активів та пасивів на підставі форм фінансової звітності;
- аналіз фінансових ризиків;
- аналіз управління грошовими потоками;
- аналіз фінансових результатів діяльності суб'єкта економічної діяльності;
- аналіз стану внутрішнього контролю за діяльністю суб'єкта економічної діяльності та стану його управління.

Зазначений аналіз здійснюється в цілях оцінки: антикризової фінансової стійкості, грошових потоків та виявлення проблем на ранніх етапах їх виникнення шляхом визначення сфер підвищеного ризику (системи управління або внутрішнього контролю); якості загального стану систем управління або внутрішнього контролю за кожним напрямом діяльності суб'єкта економічної діяльності та системи державного управління.

Одним із заходів щодо структурної реорганізації банківських установ є централізація у прийнятті рішень щодо основних напрямків бізнесу,

наприклад, у сфері кредитування, безпеки банківської діяльності, цінової політики.

Слід звернути увагу на те, що конкурентоспроможність банків в умовах розвитку сучасного ринку банківських послуг значною мірою залежить від розташування банківських установ (філійної мережі). При формуванні конкурентної позиції банку важливого значення набувають можливості установи, їх практичне використання та доцільності витрат на утримання філій. Філіальна мережа має бути орієнтована головним чином на роботу в роздрібному сегменті ринку з можливістю обслуговування корпоративних клієнтів.

Серед головних завдань розвитку мережі банківської установи повинно бути оцінювання ефективності діяльності банків з метою збереження, нарощування та використання досягнутого рівня розвитку банку на ринку банківських послуг і визначення доцільності розгалуження структурних одиниць банку в регіональному розрізі, з метою недопущення збитків та максимального задоволення потреб споживачів, державних органів та їх представництв у банківських продуктах та послугах.

У контексті визначення стратегії розвитку мережі установ банку головним предметом уваги має бути збереження присутності банку у регіонах і на тих ринках продажу банківських послуг, де банк має значну частку та стабільні фінансові результати.

Для забезпечення вирішення цих питань банкам доцільно використовувати підхід (за класифікацією установ по типології середовища та можливостей структурних підрозділів та одиниць) до проведення реструктуризації філіальної мережі. Для реалізації зазначеного підходу необхідно використовувати загальнобанківські та локальні маркетингові дослідження, результати яких мають відображати ступінь впливу банку на ринкову ситуацію в окремо взятому регіоні.

З метою прийняття виважених управлінських рішень щодо функціонування та розвитку мережі установ аналіз має ґрунтуватися на доборі

основних показників фінансової діяльності філій банку з урахуванням зовнішнього оточення окремо взятої установи з подальшим віднесенням її до певного типу. При цьому необхідно забезпечити роботи з удосконалення методик щодо визначення і розподілу накладних витрат на безбалансову установу банку, обліку кількості операцій, які координуються департаментом управління філіями.

До основних принципів при оптимізації та розвитку мережі банку слід віднести:

1. Принцип самоокупності, або економічної вигідності розташування установ. Безбиткова діяльність фронт-офісів банку досягається шляхом визначення способів забезпечення прибуткового обслуговування клієнтів, враховуючи розгалуженість філіальної мережі банку та представлений спектр банківських послуг конкурентів на кожному виді ринків, зокрема проведення зміни місцезнаходження установ у межах регіону. При цьому банк повинен враховувати, що кожна зміна розташування філії має ціну, рівень якої поряд з якісними характеристиками визначає і ступінь її вигідності для банку. В умовах високої еластичності попиту на банківські послуги та враховуючи перспективи безбиткової діяльності установи, цей критерій має відігравати вирішальну роль у виборі місця для розташування банківських установ.

2. Гарантованість здійснення та повнота виконання зобов'язань. Зазначений критерій базується на фінансовій стабільності і стійкості як балансової, так і безбалансової установи банку, надійності їх технологій. Під рівнем стабільності треба розуміти максимальний (граничний) рівень непередбачених витрат, за якого банківська установа зберігає нормальне функціонування. Критерій є головним при визначенні конкурентних переваг послуг, оскільки при здійсненні банківської діяльності від імені та в інтересах банку в окремо взятому регіоні, передбачається відповідальність банку за діяльність кожної філії.

3. Багатоваріантність форм. Умови надання банківських послуг через філії системних банків мають бути максимально адаптовані до потреб

кожного клієнта в конкретному регіоні. Зазначене спонукає до розробки спрощених форм надання послуг, умов оформлення та оплати з урахуванням гнучкої цінової політики банку.

4. Доступність. Забезпечення територіальної близькості філій банку до клієнтів.

5. Комплексність. Забезпечення комплексного обслуговування клієнтів.

Реалізація зазначених принципів дасть змогу оптимізувати філійну мережу банків, що в свою чергу повинно бути включено в антикризову програму.

Слід зазначити, що організаційно-правові антикризові заходи у банку можуть передбачати введення системи інституту кураторства у разі, якщо банк потребує зовнішнього координування.

Куратор банку – це працівник Центрального банку, в компетенцію якого входить здійснення документарного нагляду за банком. Куратор може очолювати групу спеціалістів, що забезпечують виконання певного напрямку у діяльності банку, у тому числі антикризових заходів.

Документарний нагляд базується на аналізі бухгалтерської, фінансової та статистичної звітності, що надає банк, і включає:

- аналіз діяльності на основі вивчення як балансу банку, так і окремого балансу головного офісу та філіалів;
- аналіз тенденції виконання обов’язкових економічних нормативів;
- аналіз якості активів на підставі форм фінансової звітності;
- аналіз кредитного, фінансового, операційного та інших банківських ризиків;
- аналіз управління ліквідністю, включаючи аналіз інформації про залишки та обороти на кореспондентських рахунках, даних про невиконання платіжної дисципліни;
- аналіз фінансових результатів діяльності банку;

— аналіз стану внутрішнього контролю за діяльністю банку та стану корпоративного управління.

Зазначений аналіз здійснюється в цілях оцінки: фінансової стійкості та виявлення проблем на ранніх етапах їх виникнення шляхом визначення сфер підвищеного ризику (системи управління або внутрішнього контролю); якості загального стану систем управління або внутрішнього контролю за кожним напрямом діяльності банку; якості стратегічного управління та бізнес-планування (управлінського процесу підтримки відповідності між цілями банку та наявними ресурсами з урахуванням ринкової кон'юнктури та системи державного регулювання).

При використанні інституту кураторства необхідно визначити його антикризові компетенції, права та обов'язки. До антикризових компетенцій куратора банку слід віднести:

— виявлення професійного судження, яке включає у себе оцінку діяльності банку, виходячи із змісту та реальної оцінки ризиків банківської діяльності з позиції їх потенційного впливу на фінансову стійкість банку;

— право оцінювати діяльність банку та приймати рішення наглядового характеру на підставі професійної оцінки якості їх активів, розміру зобов'язань і власних коштів (капіталу), якості корпоративного управління, у тому числі внутрішньобанківських систем управління і контролю за ризиками, а також прозорості структури власності;

— створення системи раннього реагування (системи попередження проблем), основою якої є розробка моделі розвитку ситуації в банку та впровадження даної системи в практику нагляду;

— розвиток ризик-орієнтованих підходів до оцінки діяльності банку.

До прав куратора банку слід віднести: можливість доступу до звітності та управлінської інформації про діяльність банку; отримувати

необхідні пояснення від керівництва банку за усіма питаннями; брати участь у засіданнях Ради директорів, Правління банку, на яких обговорюються питання, які входять в компетенцію куратора; брати участь у підготовці до інспекційної перевірки (визначення характеру та масштабу перевірки); обговорювати з інспекторами питання діяльності банку, що виникають як на етапі підготовки до перевірки, так і в ході інспекційної перевірки.

До зобов'язань куратора банку слід віднести: аналіз звітності та всієї інформації банку з метою надання адекватної оцінки поточного стану і перспектив розвитку банку, виявляти сфери підвищеного ризику; розглядати проекти внутрішньобанківських положень контролю за банківськими ризиками та готувати висновки про їх відповідність вимогам банківського законодавства; здійснювати спостереження за діяльністю банку, оцінювати тенденції її розвитку і обговорювати їх з банком; надавати пояснення банку з питань відповідності та правомірності здійснення окремих банківських операцій; здійснювати контроль за виконанням банком заходів впливу, що застосовуються; дотримуватися конфіденційності отриманої інформації.

До *другої групи антикризових заходів* слід віднести фінансово-економічні, які відображають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення суб'єкта економічної діяльності.

Метою фінансової санації є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення та збереження ліквідності та платоспроможності суб'єкта економічної діяльності, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів. Види антикризових заходів представлені на рис. 3.4.



Рис. 3. 4. Види антикризових заходів

Антикризові заходи можуть бути реалізовані в двох варіантах: а) без залучення додаткових фінансових ресурсів; б) шляхом залучення додаткового капіталу.

Антикризові заходи та реалізація функції антикризового фінансового суб'єкта економічної діяльності управління застосовуються в залежності від виявленого масштабу фінансової кризи у суб'єкта економічної діяльності. Превентивним антикризовим заходом є фінансовий контролінг. Він повинен бути спрямований на функціональну підтримку антикризового фінансового управління суб'єкта економічної діяльності.

Особливістю фінансового контролінгу є те, що він повинен забезпечити підтримку прийняття рішень, планування та контроль не тільки за екстремальних умов діяльності суб'єкта економічної діяльності в разі виникнення фінансової кризи, а також загрози її виникнення. Діяльність фінансового контролінгу повинна бути зосереджена на упровадженні та підвищенні ефективності функціонування системи раннього попередження та реагування, що має на меті виявлення

симптомів фінансової кризи і забезпечення вжиття своєчасно адекватних антикризових заходів при першому та другому масштабі фінансової кризи.

Використання внутрішніх джерел фінансування дає змогу подолати причини фінансової кризи, і, крім того, знизити залежність суб'єкта економічної діяльності від зовнішніх джерел фінансування. Орієнтація суб'єкта економічної діяльності на мобілізацію внутрішніх джерел фінансування антикризових заходів сприяє зростанню довіри до нього з боку кредиторів, потенційних інвесторів. Тому мобілізація внутрішніх резервів фінансової стабілізації суб'єкта економічної діяльності повинна бути спрямована на підвищення (або відновлення) його платоспроможності та ліквідності. Цього можна досягти збільшенням обсягів вхідних та зменшенням обсягів вихідних грошових потоків.

Реструктуризація активів передбачає:

1. Мобілізацію прихованих резервів (різниця між балансовою та реальною вартістю окремих майнових об'єктів) шляхом:

- реалізації окремих об'єктів основних та оборотних засобів, які безпосередньо не пов'язані з процесом виробництва та реалізації продукції;

- індексації балансової вартості майнових об'єктів, які не можна реалізувати без порушення нормального виробничого циклу.

2. Використання зворотного лізингу.

3. Здачу в оренду основних фондів, які не повністю використовують у виробничому процесі.

4. Продаж окремих низькорентабельних структурних підрозділів та об'єктів основних фондів (дезінвестування).

5. Оптимізація структури розміщення оборотного капіталу (зменшення частки низьколіквідних оборотних засобів, запасів сировини, матеріалів, незавершеного виробництва).

6. Підвищення якості управління дебіторською заборгованістю.

У випадку неможливості ефективної реалізації таких активів варто вивести їх з балансу суб'єкта економічної діяльності, що забезпечить економію на постійних витратах щодо утримання цих активів.

Зменшення вихідних грошових потоків можливе за рахунок формування резервів від зниження собівартості продукції, які можна виявити в результаті зниження витрат на сировину та матеріали, заробітну плату, на паливо та еногоресурси, які на більшості підприємств становлять понад 90 % собівартості продукції.

Для виявлення резервів економії витрат на сировину та матеріали варто здійснити такі заходи: переглянути норми витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції; переглянути основних постачальників сировини з метою їх диверсифікації; перехід на виробництво продукції з давальницької сировини; використання енергозберігаючих технологій.

Економії затрат на персонал можна досягти шляхом: зниження заробітної плати; скорочення робочого часу; зменшення частки виплат заробітної плати у грошовій формі.

Скорочення робочого часу може бути забезпечене шляхом: запровадження неповного робочого тижня (дня); укладення контрактів трудового підряду з окремими працівниками; дострокового виходу на пенсію; надання неоплачуваних відпусток; звільнення персоналу.

Зменшення частки виплат заробітної плати у грошовій формі можна досягнути шляхом: забезпечення частини заробітку продукцією власного виробництва чи отриманою в результаті бартерних операцій; надання цінних паперів, емітованих суб'єктом економічної діяльності, в рахунок оплати праці та ін.

Для зменшення вихідних грошових потоків важливим є скорочення витрат, які здійснюються з чистого прибутку. До таких витрат відносять штрафи та інвестиції.

Використання наведених заходів при наявності фінансової кризи дає змогу частково подолати внутрішні причини фінансової кризи і

зменшити залежність суб'єкта економічної діяльності від зовнішніх джерел фінансування.

Розглянемо застосування санаційних заходів за допомогою зовнішніх джерел фінансування.

Рішення кредиторів щодо участі в санації боржника залежить від багатьох чинників: від величини очікуваних збитків у разі негайної ліквідації боржника та в разі його санації; додаткових санаційних ризиків; очікуваних вигод у разі успішного завершення санації; економіко-правових (в т.ч. податкових) обмежень та наслідків участі в санації; широкого спектра мотивацій окремих груп кредиторів.

Трансформація боргу у власність (своп-борг на власність) передбачає придбання кредиторами корпоративних прав в обмін на боргові вимоги.

Трансформація боргу у власність може відбуватися шляхом: емісії нових корпоративних прав; викупу часток (паїв, акцій) у власників (або безкоштовним передаванням) з метою їх подальшого обміну на боргові вимоги.

Поширеним способом реструктуризації пасивів є пролонгація заборгованості. Пролонговані (відстрочені) кредити – це кредити, за якими термін дії кредитного договору продовжений та змінено його умови. В результаті цієї операції короткотермінові кредити трансформують у середньо- чи довготермінові.

Списання заборгованості означає відмову кредитора від своїх вимог. Вона прирівнюється до безповоротної фінансової допомоги боржникові. Списати заборгованість можна: повною або частковою відмовою від своїх вимог; відмовою від кредитного забезпечення.

Ще однією формою участі кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника є надання санаційних кредитів або гарантування повернення таких кредитів.

Санаційні кредити підвищують платоспроможність боржника. Однак

погіршують та знижують рівень фінансової незалежності.

Використанню цієї форми фінансування перешкоджають такі обставини: кредитори надають позики за максимальними ставками у зв'язку з високим ризиком; кредитори вимагають першокласного кредитного забезпечення з метою мінімізації ризику неповернення позик.

Формами забезпечення санаційного кредиту можуть бути: гарантії третьої сторони; товарні запаси суб'єкта економічної діяльності; нерухоме майно; рухоме майно; цінні папери.

Санаційні кредити можуть бути середньо- або довготерміновими, оскільки лише за таких умов можна фінансувати санаційні заходи виробничо-технічного характеру. Середньотермінові кредити надають на термін від одного до п'яти років, довготермінові – на термін понад п'ять років.

Санаційні кредити може надавати: комерційний банк, який обслуговує суб'єкта економічної діяльності; банк, що володіє пакетом корпоративних прав боржника; банківський консорціум (санаційний консорціум).

Суб'єкт економічної діяльності повинен використовувати санаційні кредити за призначенням і своєчасно їх погашати. У разі неможливості повернення кредиту у терміни, визначені кредитною угодою, банк може вимагати від боржника виконання певних заходів щодо фінансового оздоровлення протягом визначеного періоду. Після розгляду запропонованого боржником плану оздоровлення банк приймає рішення про можливість продовження кредитних відносин з боржником ще на три місяці або про звернення до господарського суду з письмовою заявою щодо порушення справи про банкрутство у разі відсутності перспектив погашення заборгованості.

До позикових джерел фінансування відносять також кошти контрактних фінансових інститутів, які включають: інститути спільного інвестування; пенсійні фонди; страхові компанії; ломбарди; фінансові та

позичково-ощадні асоціації; інвестиційні фонди та компанії.

Страхові компанії можуть використовувати такі методи фінансування санаційних заходів: страхування відповідальності, предметом якого є відповідальність перед третіми особами за можливими зобов'язаннями з відшкодування збитків (наприклад, за гарантіями банкам та фінансовим компаніям у разі неплатоспроможності позичальника); перестрахування, що полягає у страхуванні вже застрахованих об'єктів з метою зменшення ризиків та перерозподілу відповідальності щодо сплати страхових збитків; страхування кредитів (у тому числі відповідальності позичальника за непогашення кредиту); страхування інвестицій; страхування фінансових ризиків неотримання, невчасного отримання та отримання не у повній сумі платежів за договорами про іпотечні кредити та платежів за іпотечними сертифікатами; страхування судових витрат; страхування виданих гарантій (порук) та прийнятих гарантій.

У разі наявності державних гарантій чи поручительств місцевих органів влади щодо повернення кредитів страхові компанії можуть здійснювати фінансування санаційних заходів на підприємствах, що перебувають у фінансовій кризі.

Інші фінансові інститути: інвестиційні фонди і компанії, пенсійні фонди, ломбарди – можуть здійснювати опосередковане інвестування суб'єктів економічної діяльності шляхом придбання їх облігацій та акцій.

До фінансово-економічних антикризових заходів слід віднести процес управління ризиками суб'єкта економічної діяльності. Розвиток активних операцій, зосередження особливої уваги на вдосконаленні функції контролю та управління ризиками. Це передбачає забезпечення суворих управлінських принципів, розробку особливих механізмів прийняття рішень, встановлення відповідних обмежень, що пов'язані з певними напрямками діяльності суб'єкта економічної діяльності, їх моніторинг та контроль, тобто розробку Концепції управління ризиками.

Метою Концепції управління ризиками є налагодження ефективної системи управління ризиками для забезпечення досягнення стратегічних цілей суб'єкта економічної діяльності із застосуванням відповідної політики, засобів управління і контролю ризиків, які генеруються зовнішнім середовищем, структурою активів і пасивів, а також внутрішніми правилами, регламентами та процедурами суб'єкта економічної діяльності.

Основними завданнями Концепції управління ризиками є забезпечення виконання бізнес-цілей банку з урахуванням ризиків та забезпечення розподілу капіталу між ризиками в такий спосіб, щоб він мав найбільший ефект.

Концепція управління ризиками стосується в цілому та всіх його структурних підрозділів, регіональних дирекцій та філій (відділень) зокрема.

Для суб'єкта економічної діяльності ризик-менеджмент як система управління має включати такі підсистеми:

- підтримка та прийняття управлінських рішень (у тому числі моніторинг і контроль ризиків);
- виявлення (ідентифікація) та оцінка (вимірювання) ризиків;
- супроводження (нагляд та контроль) вищезазначених підсистем.

Метою системи управління ризиками є забезпечення того, що ризики адекватно розуміються, підтримуються відповідно до рівнів толерантності суб'єкта економічної діяльності до них, встановлених правлінням та профільними комітетами; рішення про прийняття ризиків прозорі та зрозумілі; очікувана дохідність компенсує прийняті ризики; розподіл капіталу відповідає наявним ризикам.

Управління ризиками суб'єкта економічної діяльності має відбуватися на таких основних принципах:

1. Відповідальність правління та керівництва суб'єкта економічної діяльності. Керівництво суб'єкта економічної діяльності має визначити

(правління або його профільні комітети – затвердити) політики управління ризиками, а також рівні толерантності суб'єкта економічної діяльності до ризиків, які повинні доводитися до відповідних структурних підрозділів для виконання.

2. *Система управління ризиками.* Суб'єкту економічної діяльності необхідно мати ефективну, комплексну та збалансовану систему управління ризиками. Керівництво має виділяти відповідне фінансування і підтримувати обрану систему.

3. *Комплексне управління ризиками.* Для забезпечення належного виявлення, розуміння та управління ризиками у їх взаємодії між собою вони не повинні розглядатися окремо один від одного. Аналіз, необхідний для узагальнення і виділення ризиків по всій організації, має проводитися на рівні, що дозволяє охопити усю діяльність суб'єкта економічної діяльності в цілому.

4. *Відповідальність підрозділів фронт-офісу.* Підрозділи фронт-офісу мають нести відповідальність за управління ризиками, що пов'язані з їх діяльністю, згідно з встановленими рівнями толерантності до ризиків, а також результати (як позитивні, так і негативні) від прийняття цих ризиків. Така відповідальність має існувати незалежно від наявності підрозділів, що виконують функції ризик-менеджменту, та внутрішнього аудиту.

5. *Оцінка ризиків.* Якісний аналіз усіх ризиків має проводитися періодично, а кількісний – коли це є доцільним. Оцінка ризиків має враховувати як більш, так і менш ймовірного настання подій.

6. *Незалежний розгляд.* Оцінка ризиків підтверджується незалежними службами, які мають повноваження та досвід, достатній для оцінки ризиків, тестування ефективності заходів з управління ризиками та надання рекомендацій для здійснення коригуючих дій.

7. *Планування надзвичайних обставин.* Мають бути розроблені і по можливості відтестовані політики і процедури ризик-менеджменту щодо

потенційних кризових та надзвичайних обставин.

В цілому політики управління ризиками мають підтримуватися в актуальному стані та регулярно (або в міру необхідності) переглядатися. Керівництво визначатиме рівні толерантності суб'єкта економічної діяльності до ризиків, які повинні доводитися до відповідних структурних підрозділів для виконання. Ризики приймаються з урахуванням очікувань акціонерів, стратегічного плану суб'єкта економічної діяльності та нормативних вимог.

Реструктуризація кредитної заборгованості є вагомим антикризовим заходом в умовах зниження кредитоспроможності позичальників.

Реструктуризація кредитної заборгованості – це зміни в умовах повернення кредиту, у відповідності з якими позичальнику тимчасово надаються пільгові умови погашення кредиту, наприклад, зменшення розміру щомісячного платежу, тимчасова відстрочка з погашення основної суми кредиту та/або відсотків, зміна графіка погашення, збільшення строку кредитування.

Окрім стандартних вищезазначених схем банк може запропонувати позичальникам додатковий варіант, за яким їм надається можливість відстрочити виплату відсотків за кредитом з використанням адаптаційного графіка платежів. Цей графік передбачає значне зниження щомісячної суми платежу з подальшим поступовим її збільшенням. При цьому рішення про реструктуризацію приймається банком протягом 2-3 днів, а її максимальний термін може досягати півтора роки.

Основними перевагами реструктуризації є: пільгові умови повернення кредиту при реструктуризації, що допоможуть позичальнику зменшити навантаження на сімейний бюджет; до позичальників, які скористалися послугою «реструктуризація» і не мають простроченої заборгованості за кредитом, не застосовуються штрафні санкції з боку банку; зміна умов боргового зобов'язання не погіршує кредитну історію клієнта, що в свою чергу не зменшує клієнтську базу банку.

Реструктуризація заборгованості банками першої групи у кризовий період проводилася шляхом зміни нарахування відсотків (ПАТ «Укрсоцбанк», ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ПАТ «УкрСиббанк»), пролонгації кредитного договору (ПАТ «Укрсоцбанк», ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ПАТ «Укрсиббанк», ПАТ «Фінанси та кредит»), відстрочення на півроку та два роки (ПАТ «Укрсоцбанк», ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ПАТ «УкрСиббанк», ПАТ «Ощадбанк», ПАТ «Альфа- банк», ПАТ «Укргазбанк») [55-66].

Виходячи з того, що важливим аспектом підвищення ефективності діяльності банків виступає рівень капіталізації, то одним з антикризових заходів доцільно виділити рекапіталізацію банків, яка може бути забезпечена шляхом вливання грошових коштів у статутний капітал та залучення коштів на умовах субординованого боргу. Останній спосіб є найбільш привабливим для банків, особливо за участю іноземних інвесторів, оскільки має більш просту процедуру реєстрації, ніж оформлення додаткового випуску акцій; не потребує конвертації в національну валюту, що дозволяє уникнути валютного ризику.

Рекапіталізація банків проводиться для надання їм додаткового капіталу в обмін на участь у власності банку (у формі купівлі звичайних або привілейованих акцій чи на умовах залучення субординованого боргу).

На сьогодні рекапіталізацію банків здійснюють в Австрії, Бельгії, Кіпрі, Франції, Німеччині, Греції, Люксембурзі, Нідерландах, Данії, Швеції, Швейцарії, Великобританії, США, Японії, а також планують в Індії [47].

Практично реалізація цього заходу зводиться до таких кроків: визначення фінансових установ, які мають долучитися до процесу рекапіталізації, здійснення вибору банків; визначення джерел фінансування (створення спеціальних фондів, або використання облігацій); вирішення питань, пов'язаних з контролем і корпоративним управлінням.

Основні джерела поповнення капіталу банку під час політично-економічної кризи зумовленої військовим вторгнення країни-агресорки 2022–2024 рр. наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Джерела поповнення капіталу банків під час політично-економічної кризи 2022–2025 рр. (складено за матеріалами [55-66])

Джерело	Банки
Інвестиції акціонерів банку	ПАТ «Приватбанк», ПАТ «Райффайзен банк Аваль»
Державні інвестиції	ПАТ «УкрСиббанк», ПАТ «Ощадбанк», ПАТ «Укргазбанк»,
Інвестиції іноземних материнських банків	ПАТ «Промінвестбанк», ПАТ «Альфа-банк», ПАТ «ВТБ Банк», ПАТ «Укрсоцбанк», ПАТ «ОТП Банк»
Кредити Європейського банку реконструкції та розвитку	ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ПАТ «Укрсоцбанк», ПАТ «ОТП Банк», ПАТ «УкрСиббанк»
Інші інвестиції	ПАТ «Альфа-банк»

Аналіз даних табл. 3. 7 дає підстави стверджувати, що найбільший приріст капіталу характерний для дочірніх банків іноземних власників, а також державних банківських установ.

Антикризове управління депозитними банківськими продуктами слід також віднести до фінансово-економічних антикризових заходів. З метою утримання існуючих та залучення нових вкладників у кризових ситуаціях банківські установи беруть на себе нові ризики, впроваджуючи спеціально розроблені депозитні пропозиції, до основних з яких слід віднести такі:

— розробка бонусних програм та програм діяльності, які б задовольняли потреби різних груп постійних та корпоративних клієнтів – ПАТ «ПУМБ», ПАТ «Альфа-банк»;

— відкриття валютного депозиту шляхом зарахування гривні за офіційним курсом НБУ – ПАТ «Укргазбанк»;

— впровадження універсальних депозитних програм, які передбачають свободу розпорядження, можливість зняття коштів, поповнення депозиту, причому нарахування відсотків здійснюється на суму залишку на рахунку – ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ПАТ

«Укргазбанк», ПАТ «Фінанси та кредит», ПАТ «Укрсоцбанк»;

- мультивалютні вклади – ПАТ «Приватбанк», ПАТ «ПУМБ»;
- залучення коштів на короткострокові (3 –6 місяців) та дуже короткі депозити (7–14 днів) під високі відсотки – ПАТ «Укрексімбанк»;
- залучення довгострокових депозитів на умовах гарантування стабільного доходу та надійності – ПАТ «Укрексімбанк», ПАТ «Укргазбанк»;
- проведення агресивної рекламної компанії, акцій з метою залучення вкладників – ПАТ «Приватбанк».

До *третьої групи антикризових заходів* слід віднести антикризові технологічно-операційні заходи, спрямовані на створення передумов забезпечення конкурентоспроможності продуктів на ринку суб'єктів економічної діяльності та оптимізацію їх витрат.

В мажах антикризових дій суб'єкт економічної діяльності повинен розробити програму зменшення витрат. Під час кризи першочерговими завданнями виступають зменшення витрат, підвищення ефективності діяльності суб'єкт економічної діяльності та рівня продуктивності усіх його підрозділів. Основними напрямками скорочення витрат є зменшення банківського штату, закриття відділень і філій (табл. 3. 8).

Таблиця 3.8

Характеристика антикризових заходів шляхом скорочення витрат у банках (складено за даними [55-66])

Напрямок	Переваги	Недоліки	Системні банки
Зменшення кількості персоналу	Вивільнення кадрів з неприбуткових напрямів бізнесу; підвищення рівня кваліфікації кадрів	Дефіцит висококваліфікованих спеціалістів	ПАТ АБ «Укргазбанк», ПАТ КБ «Приват Банк», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»
Ліквідація нерентабельних філій, відділень	Вивільнення банку від неприбуткових підрозділів	Неспроможність утримувати розгалужену мережу відділень, неврахування підвищення прибутковості ліквідованих філій після кризи	ПАТ «ПУМБ», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «УкрСиббанк», АКБ «Укрсоцбанк»
Скорочення фонду оплати праці	Економія грошових ресурсів	Неефективна поведінка керівництва з працівниками	ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»
Скорочення ризикових банківських операцій	Оптимізація системи ризик-менеджменту	Втрата надприбутків від проведення ризикових банківських операцій	ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»
Припинення роботи з міжнародними рейтинговими агенціями	Оптимізація витрат в умовах внутрішнього ринку на період фінансової кризи	Втрата взаємодії з міжнародними фінансовими ринками	ПАТ «ПУМБ», ПАТ «Укрсоцбанк»
Зменшення поточних витрат	Отримання додаткових коштів за рахунок економії	Погіршення якості послуг, відтік клієнтів	ПАТ «ПУМБ»

До *четвертої групи антикризових заходів* слід віднести маркетингову політику. Закріплення ринкових позицій суб'єкта економічної діяльності на фінансовому ринку неможливе без формування конкурентоспроможного продуктового ряду, впровадження нових методів організації роботи з клієнтами, рекламної та цінової політик, оптимізації організаційної структури суб'єкта економічної діяльності.

Цілі та завдання, поставлені перед суб'єктами економічної діяльності, вимагають проведення маркетингової політики, яка б відповідала інтересам і потребам цільових груп існуючих та потенційних клієнтів.

Реалізація політики продажу продуктів суб'єктів економічної діяльності (підприємств і банків) повинна передбачати:

- постійний моніторинг продуктового ряду бізнес-конкурентів в розрізі визначених клієнтських груп;
- визначення стану суб'єкта економічної діяльності на ринку, постановку задач на розробку нових продуктів, визначення пріоритетності просування продуктів для різних груп клієнтів;
- планування проведення PR- та рекламних заходів щодо просування продуктів для окремих груп клієнтів;
- планування обсягів продажу в розрізі окремих продуктів;
- встановлення конкурентних цін на продукти;
- постійну наявність в приміщеннях суб'єкта економічної діяльності довідкової та рекламної інформації про продукти суб'єкта економічної діяльності та ціни на них;
- розробку для установ банку методологічних рекомендацій щодо тактики впровадження та просування банківських продуктів та послуг, моніторинг їх впровадження та собівартості;
- контроль і моніторинг продажу продуктів суб'єкта економічної діяльності і виконання технології просування продуктів;
- контроль, впровадження та просування нових продуктів суб'єкта економічної діяльності.

Підвищенню ефективності продажів нових продуктів суб'єкта економічної діяльності також повинно сприяти створення та проведення експериментального їх впровадження у визначених для цього регіонах з подальшим запровадженням по усій мережі суб'єкта економічної діяльності у стандартизованому вигляді, що в свою чергу дозволить: впроваджувати продукти одночасно по всій мережі суб'єкта економічної діяльності; проводити гнучку тарифну політику за кожним видом продукту; просувати продукти за єдиною стратегією та здійснення централізованої рекламної компанії; зменшити операційні ризики та час обслуговування клієнтів, що

дозволить підвищити якість обслуговування; зменшити витрати на впровадження нових продуктів; підвищити ефективність моніторингу та регулювання продажів продукту; прискорити процес навчання роботи з продуктом нових працівників суб'єкта економічної діяльності.

Цінова політика суб'єкта економічної діяльності визначає основні підходи до встановлення цін на його продукти та їх зміни. Об'єкти цінової політики мають бути конкурентоспроможними та одночасно достатніми для компенсації ризиків та витрат.

Рекламна політика суб'єкта економічної діяльності повинна передбачати розробку стандартів її проведення, зміст яких полягає у попередньому узгодженні будь-якої інформаційно-рекламної продукції, оригіналів-макетів рекламних оголошень, рекламних роликів, рекламних акцій, які самостійно готуються регіональними управліннями за рахунок бюджету управління.

Основною метою рекламних матеріалів повинно бути своєчасне інформування про наявність необхідного продукту, переваги його отримання у суб'єкта економічної діяльності, заохочення потенційного клієнта до його отримання саме у суб'єкта економічної діяльності, що рекламує продукт.

До *п'ятої групи антикризових заходів* слід віднести техніко-технологічні, що передбачають розвиток інформаційних технологій, забезпечення транспорту та підтримки приміщень суб'єкта економічної діяльності у належному стані, забезпечення інженерно-технічного захисту установ.

Розвиток інформаційних технологій передбачає супроводження та розвиток систем автоматизації виробництва, автоматизованих систем управління, створення корпоративної інформаційної мережі у суб'єкта економічної діяльності і таке інше.

До *шостої групи антикризових заходів* слід віднести управління персоналом та визначення соціальної відповідальності суб'єкта економічної діяльності.

В основу розвитку кадрового потенціалу суб'єкта економічної діяльності повинні бути покладені принципи добору спеціалістів, які мають потенціал подальшого кар'єрного розвитку, визначення конкретних сильних сторін кожного працівника, просування по службі за діловими та професійними якостями, постійного навчання працівників, мотивації їх праці, заохочення для службової кар'єри, систематичного оновлення кадрів та здійснення контролю за їх діяльністю.

Організація управління персоналом суб'єкта економічної діяльності повинна включати сукупність елементів, що знаходяться в органічній взаємодії один з одним, до яких слід віднести: планування трудових ресурсів; пошук і відбір працівників; використання персоналу в його професійній діяльності; навчання і підвищення кваліфікації; оцінку трудової діяльності; вивільнення персоналу і оптимізацію кількості; управління витратами на персонал.

Для успішної реалізації антикризового фінансового управління у суб'єкта економічної діяльності та антикризової програми управління персоналом доцільно розробити певні заходи.

По-перше, сформулювати основні вимоги до персоналу, які потрібні в кризових умовах функціонування суб'єкта економічної діяльності. З нашої точки зору, кваліфікаційні вимоги до персоналу суб'єкта економічної діяльності в умовах фінансової кризи слід доповнити наступними: психологічна стабільність та вміння працювати в умовах стресу; внутрішня самодисципліна; вміння вести переговори та вміння слухати; вміння працювати в команді, взаємодопомога; гнучкість фахівців до умов, що змінюються; орієнтація на довготермінові цілі; надійність у взаємовідносинах між співробітниками та між підрозділами; ініціативність та інтуїція.

По-друге, проаналізувати наявність або відсутність необхідних елементів управління персоналом (планування, організація підбору та найму, навчання та розвиток персоналу, ділова оцінка, наявність та ефективність мотиваційних механізмів).

По-третє, розробити якісний аналіз посадової структури суб'єкта економічної діяльності. При цьому основною метою повинно бути не скорочення персоналу, а оптимізація чисельності на основі визначення конкретних цілей і завдань кожної посадової особи в стратегії виходу суб'єкта економічної діяльності з фінансової кризи.

По-четверте, мотивація персоналу. Компенсаційний пакет – це матеріальна і нематеріальна винагорода, яку отримує співробітник як компенсацію за представлення організації свого часу, здоров'я і результатів праці [56]. Виходячи із наведеного визначення, доцільно виділити наступні напрями удосконалення системи компенсації персоналу, зокрема: після проведення оптимізації чисельності персоналу слід підвищити оклади з урахуванням нового навантаження і стресових умов праці співробітникам, що залишились у суб'єкта економічної діяльності; не скасовувати премії, а зробити їх інструментом стимулювання; ввести одноразову винагороду за конкретне досягнення; максимально залишити корпоративні пільги, які спрямовані на формування почуття турботи з боку організації.

По-п'яте, провести роботу з кадровим резервом щодо оцінювання його до роботи в умовах фінансової кризи.

Слід зазначити, що у формуванні антикризових програм суб'єкта економічної діяльності значну увагу слід приділяти його соціальній відповідальності. Соціальна відповідальність – це концепція, що заохочує компанії враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив діяльності компанії на споживачів, працівників, громаду та навколишнє середовище в усіх аспектах своєї діяльності. Розглянемо соціальну відповідальність на прикладі банківських установ (табл. 3.9) [55-66].

Таблиця 3.9

Характеристика соціальної відповідальності банківських установ

(складено за матеріалами [55-66])

Назва банку	Характеристика соціальної відповідальності
Приватбанк	Правлінням банку ухвалено рішення приймати депозитні внески на мінімальний термін – від тижня для юридичних осіб і до одного місяця для громадян під максимальні відсотки – як по довгострокових депозитах і не підвищувати розмір процентних ставок за кредитами в іноземній валюті для позичальників – фізичних осіб
Ощадбанк	Відповідальність перед державою за результати діяльності банку, за внесок у розвиток економіки України, перед клієнтами – за якість банківських послуг, перед діловими партнерами – за належне виконання своїх зобов'язань, перед суспільством – за повагу особистості, її прав і свобод
Укрексімбанк	Соціальна позиція його співробітників як складова корпоративної культури банку та активна доброчинність клієнтів
Райффайзен банк Аваль	Соціальна відповідальність перед споживачами, персоналом, партнерами та суспільством
Промінвестбанк	Розвиток економіки країни та її зовнішньоекономічних зв'язків
Укрсоцбанк	Певна частина прибутку спрямовується на спонсорство та меценатство. Об'єктами стратегії соціальної відповідальності є діти, мистецтво, освіта, спорт та партнерство з UEFA
ВТБ Банк	Відповідальне ставлення до держави, що реалізується через прозору систему функціонування банку, своєчасну сплату податків, надання повної фінансової інформації. Об'єктом особливого піклування є працівники як основний нематеріальний актив та рушійна сила розвитку банку. Запровадження спеціальної програми соціалізації дітей-сиріт
ПУМБ	Розвиток корпоративної соціальної відповідальності
УкрСиббанк	Підтримка історичних цінностей
Альфа-банк	Місія підтримки спонсорських благодійних програм, які сприяють соціальному й культурному розвитку суспільства. Пріоритетними сферами для здійснення соціальних інвестицій є: підтримка національної культури й мистецтва, а також допомога дітям-сиротам і важкохворим дітям
Укргазбанк	Гармонізація економічних прагнень клієнтів, акціонерів та персоналу банку, суспільства і держави

Таким чином, реалізація суспільних програм однозначно приносить користь як суспільству, так і самим суб'єктом економічної діяльності. Зауважимо також, що виграш від провадження соціально відповідального бізнесу лежить у довгостроковій перспективі, і полягає у наступному: формується позитивний імідж суб'єкта економічної діяльності; підвищується зацікавленість інвесторів; зростає конкурентоспроможність суб'єкта економічної діяльності; покращуються взаємовідносини із громадськістю та місцевою владою; формується позитивний імідж суб'єкта економічної діяльності серед його працівників; наймаються та

утримуються кращі працівники; підвищується рівень організаційної культури суб'єкта економічної діяльності; підвищується ефективність бізнесу.

У третьому розділі магістреської роботи здійснено обґрунтування напрямів організації ефективного антикризового управління у банківській сфері. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки:

1. Концептуальні основи оцінки фінансової стійкості банківських установ визначають необхідність комплексного підходу, що включає аналіз ліквідності, платоспроможності, прибутковості та ризиків. Такий підхід забезпечує можливість своєчасного виявлення загроз та формування превентивних управлінських рішень.

2. Науково-методичне забезпечення формування антикризової програми банківської установи має ґрунтуватися на системі діагностики, прогнозування та стратегічного планування. Запропоновані методичні підходи дозволяють створити цілісну програму дій, спрямовану на стабілізацію фінансового стану та підвищення стійкості банку в умовах кризових явищ.

3. Антикризові заходи у системі управління банківської установи в умовах невизначеності повинні включати диверсифікацію фінансових інструментів, оптимізацію структури активів і пасивів, посилення системи ризик-менеджменту та впровадження сучасних технологій моніторингу. Це забезпечує гнучкість управління та здатність банку адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища.

4. Результати дослідження підтверджують, що ефективне антикризове управління у банківській сфері потребує інтеграції концептуальних, методичних та практичних засад, що дозволяє сформувати стійку систему реагування на кризові виклики.

5. Загалом обґрунтовані напрями організації антикризового управління створюють основу для підвищення фінансової стабільності банківських установ, їхньої конкурентоспроможності та здатності забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Отримані у розділі 3 результати слугують практичною та

методологічною базою для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового управління банківськими установами, що узагальнюється у загальних висновках роботи.

ВИСНОВКИ

У роботі наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукової проблеми, що полягає в удосконаленні теоретичних і методичних положень та розробці науково-методичного забезпечення формування антикризового управління в системі банківської діяльності.

Основні висновки виконаного магістерського дослідження такі:

Антикризове управління суб'єктами економічної діяльності – комплекс постійно діючих специфічних методів та прийомів, які є складовими процесу управління та націлені на профілактику, попередження, подолання фінансової кризи, ліквідацію її наслідків за допомогою сукупного потенціалу фінансової підсистеми суб'єкта економічної діяльності. Сутність антикризового фінансового управління суб'єктом економічної діяльності розкривається через системний підхід, який дозволяє розглянути об'єкт дослідження як систему, що об'єднує певну множину взаємодіючих елементів в єдине ціле. Антикризове фінансове управління суб'єктом економічної діяльності являє собою систему, яка складається з підсистем.

Сформульовано дерево цілей антикризового фінансового управління суб'єктом економічної діяльності та визначено їх місце у системі цілей управління суб'єктом економічної діяльності. До генеральної цілі віднесено забезпечення фінансової рівноваги суб'єкта економічної діяльності в умовах визначеності, невизначеності та ризику. Основні цілі антикризового фінансового управління – це забезпечення фінансової стійкості та стабільного розвитку, усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості та зміна фінансової стратегії суб'єкта економічної діяльності. Допоміжні цілі – це забезпечення структурної та організаційно-технологічної стійкості функціонування суб'єкта економічної діяльності.

Доведено, що основними параметричними критеріями розробки механізму антикризового управління банківською установою є: оцінка якості кредитного портфеля, оскільки це є одним з головних показників

того, з яким масштабом проблем може зіткнутися найближчим часом банк; оцінка клієнтської бази банківської установи – пріоритети клієнтів банку, кількість клієнтів, чисельність банкоматів; імідж банку – оцінюється як суб'єктивне уявлення про продуктивний банківський ряд банку, якість послуг, надійність та спроможність виконувати власні зобов'язання; наявність потужного акціонера, наприклад держави, або іноземної групи; професіоналізм менеджменту банківської установи; готовність та можливість власників банку рятувати свою установу – аналіз фінансового стану материнських структур, важливість банківського сектора для їхнього бізнесу; загальна фінансова стійкість – оцінюється з урахуванням якості кредитного портфеля та можливостей материнських структур підтримувати банк, причому основними критеріями тут можуть бути капіталізація, адекватність капіталу, поточна ліквідність та графік погашення зобов'язань, в тому числі і швидкість відтоку депозитів фізичних осіб.

Систематизовано чинники, що впливають на виникнення кризових ситуацій у банківській установі. До них слід віднести: міжнародні – глобалізація, інтеграційні процеси, міжнародні інвестиції, міжнародний рух капіталів, міжнародний обмін банківськими технологіями, міжнародний обмін фінансовою інформацією, міжнародні стандарти банківської діяльності; національні – зовнішня політика держави, система формування бюджетної і податкової політики, рівень інфляції та економічна стабільність, інвестиційна діяльність, макроекономічна ситуація, рівень доходів населення, розвинутість ринкової інфраструктури; конкурентна позиція – місія, цілі і завдання діяльності, розвиток філіальної мережі, традиції, репутація та імідж, рівень конкурентоспроможності, рівень капіталізації, питома вага на ринку банківських послуг і стадія життєвого циклу; політика в різних напрямках – цінова політика, комунікаційна політика, система корпоративного управління, система управління ризиками, продуктова

стратегія банку, система внутрішнього контролю, фінансова безпека; фінансовий менеджмент – структура балансу, рівень фінансової стійкості та стабільності, системи управління капіталом, доходами і витратами, активами і пасивами, ризик-менеджмент.

Механізм антикризового управління банківською установою повинен відповідати наступним властивостям: мобільність і динамічність використання ресурсів, проведення змін, реалізація інноваційних програм; здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та прийняття рішень; врахування фактора часу в процесах антикризового управління; посилена увага до процесів розробки управлінських рішень та вибору альтернатив проведення діяльності; використання при розробці та реалізації рішень антикризових критеріїв якості.

Механізм антикризового управління банківською установою – це сукупність форм і методів створення та використання фінансових ресурсів з метою забезпечення фінансово-стійкого функціонування банків та прийняття стратегічних рішень в міру виявлення потенційних проблем.

Для ефективного функціонування механізму антикризового управління банківською установою необхідна реалізація наступних принципів: функціональність – розмежування функцій між підрозділами та філіями банківських установ, які виробляють антикризову стратегію, приймають управлінські рішення, забезпечують їх реалізацію та здійснюють контроль і регулювання; керованість – мінімізація рівнів підпорядкованості та оптимізація об'єктів, які підпадають під антикризове управління; централізація виконання основних функцій – забезпечення виконання підрозділами антикризового управління завдань відповідно до визначеної місії, генеральної мети та основних задач функціонування банківських установ; делегування повноважень та відповідальності – передавання повноважень (прав прийняття рішень) та прийняття відповідальності керівниками підрозділів залежно від

проблемності у розвитку банку; мінімізація (оптимізація) витрат – обґрунтування витрат на проведення антикризових заходів залежно від прийнятих рішень; комплексність – цілісне охоплення проблем, взаємодія підрозділів та узгодження всіх етапів діагностики і моніторингу діяльності банківської установи; раціоналізація інформаційних потоків – прозорість у інформаційних потоках щодо ситуації в банківській установі.

Запропоновано визначення ступеня ризику діяльності банківських установ на підставі використання рейтингової оцінки. Ризик банківської діяльності банківської установи передбачає ймовірність виникнення відхилень від прогнозованих фінансових результатів, що призводить до ланцюгової реакції виникнення ризику у філіальній мережі.

Надане визначення «антикризова фінансова стійкість суб'єкта економічної діяльності», визначені концептуальні основи його. Антикризова фінансова стійкість суб'єкта економічної діяльності – це комплексне поняття, яке характеризує стан, структуру фінансових ресурсів, напрями їх розподілу та використання, що забезпечує здатність суб'єкта економічної діяльності виконувати свої зобов'язання в умовах допустимого ризику та протистояти виникненню фінансової кризи.

Запропоновано методику розрахунку інтегрального показника антикризової стійкості на підставі врахування базових показників капітальної стійкості, ділової активності, ліквідності та платоспроможності, показників ефективності управління банківською установою.

Запропоновано методику розрахунку індикатора антикризової фінансової стійкості підприємства з урахуванням її функціональних складових та методологічної основи, яка ґрунтується на системному підході, що дозволяє комплексно проаналізувати рівень антикризової фінансової стійкості до фінансової кризи та стабільності банківських установ.

Основним результатом запропонованих методичних основ

оцінювання антикризової стійкості банківських установ є встановлений на основі чотирьох інтегральних показників другого рівня (інтегральний показник капітальної стійкості, інтегральний показник ділової активності, інтегральний показник ліквідності та платоспроможності банку, інтегральний показник ефективності управління банком) зведений інтегральний показник антикризової стійкості банківських установ (третій рівень).

Порівняння фактичних значень інтегрального показника антикризової стійкості з граничними рівнями забезпечує вирішення стратегічних завдань, таких як: встановлення реального рівня антикризової стійкості банківських установ та визначення типу стратегії розвитку банківських установ, яка найбільш адекватна з позиції наявного рівня антикризової стійкості.

Систематизовано антикризові заходи, що розробляються у межах цільової антикризової програми, і які в свою чергу призначені для вирішення певного переліку проблем та виступають інструментом реалізації місії та цілей функціонування суб'єкта банківської діяльності та забезпечення його існування в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Changes in Ukrainian banks 'businessmodels in times of military crisis. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice // Zarutska E., Ponomarova O., Pavlov R., Pavlova T., Levkovich O. 2020. № 6(47), 8–18. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3923>
2. Drahan O., Herasymenko I. Verniuk N. Anti-crisis management of the bank in the conditions of financial market instability. Collected Works of Uman National University of Horticulture. 2021. № 2. P. 40-49. 112
3. Laeven L. A., Valencia F. V. Systemic Banking Crises Database: A Timely Update in Covid-19 Times (April 2020). CEPR Discussion Paper No. DP14569, SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3594190>
4. Main characteristics of business models and risk profile of Ukrainian banks // Zarutska E., Pavlov R., Pavlova T., Pawliszczy D., Kuchmacz B. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2021. №2(33). P. 15–22. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.206376>.
5. Nguyen T. C., Castro V., Wood J. A. A new comprehensive database of financial crisis: Identification, frequency, and duration. *Economic Modelling*. 2021. Volume 108. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2022.105770> 113
6. Pereira Pedro C., Ramalho J. J., da Silva J. V. The main determinants of banking crises in OECD countries. *Review of World Economics*. 2018. № 154(1). P. 203–227.
7. Ramskyi A., Budnichenko I. Financial stability of a bank – factor of stability of banking system. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2018. № 2. С. 5-11. <https://doi.org/10.32750/2018-0201> 24.
8. Reinhart C. M., Rogoff K. S. Banking crises: an equal opportunity menace. *Journal of Banking & Finance*. 2013. № 37(11). P. 4557-4573.
9. Reinhart C. M., Rogoff K. S. Recovery from Financial Crises: Evidence from 100 Episodes. *American Economic Review*. 2014. № 104 (5). P. 50-55.
10. Wooldridge J. M. Introductory Econometrics: A Modern Approach (5th

ed.). South-Western. 2012. 910

11. Агрес О. Г. Сутність поняття фінансова стійкість банку та фактори, що на неї впливають. Сталий розвиток країни в рамках Європейської інтеграції. Тези міжнародної вузівської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих учених ЖДТУ (м. Житомир, 27 жовтня 2016 року). URI: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/5494> (дата звернення: 01.12.2025).

12. Аналіз банківської діяльності. Підручник / А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко. К.: КНЕУ, 2004. 599 с.

13. Афанасьєва О. Б. Антикризове управління банківською діяльністю в Україні : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Суми, 2012. 20 с.

14. Балансові дані банків. Національний банк України. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/> (дата звернення: 01.12.2025).

15. Безродна О. С. Планування відновлення діяльності банків як напрям мінімізації ризику зміни їх фінансової стійкості. Фінансово-економічна інтеграція України: вплив на соціально-економічний розвиток держави та регіонів : матеріали наукового круглого столу, 28 квіт. 2020 р.. Х., 2020. С. 5-7.

16. Белінська Я. В., Биховченко В. П. Механізм забезпечення фінансової стабільності: структура, інструменти, напрями розвитку. *Стратегічні пріоритети*. 2012. № 1(22). С. 72-84.

17. Біляєва В. Ю. Забезпечення фінансової стійкості банку засобами фінансового інжинірингу: дис.... канд. екон. наук: 08.00.08. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 360 с.

18. Богун М. М. Управління фінансовою стійкістю банків як невід'ємною складової національної економіки України. *Економіка та підприємництво*. 2021. Вип. 46. С. 73–85.

19. Бодрецький М. В. Антикризові заходи банківської установи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 171–174.

20. Бодрецький М. В. Принципи планування відновлення діяльності банку та фінансування в кризових ситуаціях. Економічні студії. 2020. № 4 (30). С. 7-12.

21. Бодрецький М. В. Системні проблеми антикризового менеджменту банківських установ України. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 18. С. 37–41. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.18.37 115

22. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III: станом на 1 вересн. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> Text (дата звернення: 15.12.2025).

23. Показники банківської системи: [сайт] / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision> 1 (дата звернення: 20.12.2025).

24. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: затв. постановою Правління Національного банку України від 11.06.2018 р. № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> Text (дата звернення: 17.12.2025)

25. Офіційний сайт Національного банку України. Наглядова статистика: [сайт]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 27.12.2025).

26. Варцаба В.І., Заславська О.І. Сучасне банківництво: теорія і практика: Навч. посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. 364 с

27. Вінниченко О. В., Громакова В. В. Теоретичні аспекти фінансової стійкості банку. *Бізнес Інформ.* 2020. № 5 (508). URL: http://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2020-5 (дата звернення: 25.12.2025).

28. Вовченко О. С., Єгоричева С. Б. Фінансова стабільність банків в умовах динамічного макроекономічного середовища : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 233 с.

29. Волкова Н. І., Бойко В. М. Управління фінансовою стійкістю банківської системи в контексті волатильності фінансового ринку. *Modern Economics*. 2021. №27. С. 21-28. [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-03).

30. Волкова В. В., Верницький Б. В. Методичні підходи до оцінки фінансової стійкості банку. *Фінанси, облік, банки*. 2018. № 1 (23). С.45-54. 116

31. Волкова Н., Попик А. Аналіз управління фінансовою стійкістю АТ КБ «ПриватБанк». *Економіка та суспільство*. 2022 № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-11>.

32. Гайдукович Д. С. Підходи до оцінювання антикризової фінансової стійкості банків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2018. № 2 (25). С. 4-10.

33. Глосарій. Національний банк України. <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 27.12.2025).

34. Данік Н., Татко А. Удосконалення механізму забезпечення фінансової стабільності банківської системи України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 1, No. 5, 2022, pp. 1-9. doi: 10.46299/j.isjmef.20220105.01.

35. Жовтанецька, Я. В. Антикризове управління фінансовою діяльністю банків : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Львів, 2017. 297 с.

36. Заруцька О. П., Новікова Л. Ф. Управління банківськими ризиками та заходи відновлення діяльності в умовах потужних зовнішніх викликів. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2 (78). С. 110-119.

37. Зверук Л. А., Боева С. К. Концептуальні засади дослідження управління фінансовою стійкістю банківських установ. *Бізнес Інформ*. 2017. № 3 (470). URL: <https://kontseptualni-zasadi-doslidzhennya-upravlinnyafinansovoyu-stiykistyubankivskih-ustanov> (дата звернення: 04.01.2026).

38. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2022 року. Національний банк України. URL.https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-

H1.pdf?v=4 (дата звернення: 04.01.2026).

39. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2023 року. Національний банк України. 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H1.pdf?v=4 (дата звернення: 05.01.2026).

40. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2024 року. Національний банк України. 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf?v=4 (дата звернення: 05.01.2026).

41. Значення економічних нормативів в розрізі банків. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442 (дата звернення: 10.01.2026).

42. Івасів І., Гарбар Є. Фінансова стійкість банків в умовах високої волатильності ринків. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. № 2. С. 47–55. 119

43. Ключко Л. А. Фінансова стійкість комерційного банку, методи її оцінки та зміцнення: дис... канд. екон. наук: 08.04.01. К., 2002. 222 с.

44. Скаско О. І., Воськало Н. М. Удосконалення системи оцінки фінансової стійкості банків в Україні. *Бізнес Інформ*. 2023. №4. С. 56-62. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_4_0_56_62 (дата звернення: 10.01.2026).

45. Марич М. Г., Марич А. В. Оцінка фінансової стійкості комерційних банків України на сучасному етапі розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 698-703. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/142.pdf> (дата звернення: 13.01.2026).

46. Пилипко В. М. Управління фінансово-економічною безпекою банку в умовах нестабільності (на прикладі АТ «Акцент-Банк», м. Коломия): дис. канд. екон. наук. Хмельницький, 2024. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ad1d6a14-06ba-4a92-b267-4f5ed7ac4475/content> (дата звернення: 15.01.2026).

47. Фатєєва Т. С. Управління ризиками діяльності банку для

забезпечення сталості його фінансових результатів: дис. канд. екон. наук.
Дніпро, 2023. URL:

<https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/9038/1/%D0%A4%D0%B0%D1%82%D1%94%D1%94%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2.%D0%A1..pdf> (дата звернення: 17.01.2026).

48. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків»: затв. постановою Правління Національного банку України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04 Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04_Text) (дата звернення: 17.01.2026).

49. Луньов Д. А. Фінансова стійкість банку та шляхи її забезпечення: дис. канд. екон. наук. Кропивницький, 2024. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/97af4cdc-5f8c-45f4-bbe1-2f8d017d5147/content> (дата звернення: 23.01.2026).

50. Даценко Р. В. Управління фінансовою стійкістю комерційного банку в умовах підвищених ризиків. *Фінансові ринки*. 2024. С. 93-98. URL: <https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/other/inform-list/zbirnik-finrinki2024.pdf> page=94 (дата звернення: 23.01.2025).

51. Грубляк О. М., Бугай В. Б. Фактори впливу на інвестиційну привабливість підприємства у воєнних умовах господарювання: дис. канд. екон. наук. Київ : КНЕУ, 2023. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8446/2023_%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%9A%D0%9D%D0%95%D0%A3.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 23.01.2026).

52. Давидюк О. В. Фінансова стійкість банків в умовах макроекономічної нестабільності: дис. канд. екон. наук. Тернопіль, 2020. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40479/1/Davydiuk.pdf> (дата

звернення: 25.01.2026).

53. Щенявська В. Шляхи забезпечення стабільності банківської системи України: дис. канд. екон. наук. Київ, 2022. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4fd32565-1323-47d7-be21-4c85394e56fa/content> (дата звернення: 25.01.2026).

54. Кириллова В. Р. Аналіз фінансової стійкості комерційних банків: дис. канд. екон. наук. Суми, 2021. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/84987/1/Kirillova_bac_rob.pdf (дата звернення: 27.01.2026).

55. Офіційний сайт ПАТ «Приватбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://privatbank.ua/html/2_43r.html.

56. Офіційний сайт ПАТ «Райффайзен банк Аваль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.aval.ua/ru/about/>.

57. Офіційний сайт ПАТ «Укрсоцбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.unicredit.com.ua/hcenter/>.

58. Офіційний сайт УкрСиббанку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrsibbank.com/>.

59. Офіційний сайт Укргазбанку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrgasbank.com/rus/about/annual_report.

60. Офіційний сайт ПАТ «Укрексімбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eximb.com/ukr/about/>.

61. Офіційний сайт ПАТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oschadnybank.com/ua/about/mission/>.

62. Офіційний сайт ПАТ «Райффайзен банк Аваль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.aval.ua/ru/about/>.

63. Офіційний сайт ПАТ «Промінвестбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pib.com.ua/>.

64. Офіційний сайт ПАТ «ВТБ Банк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vtb.com.ua/about/>.

65. Офіційний сайт Альфа-банку [Електронний ресурс]. – Режим

доступу : http://www.alfabank.com.ua/reports/annual_report.