

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ»

На правах рукопису

АФАНАСЬЄВА ОЛЬГА БОРИСІВНА

УДК [336.71:005.334](477)(043.5)

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ  
БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УКРАЇНІ

08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит

Дисертація на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник  
Васильєва Тетяна Анатоліївна,  
доктор економічних наук, професор

Суми – 2011

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	12
1.1 Банківська криза: її сутність та специфічні особливості.....	12
1.2 Особливості функціонування банківської системи України в умовах світової фінансової кризи 2008-2009 рр. та в період подолання її наслідків.....	32
1.3 Узагальнення основних положень сучасної концепції антикризового управління.....	50
Висновки до першого розділу .....	65
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ТА СИСТЕМИ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	69
2.1 Концептуальні засади побудови багаторівневої системи антикризового управління банківською діяльністю.....	69
2.2 Формування індикатора інструментів антикризового регулювання банківської діяльності на рівні уряду та Національного банку України.....	84
2.3 Науково-методичний підхід до обрання інструментарію антикризового менеджменту в банку в залежності від виду банківського ризику та фази банківської кризи.....	109
2.4 Розвиток методичних основ управління проблемними активами банків в системі інструментів антикризового регулювання банківської діяльності.....	141
Висновки до другого розділу .....	168
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ДІАГНОСТИКИ КРИЗИ В БАНКАХ УКРАЇНИ.....	173

3.1	Побудова дворівневої системи критеріїв здійснення антикризового моніторингу діяльності банків та практична перевірка можливості її застосування в Україні (на даних банку ПАТ АБ «Надра»).....	173
3.2	Розробка науково-методичного підходу до визначення прогностного індикатора кризи в банку на основі застосування методів нечіткої логіки.....	187
3.3	Розвиток науково-методичних підходів до класифікації банків за рівнем ризику банкрутства .....	204
	Висновки до третього розділу .....	218
	ВИСНОВКИ.....	221
	ДОДАТКИ.....	225
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	255

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Світова фінансова криза 2008-2009 рр. довела вразливість банків і банківських систем до коливань на фінансових ринках, а також низький рівень прогнозованості банківських криз. Особливо руйнівного впливу вона завдала вітчизняній банківській системі, зокрема: у 24 банках було введено тимчасову адміністрацію, 21 банк знаходиться в стадії ліквідації, сукупна рентабельність активів банків знизилась на 5,98 %, частка проблемних кредитів збільшилась на 28,4 %, спостерігався відтік 24 млрд грн з депозитних рахунків фізичних осіб, збиток банківських установ зріс до 32 млрд грн. З огляду на це виникає об'єктивна потреба у розробці теоретичних основ та у практичному впровадженні комплексної системи антикризового управління банківською діяльністю на макро- та мікрорівнях, яка б дозволяла не тільки адекватно реагувати на локальні та системні банківські кризи, але й вчасно прогнозувати їх та реалізовувати програми стабілізації після подолання кризових явищ.

Вагомий внесок у розвиток науково-методологічних засад антикризового управління банківською діяльністю було здійснено такими зарубіжними дослідниками, як: Ф. Валенсія, Дж. Гарсія, А. Деміргук-Кунт, Е. Детража, Дж. Капріо, Т. Леттер, К.-Й. Ліндгрєн, П. Роуз та ін. Досліджувана проблема висвітлена також в роботах російських вчених, зокрема: М. Ю. Воронька, О. Л. Драчової, А. М. Кармінського, І. В. Ларіонової, А. А. Пересецького, А. М. Тавасієва, П. Ф. Шемриковича тощо. Сучасні інструменти управління банківськими кризами знайшли відображення також у наукових працях українських дослідників, зокрема: О. І. Барановського, Т. А. Васильєвої, В. М. Гейця, О. В. Дзюблюка, О. М. Діденко, І. І. Дьяконової, А. О. Єпіфанова, Ю. О. Заруби, О. М.

Колодізева, А. Я. Кузнєцової, С. В. Леонова, А. М. Мороза, С. К. Реверчука, І. В. Сала, Н. П. Шульги та ін.

Разом з тим, незважаючи на численні наукові здобутки, ряд питань залишається недостатньо дослідженим. Особливо гостро стоять завдання узгодження антикризового менеджменту на рівні окремих банків з антикризовим регулюванням на рівні держави, розвитку методичної бази прогнозування криз в банках, обґрунтування критеріїв вибору інструментів антикризової стабілізації. Об'єктивна потреба у вирішенні зазначених завдань обумовлює вибір теми дисертаційного дослідження, його мету та завдання, а також підтверджує його актуальність та практичну значимість.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота узгоджується з пріоритетними напрямками наукових досліджень ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України». Зокрема, під час роботи за темою «Сучасні технології фінансово-банківської діяльності в Україні» (номер держ. реєстрації 0103U006965) враховано пропозиції дисертанта стосовно формування та впровадження комплексної системи антикризового управління банківською діяльністю на макро- та мікрорівнях; за темою «Розвиток механізму функціонування банківської системи України під впливом іноземного капіталу» (номер держ. реєстрації 0107U0123112) – щодо вибору інструментів антикризового управління на різних етапах банківських криз; за темою «Реформування фінансової системи України в умовах євроінтеграційних процесів» (номер держ. реєстрації 0109U006782) – стосовно управління проблемними активами вітчизняних банків.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є розвиток науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо побудови системи антикризового управління банківською діяльністю в Україні в контексті забезпечення узгодженості дій на мікро- та макрорівнях за часом, інструментами, ризик-факторами з урахуванням специфіки розвитку кризових явищ.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності, функцій, принципів та механізму антикризового управління;
- провести аналіз особливостей функціонування вітчизняної банківської системи, виявити напрямки впливу на неї світової фінансової кризи;
- дослідити сутність банківських криз, систематизувати їх види та фактори впливу на них;
- розробити багаторівневу систему антикризового управління банківською діяльністю (АУБД), що поєднує державне антикризове регулювання та антикризовий менеджмент у банку;
- розвинути методичний інструментарій превентивного, реагуючого та стабілізуючого АУБД;
- удосконалити підходи до управління неякісними активами банків шляхом створення госпітальних та перехідних банків;
- запропонувати систему критеріїв здійснення моніторингу діяльності банків у контексті превентивного антикризового менеджменту;
- розробити науково-методичний підхід до визначення прогностичного індикатора кризи в банку на основі застосування економіко-математичного інструментарію.

**Об'єктом дослідження** є економічні відносини, що виникають у процесі антикризового управління банківською діяльністю.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичне забезпечення та практичний інструментарій антикризового менеджменту і регулювання банківської діяльності.

**Методи дослідження.** Теоретичну та методологічну основу дисертаційного дослідження складають фундаментальні положення економічної теорії, теорії фінансів, банківської справи, ризикології та антикризового менеджменту, а також наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених щодо антикризового управління у фінансовій сфері.

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань дисертантом використано наступні методи наукового дослідження: аналіз, синтез, узагальнення – при уточненні сутності, специфіки, функцій, видів, етапів та принципів антикризового управління; абстрактно-логічний метод – при визначенні економічного змісту стабілізуючого антикризового управління; метод факторного аналізу – при визначенні чинників, які впливають на виникнення кризових явищ в діяльності банків; комплексного порівняльного аналізу – при дослідженні специфіки АУБД в зарубіжних країнах порівняно з Україною; нечіткої логіки та побудови дискримінантних функцій – при розробці науково-методичного підходу до визначення інтегрального прогностного індикатора настання банківських криз.

Інформаційну та фактологічну основу дисертаційного дослідження склали: закони України, укази Президента України та нормативні акти Кабінету Міністрів України – в частині регулювання фінансово-кредитних відносин; постанови Національного банку України; аналітичні огляди та звітні дані Міжнародного валютного фонду, Світового банку, Європейського центрального банку та інших міжнародних фінансових організацій, Міністерства фінансів України, Асоціації українських банків, Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, рейтингових агентств, науково-дослідних центрів; аудиторські звіти та первинна документація банків; монографічні дослідження та наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених, присвячені діяльності банків в умовах кризи.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розвитку існуючих та обґрунтуванні ряду нових науково-методичних та практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління банківською діяльністю, яка забезпечує узгоджену за суб'єктами, часом та інструментами протидію кризовим явищам в банківській системі України.

Серед найбільш істотних результатів проведеного дисертаційного дослідження варто виділити наступні положення:

***вперше:***

- запропоновано науково-методичний підхід до діагностики фінансового стану банку з позиції кількісної оцінки можливості його банкрутства, який передбачає розрахунок показника «прогнознний індикатор кризи», що базується на використанні інструментарію нечіткої логіки, враховує пріоритетність факторів ризику та ступінь впевненості менеджменту банку в глибині кризових явищ;

***удосконалено:***

- науково-методичний підхід до визначення напрямку та ступеня впливу релевантних факторів ризику виникнення кризи в банку на ймовірність його банкрутства, який, на відміну від існуючих, базується на побудові дискримінантних функцій, що дозволяє більш обґрунтовано підійти до вибору конкретних інструментів антикризового менеджменту в банку;
- концептуальні основи побудови багаторівневої системи АУБД, що, на відміну від існуючих, передбачає суб'єктно-об'єктну узгодженість інструментів та завдань управління (на суб'єктному рівні – антикризового регулювання на рівні уряду і НБУ та антикризового менеджменту на рівні банків; на об'єктному рівні – управління залежно від фази банківської кризи – превентивного, реагуючого, стабілізуючого);
- методичні основи впорядкування системи інструментів АУБД шляхом їх диференціації залежно від: 1) рівня АУБД (уряд, НБУ, банк); 2) переважаючого виду ризику (кредитний; операційно-технологічний; ризик зміни процентної ставки; ринковий; валютний; ризик ліквідності; репутації; юридичний; стратегічний); 3) типу АУБД залежно від фази банківської кризи (превентивне, реагуюче, стабілізуюче); 4) типу кризи (субстандартного кредитування; прибутковості; валютна; ліквідності; довіри);
- методичні основи управління проблемними активами банків шляхом розробки критеріїв передання частини з них до госпітального або



перехідного банку, обґрунтування організаційно-економічного механізму одночасного функціонування цих банків, що дозволяє знизити частоту застосування інструментів рефінансування та рекапіталізації банків, використати потенціал державно-приватного партнерства при формуванні їх ресурсної бази;

***набули подальшого розвитку:***

- науково-методичний підхід до експрес-діагностики наявності ознак кризових явищ в діяльності банку на основі розробки дворівневої системи формалізованих та неформалізованих критеріїв, що дозволяє ідентифікувати фазу кризи та більш обґрунтовано прийняти рішення про використання інструментів превентивного або реагуючого антикризового менеджменту;
- науково-методичний підхід до класифікації видів АУБД залежно від фази банківської кризи, що, на відміну від існуючих, передбачає виокремлення не тільки превентивного та реагуючого, а ще й стабілізуючого антикризового управління, яке орієнтоване на усунення негативних наслідків застосування стресових антикризових заходів, реабілітацію банків після їх виведення з кризи.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що запропоновані в роботі теоретичні положення формують підґрунтя для впровадження системи антикризового управління банківською діяльністю, яка забезпечує координацію дій держави та окремих банків в процесі як попередження кризи, так і безпосереднього реагування на неї. Зокрема, висновки дисертанта щодо оцінки можливого банкрутства банків на основі критичних показників враховуються Управлінням Національного банку України в Сумській області (довідка від 07.07.2011 № 12-014/2244); щодо інструментів, які мають бути реалізовані з метою превентивного та реагуючого управління кризами – Сумською ОД ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» (довідка від 04.07.2011 № С 19-115/282); щодо побудови системи ранньої діагностики кризи в банку – ПАТ АБ «Столичний» (довідка від

04.07.2011 № 000038); щодо застосування кількісних та якісних індикаторів кризи при здійсненні моніторингу банківської діяльності – філією ПАТ КБ «Надра» Сумським РУ «Слобожанщина» (довідка від 04.07.2011 № 3361).

Одержані дисертантом наукові результати використовуються в навчальному процесі у ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України» при викладанні дисциплін: «Фінансова санація та банкрутство підприємств», «Фінансовий менеджмент в банку», «Банківський нагляд», «Центральний банк і грошово-кредитна політика» (акт від 11.05.2011).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою роботою. Наукові положення, висновки, рекомендації і розробки, які виносяться на захист, одержані автором самостійно і відображені в опублікованих працях. Результати, опубліковані дисертантом у співавторстві, використані у дисертаційній роботі лише в межах його особистого внеску.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертаційного дослідження доповідалися, обговорювалися і отримали схвальну оцінку на 10 науково-практичних конференціях, серед яких: XIV Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України» (2011 р., м. Суми); VI Міжнародна науково-практична конференція «Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків» (2011 р., м. Черкаси); VI Міжнародна науково-практична конференція «Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика» (2011 р., м. Суми); Міжнародна конференція «Шляхи та інструменти модернізаційного прориву економіки України» (2010 р., м. Одеса); III Міжнародна науково-практична конференція «Особливості функціонування національних фінансових систем в умовах поглиблення глобалізаційних процесів» (2010 р., м. Ірпінь); V Міжнародна науково-практична конференція «Efektivni nastroje modernich ved – 2009» (2009 р., м. Прага, Чехія); II Всеукраїнська міжвузівська науково-практична

конференція студентів, аспірантів і викладачів «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки» (2009 р., м. Рівне); V Міжнародна науково-практична конференція «Naukowa przestrzen Europy – 2009» (2009 р., м. Пшемишль, Польща) та ін.

**Публікації.** Основні наукові положення, рекомендації та висновки дисертанта опубліковано у 20 наукових працях загальним обсягом 24,47 друк. арк., з яких особисто автору належить 5,83 друк. арк., у тому числі: 1 розділ у колективній монографії, 8 статей в журналах і збірниках наукових праць, що є фаховими з економіки, 10 публікацій в збірниках тез доповідей конференцій, 1 публікація у не фаховому виданні.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

### 1.1 Банківська криза: її сутність та специфічні особливості

Протягом останніх років банківські системи багатьох країн опинилися в кризовій ситуації. Причинами цього є не тільки макроекономічні чинники, але й непідготовленість власне банківських установ до нестабільності та кризи. Світова банківська криза довела необхідність розробки та впровадження ефективного антикризового управління в діяльність банків, а також реалізації антикризового регулювання банківської системи. Дані питання мають високу актуальність особливо у даний період, що й обумовлює проведення даного дисертаційного дослідження. Важливим питанням при розробці концепції антикризового управління є розгляд сутності та особливостей прояву такого явища як «криза», а також специфіки власне банківської кризи.

Таким чином, з'ясування місця антикризового менеджменту в теорії та практиці управління пролягає через уточнення поняття «криза» та факторів і причин її виникнення в діяльності суб'єктів господарювання.

Перш за все, дослідимо сутність терміну «криза». Розгляд лінгвістичного походження категорії «криза» дозволяє з'ясувати, що грецьке слово «krisis» перекладається як рішення певного питання чи проблеми, вихід з конфліктної ситуації. Даний термін почав застосовуватись для позначення процесів, яка відбуваються в суспільстві, тільки з XVII – XVIII ст. В економічній сфері поняття «криза» стало вживатися пізніше – з XIX ст. З часом це поняття розширювалось і наразі під кризою мають на увазі різкий перехід з одного стану в інший, зміни, що порушують звичайний перебіг подій. Також визначення кризи можна розмежувати в залежності від об'єкту – криза економіки країни в цілому

або криза конкретного ринкового агенту.

Наразі, вчені-економісти мають різні точки зору на сутність кризи в сфері економіки, систематизовані у таблиці А.1 (Дод. А).

Як засвідчує таблиця А1 Додатку А, на нашу думку, доцільно визначити три підходи до трактування сутності кризових явищ в економічній системі. Згідно з першим підходом, дослідники наголошують на її руйнівній функції, відповідно до чого криза вважається суто негативним явищем, яка гостро загрожує ефективній життєдіяльності суб'єктів господарювання.

На зміну такій негативістській теорії приходить концепція, яка акцентує увагу на тому, що криза надає додаткові можливості переходу до якісно нового стану. З цієї позиції криза являє собою переломний момент в діяльності економічних агентів, який в залежності від реакції та дій керівництва, може мати сприятливий або несприятливий результат. Отже, даний підхід базується не на протистоянні з кризою, а на введенні змін, реструктуризації суб'єкта господарювання та пристосування до нових умов існування.

Третя концепція стверджує, що криза є закономірною стадією розвитку будь-якої системи. Представники класичної школи виділяють її як одну з фаз економічного циклу.

Кризи можуть виникати на будь-яких стадіях розвитку суб'єкта господарювання. Так, на рисунку 1.1 відображено фази розвитку кризи за класифікацією Ю.Кристека й М.Мюллера [236] на кожному з етапів розвитку економічного агента.

Так, потенційна криза передбачає існування загрози виникнення кризи, при чому конкретні явні ознаки її відсутні. Можна стверджувати, що в даному стані в тому чи іншому ступені суб'єкти господарювання знаходяться увесь час під час своєї діяльності. Особливо це стосується високо ризикованих видів підприємництва (наприклад, банківська діяльність).

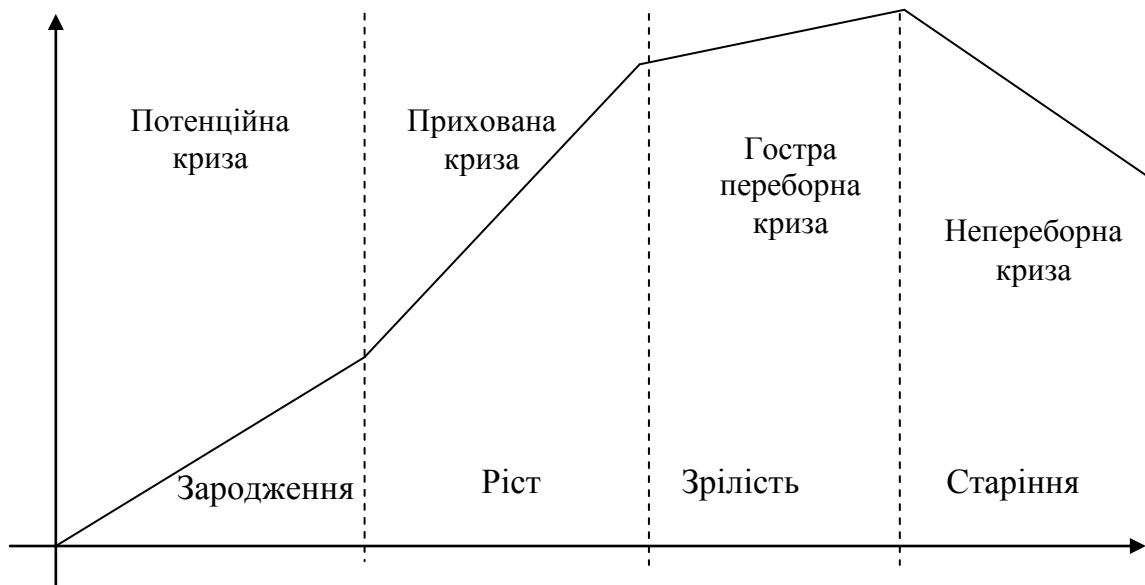


Рисунок 1.1 – Види кризових ситуацій за етапами життєвого циклу суб'єктів господарювання (складено автором на основі [68, 108, 236])

Прихованою (латентною) є криза, про виникнення якої свідчать незначні негативні зміни нормативів та індикаторів стабільності стану суб'єкта господарювання. Ідентифікація кризи на даному етапі є складною та має невисоку ймовірність.

На етапі гострої переборної кризи помітним є досягнення показниками діяльності негативних значень, погіршення фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання. Проте за умови вчасної мобілізації власних ресурсів та реалізації адекватних антикризових інструментів існує висока ймовірність виведення суб'єкта із кризи. Якщо ж економічний агент допустив поглиблення такого становища, а власного потенціалу недостатньо для її подолання, то така криза є гострою непереборною.

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

Так, вище нами розглянуто різноманітні підходи до трактування сутності економічної кризи. Крім того, потребує певного уточнення трактування категорії «банківська криза»

У науковій економічній літературі зустрічаються наступні поняття, пов'язані з категорією «банківська криза»: «проблемна ситуація в банку», «криза банківської системи», «криза в банку», «банківська криза», «системна банківська криза». Уточнення даних термінів, на нашу думку, лежить через дослідження видів банківських криз відповідно до різних класифікаційних ознак.

Серед усієї сукупності зазначених понятійних категорій найбільш важливо окреслити розподіл на кризу в банківській системі та кризу в окремому банку. Залежно від масштабів охоплення банківські кризи за загальноприйнятою класифікацією бувають системні та локальні. У випадку системної кризи доцільно використовувати термін «криза банківської системи», а у випадку локальною – «криза в банку» або «банківська криза».

Так, науковці [33] характеризують дані види кризових ситуацій як «банківські набіги» та «банківська паніка». Криза, що охоплює невелику кількість банківських установ та характеризується панічним вилученням вкладів клієнтами з банків, отримала назву «bank runs» або «набіги на банки». Коли криза охоплює всю банківську систему, а також національну систему розрахунків, вона переростає у «bank panic» («банківську паніку»). Подібна ситуація пов'язана з виникненням у власників банківських депозитів хибного уявлення про становище банків – не розуміючи, що труднощі з ліквідністю окремих банків мають переважно короткостроковий характер, виникає паніка. Таким чином виникає ефект «зараження» - «набіги» на окремі банки трансформуються в «банківську паніку», збільшуючи масштаби кризи.

Ідентифікація кризових явищ здійснюється на основі визначених показників та ознак. Говорячи про кризу банківської системи, слід

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

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

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

Так, узагальнюючи, пропонується ототожнювати поняття «системна банківська криза» та «криза банківської системи», які передбачають наявність проблемної ситуації у значній частині банківської системи, спровоковану ефектом «зараження», макроекономічними чинниками, або виникненням кризових ситуацій в діяльності великих системоутворюючих банках. Іншими словами, у даному контексті маються на увазі кризи, що виникають на макроекономічному рівні банківського сектору.



Окремими науковцями були здійснені спроби визначити ознаки, які свідчать про кризу банківської системи. У таблиці 1.1 розглянуто класифікації ознак кризових явищ згідно Міжнародного банку розрахунків та Міжнародного валютного фонду, яка була розроблена вченими А. Демиргук-Кунтом і Е. Детражиа. При наявності хоча б одного фактору, стан банківської системи характеризується як кризовий.

Таблиця 1.1 – Ознаки кризи банківської системи в країні за різними класифікаціями (складено автором на основі [162, 254, 276])

Ознаки банківської кризи країни за класифікацією МБР (1997 р.)	Ознаки банківської кризи країни за класифікацією МВФ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- проблемні активи банків складають більше 2% ВВП країни;</li> <li>- обсяг коштів, необхідний для відновлення функціонування банківської системи, складає більше 2% ВВП;</li> <li>- масова націоналізація банків, заморожування депозитів, введення «банківських канікул»;</li> <li>- гарантування центральним банком виплат всіх депозитів населенню без матеріального підкріплення таких зобов'язань</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт співвідношення безнадійних активів до загального обсягу капіталу становить більше 10%;</li> <li>- витрати держави на підтримку проблемних банків складають не менше 2% ВВП;</li> <li>- масова націоналізація банків;</li> <li>- заморожування депозитів, призупинення надання певних банківських послуг або загалом діяльності багатьох банків;</li> <li>- зобов'язання з виплати депозитів клієнтам банків бере на себе держава або спеціально створений державний гарантійний орган</li> </ul>

Як видно з таблиці 1.1, єдиної класифікації ознак діагностики кризи банківської системи в країні немає. Крім того, не сформувався єдиного погляду на той факт, чи свідчить банкрутство декількох великих банків країни про системну кризу банківської системи. Так, у роботі [162] пропонується вважати ситуацію в банківській системі країни як кризову при частці активів проблемних банків розміром 20%.

Іншою проблемою є проблемність ідентифікації факту настання банківської кризи, що полягає у:

- 1) складності визначення та оцінки банківських зобов'язань, що пов'язано з наявністю позабалансових зобов'язань, а також зобов'язань філій та відділень банку в даній країні та за кордоном;
- 2) складності оцінки вартості портфелю запозичень у результаті відсутності ринкових цін на позики, особливо на проблемні;
- 3) відсутності адекватної класифікації банківських запозичень;
- 4) недооцінюванні банківської кризи та відмові від розуміння всієї складності ситуації, яка настала;
- 5) складності оцінки вартості банківського бізнесу та адекватності капіталу;
- 6) зацікавленості аудиторів та банкірів у тінізації та відкладанні процесу ідентифікації кризи;
- 7) складності оцінки втрат банку, особливо на ранніх етапах кризи.

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

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

У процесі історичного генезису багато країн світу стикалися з банківськими кризами системного характеру. Так, у таблиці 1.2 узагальнено основні системні банківські кризи, які виникали в різних країнах світу протягом останніх двадцяти років.

Таблиця 1.2 – Основні кризи банківських систем в різних країнах протягом 1990-2010 рр. та їх специфіка й інструменти подолання

№	Країна	Період	Особливості прояву	Антикризові заходи
1	2	3	4	5
1.	Фінляндія	1991-1993	Зростання частки кредитів, отриманих місцевим населенням та підприємцями за кордоном на більш вигідних умовах; лібералізація приватного кредитування. Це призвело до різкого зростання грошової маси в обігу	Уряд ввів державні гарантії за банківськими кредитами з метою підтримки довіри до банківської системи. Державою було створено державний стабілізаційний фонд, орієнтований на надання дешевих кредитів державним ощадним банкам
2.	Швеція	1991-1992	У результаті фінансової лібералізації кінця 1980-х рр. в країні мав місце кредитний бум. Разом з тим, кредитна ставка була підвищена, встановлено фіксований валютний курс національної грошової одиниці. Усе це призвело до глибокої системної банківської кризи	Державне антикризове регулювання включало в себе поглинання банків, пряму фінансову допомогу банкам, надання тимчасових бланкових гарантій банкам, реформування у фінансовій сфері (вимоги до повного розкриття інформації банками, відкритості розподілу коштів)
3.	Венесуела	1994	Фінансова лібералізація та слабкий банківський нагляд були макроекономічними причинами виникнення кризи. Крім того, у банках спостерігалось значне погіршення якості активів внаслідок неповернення кредитів	Більшість банків перейшли в державну власність, нагляд та контроль за банківською діяльністю було посилено
4.	Таїланд, Індонезія, Південна Корея, Малайзія	1997	Різке зниження темпів економічного зростання країн, внаслідок чого відбувся масовий приток фінансових ресурсів з інших країн	Отримання кредитів від міжнародних організацій (МВФ) та інших країн; реструктуризація економіки та банківських систем
5.	Росія	1998	Виникнення кризи	Оголошення дефолту за

## Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5
			ліквідності, зростання державного боргу призвело до численних банкрутств банківських установ	внутрішніми борговими цінними паперами; відмова від підтримки курсу національної грошової одиниці
6.	Аргентина	1999-2002	Значне зниження рівня реального ВВП, масова приватизація державної власності, відтік депозитів з банківських рахунків (близько 20%)	Реформування податкової системи; забезпечення вільного доступу підприємців до кредитних ресурсів; підвищення ефективності валютного регулювання
7.	Еквадор	1998-1999	Близько 70% банків було ліквідовано. Спостерігалася девальвація національної грошової одиниці, значне зниження економічної активності	Надання кредитів рефінансування проблемним банкам з боку центрального банку країни на загальну суму 1,6 млрд. дол. США. Крім того, було введено тимчасовий мораторій на зняття депозитів з клієнтських рахунків банків
8.	Туреччина	2000	Підвищення торговельного ризику; наявність відкритих валютних позицій; зниження довіри до банківської системи країни та до валюти	Підвищення нагляду за банківською системою з боку держави; укріплення національної валюти
9.	Уругвай	2002	Значний відтік депозитів з рахунків банків; високий рівень залежності від економіки країн-сусідів (зокрема, Аргентини)	«Заморожування» банківських операцій; посилення регулювання банків країни з боку уряду
10.	Переважаюча більшість країн світу	2007-2010	Значне погіршення показників розвитку економіки; зростання рівня проблемної заборгованості у банків внаслідок кризи субстандартного кредитування; зниження довіри до банківської системи	Кредитування банків та країн з боку інших держав, міжнародних установ та організацій; реформування в сфері банківництва

Як свідчать дані таблиці 1.2, кризи мають місце досить часто, а причини їх можуть бути досить різноманітними. Розглянуті особливості свідчать про те, що системні банківські кризи у великій мірі були викликані відсутністю належного банківського антикризового

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

Розглянуті у таблиці 1.2 випадки є прикладами системних банківських криз. З іншого боку, категорії «криза в банку» та «банківська криза» означають проблемну ситуацію, яка виникла на рівні окремої фінансово-кредитної установи, тобто на мікроекономічному рівні.

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

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

Залежно від класифікаційної ознаки розрізняють багато видів банківських криз, основні з яких згруповано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Види банківських криз за різними класифікаційними ознаками

Вид кризи	Особливості прояву
1	2
Залежно від причин виникнення кризи	
Зумовлені внутрішніми проблемами	Основними причинами кризи є внутрішні фактори, наприклад, низький рівень менеджменту
Зумовлені зовнішніми проблемами	Криза спричинюється макроекономічними факторами або кризами (наприклад, криза платіжного балансу, валютна)
Залежно від довжини ланцюга прояву кризових явищ	

## Продовження таблиці 1.3

1	2	
Системна	Охоплює велику кількість банків банківської системи країни	
Локальна	Охоплює невелику кількість окремих банків або сектори банківської системи	
Часткова	Криза окремого банку	
Залежно від масштабу поширення		
Світова	Охоплює банківські системи та економіки декількох країн світу	
Регіональна	Охоплює банківські системи країн окремого регіону, має подібні ознаки та причини	
Національна	Має місце банківській системі окремої країни, спричиняється внутрішніми макроекономічними факторами	
Внутрішньо-регіональна	Охоплює не всю країну, а певні її регіони	
Залежно від тривалості		
Довгострокові	Тривалі кризи з ускладненнями та суттєвими негативними наслідками	
Короткострокові	Характеризуються відсутністю значних ускладнень та ймовірністю швидкого подолання	
В залежності від можливості швидкої ідентифікації		
Явна	Криза відкритого характеру, є примітною та характеризується явним погіршенням показників банківської діяльності	
Латентна	Криза прихованого характеру, є більш небезпечною через наявність суттєвих протиріч та проблем	
За складністю		
Складна:	Подвійна	Банківська криза, яка охоплює інші системи (валютну, економічну загалом тощо)
	Потрійна	
Проста	Охоплює тільки банківську систему	
В залежності від зв'язку наслідків із подальшою діяльністю банку		
Стратегічна	Загроза потенціалу розвитку банку	
Криза результатів	Загроза фінансовим результатам діяльності банку, дефіцит балансу	
Криза ліквідності	Загроза втрати ліквідності через надмірне зростання пасивів	
За глибиною наслідків		
Руйнівна	Супроводжується тривалою рецесією та руйнівним впливом на банки	
Легка	Нетривала, в певній мірі контрольована криза	
За регулярністю		
Періодична	Регулярно повторюється через деякі проміжки часу та має схожі характерні риси й ознаки	
Проміжна	Є короткостроковою, може закінчуватись на будь-якому етапі	
За ступенем передбачуваності		
Передбачувана	Прогнозована криза як закономірний етап економічного циклу	
Непередбачувана	Непрогнозована криза як наслідок форс-мажорних обставин та суттєвих прорахунків	
За віддаленістю наслідків		
Стратегічна	Кризи, викликані прорахунками у, відповідно, стратегічному, тактичному та оперативному управлінні, досягненні цілей відповідного рівня	
Тактична		
Платоспроможності		

Окрім класифікацій, розглянутих у таблиці 1.3, науковці [4] говорять про основні чотири «генотипи» банківських кризових ситуацій. Дана класифікація здійснюється на основі одночасно типу превалюючих ризик-факторів в банківській системі. Згідно з даною класифікацією розрізняють:

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

Необхідно також відмітити, що за ступенем ураженості економіки розрізняють просту та складну кризу (табл. 1.3). У свою чергу, останні мають декілька різновидів в залежності від сфер, які відчують на собі кризовий вплив. Складні кризи поряд з банківською можуть включати в себе валютну, в цьому випадку криза має назву «подвійної» (twin crisis). Якщо ж разом із банківською має місце валютна та боргова криза, то така криза є «потрійною».

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

- різке зменшення вартості активів;
- нагромадження проблемної заборгованості [254].

Зазвичай, ці фактори мають макроекономічну основу. Проте серед причин можна визначити ряд як макроекономічних, так і мікроекономічних факторів. Крім того, окремо розрізняють інституційні причини виникнення кризових явищ в банках. Наразі велика кількість наукових досліджень присвячена дослідженню факторів виникнення

### Фактори виникнення кризи в банку

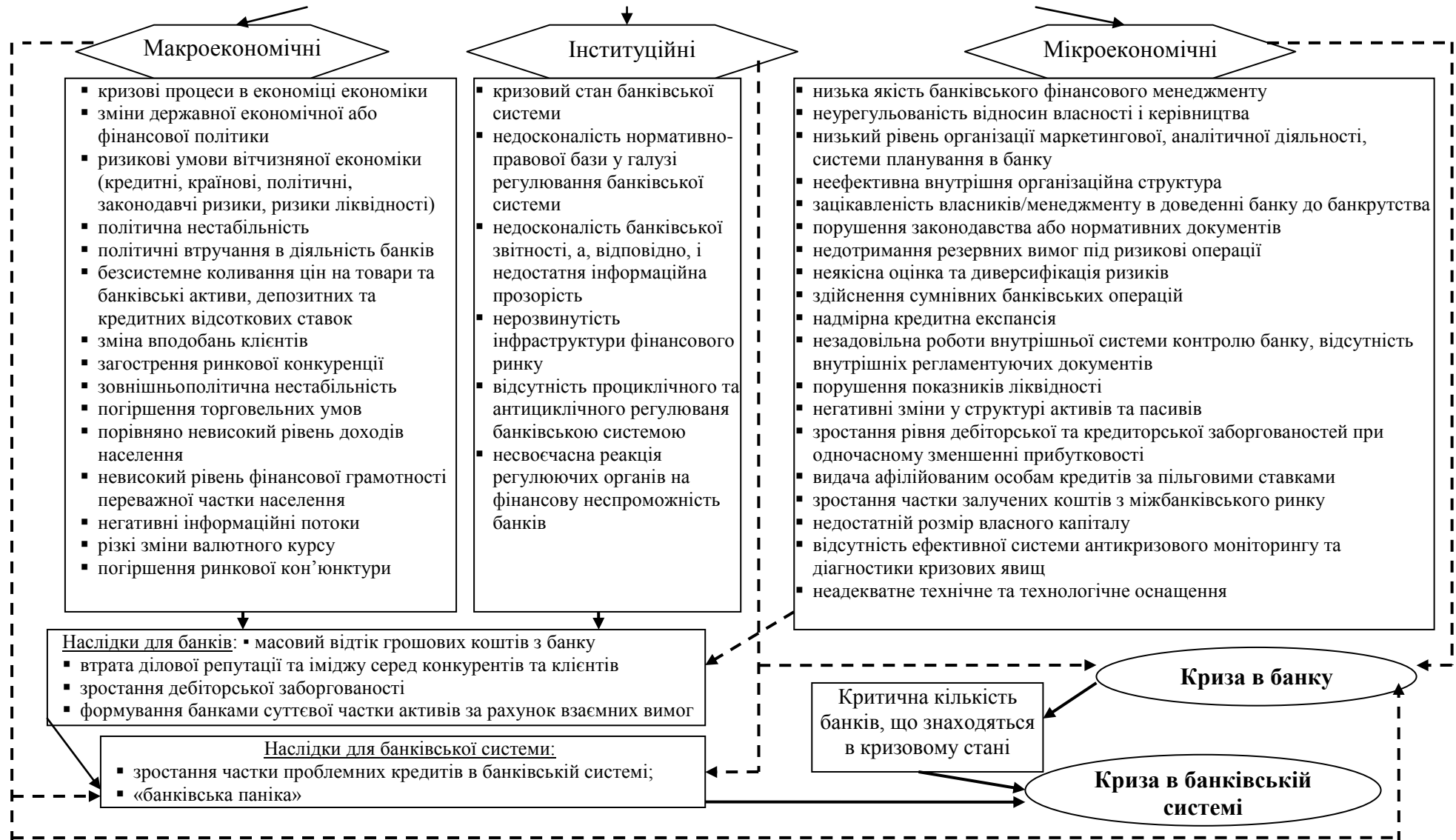


Рисунок 1.2 – Фактори виникнення кризи в банках та банківській системі



банківських криз. Очевидно, що дані чинники є досить різноманітними та варіюються в залежності від типу банківської кризи, особливостей діяльності банку, макроекономічного становища в країні тощо.

Нами пропонується систематизація основних факторів, які можуть призвести до банківських криз, згруповані в три групи – макроекономічні, інституційні та мікроекономічні (рис. 1.2).

Як видно з рисунку 1.2, фактори кожної з визначених груп (макроекономічні, мікроекономічні та інституційні) можуть стати причиною появи та розвитку кризових явищ в окремому банку або системної банківської кризи.

Разом з тим, виникнення кризи банківської системи вбачається можливим у двох основних випадках:

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

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

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

Як свідчить рисунок 1.3, локальна банківська криза не завжди може призвести до системної кризи в банківській системі. Проте велика кількість збанкрутілих банків або таких, що опинилися в кризовому стані, може бути причиною системної кризи, що, в свою чергу, сприятиме виникненню глобальних фінансових криз. З іншого боку, якщо криза виникла на вищому

ієрархічному рівні (на рівні банківської системи), то виникає висока ймовірність того, що на нижчому рівні (на рівні банку) спостерігатиметься розвиток кризових явищ тієї чи іншої глибини.

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

Існує велика кількість класифікації банківських ризиків за різними критеріями. Так, в Україні згідно з Методичним вказівками з інспектування банків «Система оцінки ризиків» [146] Національний банк України виділяє основні дев'ять категорій банківських ризиків: ризик ліквідності, кредитний ризик, валютний ризик, ризик зміни процентної ставки, ринковий ризик, операційно-технологічний ризик, ризик репутації, юридичний ризик та стратегічний ризик. Дана класифікація охоплює основні види ризиків, з якими стикається банк протягом своєї діяльності.

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

На рисунку 1.3 розглянуто залежність між видами ризиків та формами кризи, які вони можуть спричинити.

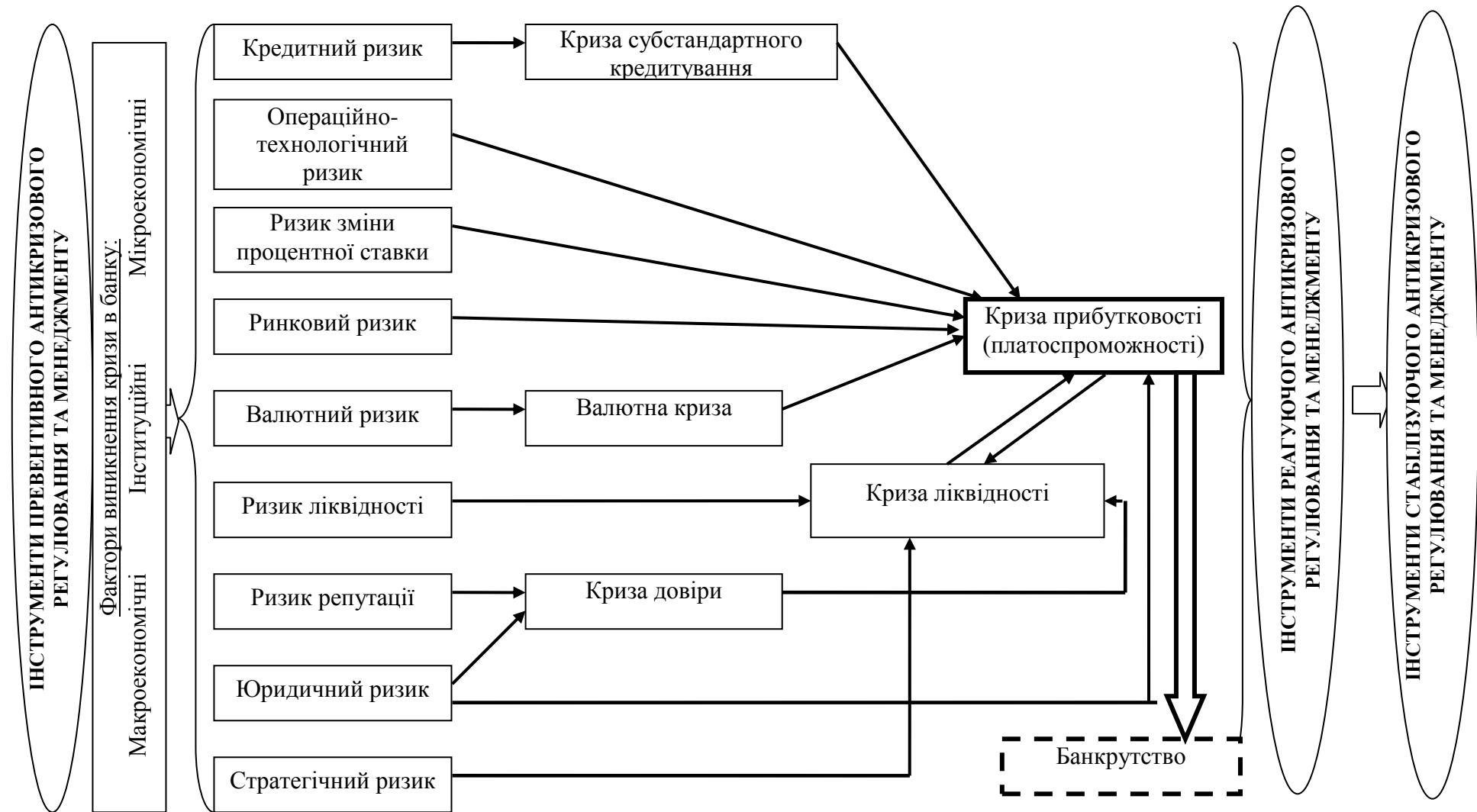


Рисунок 1.3 – Взаємозалежність різних типів банківських криз від переважаючого виду ризику

За основу класифікації основних ризиків було взято ризики, визначені центральним банком України для реалізації нагляду та регулювання. Форми прояву кризових ситуацій були детерміновані в залежності від основних симптомів їх прояву. Очевидно, що в банках можуть одночасно виникати декілька ризиків, проте найчастіше один з ризиків є переважаючим, тобто таким що має найбільший негативний вплив на діяльність банку.

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

Криза платоспроможності виникає в банках як результат високого рівня ризику зміни відсоткової ставки, ринкового ризику, а також валютної кризи або кризи субстандартного кредитування. Згідно з вітчизняними нормативно-правовими актами неплатоспроможність банку визначається як «неспроможність банку своєчасно та в повному обсязі виконати законні вимоги кредиторів через відсутність коштів або зменшення розміру капіталу банку до суми, що становить менше однієї третини мінімального розміру регулятивного капіталу банку» [180].

Так, криза неплатоспроможності означає настання такої ситуації, коли банк виявиться неспроможним виконувати свої зобов'язання перед

кредиторами та державними органами стосовно податкового навантаження та сплати обов'язкових платежів.

Згідно з однією точки зору, платоспроможність банку трактується як «достатність власного капіталу банку для виконання грошових зобов'язань» [107], наголошуючи на здатності банку покривати наявні зобов'язання. Подібне визначення дає й О. Лаврушин, визначаючи дану категорію як «здатність банку в строк та в повній сумі відповідати за своїми зобов'язаннями (перед вкладниками – розрахунок за депозитами, акціонерами – виплати за дивідендами, державою – сплата податків, персоналом – заробітна плата)» [71, с. 445]. Дані тлумачення не торкають спроможність банку видавати нові кредити в обсягах, які потребують клієнти. Враховуючи дані тлумачення категорії «платоспроможність», О. Дзюблюк та Р. Михайлик зазначають, що вона включає в себе «не лише здатність відповідати за борговими зобов'язаннями, а й кредитоспроможність банку, змістове наповнення якої передбачає здатність банку до надавати кредити позичальникам в обсягах, що відповідають їх потребам; і податкоспроможність – здатність до виконання банком податкових зобов'язань» [77, с. 39].

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

Говорячи про взаємозв'язок кризи неплатоспроможності та кризи ліквідності, зауважимо, що при надвисокому рівні останнього, банк може залишатися платоспроможним. І навпаки: неплатоспроможний банк не обов'язково є неліквідним. Така ситуація можлива у випадку залучення банком великих обсягів нових ресурсів, завдяки чому ліквідність підтримується на належному рівні. Разом з тим, банк не може виконати свої

зобов'язання у випадку припинення нових залучень, а також ризикує стати неліквідним. Таке явище в економіці отримало назву «піраміди» [137].

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

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

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

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

банківському менеджменті. Криза довіри проявляється у значному відтоку коштів з депозитних рахунків банків, різка масова відмова клієнтів від подальшого користування послугами конкретного банку.

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

З одного боку, на недопущення підвищення ризикованості банківського бізнесу банки здійснюють вплив з допомогою інструментів превентивного антикризового менеджменту. З іншого боку, на рівні держави (на рівні Національного банку України) з метою мінімізації ризиків реалізується превентивне антикризове регулювання (рис. 1.3).

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

Таким чином, в залежності від виду ризику та, відповідно, типу кризи, що виникає в банку, обираються різні антикризові інструменти як на рівні власне банку, так і на рівні НБУ. У наступних підрозділах

Що стосується урядового рівня антикризового регулювання, то інструменти даного рівня застосовуються у випадку системної банківської кризи. У наступному розділі дисертаційного дослідження нами буде розглянуто особливості побудови багаторівневої системи антикризового управління банківською діяльністю, а також застосування інструментів та заходів, орієнтованих на управління кризовими явищами.

Зауважимо, що протягом останніх років (2008-2009 рр.) велика кількість вітчизняних та зарубіжних банків опинилися в кризовому становищі. Деякі з них були ліквідовані, у багатьох було введено тимчасові адміністрації. Тільки починаючи з кінця 2009 р. по теперішній час банкам з допомогою державної

підтримки вдалося в певній мірі стабілізувати своє становище та нейтралізувати негативний вплив світової фінансової кризи. Саме дослідженню проблем та перспектив функціонування вітчизняної банківської системи в умовах світової фінансової кризи присвячено наступний підрозділ даної дисертаційної роботи.

## 1.2 Особливості функціонування банківської системи України в умовах світової фінансової кризи 2008-2009 рр. та в період подолання її наслідків

З другої половини 2008 р. банки багатьох країн опинились під руйнівним впливом світової фінансової кризи. Такі проблеми економіки, як значне падіння індексів ринку цінних паперів, курсу національної валюти, масові вилучення депозитів, неповернення кредитів, стали поштовхом до розвитку кризових явищ у діяльності банків. Проблеми впливу фінансової кризи на економіку України та світу, а також на банківську систему зокрема досліджуються в роботах багатьох сучасних науковців.

Так, протягом 2007-2009 рр. прибутковість багатьох фінансово-кредитних установ значно зменшилась. Динаміка зміни доходу в провідних банках розвинутих країн проілюстрована у табл. 1.4 згідно з даними Банку міжнародних розрахунків.

Таблиця 1.4 – Прибутковість основних банків розвинутих країн, % до сукупної середньої вартості активів у докризовий та кризовий періоди [271]

Країна (кількість розглянутих банків)	Прибуток до оподаткування		
	2006	2007	2008
1	2	3	4
Австралія (4)	1,54	1,42	0,95
Австрія (3)	1,48	1,12	0,66
Іспанія (5)	1,37	1,44	1,10
Італія (5)	1,05	0,88	0,29
Канада (5)	1,22	1,12	0,48
Нідерланди (4)	0,48	0,30	-0,79
Німеччина (6)	0,43	0,25	-0,41



## Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Об'єднане королівство (9)	0,90	0,74	-0,10
Сполучені Штати Америки (9)	1,71	0,98	0,36
Франція (5)	0,73	0,41	0,05
Швейцарія (6)	0,80	0,38	-1,94
Швеція (4)	0,96	0,89	0,67
Японія (13)	0,46	0,29	0,12

Як видно з таблиці 1.4 прибуток банків однієї з сильніших країн світу США зменшився більш ніж вдвічі у 2008 р. Подібна ситуація спостерігається і в Європі. Крім того, протягом світової фінансової кризи зросла кількість збанкрутілих банків. Особливо гостро це відчули США: на рисунку 1.5 відображено динаміку банкрутств банків за період 2007 – 2010 рр.

Як видно з рисунку 1.4, кризовий період відзначився хвилею банківських банкрутств у США. За даними Федеральної корпорації зі страхування депозитів [275], фінансово неспроможними стають в основному невеликі регіональні банки, проте банкрутами стали й великі банки, серед яких «Lehman Brothers», «Bear Stearns», «BankUnited», «Orion Bank», «Colonial», «Guaranty Financial» та ін. У таких умовах необхідність та роль антикризового управління значно зростає.

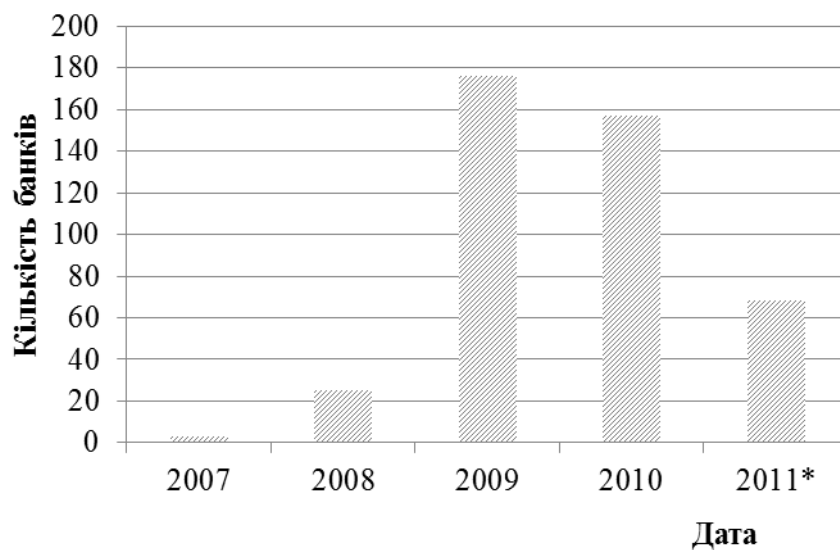


Рисунок 1.4 – Динаміка банкрутств банків США у період 2007-2011 рр.  
[275]

\* за 2011 р. дані наявні лише за 9 міс.

Україна опинилася серед країн, які зазнали найбільш сильного негативного впливу фінансової кризи на соціально-економічну та фінансову діяльність. На рисунку 1.5 відображено темп росту ВВП у ряді країн протягом 2009 р.

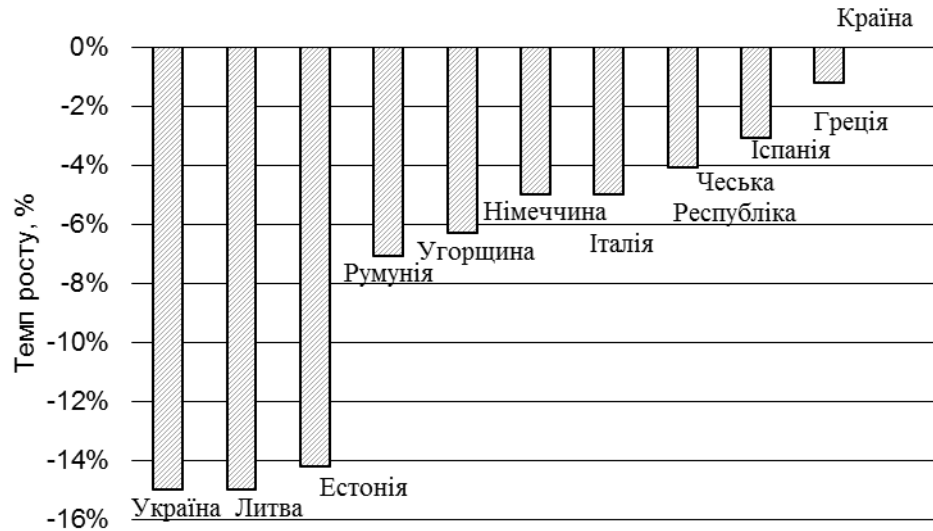


Рисунок 1.5 – Темп росту ВВП у ряді країн протягом 2009 р. (складено на основі [74, 164])

Як видно з рисунку 1.5, за даними НБУ протягом 2009 р. у порівнянні з 2008 р. ВВП знизився на 15%. Крім цього, погіршилися й інші показники соціально-економічного розвитку (рівень зайнятості, доходності громадян та галузей виробництва тощо).

Дестабілізація валютного ринку спричинила зниження рівня довіри до національної грошової одиниці. Разом з цим зросла частка банківських депозитів у валюті – з 23 % у кінці 2007 р. до 45 % у квітні 2009 р., коли криза в Україні проявилася найбільш яскраво [152].

Більшість банків в країнах з нестійкою економікою були не готові реалізувати ефективне управління кризовими ситуаціями. Так, вітчизняні фінансово-кредитні установи, які не мали сформованої системи превентивного та реактивного антикризового управління, стикнулися з рядом нових проблем. Розглянемо особливості діяльності та основні проблеми й перспективи діяльності банківських установ України в кризових умовах.

З початком кризи в банківській сфері у жовтні 2008 р. більшість банківських установ України зіштовхнулася із значним погіршенням основних показників діяльності, серед яких показники ліквідності, якості активів, достатності валютних ресурсів, прибутковості тощо.

Серйозною проблемою для вітчизняних банків стало зменшення обсягів фінансових ресурсів, що було спричинено масовим вилученням клієнтських коштів та обмеженням доступу до міжнародних ринків капіталу.

При поверненні депозитів банки покривали свої збитки часткою капіталу, що значно підірвало їх стан. В умовах кризи підтримка банків з боку власників та акціонерів значно послабилась, що пояснюється не лише небажанням, а й неможливістю нарощування капіталу. Збільшення власного капіталу відбулось тільки у незначній кількості кредитних установ. Інтерес до вітчизняних банків у іноземних власників поступово спадав через нестабільність в політичному та економічному секторах економіки України.

На рисунку 1.6 представлено динаміку зміни обсягів капіталу та, зокрема, статутного капіталу банків України протягом 2008-2009 рр. та в посткризовий період 2010-2011 рр.

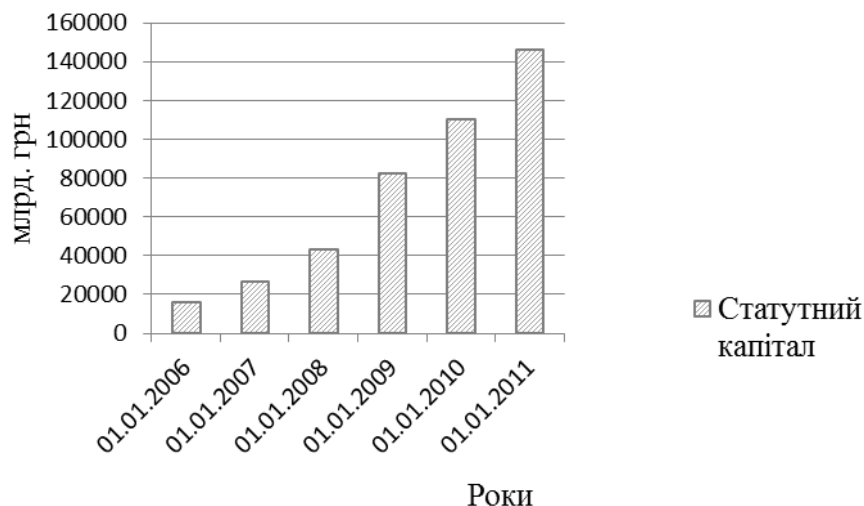


Рисунок 1.6 – Динаміка власного капіталу банків України протягом 2008-2011 рр. (складено на основі [164])

Як видно з рисунку 1.6, протягом досліджуваного періоду спостерігалось значне збільшення обсягів власного капіталу в банківській системі. Значний вплив мало зростання статутного капіталу багатьох вітчизняних банків, але оскільки діяльність багатьох банків була неприбутковою, то таке зростання не мало належного впливу на позитивні зміни розмірів власного капіталу: внаслідок кризи, у першому кварталі 2009 р. діяльність 41 банку була збитковою [262]. Таким чином, велика потреба в капіталі може призвести певні банки України до банкрутства, одержавлення або до приєднання до великих банків. Як свідчать дані рисунку 1.6 після проведення антикризових заходів на макро- та мікрорівнях, спостерігалось значне підвищення рівня капіталізації банківської системи, що може свідчити про ефективність антикризового регулювання центрального банку.

Так, згідно з результатами досліджень, проведених Світовим банком в Україні у серпні 2009 р., у період активного розвитку кризових подій у фінансовій сфері серед 38 найбільших банків 1 та 2 групи згідно з класифікацією НБУ 25 установ мають недостатній рівень капіталізації, а серед 144 банків 3 та 4 груп (невеликі та середні) - 31 банк. За вимогами Світового банку рівень капіталу у недокапіталізованих банках мав бути підвищений до 10% [51].

Збільшення капіталу банку є важливим антикризовим заходом в контексті підвищення надійності та ліквідності фінансово-кредитної установи, збалансування активів та пасивів банку. Чим швидше банки збільшать обсяг капіталу в якомога більшому обсязі, тим стійкішим стане банк до проявів фінансової кризи.

З цією метою в першій половині 2009 р. Кабінет Міністрів України прийняв Постанову [75], яка визначає програму рекапіталізації банків України. Згідно з даною програмою, на реалізацію якої Державним бюджетом передбачалось 44 млрд. грн, держава мала намір підтримати банки, які нездатні подолати кризу самостійно та тримають значну частину депозитів. Запропонований механізм передбачав входження держави в

статутний капітал банку. На момент виходу Постанови близько семи банків підлягали рекапіталізації після діагностики фінансового стану та аналізу потреб в капіталі. Таким чином, згідно даної Постанови передбачалася націоналізація деяких вітчизняних банків. Станом на 1 березня 2009 р. вісімнадцять найбільших банків першої групи за класифікацією НБУ контролювали 60 млрд. грн депозитів клієнтів та мали капітал 22,8 млрд. грн [164]. Отже, щоб держава отримала контроль над цими банками, необхідно було збільшити їх капітал на 22,8 млрд. грн. У випадку, якщо в інших банках мають місце такі ж проблеми, виділена на рекапіталізацію сума буде недостатньою. Саме так і сталося – кількість банків з недостатньою капіталізацією значно перевищували можливості держави стосовно збільшення статутних капіталів банків.

Розглянемо вплив світової фінансової кризи на рентабельність банків України. Якщо до початку кризи – жовтня 2008 року майже всі банки України демонстрували високі темпи зростання та були орієнтовані на постійну максимізацію прибутку, то протягом останніх місяців їх діяльність була націлена на збереження досягнутих результатів та мінімізацію негативних наслідків кризи. У таблиці 1.5 розглянуто динаміку прибутковості банків України протягом 2006-2011 рр.

Таблиця 1.5 – Динаміка прибутковості банківської системи України протягом 2006-2011 рр. ([10, 164])

Показник	Рік (станом на 01.01)					
	2007	2008	2009	2010	2011	
					01.01	01.12
Прибуток / Збиток, млрд. грн	4,6	7,1	9,7	-28	-9,04	-2,58
Рентабельність капіталу, %	13,52	12,67	8,51	-32,52	-10,19	-3,64
Рентабельність активів, %	1,61	1,50	1,03	-4,38	-1,45	-0,69
Прибуток / Збиток, млрд. грн	4,6	7,1	9,7	-28	-9,04	-2,58

Як свідчать офіційні дані НБУ (табл. 1.5), діяльність більшості банків України відзначилася збитками та погіршенням індикаторів рентабельності

починаючи з кінця 2008 р. Певні позитивні зміни спостерігалися з другої половини 2011 р., коли вітчизняна банківська система поступово почала «одужувати» від руйнівного впливу кризи. Так, на рисунку 1.7 відображено банки, які понесли найбільші збитки протягом кризового 2009 р.

Як бачимо, протягом 2009 р. найбільший збиток спостерігався у проблемних банках, в тому числі у націоналізованих (ПАТ «АКБ «Київ», АТ «Родовід Банк») та у фінансових установах з іноземним капіталом (ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «Сведбанк» та ін.)

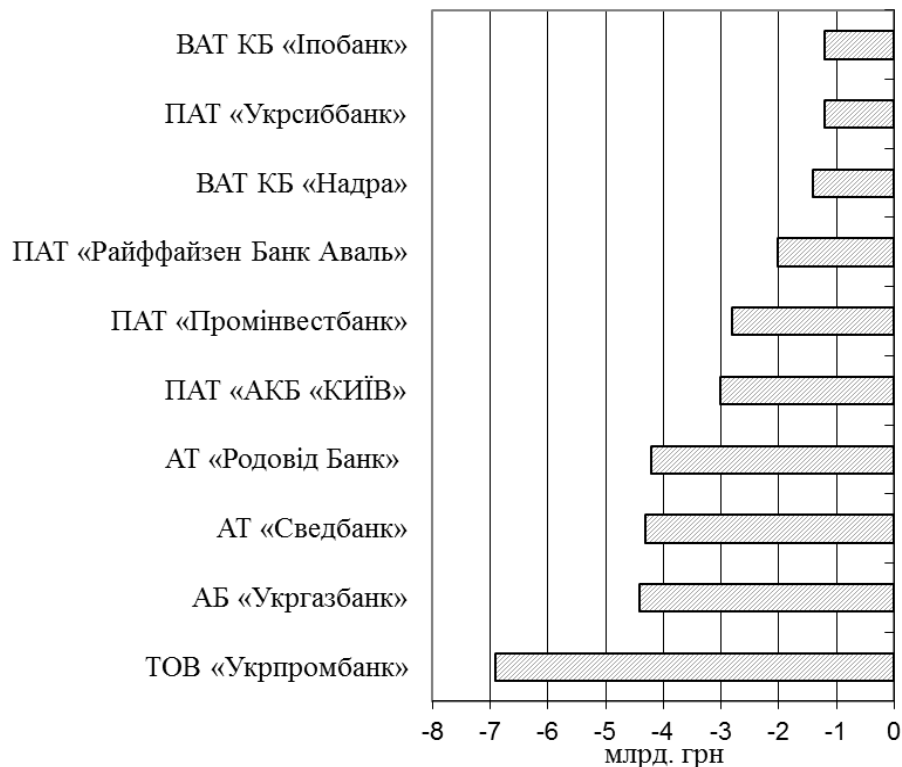


Рисунок 1.7 – Фінансові збитки в провідних банках протягом 2009 р., млрд. грн [164]

Діяльність Національного банку України на початку кризи в 2008 р., спрямована на підтримання ліквідності банків, полягала у мобілізації банківських фінансових ресурсів. У результаті збільшення коштів на єдиному казначейському рахунку (у 3,6 рази), в кінці 2008 р. рівень ліквідності значно зменшився. За таких умов НБУ здійснював політику рефінансування. У таблиці 1.6 наведено основні показники ліквідності по банківській системі України з 2007 р. по 2009 р.

Таблиця 1.6 – Основні показники ліквідності за період 2007 – 2009 рр.  
(складено на основі [164])

Показник	Рік (станом на 01.01)					
	01.01. 2007	01.01. 2008	01.01. 2009	01.01. 2010	2011	
					01.01	01.12
Норматив миттєвої ліквідності Н4 (не менше 20 %)	56,7	53,6	62,38	64,45	58,8	58,43
Норматив поточної ліквідності Н5 (не менше 40 %)	70,19	75,32	70,62	72,9	77,33	73,33
Норматив короткострокової ліквідності Н6 (не менше 20 %)	37,83	39,93	32,99	35,88	91,19	93,37

Як видно з таблиці 1.6, у 2009 р. спостерігається певне зниження нормативу Н5 у 2008 р., проте основні індикатори ліквідності банків майже в два рази перевищували норму. Так, збільшуючи власну ліквідність, банки мають на своїх рахунках достатні обсяги грошових ресурсів, у той же час зменшуючи прибуток. Така діяльність призводить до неплатоспроможності банків, що, в свою чергу, є негативним явищем для усієї банківської системи. Процес підвищення ліквідності шляхом акумуляції грошових коштів на рахунках банків, інвестування в цінні папери або валюту спричинює дефіцит кредитних ресурсів та грошей в національній економіці. Суб'єкти підприємництва втрачають джерела фінансування для реалізації своєї господарської діяльності та кошти для повернення кредитів, а отже стають неплатоспроможними. Серед інших недоліків надлишкової ліквідності слід зазначити наступні:

- знецінення національної грошової одиниці;
- проблеми з поверненням позик у валюті;
- неефективне використання ресурсів банків, а, отже, стрімке зниження прибутковості банків;
- загострення кризових явищ у банківській сфері.

Фінансова криза негативно вплинула на кредитну та депозитну діяльність багатьох банків. Загальний обсяг кредитів стрімко зменшувався в кінці 2008 р. – у першій половині 2009 р., спостерігалися масові вилучення вкладниками депозитів з банківської сфери України. Відтік клієнтських коштів з банків і скорочення обсягів кредитування як фізичних, так і юридичних осіб ще більше поглиблює проблеми самих банків.

Крім того, спостерігалася невідповідність депозитної та кредитної діяльності банку: обсяг короткострокових депозитів був не достатній для покриття довгострокових кредитів, які були видані банками. Показник співвідношення позик до депозитів виріс з 1,66 у жовтні 2008 р. до 2,13 у лютому 2009 р. (при нормі 1).

В Україні відтік вкладників не торкнувся тільки чотирьох банків, в інших кредитних установах зменшення обсягу депозитів досягає 20-25 %. На рисунку 1.8 розглянуто динаміку зміни обсягу депозитів в національній валюті протягом кризових 2008-2009 рр. та у період виходу з кризи 2010-2011 рр.

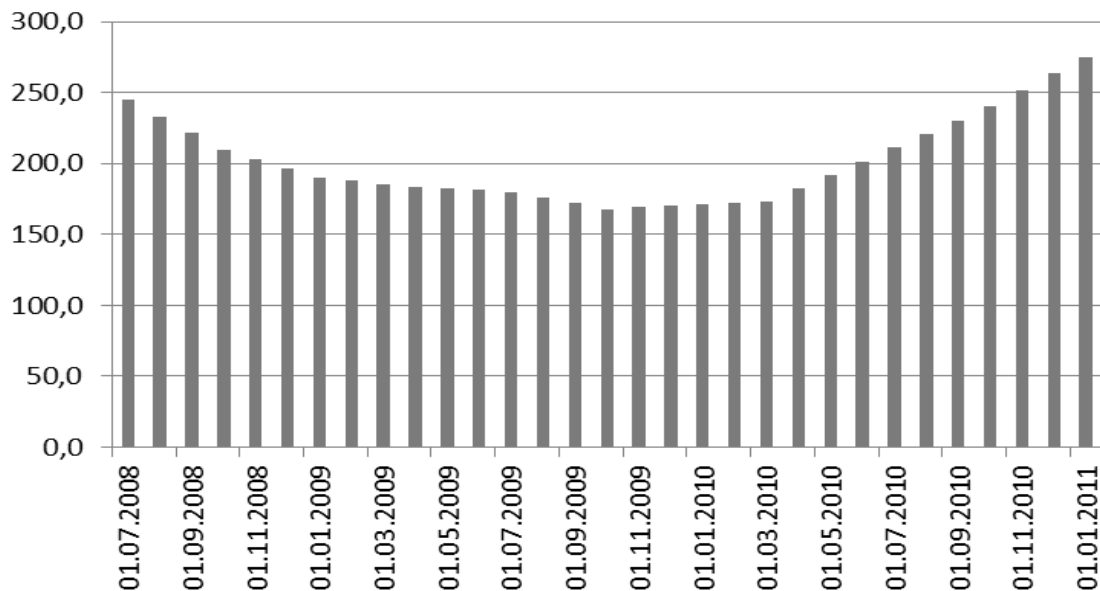


Рисунок 1.8 – Динаміка депозитів фізичних осіб на рахунках банків протягом 2008-2011 рр. (млрд. грн) (складено за офіційними даними НБУ [164])



Як видно з рисунку 1.8, протягом першої половини 2009 р. загальний обсяг депозитів фізичних осіб упав на 11,8 % (до 176,6 млрд. грн). За період з жовтня 2008 р. по січень 2009 р. депозитні кошти у вітчизняних банках зменшилися на 26 млрд. дол., тобто більше ніж на третину. З метою призупинення значного відтоку грошових ресурсів з банку НБУ прийняв постанову про заборону видачі депозитів населенню [186]. У результаті цього починаючи з вересня 2009 р. спостерігалася стабілізація та невелике зростання депозитної бази у вітчизняних банків (рис. 1.8).

Так, недостатність ресурсів у банках внаслідок відтоку депозитів стала причиною обмеження кредитування економічного сектору. Банки переглядали кредитні продукти й скорочували обсяги кредитування, внаслідок чого підприємства відчували нестачу інвестиційних ресурсів. Суб'єкти господарювання мінімізували витрати, виробляли меншу кількість продукції або зовсім відмовлялися від виробництва певних видів товарів, що в свою чергу негативно вплинуло на пов'язані підприємства та на рівень доходів. Зростання проблемної заборгованості (простроченої та сумнівної) спостерігалось як по кредитах, виданих фізичним особам, так и по кредитах, виданим суб'єктам господарювання. Так, протягом першої половини 2009 р. заборгованість фізичних осіб склала 32%, а юридичних осіб - 46,4%.

У таблиці 1.7 розглянуто структуру кредитного портфелю вітчизняної банківської системи за останні декілька років.

Як видно з таблиці 1.7 протягом 2009 р. частка проблемних боргів в банках України зросла на 9,36% - до 69,9 млрд. грн. Причому на початку 2011 р. сумнівні та прострочені активи банків продовжували зростати, досягнувши рівня 11,24%. При цьому загальний обсяг заборгованості зменшився на 45,036 млрд. грн. Найбільші втрати понесли банки, які були орієнтовані на обслуговування фізичних осіб, серед яких ПАТ «УкрСиббанк», ВАТ КБ «Надра», ПАТ «ПУМБ», АКБ «Форум» тощо. З початку кризового 2009 р. тільки в деяких банках обсяги кредитування зросли на 1-5% переважно за рахунок корпоративних кредитів [155].

Таблиця 1.7 – Структура кредитного портфелю банків України протягом 2008-2011 рр. (складено автором за офіційними даними НБУ [164])

Показник	Рік (станом на 01.01)					
	2007	2008	2009	2010	2011	
					01.01	01.12
Кредити надані, млрд. грн: у тому числі:	269,69	485,50	792,38	747,35	755,03	827,60
Проблемні кредити (сумнівні та прострочені): - у числовому вираженні, млрд. грн:	4,46	6,36	18,02	69,94	84,85	80,36
- у відсотках до загального обсягу кредитів (%)	1,65	1,30	2,27	9,36	11,24	9,71

Наведені дані свідчать, що протягом останніх років (з жовтня 2008р. до теперішнього часу) відмічалось лише невелике зростання кредитів, виданих фізичним особам. Що стосується кредитів суб'єктам підприємництва, то надання таких позик були призупинено під час кризових подій 2008-2009 рр. Причому, за даними НБУ [164], протягом кризового періоду коррахунки банків характеризувалися наявністю великих обсягів коштів, але банки не йшли на такий ризик, надаючи перевагу більш ліквідним способам зберігання коштів, серед яких ОВДП, депозитні сертифікати НБУ, кореспондентські рахунки.

Разом зі зниженням обсягів кредитування спостерігалось і зростання вартості банківських позик: протягом 2008 р. відсоткові ставки за кредитами зросли на 4-5 %. У багатьох випадках зміни ставок за виданими кредитами попередньо не узгоджувались із позичальниками.

У докризовий період стратегічним пріоритетом банківських установ України було масове кредитування фізичних осіб. Це призвело до зростання рівня проблемної заборгованості та надмірного кредитування населення. На думку експертів [125], орієнтація банків має спрямовуватись на наданні позик суб'єктам господарювання, оскільки така політика стимулюватиме розвиток малого та середнього бізнесу.

Крім зазначених вище факторів впливу світової фінансової кризи на діяльність банківської системи України можна також відзначити високий рівень заборгованості вітчизняних банків перед іноземними кредиторами; зменшення ліквідності в світі, що спричинило закриття доступу України до дешевих грошей, призвело до обмеження кредитів і утруднень з обслуговуванням зовнішніх зобов'язань; диспропорції у балансах, виражені у переважанні короткострокових зобов'язань в пасивах та довгострокових кредитів в активах.

На рисунку 1.9 відображено динаміку структури вітчизняного зовнішнього боргу протягом 2004 – 2009 рр.

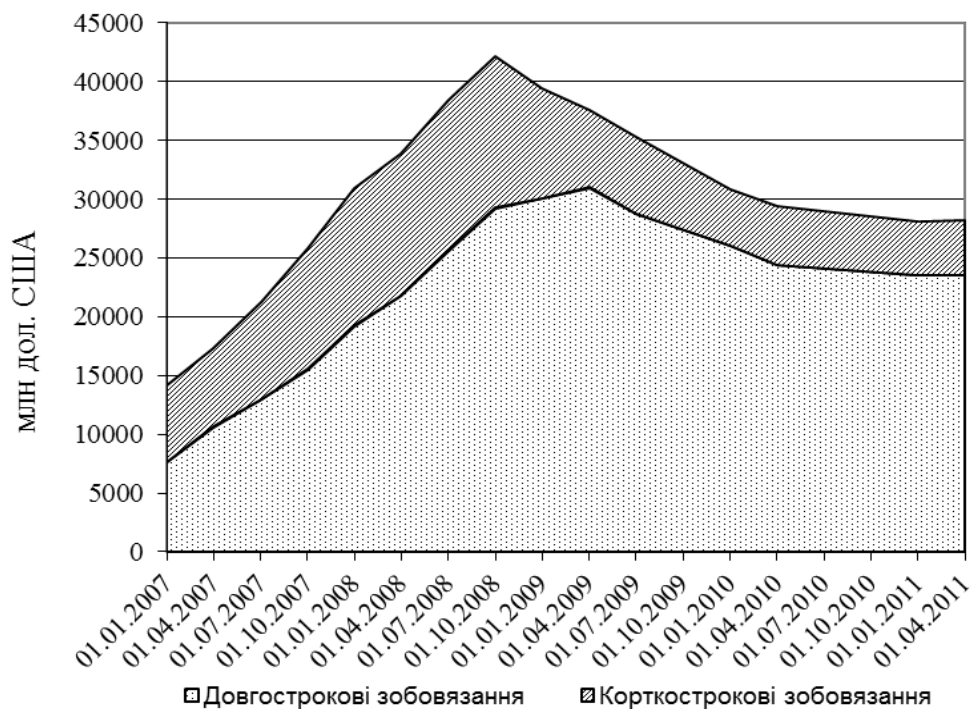


Рисунок 1.9 – Динаміка зовнішнього боргу банківської системи за період поч. 2007 р. – першого кварталу 2011 р. (млн дол.) (складено за офіційними даними НБУ [164])

Як видно з рисунку 1.9, зовнішні зобов'язання вітчизняних банків стрімко зростає протягом 2008-2009 рр. переважно в довгостроковій своїй частині, особливо у період фінансової кризи. Тільки з 2009 р. управління

боргом мало успіхи – спостерігалось поступове зниження розмірів заборгованості банківської системи. Відповідно, таке суттєве зростання рівня зовнішньої заборгованості вітчизняних банків пов'язане в певній мірі з тим, що велика кількість материнських компаній кредитували свої дочірні банківські установи під час кризи.

До початку кризи українські банки, які знаходились під контролем іноземного капіталу, мали можливість отримати короткострокові кредити у іноземних банків при потребі, а за їх рахунок видавати вітчизняні довгострокові кредити. Проте в умовах фінансової кризи США та країн Європи відсоткові ставки значно зросли, а умови кредитування стали складніше.

Протягом останніх років вітчизняні фінансово-кредитні установи здійснювали довгострокове кредитування на 10-20 років (позики на придбання автомобілів, нерухомості) за рахунок ресурсів іноземних інвестицій, залучених на короткий строк (3-5 роки). Таким чином, банки України зіткнулися з проблемою необхідності повернення закордонним інвесторам фінансових коштів за відсутності інших джерел фінансування. Велика частка запозичень на зовнішніх ринках створює загрозу фінансовій стійкості. Загалом по банківській системі вона складає 30% [81]. Унаслідок цього, у фінансово-кредитних установах зросли такі види ризиків:

- кредитні ризики;
- валютні ризики, оскільки більша частка іноземних кредитів вітчизняним банкам була видана у валюті;
- ризики ліквідності;
- ризик неплатоспроможності як сукупність зазначених вище проблем.

З метою отримання додаткової ліквідності банки підвищували відсоткові ставки за виданими раніше кредитами, вводили додаткові платежі, обмежували видачу депозитів клієнтам тощо. Проте такі заходи з боку банків лише поглибили їх проблеми. Так, наразі пріоритетним джерелом залучення

коштів для банків мають стати вітчизняні суб'єкти підприємництва, замість іноземних інвесторів.

У дещо кращому становищі опинилися банки, які знаходяться у власності іноземних інвесторів, найбільші з яких: ПАТ «Укрсиббанк» (BNP Paribas), ПАТ «Райффайзен банк Аваль» (Raiffeisen Group), АКБ «Укросоцбанк» (UniCredit Group), АТ «ОТП Банк» (OTP Group), ПАТ КБ «Приват-Банк». Такі установи мали змогу залучати закордонні фінансові ресурси для підтримання ліквідності, отримуючи кращі умови та можливості для обслуговування клієнтів.

Певний негативний вплив було здійснено і на інфраструктуру банківської системи. У результаті фінансової кризи філіальна мережа банків України значно зменшилася (рис. 1.10).

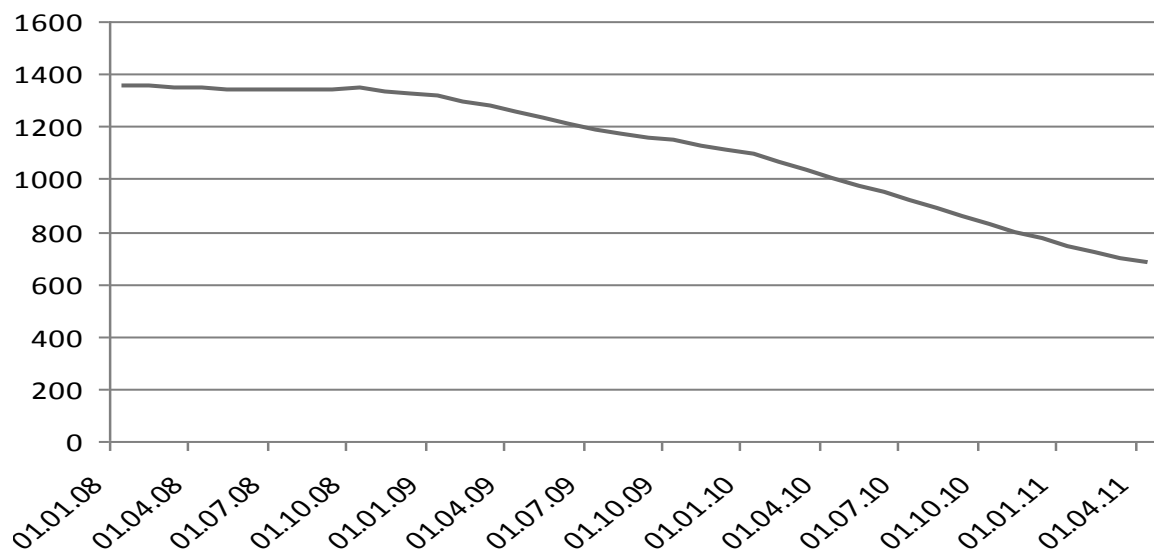


Рисунок 1.10 – Динаміка зміни філіальної мережі в банківській системі України протягом 2008-2010 рр., од. (складено за офіційними даними НБУ [122, 164])

Як видно з рисунку 1.11, кількість філій в банківській системі України за кризовий рік (вересень 2008 р. – вересень 2009 р.) зменшилась на 18% або на 252 установи. У період фінансової кризи деякі філії були неефективними для банків та виявилися лише додатковим вантажем. Банки згортали масштаби

своєї діяльності, зменшували розмір філіальної мережі внаслідок різкого зниження рентабельності. Це допомагало зменшити витрати, пов'язані з орендною платою, адмініструванням, заробітною платою співробітникам. Подібну реструктуризацію проводили такі провідні вітчизняні банки як ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ КБ «Приват-Банк», ВАТ «ВісБі Банк», АКБ «Укрсоцбанк», кількість відділень яких на самому початку кризи з грудня 2008 р. по лютий 2009 р. зменшилась на 5%.

На нашу думку, не можна однозначно стверджувати, що скорочення інфраструктури банків є негативним явищем. До початку кризи фінансово-кредитні інститути майже не приділяли уваги прибутковості всіх своїх департаментів: збитки одних покривалися прибутками інших філій. В умовах же кризи банки змушені проаналізувати діяльність всіх своїх відділень та підрозділів з метою економії ресурсів та концентрації на більш рентабельних напрямках діяльності.

Разом зі скороченням філіальної мережі в українських банках відбувалися численні скорочення персоналу з метою зменшення витрат під час кризи. За оцінками аналітиків [44], в Україні було скорочено близько 10 тис. спеціалістів в банках протягом кризи за період з вересня 2008 р. по березень 2009 р. Звільнення банківського персоналу проводилося в основному серед спеціалістів з іпотечного, автомобільного кредитування, кредитування малого та середнього бізнесу, фахівців з продажу банківських продуктів, інвестиційних аналітиків.

Наразі західні банківські установи прийшли до висновку, що скорочення кваліфікованого персоналу не призводить до підвищення ефективності праці, а тільки зменшує вартість банку.

Репутація та імідж банку є важливими аспектами його ефективної діяльності в умовах гострої конкуренції на вітчизняному банківському ринку [123]. До початку фінансової кризи довіра до банків, їх надійність активно зростали, вітчизняне населення було лояльним до фінансово-кредитних установ. Банки працювали над корпоративним іміджем та своєю репутацією.

Фінансові установи за участю іноземного капіталу організовували свою діяльність згідно з міжнародними стандартами, що також підвищувало вартість бізнесу. Ситуація, яка склалася в Україні, - масові вилучення депозитів фізичними та юридичними особами – свідчить про реальну кризу довіри вкладників. Вітчизняні банки в односторонньому порядку, тобто без відому клієнтів, змінювали відсоткові ставки по кредитах або умови розміщення депозитів, строки повернення кредитів тощо. Більшість банків втратили велику частку своєї клієнтської бази через заморожування рахунків клієнтів і проблеми з поверненням депозитів, введення кураторів та тимчасових адміністрацій. За даними досліджень [59, 251] у другому кварталі 2008 р. 81% населення України користувався банківськими послугами, а лише на початку кризи в останньому кварталі 2008 р. ця частка зменшилася до 78%. Разом з тим, за визначений період з 18% до 35% зростає частка осіб, які не планують продовжувати депозит через низький рівень довіри до банків.

В умовах нестабільності економічної ситуації України та через виникнення проблем, розглянутих вище, кількість банків, які опинилися на межі банкрутства, непинно зростає. Для стабілізації та уникнення неплатоспроможності банків НБУ змушений здійснювати оперативне втручання: 11 листопада 2009 р. в сімнадцяти вітчизняних банках було введено тимчасову адміністрацію строком на 1 рік. Причому в 2009 р. Національний банк України здійснив рефінансування вітчизняних банків на загальну суму майже 20 млрд. грн та операції з мобілізації банківських коштів на 3,4 млрд. грн. Так, на 01.08.2011 р. у стані ліквідації знаходиться 18 вітчизняних банків. Взаємопов'язаність елементів банківської системи обумовлює те, що кризове становище одного банку негативно впливає на фінансовий стан інших банків, а отже, й банкрутство одного банку неминуче призводить до порушення рівноваги на макроекономічному рівні та сприяє поширенню кризи в інших банках.

Розглянемо ситуацію, яка склалася в банках із тимчасовою адміністрацією.

- мораторій на зняття депозитів та виплату відсотків за депозитами фізичних або юридичних осіб (ТОВ КБ «Арма», АБ «БРР», АКБ «Східно-Європейський Банк», ТОВ «Діалогбанк», ВАТ «СКБ «Дністер», ПАТ «Інпромбанк», ВАТ КБ «Іпобанк», АТ «Родовід Банк»),
- припинення роботи терміналів, банкоматів, обслуговування платіжних карток (ТОВ КБ «Арма», АКБ «Східно-Європейський Банк», ВАТ «СКБ «Дністер», ПАТ «Інпромбанк», ВАТ КБ «Іпобанк», ПАТ «Банк Столиця», АКБ «Трансбанк»),
- лімітована видача відсотків за депозитами у відділеннях банку; повернення депозитів тільки у випадку форс-мажорних ситуацій (ВАТ Банк «Біг Енергія», АТ «КБ «Володимирський», ПАТ «Західінкомбанк», ВАТ КБ «Надра», ПАТ «Банк Столиця», АКБ «Трансбанк», ТОВ «Укрпромбанк»),
- часткова виплата депозитів (ВАТ КБ «Надра» - виплата вкладів до 1 тис. грн та вкладів понад 500 тис. грн (у розстрочку); АКБ «Національний Кредит» - до 5 тис. грн) [160].

Так, на початку 2010 р. 10 банків, у яких не було введено тимчасову адміністрацію, здійснювали затримку платежів. Подібна проблема свідчить про дефіцит ліквідності в таких фінансових установах, а отже вони мають високу ймовірність введення тимчасової адміністрації. Усього за період кризи тимчасові адміністрації були призначені в 25-и банках України, причому:

- 5 з них відновили свою діяльність в повному обсязі (2 з них були капіталізовані);
- у 13 банках була відкликана банківська ліцензія та розпочато процедуру ліквідації;
- у 7 банках продовжує свою роботу тимчасова адміністрація [164].



За оцінками аналітиків в умовах введення тимчасових адміністрацій та зниження кредитних рейтингів вітчизняних банків відтік вкладів зростатиме й далі, що поглибить проблеми банків ще більше. Таким чином, створюється замкнуте коло в банківському секторі. Активний попит на валюту (більше 3 млрд. дол.) призвів до її дефіциту, що стало одним з факторів зниження ліквідності в банківській системі та сформувало 75 % дефіциту платіжного балансу, який, в свою чергу, став причиною скорочення резервів Національного банку України.

Серед інших проблем банківської системи в кризових умовах слід відзначити незахищеність банків від недостовірної негативної інформації у засобах масової інформації й рейдерства; невідповідність до нестабільних умов діяльності тощо. Провідні експерти не виключають, що й далі зростатиме кількість вітчизняних банків, які потраплять під нагляд, санацію або й ліквідацію, а також прогнозують укрупнення банків.

Необхідно підвищувати гнучкість управління фінансовими ресурсами в нестабільному середовищі, а головним ресурсом мають стати не фінансові зобов'язання та кредити НБУ, а кваліфіковані менеджери. Підвищення ролі НБУ у кредитуванні банків допомогло б мінімізувати негативні наслідки світової фінансової кризи. Крім того, це б зменшило втрати банків від відтоку депозитів та знизило залежність від іноземних інвесторів. Іншим шляхом макроекономічної стабілізації становища банківської системи є надання бланкових гарантій позичальникам та клієнтам банків, які являють собою особливі гарантії з боку держави.

Таким чином, враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що світова фінансова криза призвела до суттєвих негативних наслідків у діяльності банків, зокрема слід виокремити такі проблеми, що виникли: нестача фінансових ресурсів; зменшення рентабельності капіталу та якості активів; зниження довіри населення до банків; зростання відсоткових ставок за кредитами та одночасно проблемної заборгованості; загроза банкрутства, зокрема для невеликих та середніх банків; агресивна кадрова політика;

згортання філіальної мережі, низький рівень антикризового управління та менеджменту загалом. Для подолання визначного кола проблем, що виникли внаслідок світової фінансової кризи, необхідною є фінансова підтримка банків, націоналізація фінансово-кредитних установ, які опинилися на межі неплатоспроможності, оптимізація законодавства, підвищення іміджу вітчизняних банків.

На нашу думку, світова фінансова криза не була б такою глибокою і не спричинила б таких негативних наслідків для суб'єктів банківської діяльності України за умови впровадження та реалізації антикризового управління у вітчизняних банках. Непідготовленість більшості банків до кризової ситуації, відсутність діагностики проблем та нерегулярний моніторинг фінансової ситуації стало однією з причин ускладнення під час фінансової кризи.

З огляду на нагальну необхідність впровадження превентивного та реактивного антикризового менеджменту, саме проблемі дослідження антикризового управління як сучасної концепції, його сутності, завданням та основним напрямкам буде присвячено наступний підрозділ дисертаційної роботи.

### 1.3 Узагальнення основних положень сучасної концепції антикризового управління

Антикризовий менеджмент є відносно новою економічною концепцією. Об'єктивна необхідність впровадження даного виду управління в діяльність суб'єктів господарювання зумовлена активним розвитком кризових ситуацій у вітчизняній економічній, зокрема фінансовій, системах. Так, останнім часом активізувалися теоретичні розробки щодо сутності та змісту антикризового менеджменту. Проте незважаючи на збільшення кількості наукових досліджень та практичних розробок, присвячених даній

тематиці, все ще залишається коло питань, які потребують подальшого вивчення та вирішення. З огляду на це, даний підрозділ дисертаційної роботи присвячений узагальненню, систематизації та розширенню основних аспектів антикризового управління як сучасної концепції.

Перш за все, розглянемо хронологію розвитку теорії криз та антикризового менеджменту в економічній сфері, а також особливості етапів становлення та розвитку даної концепції (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Характеристика основних етапів розвитку теорії економічних криз та антикризового менеджменту (складено автором на основі [1, 124, 166, 253, 303])

Період	Країна	Характеристика періоду
1	2	3
До 1930-х рр.	Європа, США	Вважалося, що під час капіталізму поява кризи є неможливою або випадковою, причому завдяки вільній конкуренції їх легко перебороти. Представники: Дж.Міллер, Ж.-Б.Сей, Д.Рікардо, Ж.-Ш.Сисмонді.
1930-і рр. – сер. 1960-і рр.	США, Росія, Європа	З точки зору класичної школи економічні кризи є невід’ємним атрибутом капіталізму. Негативний вплив депресій можна згладжувати, зокрема з допомогою інструментів державного регулювання економіки, які до того ж стимулюють сукупний попит. Представник: Дж.Кейнс. Розробка ряду економічних теорій, що пояснюють причини циклічності економіки та виникнення криз. Представники: Дж.Робінсон, Ф.Хайек, Й.Шумпетер, М.Кондратьєв, С.Кузнець.
1960-і рр. – сер. 1980-х	Європа	Розмежовано ендогенні та екзогенні причини циклічності економічного розвитку. У результаті нестабільності факторів зовнішнього середовища (політичного, економічного) та науково-технічного прогресу виникає потреба у розробці нових методів управління. У цей період кризи розпізнавали тільки тоді, коли вони ставали масовими. Зародження передумов появи антикризового менеджменту в економічній сфері.
Сер. 1980-х рр. – сер. 1990-х рр.	США, Європа	Виникнення терміну «антикризове управління» (crisis management), який закріпився в наукових працях та підручниках, проте не отримав однозначного трактування.

Продовження таблиці 1.8

1	2	3
		Початок розвитку антикризового менеджменту, що включає в себе різноманітні аспекти діяльності суб'єктів господарювання – інвестиційний, організаційний, фінансовий, кадровий, операційний. Сутність антикризового управління полягала у зміні власника або визнанні банкрутства.
1989 р.	США	Створення Інституту антикризового управління в США, який надає консультаційну та практичну допомогу суб'єктам господарювання та іншим організаціям в галузі уникнення та подолання кризових ситуацій.
1989 – 1990-і рр.	СНД, Україна	Проникнення ідей антикризового менеджменту у країни СНД, в тому числі в Україну. Антикризове управління із однієї з підсистем фінансового менеджменту перетворюється на самостійну специфічну галузь.
1992 р.	Україна	Виникнення інституту банкрутства в Україні з появою Закону України «Про банкрутство».
З 1990-х рр. до сьогодні	Країни СНД	Виникнення та розвиток асоціацій з антикризового управління. Причина - з початком правового регулювання банкрутства (фінансової неспроможності) суб'єктів господарювання. Погляди на сутність антикризового управління змінилися у сторону реструктуризації суб'єктів господарювання, їх модернізації та фінансової санації, тобто подолання кризи, а не радикальні заходи. На сучасному етапі увага приділяється розробці комплексної стратегії протидії кризовим явищам, на відміну від короткострокового впливу на окремі елементи економічної системи. На рівні державного регулювання це проявляється в проведенні грошово-кредитної, адміністративної, фіскальної, інвестиційної політики тощо.

Досліджуючи таке явище як антикризове управління, необхідно зупинитись на сутності самого поняття. Незважаючи на поширеність терміну «антикризовий менеджмент», в економічній літературі досить довгий час не було єдиного узгодженого визначення цьому поняття. Дане питання є суттєвим і потребує достатньої уваги, оскільки саме правильне розуміння змісту й предмету антикризового менеджменту надасть змогу адекватного застосування концепції, що досліджується.

У Додатку Б систематизовані підходи до розуміння змісту терміну «антикризовий менеджмент», запропоновані різними науковцями. Як видно з таблиці А1, усталеного трактування сутності антикризового управління

немає. Пропонується виділити такі концептуальні підходи до тлумачення антикризового менеджменту:

- як управління в умовах кризи, що наступила, спрямоване на вихід зі складної ситуації та стабілізацію становища суб'єкта господарювання;
- як процес, спрямований на недопущення та уникнення виникнення кризових ситуацій суб'єкта господарювання;
- як комплекс антикризових превентивних та реактивних заходів (Дод. Б, табл. Б.1).

Перший із зазначених підходів передбачає введення суб'єктом господарювання даного виду менеджменту у той час, коли криза досягає критичного рівня й установа потребує сторонньої допомоги для санації в кращому випадку (або ліквідації в гіршому випадку), тобто коли вона вже фактично збанкрутувала. На думку П. Покритана [176] та О. Терещенко [227] у цьому випадку антикризове управління ототожнюється з арбітражним. На здійснення заходів у рамках такого управління уповноважують арбітражних керуючих.

Відповідно до другого підходу антикризовий менеджмент реалізовується на докризовому етапі. Таким чином, він передбачає діагностичні заходи, моніторинг поточної ситуації з метою своєчасного виявлення ознак кризи та своєчасного недопущення розвитку кризових явищ в діяльності суб'єкта господарювання. Проте прихильники даного трактування антикризового менеджменту не розглядають процес виведення ринкового суб'єкта з проблемної ситуації.

На нашу думку, третє тлумачення антикризового менеджменту є найбільш вдалим, оскільки включає всі необхідні етапи управління кризовими ситуаціями: попередження, виведення з кризи та ліквідацію негативних наслідків.

Крім того, дослідження наукової економічної літератури дозволили виокремити концептуальні підходи, згідно з якими замість терміну «антикризовий менеджмент» застосовують інші категорії. Так,

Н. Данілочкіна вживає категорію «стратегія запобігання банкрутству» [110, с. 171], підкреслюючи стратегічну спрямованість менеджменту кризових ситуацій; Г. Іванов [6, с. 20], використовує поняття «система банкрутства», базуючись на принципі комплексності.

У роботах [226, 248] автори зауважують, що слід розрізняти антикризове регулювання та антикризовий менеджмент. Антикризове регулювання здійснюється на рівні держави у вигляді політики, спрямованої на захист суб'єктів господарювання від кризи та банкрутства. На відміну від даного терміну, антикризове управління відображає відносини на мікроекономічному рівні, тобто на рівні суб'єктів господарювання. Співвідношення означених категорій буде розглянуто нами у другому розділі даної дисертаційної роботи.

Важливим питанням є дослідження взаємозв'язку традиційного та антикризового менеджменту. У таблиці 1.9 систематизовано погляди вчених-економістів на дану проблему.

Таблиця 1.9 – Систематизація науково-методичних підходів щодо взаємозв'язку антикризового менеджменту та звичайного управління

Автор, джерело	Погляд на досліджувану проблему
1	2
Трактування антикризового менеджменту як складової управління	
М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедуори [145]	Функціональний напрямок процесу управління суб'єктом господарювання в цілому, який спрямований на виживання організації.
І.Бланк [38, с. 272]	Антикризове управління є частиною загальної стратегії суб'єкта господарювання та полягає в розробці системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства й створення механізмів фінансового оздоровлення ринкового агента, які забезпечують йому вихід з кризового стану.
Е.Уткін [220, с. 24]	Антикризовий менеджмент є складовою загального менеджменту, який використовує його кращі прийоми, інструменти та методи
О.Проскура [169, с.6]	Це є складовий елемент системи управління підприємством, що включає в себе забезпечувальну і функціональну складові, які сприяють своєчасному виявленню, діагностиці та запобіганню кризових явищ, а також зняттю гостроти кризи та фінансовому оздоровленню підприємства.
С.Іванюта [97]	Антикризове управління базується на принципах і методах, притаманних звичайному менеджменту.

1	2
Трактування антикризового менеджменту як специфічного виду управління, що характеризується власною теоретичною базою та методами дослідження	
О.Кобзарев, В.Алексєєв, П.Маковєєв [102]	Виділяють антикризове управління як специфічне за своїми цілями, функціями та методами, як окремий напрямок розвитку управлінської думки.
Є.Тренєнко Е., С.Дведєнідова [228, с.4]	Це система управлінських заходів та рішень з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки. Має охоплювати всі стадії кризового процесу, включаючи профілактику та попередження.
Б.Райзберг, Л.Лозовський, Е.Стародубцева [202]	Це управління суб'єктом господарювання, яке має на меті подолання або запобігання кризового стану, який проявляється у неплатоспроможності, банкрутстві, збитковості.
А.Грязнова [119, с. 7-8]	Особлива система управління, яка націлена на запобігання та управління кризовими ситуаціями суб'єктів господарювання.
В.Крутько [119, с. 39]	Антикризове управління виділяється як окрема сфера, самостійна система, яка суттєво відрізняється від простого набору окремих планів та процедур, що здійснюються час-від-часу.
С.Смерєка [219, с. 61]	Постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення ліквідації.

Узагальнюючи концептуальні підходи до розуміння антикризового менеджменту, нами пропонується розуміти досліджувану категорію згідно з тлумаченнями авторів [8, 68, 131, 219, 227] – як постійно діючий комплекс заходів із запобігання кризових ситуацій в діяльності суб'єкта господарювання, виведення із кризи, мінімізацію негативних наслідків та стабілізацію стану економічного агента; як специфічний вид менеджменту.

Розглянемо принципи, на яких ґрунтується система антикризового менеджменту (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Основні принципи антикризового менеджменту (складено автором на основі [7, 57, 88, 136, 222, 233, 246, 249, 255, 257])

Принцип	Сутність принципу
1	2
Постійна готовність до реагування	Внаслідок впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність суб'єктів господарювання суб'єкт господарювання повинен постійно бути готовим до порушення рівноваги

## Продовження таблиці 1.10

1	2
Превентивність	Спрямованість на попередження та ранню діагностику кризових явищ
Об'єктивність	Врахування не тільки зовнішніх проявів кризи, а й причин та факторів її виникнення
Бюджетування та планування діяльності	Впровадження превентивного антикризового управління дозволяє розробити можливі сценарії кризових ситуацій та спланувати бюджет і потенційні витрати
Терміновість реагування	Кризи характеризуються високою динамічністю виникнення та розвитку, а, отже, вимагають швидкого реагування та впровадження антикризових заходів
Адекватність	Фінансові витрати на реалізацію застосовуваних антикризових заходів повинні відповідати глибині кризової ситуації
Системність	Єдність та комплексність антикризових заходів. Сприйняття установи як динамічної системи
Послідовність реагування	Проблеми мають вирішуватись у порядку їх настання та небезпечності
Адаптивність менеджменту	Гнучкість та швидке пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього оточення
Пріоритетність використання власних ресурсів	У кризовій ситуації суб'єкт господарювання, в першу чергу, повинен розраховувати на власні фінансові ресурси, і тільки у випадку їх нестачі – на залучені
Ефективність	Спрямованість на отримання максимально можливого результату
Науковість	Антикризове управління має базуватись на наукових методах
Професіоналізм	Суб'єкти антикризового управління мають бути професійно підготовлені, володіти необхідними навичками та досвідом
Ситуативний підхід	Антикризові інструменти та заходи не є стандартизованими та можуть варіюватись в залежності від виду й характеру кризи
Орієнтація на довгостроковий результат та досягнення цілей	Застосовувані антикризові заходи не повинні мати негативний вплив на стратегічну перспективу суб'єкту господарювання
Контроль	Необхідність контролю за виконанням антикризового плану та антикризових заходів
Оптимальність процедури санації	При проведенні фінансової санації повинна бути обрана найбільш ефективна її форма та заходи
Законність	Антикризове управління має базуватись на правових засадах

Як стверджують автори робіт [93, 132, 172], антикризовий менеджмент може бути націленим на суб'єкт господарювання загалом та на його окремі підсистеми, розглянуті на рисунку 1.11. Виокремлення підсистем антикризового управління пов'язане з можливістю виникнення проблем, викликаних кризовими явищами, в різних сферах банківської діяльності. Так,



криза може мати негативний вплив не тільки на фінансову сферу, але й на маркетингову, операційну, підсистему управління персоналом банку тощо.

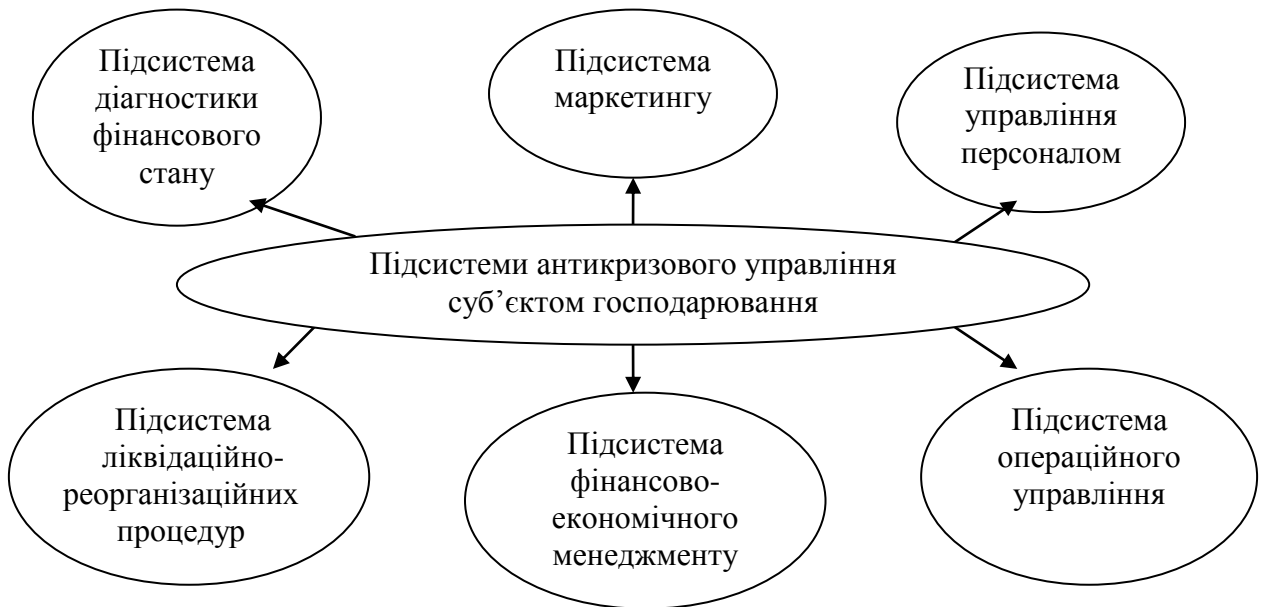


Рисунок 1.11 – Підсистеми антикризового управління

Розглянемо основні функції антикризового менеджменту як самостійного виду управління. Так, антикризовий менеджмент, як і будь-який інший вид управління виконує п'ять основних функцій: встановлення цілей; планування; організацію; мотивацію та контроль за виконанням цілей [136, 145, 237]. Процес прийняття рішення та комунікаційний процес є зв'язуючими ланками між зазначеними функціями, які реалізуються під час антикризового управління.

Крім цього, антикризовий менеджмент має ряд специфічних функцій, серед яких в результаті аналізу наукової економічної літератури виділимо наступні (рис. 1.12).

Як засвідчують дані рисунку 1.12, антикризовий менеджмент передбачає не тільки швидке реагування та ліквідацію наслідків кризових явищ, а й реалізацію заходів запобігання виникненню проблем та підтримки стабільної ефективної діяльності суб'єкта господарювання.



Рисунок 1.12 – Специфічні функції антикризового менеджменту  
(складено автором на основі [46, 82, 112, 136, 176, 261])

З'ясувавши, що антикризовий менеджмент є специфічним видом управління, можна визначити відмінності традиційного та антикризового менеджменту, наведені у табл. 1.10.

Таблиця 1.10 – Порівняльний аналіз антикризового та традиційного управління

Характеристика	Традиційне управління	Антикризовий менеджмент	
		Превентивне	Реактивне
1	2	3	4
Сфера застосування	Суб'єкти господарювання всіх форм власності		Неплатоспроможні суб'єкти господарювання, а також такі, що знаходяться під загрозою виникнення кризи
Об'єкт управління	Суб'єкт господарювання та його окремі підсистеми	Критичні ресурси	Суб'єкт господарювання та його окремі підсистеми
Суб'єкт	Керівники всіх рівнів,	- керівники всіх	Керівники всіх рівнів,

Продовження таблиці 1.10

1	2	3	4
управління	фінансові менеджери, власники	рівнів, фінансові менеджери, власники; - антикризові менеджери, які мають спеціальну підготовку та кваліфікацію	фінансові менеджери, власники
Основні цілі	- максимізація прибутку (рентабельності) та мінімізація витрат - встановлення рівноваги діяльності суб'єктів господарювання	- формування системи попередження кризових явищ - недопущення кризової ситуації шляхом реалізації превентивних заходів (на основі моніторингу, діагностики)	- максимізація прибутку (рентабельності) та мінімізація витрат - встановлення рівноваги діяльності суб'єктів господарювання
Характер цілей управління	Відсутність часових обмежень	Обмеження періоду реалізації з огляду на кризові обставини	Відсутність часових обмежень
Період здійснення	Високий рівень забезпеченості ресурсами при ефективній діяльності суб'єкта господарювання		Високий рівень ресурсної забезпеченості, проте можлива поява загрози стабільному стану
Рівень ресурсної забезпеченості	Активна інвестиційна та інноваційна діяльності з метою отримання прибутку в майбутньому	Припинення інвестиційної діяльності та тривалих інноваційних проєктів у період кризи	Активна інвестиційна та інноваційна діяльності з метою отримання прибутку в майбутньому
Характер інвестиційної та інноваційної діяльності	Виважений та поступовий процес прийняття управлінських рішень з огляду на достатність часу		Висока оперативність процесу прийняття рішень. Необхідність швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища
Швидкість прийняття рішень	Активна соціальна політика, проведення соціальних програм, які мають на меті створення сприятливих умов для роботи персоналу та заохочення клієнтів		Тимчасове припинення необов'язкових соціальних виплат та фінансових заохочень
Характер реалізації соціальної політики	Застосування звичайних підходів та методів управління		Застосування специфічних методів управління, які сприяють своєчасній діагностиці та попередженню кризових ситуацій, підтримці стабільності

Продовження таблиці 1.10

1	2	3	4
Методи управління	Помірний рівень витрат, необхідний для підтримання ефективності та розширення виробництва	Більш високі витрати, особливо інтелектуальні та фінансові	Помірний рівень витрат, необхідний для підтримання ефективності та розширення виробництва
Необхідний рівень витрат	Прийнятний рівень ризикованості діяльності, достатня передбачуваність	Непередбачуваність ситуації в майбутньому, високий рівень ризику за рахунок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	
Рівень ризикованості	Пошук шляхів підвищення ефективності та продуктивності діяльності		Антикризова спрямованість дій, пов'язаних з пошуком резервів та шляхів підвищення ефективності
Спрямованість діяльності	Стратегічні і тактичні плани мають наступальний характер	Превентивний характер мір та заходів	
Характер управлінської діяльності	Упровадження новітніх технологій, сучасного обладнання, за рахунок чого досягається зниження витрат, підвищення ефективності діяльності та якості товарів, робіт чи послуг	Мінімізація витрат, розпродаж обладнання та майна, укрупнення суб'єктів господарювання	Упровадження новітніх технологій, сучасного обладнання, за рахунок чого досягається зниження витрат, підвищення ефективності діяльності та якості товарів, робіт чи послуг
Основні напрямки діяльності	Орієнтація на дохід в перспективі, довгостроковий розвиток		Орієнтація на отримання миттєвого доходу в кризових умовах діяльності (стратегія «виживання»)
Орієнтація на прибуток	Суб'єкти господарювання всіх форм власності		Неплатоспроможні суб'єкти господарювання, а також такі, що знаходяться під загрозою виникнення кризи

Як бачимо, за деякими характеристиками традиційне управління має спільні риси із превентивним антикризовим менеджментом. Дійсно, останній вид управління також реалізується у період, коли суб'єкт господарювання функціонує стабільно, не має суттєвих проблем. Проте відмінністю є те, що він орієнтований на недопущення виникнення кризових ситуацій, передбачає застосування антикризових інструментів.

Види антикризового менеджменту можна виділити в залежності від того, на якій фазі економічного циклу та кризи він реалізується. Так, аналіз

наукової економічної літератури дозволив розробити класифікацію, наведену на рисунку 1.13.

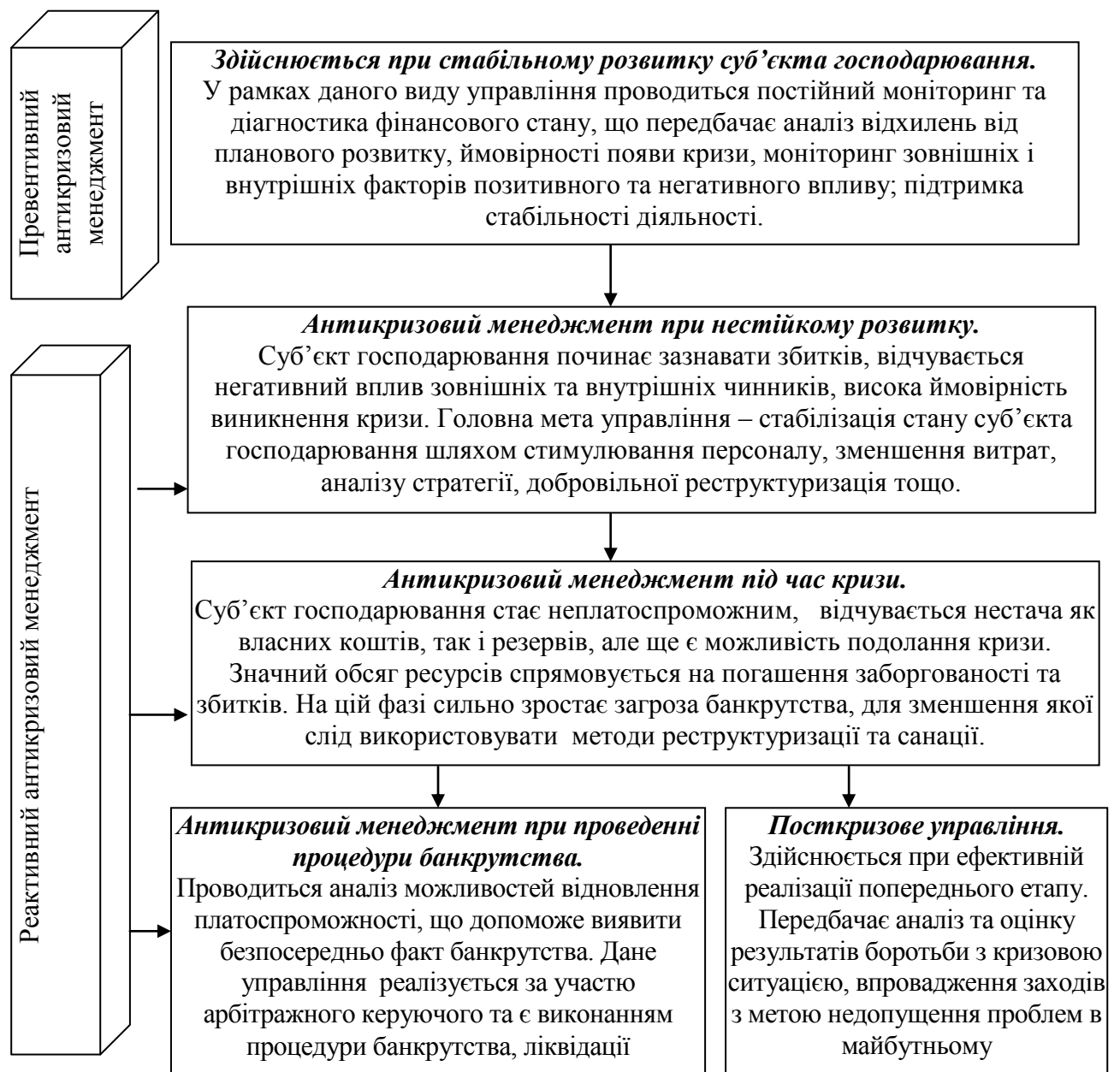


Рисунок 1.13 – Класифікація видів антикризового менеджменту залежно від фази кризи (складено автором на основі [7, 26, 101, 140, 172, 228])

У багатьох випадках антикризове управління ототожнюють з фінансовою санацією або з реалізацією процедури банкрутства. На нашу думку, зазначені дії є тільки етапом антикризового менеджменту суб'єкта господарювання, причому в песимістичному випадку. Існує також модель

антикризового менеджменту – так звана PPRR-модель, яка включає в себе чотири стадії:

- а) попередження та уникнення кризової ситуації;
- б) підготовку;
- в) реагування на кризу, що виникла;
- г) ріст, тобто повернення суб'єкта господарювання до докризового стану [210].

В сучасних умовах постійної нестабільності економічної та фінансової ситуації необхідно робити акцент на превентивному антикризовому управлінні. Так, на цьому етапі виокремлюють проведення постійного моніторингу фінансового стану суб'єкта господарювання та діагностику ймовірності виникнення кризи.

На думку авторів [247], моніторинг (від англ. monitoring – «відстеження») являє собою «спеціально організоване систематичне спостереження за об'єктами, явищами, процесами дослідження, систематизацію отриманих даних для подальшого аналізу, діагностики, виявлення тенденції розвитку та прогнозування з метою ухвалення управлінських рішень».

Таким чином, моніторинг фінансового стану суб'єкта господарювання передбачає проведення таких процедур:

- а) здійснення нагляду за об'єктом моніторингу (наприклад, фінансова сфера);
- б) розробка критеріїв оцінки стану суб'єкта господарювання;
- в) періодичний збір даних згідно з визначеними критеріями;
- г) аналіз та обробка інформації;
- д) розробка висновків.

Так, моніторинг як складова превентивного антикризового менеджменту має реалізовуватись суб'єктом господарювання періодично. За результатами моніторингу робиться висновок про стабільність становища: якщо отримано позитивні результати, то економічний агент продовжує звичайну діяльність.

Якщо ж моніторинг виявив негативні відхилення від нормативних значень досліджуваних параметрів, тобто існує певна ймовірність виникнення кризової ситуації, то необхідно здійснити діагностику фінансового стану суб'єкта господарювання. На відміну від моніторингу, який є постійним процесом, діагностика здійснюється періодично, з певною систематичністю або при необхідності, а також передбачає більш глибокий аналіз. Іншою особливістю діагностики (в порівнянні з моніторингом) є те, що вона здійснюється у випадку виникнення загрози стабільності діяльності суб'єкта господарювання.

Зобразимо схематично послідовність розглянутих заходів, які застосовуються в рамках антикризового управління (рис. 1.14).



Рисунок 1.14 – Послідовність реалізації процедур антикризового управління (складено автором)

Так, як видно з рисунку 1.14, якщо діагностика показала, що в діяльності суб'єкта господарювання починають розвиватись кризові явища, або ж ймовірність виникнення кризи є досить високою, то мають застосовуватись інструменти реагуючого антикризового менеджменту. Вони можуть варіюватися в залежності від:

- а) типу кризової ситуації;
- б) глибини кризи;
- в) особливостей та сфери діяльності суб'єкта господарювання тощо.

У наступному розділі нами буде розглянута специфіка інструментів превентивного та реагуючого антикризового менеджменту банківських установ.

Після того, як були реалізовані заходи, орієнтовані на мінімізацію та нейтралізацію кризи, можливо два основні варіанти розвитку подій:

- а) у разі подолання кризи необхідно стабілізувати ситуацію, усунути негативні наслідки. Після цього діяльність суб'єкта господарювання повертається до звичайного режиму превентивного антикризового менеджменту;
- б) у випадку, якщо криза мала руйнівні наслідки, фінансова санація не мала позитивних результатів, проводиться процедура ліквідації суб'єкта господарювання.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що антикризовий менеджмент є новим видом управління, особливо у вітчизняній економіці, який викликає великий інтерес у сучасних вчених-економістів. Проте, не зважаючи на велику кількість наукових досліджень, наразі немає однозначного трактування категорії «антикризовий менеджмент». В умовах світової фінансової кризи, зростання неплатоспроможності, економічних проблем вітчизняних суб'єктів господарювання антикризове управління, зорієнтоване як на попередження, так і на її подолання, стає необхідністю для здійснення ефективної діяльності всіх ринкових агентів.



Особливо важливу роль у вітчизняній фінансовій системі відіграють банки. Однією з суттєвих проблем виникнення банківських криз в Україні є нерегульованість державної антикризової політики з внутрішньобанківським антикризовим управлінням. З огляду на зростаючі проблеми їх функціонування внаслідок кризових явищ і численних банкрутств, наступний розділ дисертаційної роботи буде присвячений розробці концептуальних засад побудови багаторівневої системи антикризового управління банківською діяльністю.

### Висновки до першого розділу

1. Специфічність банківської кризи (на відміну від криз в інших сферах економіки) обумовлена складністю визначення та оцінки банківських зобов'язань, що пов'язано з наявністю позабалансових зобов'язань, а також зобов'язань філій та відділень банку в країні та за кордоном; неадекватністю ринкових цін на проблемні кредити, які слід врахувати при оцінці вартості проблемних запозичень; суперечливістю підходів до оцінки вартості банківського бізнесу та адекватності капіталу; зацікавленістю аудиторів та власників бізнесу у відкладанні процесу ідентифікації кризи тощо. Автором узагальнено специфіку прояву та практичний досвід подолання банківських криз в різних країнах світу, впорядковано підходи до ідентифікації системної банківської кризи. Це дозволило дослідити напрямки мультиплікативних змін факторів та наслідків кризових явищ на кожному етапі ланцюга «локальна криза в банку – системна банківська криза в країні – глобальна фінансова криза».

2. Систематизація науково-методичних підходів до трактування економічної сутності кризи дозволила автору визначити три концептуальні розуміння її сутності: криза як руйнівне явище, як переломна ситуація та як

закономірна фаза розвитку суб'єктів господарювання. Проведений хронологічний аналіз розвитку теорії економічних криз та антикризового управління дозволив з'ясувати, що дослідження кризових явищ у сфері економіки розпочалося з 1930-х рр. представниками класичної школи.

3. Дослідження впливу світової фінансової кризи на функціонування банківської системи України як безпосередньо в період 2008-2009 рр., так і в посткризовий період, дозволило виявити основні його негативні наслідки. Так, зокрема, відбулось зниження довіри до банківських установ, про що свідчить масове вилучення (до 25 %) коштів з рахунків банків та обмеження доступу до міжнародних ринків капіталу. Діяльність 41 банку України виявилася збитковою, причому прибутковість активів банків все ще продовжує скорочуватися і сьогодні. Незбалансованість за термінами співвідношення кредитів до депозитів (у 2009 р. воно складало 213 % при нормі 100 %) обумовила зростання вартості кредитів на 4–5 %, що суттєво обмежило можливості кредитування реального сектора економіки України. Криза призвела до різкого збільшення обсягу проблемних кредитів (з 18 до 70 % протягом 2009 р.), різкого зростання вартості кредитів (на 4–5 %), підвищення вимог банків до позичальників, зменшення мережі філій вітчизняних банків на 18 %, скорочення чисельності персоналу в банках (більше ніж на 10 тис. осіб у 2008–2009 рр.). Наприкінці 2009 р. у 14 банках введено тимчасові адміністрації, причому станом на кінець 2011 р. в двох банках вони все ще діють, а 21 банк перебуває у стані ліквідації. Автором надано оцінку діяльності НБУ та банків щодо подолання цих руйнівних наслідків світової фінансової кризи.

4. Аналіз загальних тенденцій діяльності банків дозволив автору стверджувати, що однією з важливих проблем банківської системи є невідповідність переважної більшості банків до кризових явищ як на макро, так і на мікрорівні. Реалізовані державними органами заходи є недостатніми для зменшення наслідків фінансової кризи. З огляду на це,

автор наголошує на необхідності формування та ефективної реалізації антикризового управління на рівні держави, а також на рівні кожного банку.

5. Поява терміну «антикризове управління» у 1980-х рр. поклало початок новому виду менеджменту, що має бути інтегрованим у діяльність будь-якого суб'єкта господарювання. Причому у результаті систематизації тлумачень, запропонованих різними дослідниками, автором виділено три концептуальні підходи: розуміння антикризового менеджменту як управління в умовах кризи, що наступила, спрямоване на вихід зі складної ситуації та стабілізацію становища суб'єкта господарювання; як процес, спрямований на недопущення та уникнення виникнення кризових ситуацій суб'єкта господарювання, тобто комплекс антикризових превентивних та реактивних заходів. Крім того, дослідження робіт вітчизняних та закордонних науковців виявило, що наразі відсутня єдина точка зору щодо того, чи є антикризове управління складовим елементом системи менеджменту, або специфічним видом управління з власною теоретичною базою та методами дослідження. На основі цього аналізу автором пропонується розуміти досліджувану категорію як постійно діючий комплекс заходів із запобігання кризових ситуацій в діяльності суб'єкта господарювання, виведення із кризи, мінімізацію негативних наслідків та стабілізацію стану економічного агента; як специфічний вид менеджменту.

6. У процесі дослідження автором здійснено систематизацію поглядів окремих вчених-економістів стосовно основних принципів, на яких ґрунтується антикризове управління. У роботі встановлено, що антикризовий менеджмент спрямований як на діяльність суб'єкта господарювання загалом, так і на окремі його складові, серед яких: підсистема діагностики фінансового стану, маркетингу, управління персоналом, ліквідаційно-реорганізаційних процедур, фінансово-економічного менеджменту, операційного управління та антикризової інвестиційної політики.

7. На основі аналізу наукових робіт автором зроблено висновок, що, крім звичайних управлінських функцій, антикризовий менеджмент має ряд

специфічних функцій. У результаті систематизації основними функціями антикризового управління запропоновано вважати: пізнавальну, методологічну, виховну, практичну, попереджувальну, діагностичну, стабілізаційну, а також моніторинг факторів оточуючого середовища, створення резервів ресурсів, розробку антикризового плану, швидке реагування на кризові явища та проведення процедури банкрутства або ліквідації.

8. Проведений у дисертаційній роботі аналіз структури антикризового управління дозволив виокремити його види залежно від етапу економічного циклу. Автором проведено порівняльний аналіз традиційного менеджменту та антикризового управління, визначено спільні та відмінні риси. Так, на відміну від традиційного, антикризове управління характеризується високою оперативністю в прийнятті рішень; значною витратністю на фоні загальної обмеженості фінансових ресурсів; високою ризикованістю; застосуванням непопулярних заходів; короткостроковим характером вирішуваних завдань; відмовою від стратегічних проектів на користь менш ефективних, але короткострокових.

Основні положення даного розділу дисертаційної роботи опубліковані автором у роботах [13, 14, 15, 22, 23, 49, 50].

## РОЗДІЛ 2

### РОЗВИТОК ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ТА СИСТЕМИ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

#### 2.1 Концептуальні засади побудови багаторівневої системи антикризового управління банківською діяльністю

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

Аналіз наукової літератури присвяченої дослідженню антикризового управління банківською діяльністю дозволило ідентифікувати певні нерозкриті аспекти в існуючих поглядах.

Так, наприклад, Д.Нойбергер [291] пропонує розрізняти превентивний та проєктивний нагляд за діяльністю банків, а також конкурентційну політику (рис. 2.1).

Як бачимо з рисунку 2.1, превентивний та протективний нагляд тісно переплітається з антикризовим регулювання банківської системи, маючи на меті уникнення появи кризи та подальшого банкрутства банку, а також

недопущення руйнівного впливу банкрутства на інші елементи банківської системи.

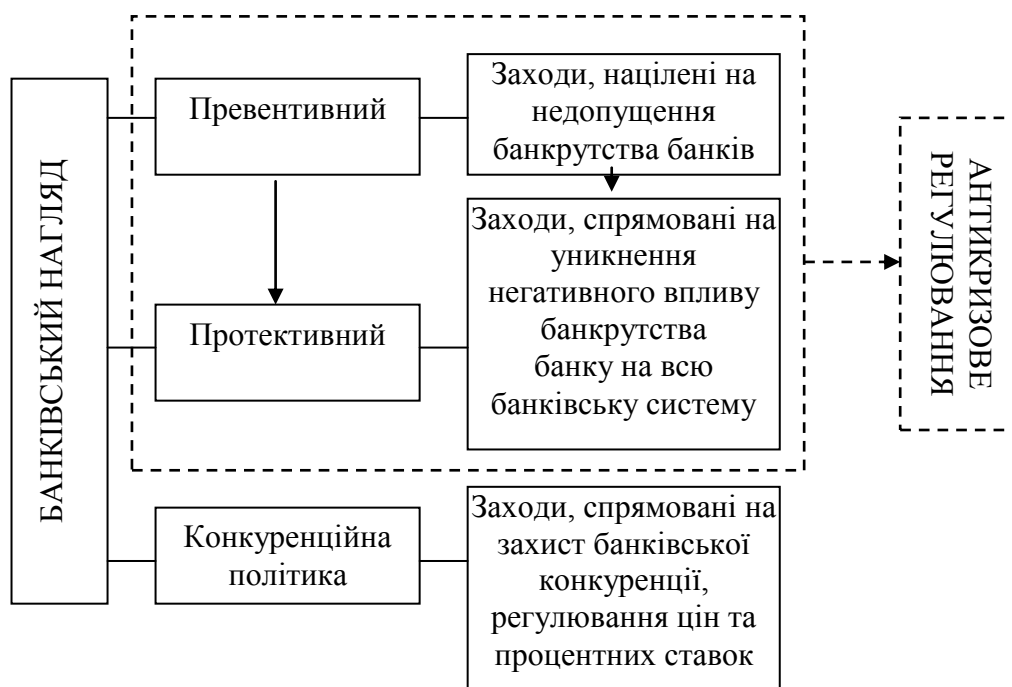


Рисунок 2.1 – Місце антикризового регулювання у класифікації видів банківського нагляду за Д.Нойбергером

Має місце й інша класифікація, запропонована О.Хаб'юком [243], згідно з якою в залежності від етапу функціонування банків виділяють вступний, пруденційний та ліквідаційний нагляд за діяльністю комерційних банків. Залежно від виду нагляду на кожному етапі існування комерційного банку виділимо інструменти, які застосовуються в рамках антикризового регулювання центрального банку. Так, вітчизняні автори ([70, 76, 105]) виділяють фінансові, операційні та структурні інструменти антикризового регулювання комерційних банків.

На рисунку 2.2 розглянуто основні види державного антикризового регулювання банками згідно з даною класифікацією.

Проте розглянуті підходи не розглядають взаємозв'язок між різними рівнями антикризового управління банківською діяльністю.

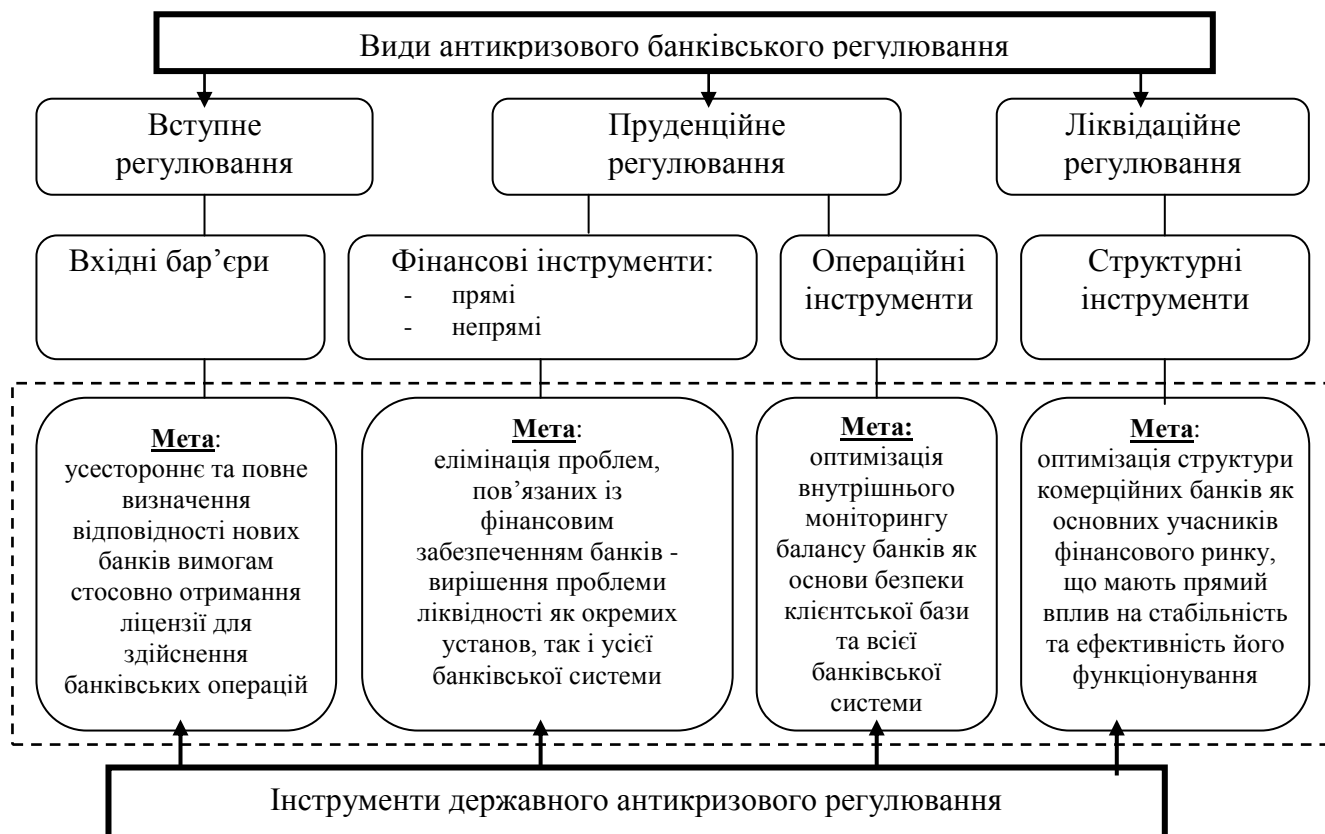


Рисунок 2.2 – Класифікація інструментів державного антикризового регулювання (створено автором на основі [70, 76, 105, 289])

З огляду на це, ми вважаємо за необхідне запропонувати концепцію багаторівневого антикризового управління банківською діяльністю. Як відомо, процес недопущення та подолання кризи є не короткостроковим тимчасовим явищем, а являє собою комплексну систему відповідних заходів на рівні окремого банку та антикризового регулювання на рівні відповідальних державних органів. Це дозволяє стверджувати про необхідність формування багаторівневої системи антикризового управління банківською діяльністю (рис. 2.3).

Розглянемо причини, які обумовлюють необхідність розробки, а також особливості запропонованої концепції багаторівневої системи антикризового управління банківською діяльністю

По-перше, це відсутність однозначності у трактуванні термінів антикризового «менеджменту» та «регулювання». Так, у науковій літературі

можна зустріти поняття «антикризовий менеджмент» та «антикризове регулювання».

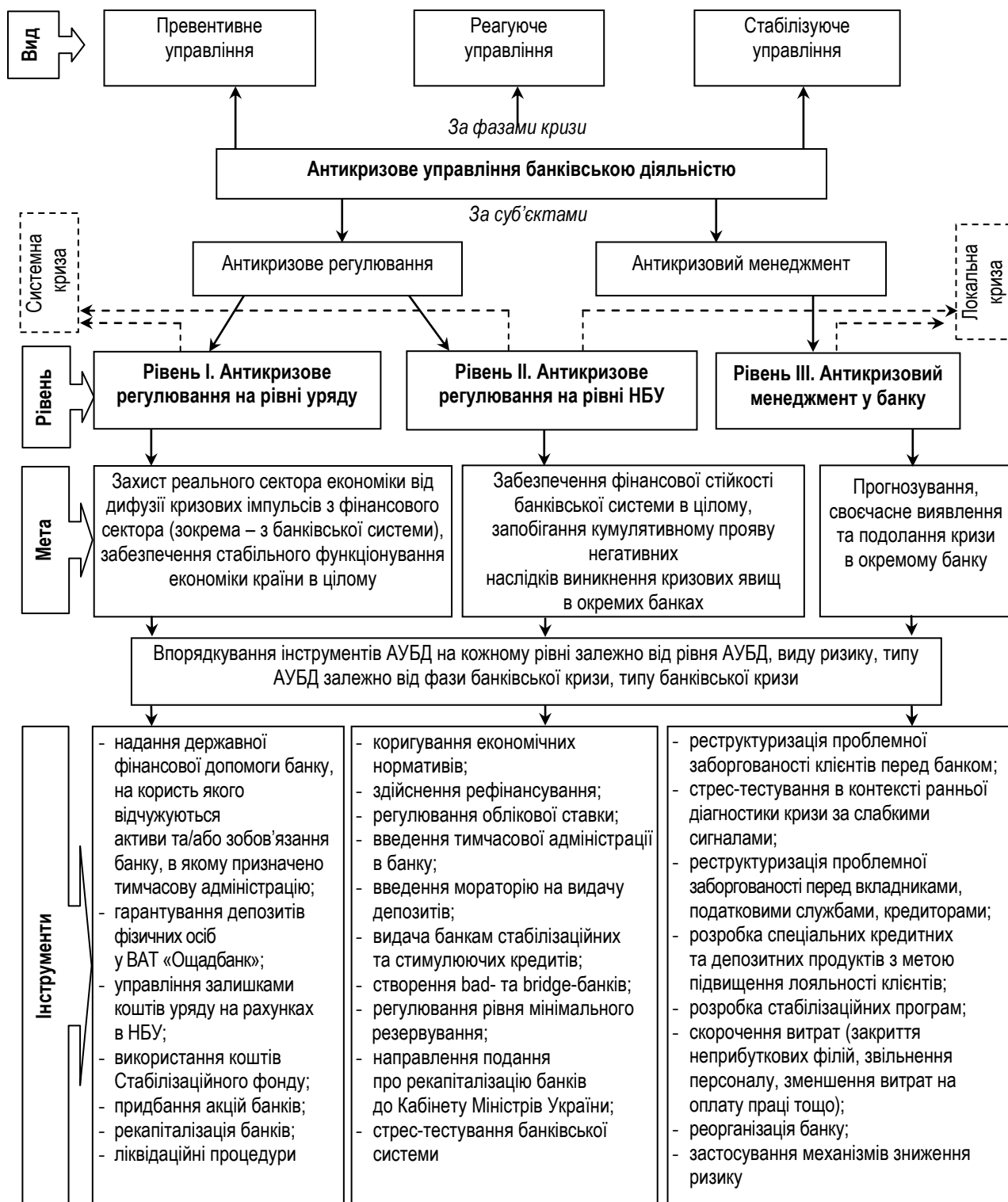


Рисунок 2.3 – Багаторівнева система антикризового управління банківською діяльністю (власна розробка)



Аналізуючи роботи, присвячені дослідженню діяльності державних органів, спрямованої на захист від кризи та мінімізацію її наслідків, в науковій літературі зустрічаються такі категорії як «державне антикризове регулювання» та «державне антикризове управління». Так, деякі науковці у своїх роботах [56, 87, 104, 105, 225] застосовують термін «державне антикризове управління».

Так, у загальному вигляді, управління являє собою діяльність, пов'язану з впливом керуючого суб'єкта на керований об'єкт, спрямовану на досягнення певних результатів. Під державним регулюванням діяльності банків розуміють комплекс інструментів, за допомогою яких держава встановлює вимоги до банків. На нашу думку, у контексті діяльності державних органів, орієнтовану на недопущення та мінімізацію впливу на кризи на діяльність банків та всієї банківської системи коректнішим є поняття державне антикризове регулювання, що підкреслюється авторами у роботах [63, 111, 147]. Для позначення діяльності на рівні банків, спрямованої на попередження та управління кризовими ситуаціями використовуємо термін «антикризовий менеджмент».

Таким чином, діяльність державних органів та, зокрема, центрального банку, яка сприяє уникненню кризи, мінімізації її руйнівного впливу та виведенню із кризи банківської системи або окремих комерційних банків являє собою саме антикризове регулювання. У свою чергу, антикризовий менеджмент реалізується на рівні банківських установ і є більш суб'єктивним процесом.

Н.Літвін визначає державне антикризове регулювання як «макроекономічну категорію, яка відображає відносини, що виникають при організаційно-економічному та правовому впливі держави для захисту суб'єктів господарювання від кризових ситуацій, запобігання банкрутства або припинення їхнього подальшого функціонування» [138]. Оскільки від ефективності діяльності та стабільності функціонування банків залежить стабільність всієї банківської системи та економіки в цілому, то антикризові

заходи мають здійснюватися на всіх рівнях: на макроекономічному та мікроекономічному.

По-друге, це необхідність узгодження антикризового регулювання на рівні НБУ й Уряду та антикризового менеджменту. Так, сучасні дослідження, присвячені управлінню банківськими кризами, не достатню увагу приділяють важливості взаємозв'язку між макроекономічним та мікроекономічним рівнями антикризового управління банківською діяльністю. Так, основні аспекти взаємодії будуть розглянуті нами нижче.

Як було зауважено у попередньому розділі, поширеними залишаються науково-методичні підходи до трактування антикризового управління як сукупності інструментів безпосереднього реагування на кризу, яка наступила. Проте, на нашу думку, акцент має бути зміщений переважно на превентивний характер антикризових дій. Таким чином, третя причина значущості запропонованої системи полягає в необхідності виокремлення на кожному з рівнів трьох видів антикризового управління в залежності від етапу банківської кризи.

Слід зауважити, що Національний банк України має статус державного, тому деякі науковці не вважають доцільним виокремлювати рівень Уряду та НБУ як окремі рівні антикризового регулювання, а відносити антикризову політику двох даних органів до державного рівня. Проте незважаючи на державний статус, згідно з законодавством НБУ є незалежним органом, крім того, інструменти на рівні центрального банку та на рівні Уряду не дублюються. Так, інструменти антикризового регулювання зазначених державних органів визначаються їх повноваженнями, а отже, це є четвертим аргументом, що обґрунтовує доцільність запропонованої багаторівневої системи антикризового регулювання.

Важлива роль системного дослідження антикризового управління банківською діяльністю, що включає антикризове регулювання на рівні Уряду та центрального банку і антикризовий менеджмент на рівні банківських установ обумовлена наступним:

- а) підтримка стабільності на рівні окремих банків, а також всієї банківської системи;
- б) недопущення виникнення кризи в банку, що є серйозним ризиком для діяльності банків-конкурентів, і, відповідно, банківської системи, та разом з тим знижує загальний потенціал розвитку економіки країни;
- в) якісне прогнозування та попередження появи банківських криз;
- г) розробка стратегії поведінки на випадок настання кризової ситуації в банку та в банківській системі;
- ґ) вчасне застосування інструментів антикризового регулювання та менеджменту в залежності від кризової ситуації, що склалася або прогнозується;
- д) ліквідація зовнішніх і внутрішніх ознак виникнення кризи;
- е) уникнення банкрутства банківських установ;
- є) забезпечення здатності банків до самоорганізації та підтримки стабільності;
- ж) зменшення негативних наслідків впливу банкрутства банків на загальний стан банківської системи.

Вказані причини, що обумовлюють необхідність реалізації антикризового регулювання та антикризового менеджменту, дозволяють виокремити три основні завдання, які мають бути реалізовані системою антикризового управління банківською діяльністю:

- а) попередження кризи;
- б) нейтралізація кризи;
- в) подолання негативних наслідків кризових явищ та повернення до докризових параметрів діяльності.

Відповідно до кожної з окреслених цілей, пропонується виділити превентивне, реагуюче та стабілізуюче антикризове управління банківською діяльністю.

Як відображено на рисунку 2.3, систему антикризового управління банківською діяльністю можна розглядати у двох розрізах:

- а) залежно від суб'єкту управління;
- б) залежно від глибини кризової ситуації в банківській системі або в окремому банку.

Залежно від суб'єкта антикризового управління банківською діяльністю можна виділити три рівні даної системи:

- а) антикризове регулювання на рівні Уряду;
- б) антикризове регулювання на рівні центрального банку;
- в) антикризовий менеджмент на рівні окремої банківської установи.

Досліджувати заходи, спрямовані на антикризове управління банківською діяльністю, необхідно у взаємозв'язку антикризового менеджменту, який реалізується безпосередньо в банку, та антикризового регулювання, суб'єктами якого є Уряд та НБУ. Банківський антикризовий менеджмент у значній мірі взаємопов'язаний з державним антикризовим регулюванням та визначається його інструментами.

Взаємодія елементів системи антикризового управління банківською діяльністю відображена на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Особливості взаємодії елементів системи антикризового управління банківською діяльністю

Таким чином, як видно з рис. 2.4, система антикризового управління банківською діяльністю характеризується ієрархічністю. Тобто у контексті

антикризового впливу кожен рівень взаємодіє безпосередньо з наступним: «Уряд – НБУ» та «НБУ – банк/банківська система».

Серед основних аспектів взаємодії антикризового регулювання на рівні НБУ та антикризового менеджменту в банках виділимо наступні:

- а) важливою умовою поєднання інтересів держави та комерційних банків є розробка нормативної бази організації банківської діяльності. Встановлення обов'язкових нормативів, норм обов'язкового резервування як інструментів антикризового регулювання діяльності банків передбачає обов'язкове виконання зазначених вимог банками. Встановлення цих нормативів виконує роль превентивного регулювання, тобто такого, що спрямоване на недопущення та попередження кризових явищ в банківській системі;
- б) інструменти, застосовувані центральним банком та іншими державним органами з метою антикризового регулювання діяльності банківської системи, зорієнтовані на забезпечення стабільності комерційних банків. При загрозі або настанні банківської кризи, НБУ реалізує заходи антикризового характеру, серед яких, наприклад, рекапіталізація банків, рефінансування, введення тимчасової адміністрації та інші. Зазначені інструменти спрямовані на конкретні банки, а, отже, антикризове регулювання знаходиться у тісному взаємозв'язку з антикризовим менеджментом в банку. Так, наприклад, при призначенні центральним банком тимчасового адміністратора в фінансово-кредитній установі, він здійснює саме антикризове управління даним банком, реалізуючи відповідні заходи та застосовуючи такі інструменти, які допоможуть здійснити ефективну санацію установи та повернути її до звичайного режиму діяльності;
- в) антикризове регулювання діяльності банківської системи може мати також рекомендаційний характер: НБУ розробляє рекомендації стосовно реагування на певні негативні фактори середовища; банки, в

свою чергу, можуть застосовувати їх при реалізації антикризового управління;

г) стабілізаційні заходи державного антикризового регулювання спрямовані на вихід із кризи та подолання негативних її наслідків на банки: НБУ або Уряд застосує інструменти, а банківські установи їх реалізують, або враховують в своїй діяльності (в залежності від характеру антикризових інструментів – директивного або рекомендаційного);

г) з допомогою фінансових, операційних та структурних антикризових інструментів НБУ реагує на розвиток кризових явищ в банківській системі. Вступні бар'єри, а також проведення стрес-тестування банківської системи країни є за своєю сутністю превентивними, попереджуючими заходами. Окрім цього, якщо має місце банківська системна криза НБУ реагує на її появу прийняттями відповідних постанов або введенням обмежень. Можна також стверджувати про наявність заходів, які сприяють стабілізації діяльності банків після подолання кризи. Таким чином, антикризове регулювання має місце:

- 1) у випадку системної банківської кризи; тоді воно спрямоване на нейтралізацію подальшого розвитку проблем в банках країни;
- 2) у випадку бездіяльності або низької ефективності антикризового менеджменту в банку; у цьому разі антикризове регулювання з боку НБУ буде спрямовано на конкретну установу (установи).

Серед основних аспектів взаємодії антикризового регулювання на рівні уряду та на рівні НБУ зауважимо такі:

а) у контексті антикризового регулювання банківської діяльності уряд взаємодіє безпосередньо з центральним банком, а не з окремими банківськими установами. Крім того, інструменти даного рівня

орієнтовані на подолання системної кризи, а не часткових випадків локальних банківських криз;

б) на етапі превентивного антикризового регулювання банківської системи серед інструментів уряду можна відзначити інструменти фіскальної політики. Так, ефективність державного антикризового регулювання у великій мірі визначається ефективністю взаємодії урядової фіскальної та грошово-кредитної політики НБУ. Наразі серйозною причиною макроекономічної нестабільності є відсутність якісних комунікацій між урядом та центральним банком України. Це, в свою чергу, поглиблює кризове становище банківської системи. Для вирішення цієї проблеми потребують розробки нормативно-правові основи взаємодії уряду та центрального банку стосовно інструментів комунікації при реалізації антикризової політики.

Загалом, уряд з метою антикризового регулювання може використовувати наступні інструменти:

а) превентивне антикризове регулювання:

- 1) введення податку на відсотковий дохід за депозитами фізичних осіб;
- 2) введення обов'язкового збору з купівлі валюти до Пенсійного фонду України;
- 3) управління залишками на рахунках уряду в НБУ.

б) реагуюче та стабілізуюче антикризове регулювання:

- 1) створення Стабілізаційного фонду у державному бюджеті, кошти якого використовуються на рефінансування або обслуговування кредитів, отриманих банками в іноземних позичальників, на надання фінансової допомоги банкам (кредитування, капіталізацію);
- 2) гарантування вкладів фізичних осіб у ВАТ «Ощадбанк»;
- 3) надання дозволу Уряду придбавати акції банків в обмін на державні облігації чи за рахунок інших запозичень, отриманих понад планові обсяги з відповідним коригуванням державного боргу тощо;

- 4) капіталізація банків за рахунок держави, тобто націоналізація банків.
- 5) збільшення статутних капіталів державних банків з метою покращення становища із кредитуванням економіки країни;
- 6) припинення практики односторонньої зміни умов укладених кредитних договорів та договорів банківського вкладу;
- 7) продаж урядом ОВДП Національному банку України з метою надання можливості фінансування процесів рекапіталізації банківських установ;
- 8) надання державної фінансової допомоги на користь якого відчужуються активи та/або зобов'язання банку, в якому призначено тимчасову адміністрацію, в тому числі санаційному банку [74];
- 9) контроль за кредитуванням банків центральним банком, за результатами проведеної діагностики стану комерційних банків.

Як бачимо, перераховані інструменти спрямовані на регулювання системних банківських криз.

Так, велика кількість інструментів та методів антикризового менеджменту в банках застосовується згідно з рішенням або за призначенням Національного банку України або Уряду. Це стосується як заходів із попередження кризи, так і її нейтралізації. Зазначене свідчить про досить умовний розподіл антикризового управління та антикризового регулювання. Так наприклад, К.Трофімов [231] стверджує, що регулюючі методи з боку центрального банку є основними антикризовими заходами стосовно комерційних банків. Серед методів державного антикризового регулювання він розрізняє попереджувальні та примусові, що застосовуються до банків у разі негативного впливу нестабільної діяльності установи на інтереси вкладників та кредиторів.

Отже, на нашу думку, слід вважати державне антикризове регулювання та антикризовий менеджмент взаємодоповнюючими категоріями. Орієнтуючись на дотримання нормативів та вимог центрального банку за



умов стабільної діяльності, а також на застосування заходів антикризового регулювання за умов виникнення кризи, банки мають створювати та впроваджувати системи антикризового менеджменту.

Так, НБУ та уряд, здійснюючи антикризове регулювання, визначає умови, встановлює певні межі, в рамках яких банки, в свою чергу, реалізують антикризовий менеджмент та застосовують його інструменти. Необхідність розробки концептуальних засад створення системи антикризового менеджменту та антикризового регулювання обумовлена і тим, що банки знаходяться в постійній взаємодії між собою, а також із центральним банком та іншими суб'єктами ринку фінансових послуг. Така комплексна система дозволить отримати переваги за рахунок ефекту синергії. Крім того, це дасть можливість знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій в діяльності окремих банків, що матиме позитивний ефекти на всю банківську систему, оскільки криза одного банку становить загрозу для стабільності функціонування інших банківських установ.

Кожен з елементів системи антикризового управління банківською діяльністю характеризується власними цілями. Так, метою антикризового регулювання на рівні Уряду є реалізація необхідних заходів та інструментів для мінімізації негативного впливу кризи на економіку в цілому.

Мета антикризового регулювання на рівні НБУ полягає у попередженні та захисті від руйнівного впливу кризи всіх банків країни, а його інструменти спрямовуються як на окремі банківські установи, так і на всю банківську систему. У цьому полягає відмінність антикризового регулювання на рівні Уряду та на рівні центрального банку: інструменти орієнтовані не на окремі суб'єкти банківської діяльності, а на всю систему.

Антикризовий менеджмент в банках має на меті триєдину ціль, тобто:

- а) своєчасне виявлення кризи, її локалізація; запобігання переходу банку зі стану нормального функціонування у кризовий;

б) швидке реагування на кризу, що виникла, та повернення банку до нормального функціонування, а також мінімізація впливу кризи на його діяльність;

в) подолання наслідків кризи; стабілізація фінансового стану, повернення до нормальної діяльності банку.

Банківська діяльність в Україні являє собою одну з найважливіших фінансово-економічних сфер, а, отже, підтримка стабільності вітчизняної банківської системи є одним з основних завдань державного регулювання. Так, антикризове регулювання діяльності банків необхідне як для ефективного функціонування економіки країни, так і для самих банків: стабільна діяльність банку забезпечує високий рівень довіри до нього з боку клієнтів, що, в свою чергу, сприяє зростанню прибутковості та ефективності банківської діяльності. Державне антикризове регулювання діяльності банків визначається також суспільною необхідністю та корисністю банківської діяльності.

Так, НБУ шляхом застосування різних методів може регулювати антикризове управління в банках на всіх його етапах – превентивному, реагуючому та стабілізуючому, тобто до виникнення кризи, під час її впливу та після її подолання. Що стосується антикризового регулювання банківської системи на рівні Уряду, то необхідно відзначити, що втручання держави у діяльність банківської системи здійснюється переважно тоді, коли центральний банк та банки не справляються з кризою та потребують підтримки – тобто на етапі реагуючого антикризового управління. Таке державне антикризове регулювання має системний характер, що дозволяє уникнути упередженості та суб'єктивізму. Так, банки повинні бути здатними самостійно справлятися з кризовими ситуаціями та тримати її під контролем. І тільки у разі загрози виникнення системної кризи уряд втручається у діяльність того чи іншого банку або банківської системи в цілому з допомогою інструментів антикризового регулювання. Інструменти антикризового регулювання банківською системою з боку Уряду можна

поділити на дві групи – фінансові та структурні. Залежно від глибини та виду кризи, а також суб'єкту впливу (банківська система або окремі банки) НБУ використовує операційні, фінансові та структурні інструменти антикризового регулювання. Більше ґрунтовно інструменти антикризового регулювання будуть розглянуті нами у наступних підрозділах.

На рисунку 2.5 відображено послідовність реалізації заходів антикризового впливу на діяльність банків.



Рисунок 2.5 – Послідовність антикризових менеджменту та регулювання діяльністю банку

Розглянувши багаторівневу систему антикризового управління банками, можна зробити висновок про необхідність формування тісного взаємозв'язку між антикризовим регулюванням, що здійснюється на рівні держави й центрального банку, та антикризовим менеджментом, який реалізується власне банками. Проте, разом з тим, слід розрізняти антикризове регулювання та антикризове управління, не применшуючи важливу роль останнього. Так, за високоризикових умов та зростання впливу факторів, які

сприяють розвитку банківських криз, у вітчизняних комерційних банках все більш необхідним стає впровадження системи антикризового менеджменту, що має включати превентивне, реагуюче та стабілізаційне антикризове управління.

Кожен з елементів комплексної системи характеризується специфічними цілями, завданнями, інструментами та методами. Визначення та дослідження даних аспектів відіграє значну роль у забезпеченні безкризової діяльності вітчизняних банків, саме тому наступних підрозділах дані питання будуть розглянуті нами детальніше.

## 2.2 Формування індикатора інструментів антикризового регулювання банківської діяльності на рівні уряду та Національного банку України

Як було розглянуто у попередньому розділі, банківські кризи у великому ступені обумовлені видом ризику, який переважає в банку. В залежності від цього реалізуються ті чи інші антикризові заходи, орієнтовані на якомога скоріше подолання кризових явищ з мінімальними негативними наслідками для діяльності банківської установи. Відповідно, можна зробити висновок, що прийняття рішення про вибір інструмента антикризового управління банківською діяльністю залежить від наступних факторів:

- а) рівень АУБД;
- б) вид ризику, що переважає в банку;
- в) тип АУБД залежно від фази кризи;
- г) тип банківської кризи.

З метою формалізації процедури вибору оптимальних антикризових інструментів представимо їх у вигляді системи факторів  $S \{ i_l ; i_r ; i_m ; i_c \}$ , де:

- а)  $i_l$  – рівень АУБД. Значення даного параметру може коливатися в проміжку  $1 < i_l < 3$ , де:

- 1 – АУБД на рівні Уряду;
- 2 – АУБД на рівні НБУ;
- 3 – АУБД на рівні банку.

б)  $i_r$  – вид банківського ризику. Значення даного параметру може коливатися в проміжку  $1 < i_r < 9$ , що обумовлено кількістю видів банківських ризиків, що виокремлюється згідно з класифікацією НБУ [146]:

- 1 – кредитний ризик;
- 2 – операційно-технологічний ризик;
- 3 – ризик зміни процентної ставки;
- 4 – ринковий ризик;
- 5 – валютний ризик;
- 6 – ліквідності ризик;
- 7 – репутації ризик;
- 8 – юридичний ризик;
- 9 – стратегічний ризик.

в)  $i_m$  – вид антикризового управління банківською діяльністю в залежності від етапу реалізації. Значення даного параметру може бути рівним  $1 < i_m < 3$ , оскільки виділяємо превентивне ( $i_m = 1$ ), реагуюче ( $i_m = 2$ ) та стабілізуюче ( $i_m = 3$ ) антикризове управління;

г)  $i_c$  – тип банківської кризи. Значення даного параметру варіюється в проміжку  $1 < i_c < 5$ , в залежності від основних типів банківських криз, визначених при проведенні даного дослідження:

- 1 – криза субстандартного кредитування;
- 2 – криза прибутковості;
- 3 – валютна криза;
- 4 – криза ліквідності;
- 5 – криза довіри.

Таким чином, залежно від значень, які прийматиме кожен з трьох параметрів даної системи, приймається рішення про використання того чи іншого набору антикризових інструментів. Причому розглянемо інструменти

антикризового регулювання (на рівні НБУ) та антикризового менеджменту (на рівні банку).

Розглянемо особливості та інструменти, які застосовуються урядом України у контексті антикризового регулювання діяльності банків.

З метою підтримки фінансової системи країни у випадку системної банківської кризи, держава може проводити рекапіталізацію банківських установ. Так, якщо глибокі кризові явища виникли у великому системному банку, від фінансового становища якого залежить велика кількість вкладників, то в такому випадку установа потребує державної підтримки. В Україні рекапіталізація здійснюється шляхом участі держави у статутному капіталі банку та наданні фінансової допомоги для підтримки ліквідності. Доступ до даного заходу антикризового регулювання на рівні уряду мають банки за умови відповідності встановленим критеріям та вимогам. Так, Національний банк України є єдиним органом, який направляє пропозиції до Кабінету Міністрів України щодо банків, які можуть бути рекапіталізовані. В умовах відсутності бажання інвесторів вкладати фінансові ресурси з огляду на їх обмеженість, а також високу ризиковість (оскільки банківські кризи є непередбачуваними), держава залишається єдиним надійним джерелом грошових коштів для порятунку банківських установ.

Крім збільшення статутного капіталу, іншим антикризовим заходом підтримки банківської системи є надання фінансової допомоги банкам, на користь яких відчужуються активи або зобов'язання банку, в якому призначено тимчасову адміністрацію. Даний вид допомоги надається у разі виконання встановлених умов стосовно строку його функціонування, участі у Фонді гарантування вкладів фізичних осіб, дотримання економічних нормативів НБУ та обсягів обов'язкових резервів, за рахунок фінансових ресурсів з державного бюджету України.

Грошові кошти створеного Кабінетом Міністрів України Стабілізаційного фонду можуть бути використані з метою кредитування банків з метою надання кредитів рефінансування, а також обслуговування

кредитів, виданих фінансово-кредитним установам від Національним банком України.

У контексті підтримки вітчизняних банків урядом слід зауважити, що серед вітчизняних банківських установ тільки депозити фізичних осіб у ВАТ «Ощадбанк» гарантуються Урядом України. Що ж до інших банків, то їх депозити гарантуються Фондом гарантування вкладів фізичних осіб.

У випадку розвитку кризових явищ в фінансовій системі країни, уряд може впливати на рівень ліквідності в банківській системі шляхом управління залишками своїх коштів на рахунках в НБУ. Так, наприклад,

Розглянемо особливості та інструменти, які застосовуються Національним банком України у контексті антикризового регулювання діяльності банків.

Так, у таблиці 2.1 відображено основні інструменти превентивного антикризового регулювання з боку центрального банку, які застосовуються в Україні для впливу на різні види банківських ризиків.

Таблиця 2.1 – Інструменти превентивного антикризового регулювання на рівні НБУ в залежності від значення індикатора  $S \{i_l; i_r; i_m; i_c\}$

$S \{i_l; i_r; i_m; i_c\}$	Інструменти превентивного антикризового регулювання
1	2
$S \{2; 1; 1; 1\}$ $S \{2; 1; 1; 2\}$	-регулювання облікової ставки; -перевірка дотримання та перегляд норм резервування для відшкодування можливих втрат за активними операціями для банків; -розробка методичних рекомендацій щодо управління кредитним ризиком з метою попередження його поглиблення; -банківський нагляд (виїзний та безвиїзний)
$S \{2; 2; 1; 2\}$	-встановлення вимог до професійної придатності та ділової репутації голови та членів спостережної ради, персоналу та менеджменту банку; -здійснення нагляду за діяльністю банківських установ

## Продовження таблиці 2.1

1	2
$S \{2; 3; 1; 2\}$	- розробка методичних вказівок та рекомендацій з управління ризиком зміни процентної ставки
$S \{2; 4; 1; 2\}$	- проведення стрес-тестування банківської системи з боку Національного банку України
$S \{2; 5; 1; 3\}$ $S \{2; 5; 1; 2\}$	- регулювання лімітів відкритої валютної позиції
$S \{2; 6; 1; 4\}$	- перевірка дотримання та перегляд обов'язкових нормативів ліквідності (Н4, Н5, Н6)
$S \{2; 7; 1; 5\}$ $S \{2; 7; 1; 4\}$	-оприлюднення публічної інформації про банки
$S \{2; 8; 1; 5\}$ $S \{2; 8; 1; 2\}$	-встановлення вимог стосовно фінансового моніторингу операцій клієнтів банку, а також перевірки потенційних та наявних клієнтів; -встановлення штрафних санкцій та адміністративних стягнень як заходів впливу при порушенні банківського законодавства або нормативно-правових актів НБУ
$S \{2; 9; 1; 4\}$	-регулювання нормативів достатності капіталу (Н1, Н2, Н3), що допомагає забезпечувати виконання стратегічних планів; -перегляд та удосконалення системи звітності банківських установ

Як свідчать дані таблиці 2.1, інструменти превентивного антикризового регулювання на рівні НБУ можуть впливати як на всю банківську систему, так і на окремі банківські установи. Загалом, заходи даної групи можна умовно розділити на наступні групи:

- а) вступні бар'єри;
- б) встановлення економічних нормативів;
- в) стрес-тестування (детальніше буде розглянуто у підрозділі 2.4);
- г) застосування інструментів грошово-кредитної політики, які мають антикризовий характер.

Під час превентивного регулювання НБУ здійснює контроль за чіткістю та повнотою дотримання вимог стосовно отримання ліцензій на реалізацію банківських операцій. Даний вид регулювання включає в себе перевірку відповідності обсягів капіталу банку, кваліфікації та досвіду керівників та власників, бізнес-плану, а також наявності необхідного обладнання, комп'ютерної техніки, програмного забезпечення та приміщення, що відповідає нормам НБУ. Невідповідність встановленим



вимогам робить вихід банку на ринок банківських послуг неможливим, оскільки діяльність його матиме негативний вплив на існуючі банки, викликавши кризову ситуацію на мікро- або макрорівні. Таким чином, слід вважати, що так звані «вхідні бар'єри», які передбачені вступним наглядом, є інструментом превентивного антикризового регулювання, спрямованого на недопущення появи кризи в банківській системі країни. До вхідних бар'єрів відносяться вимоги до нових банків, які визначені у Законі «Про банки та банківську діяльність».

Фінансові інструменти можуть бути орієнтовані на всю банківську систему, як, наприклад, зниження норм обов'язкового резервування та регулювання облікової ставки. У роботі [105] автор відносить до фінансових інструментів антикризового регулювання Національного банку України наступні: попит і пропозиція грошей, відсоткова політика, політика обов'язкових резервних вимог, капіталотворча діяльність.

Розглянемо основні інструменти реагуючого антикризового регулювання з боку центрального банку, які застосовуються для впливу на різні види банківських криз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Інструменти реагуючого антикризового регулювання на рівні НБУ в залежності від значення індикатора  $S \{ i_l; i_r; i_m; i_c \}$

$S \{ I_L; I_R; I_M; I_C \}$	Інструменти реагуючого антикризового регулювання
1	2
$S \{ 2; 1; 2; 1 \}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- викуп проблемних активів банків;</li> <li>- створення госпітального банку та переведення проблемних зобов'язань банків на його баланс;</li> <li>- надання кредитів рефінансування;</li> <li>- функціонування Єдиної інформаційної системи обліку проблемних позичальників;</li> <li>- зниження облікової ставки</li> </ul>
$S \{ 2; 1; 2; 2 \}$ $S \{ 2; 2; 2; 2 \}$ $S \{ 2; 3; 2; 2 \}$ $S \{ 2; 4; 2; 2 \}$ $S \{ 2; 5; 2; 2 \}$ $S \{ 2; 8; 2; 2 \}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рекапіталізація банків;</li> <li>- зниження рівня мінімального резервування для банків;</li> <li>- регулювання рівня достатності капіталу для банків;</li> <li>- здійснення рефінансування;</li> <li>- введення тимчасової адміністрації</li> </ul>

1	2
S {2; 5; 2; 3}	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення аукціонів з продажу валюти за пільговим курсом для позичальників;</li> <li>- встановлення тимчасової заборони або обмеження на валютне кредитування суб'єктів господарювання</li> <li>- встановлення обмежень на видачу валютних позик фізичним особам;</li> <li>- встановлення вимоги резервування в розмірі 50-100% від суми виданих кредитів в іноземній валюті</li> </ul>
S {2; 6; 2; 4} S {2; 7; 2; 4} S {2; 9; 2; 4}	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здійснення рефінансування;</li> <li>- надання стабілізуючих або стимулюючих кредитів;</li> <li>- встановлення обов'язкової вимоги щодо раннього попередження банку клієнтом про дострокове зняття коштів з депозитного рахунку;</li> <li>- видача банкам стабілізуючих та стимулюючих кредитів</li> </ul>
S {2; 7; 2; 5} S {2; 8; 2; 5}	<ul style="list-style-type: none"> <li>- гарантування депозитів населення;</li> <li>- введення мораторію на зняття депозитів та/або видачу кредитів в банках;</li> <li>- націоналізація банків</li> </ul>

Згідно з зарубіжною банківською практикою, антикризовий менеджмент базується на тому принципі, що першочергові заходи щодо мінімізації впливу кризи мають здійснювати самі банківські установи, які відповідають за свою безпеку та стабільність. У випадку, коли банки вже не можуть запобігти розвитку кризових явищ, відповідальні органи державної влади здійснюють антикризові заходи.

Так, у випадку виникнення та поглиблення кризи субстандартного кредитування в банківській системі НБУ як суб'єкт антикризового регулювання банківської діяльності може створити спеціальну установу, орієнтовану на переведення в неї проблемних активів банків та управління ними. Такими організаціями можуть бути «bad-банк» або «bridge-банк». Більше детально проблема управління проблемними активами як основний елемент подолання кризи субстандартного кредитування та, відповідно, кризи платоспроможності банку буде розглянута у наступному підрозділі.

Так, антикризова фінансова підтримка банків з боку державних органів здійснюється у різних формах, зокрема:

- участь в капіталі;

- надання кредитів;
- надання державних гарантій.

На рисунку 2.6 графічно відображено державні вливання в провідних країнах світу у фінансово-кредитні установи, які були здійснено у період світової фінансової кризи станом на лютий 2009 р.

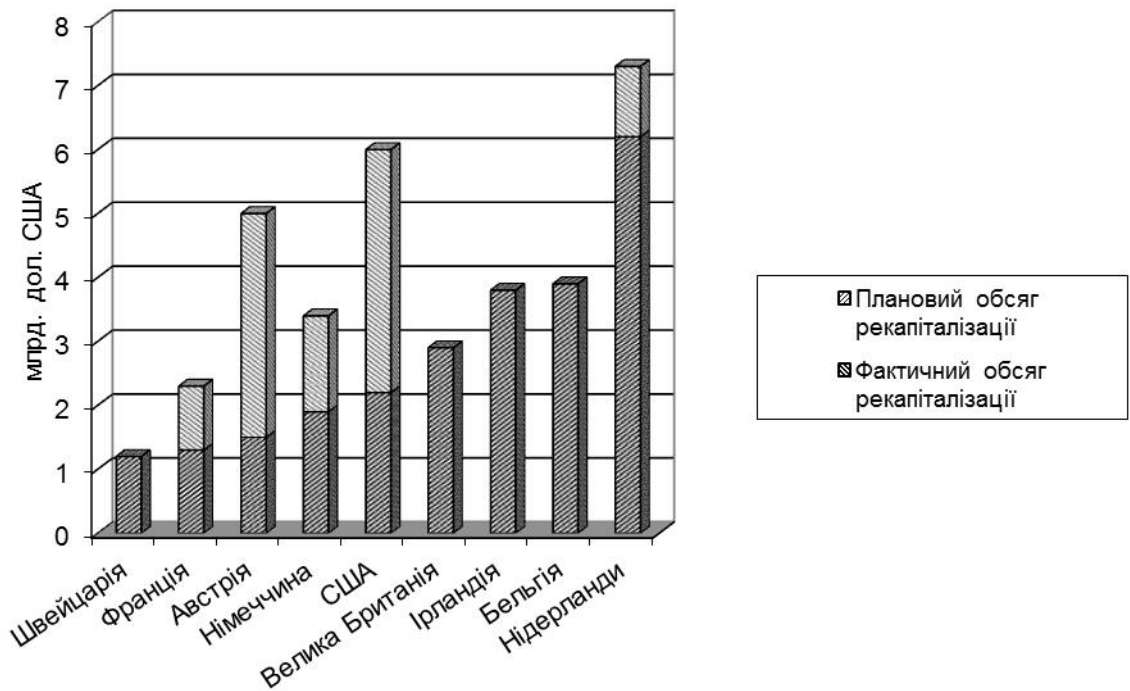


Рисунок 2.6 – Обсяги рекапіталізації банків в різних країнах світу, млрд. дол. США [293]

Як видно з рисунку 2.6, у період світової фінансової кризи державна участь у діяльності банків суттєво зросла. Причому державні уряди деяких країн (Франція, Велика Британія, Німеччина, США, Нідерланди) планують збільшувати обсяги грошових вливань. Так, з 50 найбільших банків ЄС та США, 15 та 23 відповідно отримали грошову допомогу від держави.

Рекапіталізація банків державою здійснюється, виходячи з ряду умов. Наприклад, уряд Німеччини збільшив фінансову допомогу державному банку «KfW» до 15 млрд. євро з вимогою забезпечити видачу кредитів великим корпораціям для уникнення короткострокової нестачі ліквідності, а також підтримувати невеликі регіональні фінансові установи Німеччини. Так, у

багатьох країнах (Китай, Республіка Корея, Фінляндія) уряд за рахунок рекапіталізації державних банків стимулює розвиток кредитування малого та середнього бізнесу, а також перспективних галузей економіки [297].

Як зазначалося вище, ще одним із шляхів участі держави в капіталі банку є повна його націоналізація. Цей інструмент втручання держави у діяльність банків є найбільш поширеним під час кризових ситуацій: у 57 % фінансових криз, які траплялися за останні роки, здійснювалася націоналізація фінансово-кредитних установ. Наприклад, під час східно-азіатської кризи державна частка активів Індонезійських банків зростає від 40% до 60 % від усього банківського капіталу. Подібне відбулося і в Кореї та Тайланді [268].

Рекапіталізація проблемних банків реалізовується за рахунок продажу державі звичайних акцій. Так, наприклад, у Великій Британії держава придбала 70% акцій «Royal Bank of Scotland» та 65% - банку «Lloyds». Для підтримки ліквідності банки багатьох країн здійснили випуск привілейованих акцій для викупу державою. Такі заходи дають змогу банкам вивільнити додатковий капітал для відновлення своєї діяльності.

У таблиці 2.3 перераховано провідні зарубіжні банки, які погодилися на залучення державного капіталу під час світової фінансової кризи 2008-2009 рр.

Таблиця 2.3 – Найбільші банки, які отримали фінансову допомогу від держави шляхом продажу акцій (складено автором на основі [33, 85, 245, 265, 280])

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

Частка наведених у таблиці 2.3 банків була повністю націоналізована (наприклад, «Northern Rock», «Bradford & Bingley», «Kommunalkredit Austria»). У інших банках державні органи стали лише одним з акціонерів, придбавши невелику частку акцій для підтримки ліквідності.

У різних країнах по-різному реалізовувалась програма участі держави в капіталі банку. Наприклад, у Сполученому королівстві та в Нідерландах у рекапіталізованих банках було здійснено спеціальні заходи – введення державних представників у Раду директорів. У інших же країнах, наприклад, у США, державні органи залишаються пасивними інвесторами. Тобто, спостерігаються два шляхи вирішення проблеми: карання вищого менеджменту за неплатоспроможність банку або, навпаки, відсутність державного втручання в діяльність банку [301].

Розглянемо особливості рекапіталізації українських банків як антикризовий засіб підтримки банків.

Так, на початку 2009 р. Кабінетом Міністрів України було визначено механізм рекапіталізації банків на суму 44 млрд. грн. Для реалізації даної процедури правління України підписало угоду зі Світовим Банком про надання кредиту. Для його отримання були сформульовані наступні умови:

- а) створення у складі Міністерства фінансів державної структури – департаменту з рекапіталізації банків, основними функціями якого є ліквідація проблемних банківських активів, удосконалення процедури ліквідації та продажу банків;
- б) передача повноважень центрального банку щодо процедури ліквідації банків Фонду гарантування вкладів фізичних осіб;
- в) здійснення рекапіталізації не всіх банків, а тільки ефективних [252].

Для участі у програмі рекапіталізації банки мали подати до Міністерства фінансів пропозицію, після розгляду якої у банківській установі здійснюється оцінка спеціально призначеними аудиторами та юристами, а також Кабінетом Міністрів.

Після прийняття рішення про участь держави в статутному капіталі банку, реалізуються наступні дії:

- включення у склад органів управління банку представників державних органів;
- реалізація плану фінансового оздоровлення;
- підготовка плану продажу частки держави у капіталі фінансово-кредитної установи;
- перерахунок державних коштів або ОВДП у статутний капітал банку.

Так, протягом першого півріччя 2009 р. було здійснено державну капіталізацію трьох банків, серед яких ВАТ АБ «Укргазбанк», АТ «Родовід Банк» та ПАТ «АКБ «Київ». Міністерство фінансів здійснило купівлю акцій додаткової емісії в обмін на облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), у результаті чого держава стала власником переважної частки статутного капіталу. Згідно з Постановами Кабінету Міністрів України [192, 193, 194], погашення ОВДП має бути здійснено у 2017-2019 рр. за відсотковою ставкою доходу – 9,5 % річних. У таблиці 2.4 розглянуто основні характеристики угод з рекапіталізованими банками.

Таблиця 2.4 – Особливості рекапіталізації банків України (складено автором на основі [192, 193, 194])

№	Банк	Частка акцій банку у власності держави, %	Сума ОВДП, млрд. грн	Стан банку
1.	АТ «Родовід Банк»	99,93	2,8	- продовження роботи тимчасової адміністрації до 15.09.2011 р.
2.	ВАТ АБ «Укргазбанк»	81,6	3,1	- сформовано правління, Спостережну раду банку; - внесено зміни у статут; - затверджено бюджет на 2010 р.; - розроблено стратегію на 2011-2012 рр.; - розроблено план фінансового оздоровлення
3.	ПАТ «АКБ «Київ»	99,97	3,56	- припинена робота тимчасової адміністрації; - сформовано правління банку; - відновлено процесу кредитування

Відповідно, ВАТ АБ «Укргазбанк», АТ «Родовід Банк» та ПАТ «АКБ «Київ» збільшили обсяг статутного капіталу відповідно у 5,4; 6,4 та 16 разів з січня по вересень 2009 р. На 1 лютого 2010 р. державна частка у банківській системі України складала 27 %, включаючи 2 державні банки та 3 рекапіталізовані державою банки.

Згідно з Постановою НБУ [184], приймати участь у державній програмі капіталізації можуть тільки системні банки, які є відкритими акціонерними товариствами. Серед усіх банків даним умовам відповідають тільки 26 вітчизняних фінансово-кредитних установ.

Загалом банки можуть збільшити обсяг капіталу наступними шляхами:

- вливання грошових коштів у статутний капітал;
- залучення коштів на умовах субординованого боргу.

Останній спосіб виявився найбільш привабливим, особливо за участі іноземних інвесторів, оскільки:

- а) має простішу процедуру реєстрації, ніж оформлення додаткового випуску акцій;
- б) не потребує конвертації в національну валюту, що дозволяє уникнути валютного ризику.

Управління ліквідністю стає однією з основних проблем в період кризи. Наприклад, під час світової фінансової кризи у 2008-2009 рр. спостерігався значний відтік депозитів клієнтів банків. Низький рівень ліквідності ускладнюється нестабільністю відсоткових ставок та валюти. З метою підтримки неліквідних банків центральні банки надають кредити рефінансування. Це відбувалося і під час кризи 1997-1998 рр. у Східній Азії, коли правління Малайзії та Південної Кореї взаємодіяло з проблемними, але кредитоспроможними банками [34]. Державна підтримка банківської системи не тільки допомагає кредитним установам відновити фінансову діяльність, а й сприяє відновленню довіри з боку банківських клієнтів, що, в свою чергу, стримує відтік депозитних коштів. Координація політики держави та банків є

важливим аспектом антикризового управління банківськими установами. Така діяльність стимулює як вкладників, так і інвесторів банків.

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

- Term Asset-Backed Securities Loan Facility (TALF), згідно з якою банки можуть отримати кредити під забезпечення активів;
- Repurchase agreements, сутність якої полягає у проведенні операцій РЕПО найбільших фінансово-кредитних інститутів США з ФРС [62].

Проте дані програми не мали належного ефекту для діяльності банків з огляду на нестачу фінансових коштів, виділених на їх реалізацію.

Так, у грошово-кредитній політиці України першочерговим інструментом регулювання зазвичай був валютний канал. Проте фінансова криза 2008 – 2009 рр. стала мотивом до різкої зміни методів реалізації вітчизняної монетарної політики з валютної політики на підтримку ліквідності банківських установ з допомогою рефінансування. Такі нові інструменти стали об'єктивною необхідністю для реалізації НБУ. Проте, як показує зарубіжна практика, підтримка ліквідності банків в умовах кризи шляхом їх кредитування центральним банком є ефективним та доцільним методом.

Метою застосування механізму рефінансування є забезпечення банків ліквідністю. Проте слід розмежовувати банки з тимчасовою неплатоспроможністю внаслідок кризи та банки, які мають проблеми з готівкою внаслідок недостатньої ресурсної бази, недостатньої капіталізації. З огляду на це, рефінансуванню мають підлягати банки, які мають достатній розмір статутного капіталу. Банківські установи з низьким рівнем капіталізації мають спочатку збільшити розмір власного капіталу відповідно до вимог законодавства, і лише після цього претендувати на отримання ліквідності від НБУ.

Так, наприкінці 2008 р. 88 банків України були рефінансовані НБУ на загальну суму 36,937 млрд. грн. У таблиці 2.5 наведено банки, які отримали



найбільший обсяг рефінансування.

Таблиця 2.5 – Банки України, які отримали найбільші обсяги рефінансування протягом грудня 2008 р. (складено автором на основі [207])

№	Назва банку	Обсяг рефінансування
1.	ВАТ КБ «Надра»	7,100
1.	ПАТ «Промінвестбанк»	5,850
2.	ВАТ «Ощадбанк»	4,6
3.	КБ «Приватбанк»	3,410
4.	ВАТ «Банк Фінанси та кредит»	2,698
5.	ВАТ «Родовідбанк»	2,172
6.	ТОВ «Укрпромбанк»	1,348
7.	КБ «Фінансова ініціатива»	1,285
8.	ВАТ АБ «Укргазбанк»	1,229
	Усього:	36,937

У квітні 2009 р. правлінням НБУ було прийнято Постанову № 259 «Про затвердження Положення про регулювання Національним банком України ліквідності банків України» [188] та Постанову № 262 «Про вдосконалення процедури підтримки ліквідності банків» [181], які визначають ряд інструментів, що можуть бути застосовані для підтримки ліквідності, та критерії диференціації банків на категорії. Так, НБУ розділив усі вітчизняні банки на групи за зазначеними характеристиками їх діяльності та сформулював критерії кредитування державою банківських установ.

На рисунку 2.7 продемонстровано механізм підтримки ліквідності згідно з зазначеними нормативно-правовими актами.

Як видно з рисунку 2.7, НБУ виділив ряд інструментів рефінансування з метою підтримки ліквідності в банках України. Проте даний механізм є обмеженим для певного кола банків з огляду на ряд встановлених вимог. Так, активність на ринку. Проте, на думку дослідників [151], це надає дещо суб'єктивний характер управлінню грошовими коштами в банках, внаслідок

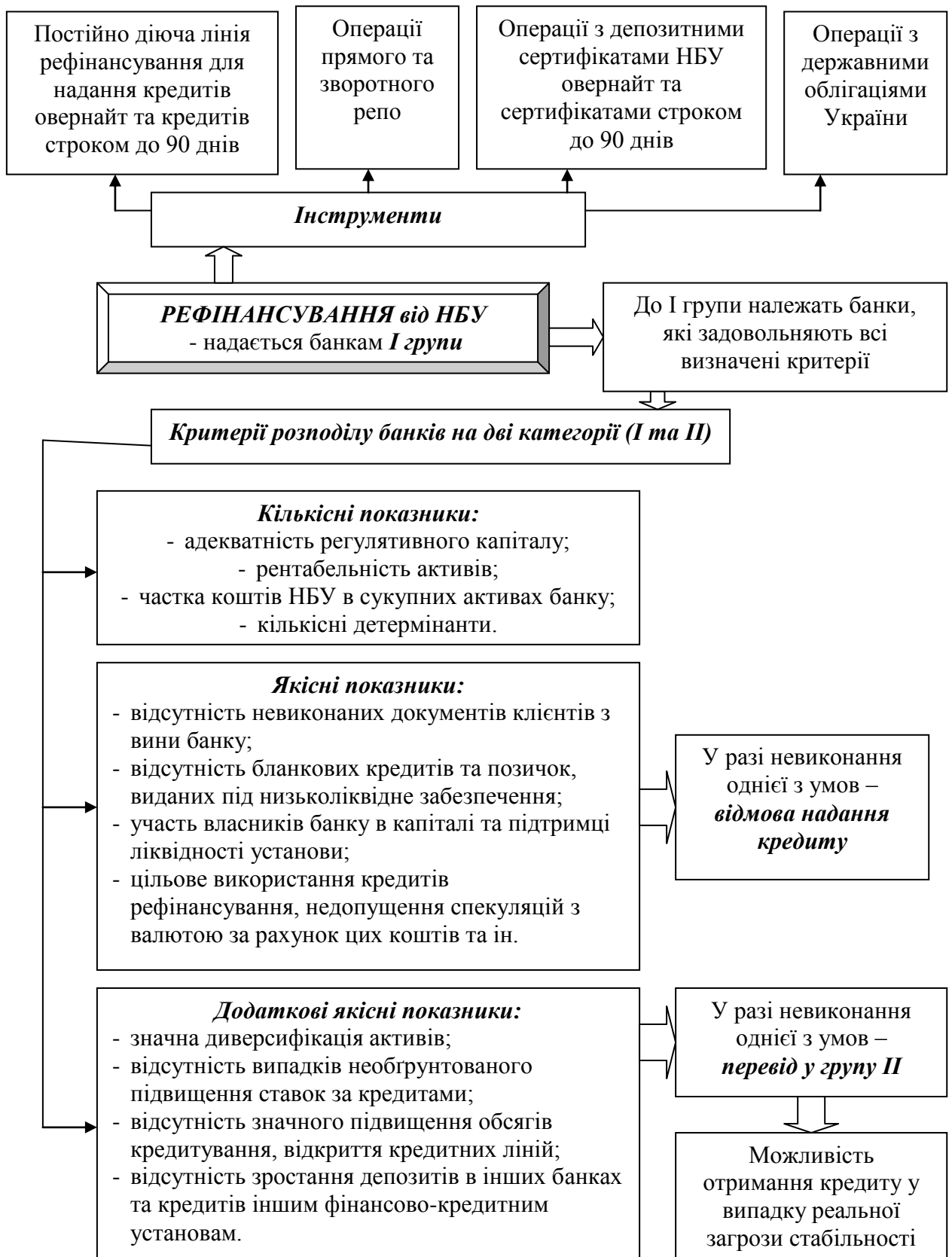


Рисунок 2.7 – Особливості підтримки ліквідності банків шляхом рефінансування НБУ згідно з нормативно-правовими актами 2009 р. (складено автором на основі [1751, 181, 188])

зазначених обмежень, якщо фінансово-кредитні установи прагнуть отримати позичку від центрального банку, вони змушені зменшувати свою ускладнюючи даний процес. Іншою особливістю такого рефінансування була обов'язкова наявність забезпечення державними облігаціями, майновими правами за виданими позичками або нерухомістю.

На початку 2010 р. на зміну вищезазначеним було впроваджено новий вид рефінансування – стимулюючі кредити центрального банку. Крім того, у банків з'явилася можливість отримати стабілізаційний кредит на відновлення своєї діяльності. У таблиці 2.6 проаналізовано особливості даних видів кредиту, визначених НБУ.

Таблиця 2.6 – Порівняльний аналіз стабілізаційного та стимулюючого кредитів (складено автором на основі [189])

Характеристика	Стабілізаційний кредит	Стимулюючий кредит
Призначення кредиту	Надається НБУ у випадку загрози стабільній діяльності банку для підтримки його ліквідності	Надається НБУ для підтримки банківської ліквідності з метою відновлення кредитування стратегічно важливих для економіки та держави вітчизняних підприємств
Ставка кредитування	Облікова ставка + 0,5-2 %	Облікова ставка + 0,5-2 %
Банки, які можуть отримати кредит	Банки всіх класів	Банки категорії «А» та «Б»
Строк	До одного року	До 5 років
Форма надання кредиту	Одноразово або у формі кредитної лінії	Одноразово або у формі кредитної лінії
Умови видачі кредиту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виконання акціонерами банку програми фінансового оздоровлення;</li> <li>- відсутність факту дострокового повернення своїх зобов'язань;</li> <li>- відсутність бонусів вищому менеджменту банку;</li> <li>- надання НБУ даних в інформаційну систему «Реєстр позичальників»;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кредит не може бути направлений на рефінансування існуючих кредитів банку;</li> <li>- інвестиційний проект може бути профінансований даним видом кредиту не більше ніж на 50%, за умов виконання таких пропорцій: не менше 20% складають власні кошти кредитора, не менше 30% - власні кредитні ресурси банку.</li> </ul>

Як видно з таблиці 2.6, доступ до стимулюючих позичок матимуть не всі банки України. Переважне право на кредитування мали державні банки та націоналізовані за період кризи включно, фінансово-кредитні установи з регулятивним капіталом не менше 600 млн грн, а також такі, що мають не більше 10% простроченої заборгованості від загальної суми кредитного портфелю. На момент виходу Постанови, таким вимогам задовольняло близько 20 вітчизняних банків.

Відсоткові ставки за стабілізаційними та стимулюючими кредитами є досить вигідними для банків: вони більш ніж удвічі нижче аналогічних позичок на ринку. А у випадку стимулюючих запозичень – фінансово-кредитні установи матимуть вагомий прибуток завдяки порівняно невисокій вартості таких кредитних ресурсів для банку. Проте НБУ встановив обмеження на загальний розмір вартості кредиту для позичальника – він не має перевищувати облікову ставку більше, ніж на 8%, включаючи всі комісійні та інші платежі.

Крім того, НБУ не встановлено суми, яка буде спрямована на рефінансування за допомогою вказаних позичок. А, отже, рішення за кожним банком буде прийматися на основі розгляду департаментом грошово-кредитної політики. Причому, згідно з настановами МВФ, центральний банк України планує значно обмежити обсяги грошових коштів, спрямованих на підтримку економіки. Постановою Правління НБУ від 03.02.2009 № 42 [185] встановлено обмеження обсягів та доступу фінансово-кредитних установ до рефінансування будь-яких видів.

Масовий відтік коштів з депозитних рахунків банків як в Україні, так і за кордоном став свідченням зниження довіри до банківських систем. З метою відновлення довіри та антикризового регулювання країнами ЄС було прийнято рішення про гарантування банківських вкладів розміром більше 50 тис. євро. Так, стовідсоткове гарантування банкам вирішили надати державні органи Нідерландів за вкладами не менше 100 тис. євро та Австрії – за депозитами фізичних осіб. В Україні також було збільшено розмір

гарантованої суми відшкодування за вкладками, з урахуванням відсоткових виплат, до 150 тис. грн.

Якщо банк опиняється на межі банкрутства, то згідно з українською банківською практикою у ньому може бути встановлена тимчасова адміністрація.

Інститут тимчасової адміністрації в Україні за своєю сутністю представляє собою передачу проблемного банку у тимчасове управління наглядовому органу (регулятору) при відстороненні керівництва банку від виконання своїх обов'язків.

Так, основною метою призначення та діяльності тимчасової адміністрації оздоровлення проблемного банку. Проте в Україні даний інститут сприймається суспільством скоріше в негативному аспекті, тобто як закономірний захід перед банкрутством та ліквідацією банку. Таке сприйняття пов'язане з невисокою ефективністю діяльності тимчасових адміністрацій в минулому в банківській системі України, а, відповідно, призводить до виникнення паніки та зниження довіри серед банківських клієнтів. Незважаючи на таку думку, даний інструмент антикризового регулювання банків є дієвим та, за умов професіоналізму тимчасових адміністраторів, сприяють мінімізації кризового впливу на діяльність комерційного банку.

Тимчасова адміністрація в банку вводиться Національним банком України у випадку загрози його платоспроможності як інструмент впливу. Згідно з законодавством, підставами для введення тимчасової адміністрації в банку є наступні:

- систематичні порушення банком законних вимог Національного банку України;
- зменшення розміру регулятивного капіталу банку на 30% протягом останніх півроку;
- невиконання банком як мінімум 10% власних прострочених зобов'язань;

- арешт або вступ у силу обвинувального вироку стосовно злочинних дій керівників банку;
- приховування банком рахунків, активів, документів, звітів тощо;
- необґрунтована відмова банку в поданні інформації або документів, передбачених Законом України «Про банки і банківську діяльність», уповноваженим представникам Нацбанку;
- здійснення високо ризикових операцій, які можуть спричинити або спричинили втрату доходів або активів;
- недотримання законодавчих вимог стосовно запобігання та протидії
- легалізації доходів;
- публічний конфлікт менеджменту банку;
- подання банком прохання про призначення тимчасової адміністрації [180].

Тимчасовий адміністратор як керівник призначається на строк до одного року, який може бути продовжений для системоутворюючих банків за рішенням НБУ. Призначений керівник приступає до роботи одразу після призначення. Його обов'язками є оцінка фінансового стану банку, ідентифікація можливостей стабілізації діяльності. Після цього тимчасовий адміністратор вживає заходи спрямовані на антикризову стабілізацію та фінансове оздоровлення комерційного банку.

Розглянемо результати діяльності тимчасових адміністрацій у вітчизняних банках. По закінченню строку у деяких банках було продовжено роботу тимчасових адміністрацій (ВАТ КБ «Надра», АТ «Родовід Банк»). Крім того, по відношенню до ряду фінансових установ було ініційовано процедуру ліквідації. Станом на 01.03.2010 р. у стані ліквідації перебувало 15 банків. Згідно з Законом України [240] розмір гарантованої суми відшкодування Фондом гарантування вкладів фізичних осіб за вкладками, включаючи відсотки, складає 150 тис. грн [240]. Часткову виплату депозитів ТОВ «Укрпромбанк» здійснює «Родовід банк».

Як уже зазначалося у попередніх підрозділах дисертаційної роботи, початок світової фінансової кризи охарактеризувався значним відтоком

депозитів з банківських рахунків клієнтів. Так, у кінці 2008 р. НБУ прийняв антикризову Постанову № 413 [196], яка забороняє дострокову видачу строкових депозитів. Таке обмеження було спрямоване на стабілізацію банківського ринку, захист фінансово-кредитних установ України від значного відтоку ліквідності.

У банках було введено мораторій на дострокове розірвання депозитних договорів згідно з Постановою, хоча вона мала рекомендаційний характер. У форс-мажорних випадках проблемні банки здійснювали повернення вкладів фізичним особам (смерть близьких, захворювання тощо), а також пенсійних виплат, бюджетних платежів, заробітної плати. Проте, як правило, при закінченні строку договору його було пролонговано (за згодою вкладника або автоматично).

Як уже розглядалося вище, значний вплив світова фінансова криза мала на зростання рівня неповерненості банківських кредитів. Кількість проблемних позичальників значно зросла протягом 2008 – 2009 рр. Так, у жовтні 2009 р. було опубліковано Указ Президента України [190], згідно з яким банкам рекомендовано створити реєстр недобросовісних позичальників. Це сприяло б зниженню ризику під час кредитної діяльності вітчизняних фінансово-кредитних установ. Протягом місяця з дати виходу даного Указу 11 банків опублікували на своїх офіційних сайтах інформацію про боржників: ПАТ КБ «Надра», ПАТ «Банк Столиця», АКБ «Східно-Європейський банк», АТ Банк «БІГ Енергія», ПАТ «Західінкомбанк», ТОВ «Укрпромбанк», ПАТ «Інпромбанк», АКБ «Трансбанк», ПАТ «Банк Національний кредит» [215].

На початку 2010 р. НБУ прийняв рішення створити Єдину інформаційну систему обліку проблемних позичальників. На відміну від діючого Бюро кредитних історій, до повноважень якого входить збір інформації про всі видані кредити, діяльність новоствореної системи спрямована на облік лише тих позичальників, які мають заборгованість за виданими кредитами. За інформацією НБУ [153], станом на 1 січня 2010 р.

154 банки України погодились подавати інформацію до зазначеного реєстру. Метою впровадження системи обліку проблемних клієнтів банків є стимулювання позичальників своєчасно повертати кредити без прострочень, оскільки, потрапивши в реєстр, позичальник більше не зможе отримати кредит в жодному банку, що приймає участь у даній системі.

З метою антикризового врегулювання проблемної заборгованості в банках, державні органи затвердили наступні нормативні акти:

а) згідно з Постановою № 328 «Про заходи щодо забезпечення погашення кредитів» [191] НБУ встановив обмеження щодо реалізації деяких заходів з реструктуризації кредитів. Серед них слід зазначити наступні:

- строк кредитних канікул – не більше одного року;
- пролонгація кредиту – до двох років;
- пріоритетність кредитної реструктуризації для різних категорій боржників;

б) у Законі №1533 –VI «Про внесення змін до деяких законів України з метою подолання негативних наслідків фінансової кризи» [182] наведено рекомендації щодо основних шляхів реструктуризації заборгованості за кредитами позичальників.

Підсумовуючи, систематизуємо особливості основних антикризових заходів, що були реалізовані НБУ та Урядом в Україні під час світової фінансової кризи 2008-2009 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Систематизація основних антикризових заходів Національного баку України та Уряду в період світової фінансової кризи 2008 – 2009 рр. (складено автором на основі [48, 89, 123, 156, 164, 171])

№	Антикризовий захід	Особливості реалізації	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1.	Операції з ре-фінансуванням банків	Рефінансування в умовах кризи про-водилося на умовах обмеженого доступу банків до даних	- підтримка ліквід-ності тимчасово не-платоспроможних банків;	- неможливість конт-ролювати кошти, ви-ділені на рефінансу-вання; - надання конкурентн-



## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
		даних кредитів. Так, у кінці 2008 р. 88 банків України були рефінансовані НБУ на загальну суму 36,937 млрд. грн	- стимулювання процесу кредитування національної економіки; - стабілізація та відновлення платоспроможності банків	них переваг конкретним банкам, зокрема державним; - неринковий характер інструменту; - складність визначення заставного забезпечення
2.	Рекапіталізація банків	В Україні державна підтримка передбачала придбання державою контрольного пакету акцій банків; рекапіталізація здійснювалася вибірково: отримати грошові кошти на збільшенню капіталу могли системні банки, оскільки вони здійснюють суттєвий вплив на стабільність банківської системи	- уникнення банкрутства та ліквідації банку; - підвищення надійності банку; - отримання контролю держави над банками внаслідок націоналізації	- порушення умов рівної конкуренції на користь державних банків; - обмеженість обсягу стабілізаційного бюджету, призначеного на рекапіталізацію; - НБУ отримує роль контролера та управлінця однією й тією ж установою одночасно
3.	Аукціони з продажу валюти за пільговим курсом для позичальників	Продаж валюти за зниженим курсом здійснювався фізичним особам для погашення валютних позик	- підтримка соціально незахищених верств населення; - обмеження з боку НБУ підвищення курсу продажу банками більше, ніж на 0,2 %, а також заборона стягнення додаткових комісій з позичальника; - зменшення проблемної заборгованості банків в іноземній валюті	- розвиток спекулятивних операцій банків з купівлею та подальшим продажем валюти; - неможливість контролю НБУ за використанням валюти, придбаної за пільговим курсом, в усіх банках України
4.	Зниження облікової ставки	НБУ знизив облікову ставку на 1,75 п.п. (до 10,25 %) за період з квітня 2008 р. – серпень	- стримування темпів інфляції; - зниження вартості кредитних ресурсів НБУ;	- несуттєвий вплив на банківську систему внаслідок пролонгованої дії інструменту;

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
		2009 р.	- підвищення попиту на банківські кредити	- відсутність впливу на зниження вартості кредитів для позичальників банків через дефіцит ліквідності; - суто індикативний характер облікової ставки
5.	Мораторій на зняття депозитів та видачу кредитів в банках	Встановлення мораторію на невизначений термін відбулося у кінці 2008 р. при перших ознаках паніки населення та масових вилучення депозитів з банків	- підтримка фінансового ринку; - призупинення відтоку коштів з рахунків банків; - обмеження видачі нових кредитів – нових проблемних боргів	- негативний імідж банків, наростання недовіри до банківської системи у населення; - знецінення частки депозитів у національній валюті внаслідок девальвації; - спрямування надлишкової ліквідності на валютний ринок при неврегульованому валютному курсі
6.	Введення в банках кураторів та тимчасових адміністраторів	Тимчасові адміністратори були призначені в банках, які виявилися неплатоспроможними, з метою фінансового оздоровлення, уникнення банкрутства або, навпаки, проведення ліквідації	- вчасна допомога банкам, що опинилися в скрутному стані; - мінімізація негативного впливу неплатоспроможного банку на інші фінансові установи та їх контрагентів	Банки з тимчасовою адміністрацією призупинили виконання своїх зобов'язань перед кредиторами та вкладниками, замість відновлення платоспроможності установ; більшість таких банків ліквідовано

У таблиці 2.8 узагальнено основні заходи антикризового регулювання в банках під час світової фінансової кризи у 2008-2009 рр.

Таблиця 2.8 – Основні заходи банківського антикризового регулювання під час світової фінансової кризи 2008-2009 рр. (складено автором на основі [11, 33, 79, 92, 122, 149, 179, 224, 245, 271, 294, 299, 300])

Захід	Країна застосування, особливості
1	2
Гарантування депозитів	З метою відновлення довіри та антикризового регулювання країнами ЄС було прийнято рішення про <i>гарантування</i> банківських вкладів розміром більше 50 тис. євро.

## Продовження таблиці 2.8

1	2
	<p>Португалія. На забезпечення гарантій уряд Португалії виділив банкам 20 млрд. дол. США.</p> <p>Німеччина. На початку 2009 р. Міністерство фінансів Німеччини виділило вітчизняним банкам 1 трлн. євро для гарантування 100 % поточних та депозитних вкладів фізичних осіб. Загалом, держава гарантує близько 83 % депозитів країни.</p> <p>Велика Британія. У період світової фінансової кризи 2008-2009 рр. уряд здійснив гарантування депозитів в обсязі 250 млрд. ф. ст. під забезпечення великих позичок. Крім того, 282 млрд. ф. ст. державних коштів було спрямовано на страхування націоналізованого банку «Royal Bank of Scotland».</p> <p>Ірландія. З метою гарантування банківських вкладів держава виділила 400 млрд. євро.</p> <p>Серед інших економічно розвинутих країн гарантування депозитів здійснювалось в Австралії, Швейцарії, Китаї, Республіці Корея, США</p>
Надання кредитів платоспроможним банкам, які мають тимчасові проблеми з ліквідністю	Німеччина. У період кризи банки Німеччини мали право отримати пільговий кредит на суму до 20 млрд. євро, надаючи правлінню право впливати на операційну діяльність банку. Загальний обсяг стабілізаційного фонду, спрямованого на кредитування банків, склав 400 млрд. євро
Рекапіталізація фінансово-кредитних інститутів; націоналізація неплатоспроможних великих банків	<p>Обсяг коштів, спрямований на рекапіталізацію банків у ряді країн світу, склав: США – 395 млрд. дол. США; Німеччина – 80 млрд. євро; Велика Британія – 37 млрд. ф. ст.; Китай – 20 млрд. дол. США; Ірландія – 5,5 млрд. дол. США; Португалія – 4 млрд. євро; Австрія – 15 млрд. дол. США.</p> <p>Велика Британія. Найбільшим банкам державою було запропоновано фінансову допомогу, в обмін на отримання суттєвої частки акцій в статутному капіталі даних установ. Націоналізація банків проводилась у Німеччині, Великій Британії, Нідерландах, США</p>
Викуп проблемних активів банків	Австралія, Канада, США, Швейцарія, Німеччина, Велика Британія, Японія
Зниження рівня мінімального резервування для банківських установ	Латвія, Ісландія, Румунія
Викуп знецінених іпотечних активів	США, Канада
Державне гарантування міжбанківських кредитів	США, Німеччина, Велика Британія, Франція, Австрія
Зниження облікової ставки	США (до 0,25 %), Німеччина (до 2,25 %), Велика Британія (до 2 %), Китай (до 5,3 %)

Загалом, аналіз світового досвіду подолання банківських криз свідчить про те, що підтримка деяких неплатоспроможних банківських установ

поглиблює кризу та збільшує втрати в майбутньому, так і не досягнувши фінансового оздоровлення. Отже, прийняття рішення про виведення фінансово-кредитної установи із банкрутства повинно бути виваженим. При певних обставинах допущення банкрутства є правомірним, що й було здійснено стосовно банку «Barings» у 1995 р. та «Банку міжнародного кредиту та комерції» (BCCI) у 1991 р. [286]. Так, під час банківської кризи 1991 р. у Швейцарії, у рамках антикризової програми умовою було подолання неплатоспроможності протягом двох тижнів. У випадку, якщо банк не спроможний це здійснити за допомогою власних коштів або за рахунок поглинання іншою фінансовою установою, Швейцарська федеральна банківська комісія змушена була визнати його банкрутом та закрити банк [266]. Так, наприклад, основний принцип стратегії поведінки Банка Англії полягає у тому, що слід надавати допомогу тільки в тому випадку, коли локальна банківська криза має ризик розповсюдження на інші банки та на фінансову систему загалом.

Таким чином, розглянута взаємозалежність між інструментами антикризового регулювання банківської діяльності на рівні НБУ та видами ризику й типами банківських криз дозволяє вибирати такі заходи, які будуть найбільш доцільними у конкретній ситуації. Підводячи підсумок, зауважимо, що при впровадженні системи антикризового управління в умовах українських реалій, необхідно враховувати досвід промислово розвинутих країн та провідних світових фінансових установ, а також особливості вітчизняної банківської системи. Зазначимо також, що своєчасне та якісне антикризове управління в банківській установі допомагає значно знизити ризик неплатоспроможності та банкрутства. Проте першочерговим має бути реалізації виваженої антикризової політики в банківській сфері на рівні державних органів.

Як було зазначено вище, серйозною проблемою вітчизняної банківської системи є висока частка проблемних активів в банках. Фінансово-кредитні установи зазвичай не мають можливості підвищити

якість кредитного портфелю самостійно. З огляду на це, дана проблема потребує державного втручання та вирішення на макрорівні. Саме це і є напрямком подальшого дослідження, якому присвячено наступний розділ даної дисертаційної роботи.

### 2.3. Науково-методичний підхід до обрання інструментарію антикризового менеджменту в банку в залежності від виду банківського ризику та фази банківської кризи

У попередньому розділі нами було запропоновано чотирикомпонентний індикатор інструментів антикризового управління банківською діяльністю. Як зазначалося вище, вибір інструментарію  $S$  залежить від сукупності факторів  $\{i_l; i_r; i_m; i_c\}$ , а саме виду банківського ризику, який переважає в банку, етапу антикризового управління та виду банківської кризи.

Розглянемо інструменти превентивного антикризового менеджменту, які застосовуються в банку в залежності від виду банківського ризику (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Інструменти превентивного антикризового менеджменту в банку в залежності від значення індикатора  $S \{ i_l; i_r; i_m; i_c \}$

$S \{ I_L; I_R; I_M; I_C \}$	Інструменти превентивного антикризового менеджменту
1	2
$S \{ 3; 1; 1; 1 \}$ $S \{ 3; 1; 1; 2 \}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- попередній аналіз кредитоспроможності клієнтів;</li> <li>- лімітування;</li> <li>- диверсифікація;</li> <li>- створення резервів під втрати за кредитними операціями;</li> <li>- розробка стратегії кредитування та регулювання кредитного ризику;</li> <li>- регламентація основних аспектів кредитування (умов кредитування, концентрації кредитного ризику, визначення ставки тощо);</li> <li>- регулярне звітування перед вищим керівництвом та спостережною радою;</li> <li>- впровадження внутрішнього кредитного рейтингування</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.9

1	2
S {3; 2; 1; 2}	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка ризиків та контроль за дотриманням банківських операцій;</li> <li>- дотримання нормативних вимог Базеля II;</li> <li>- моніторинг інцидентів, які можуть призвести до розвитку кризових явищ в діяльності банку;</li> <li>- регулярне проведення моніторингу банківської діяльності;</li> <li>- розробка та дотримання банком технологічних карт здійснення банківських операцій;</li> <li>- створення планів раннього попередження операційного ризику;</li> <li>- забезпечення співпраці та координації між структурними підрозділами банку;</li> <li>- підвищення кваліфікації персоналу, навчання тощо</li> </ul>
S {3; 3; 1; 2}	<ul style="list-style-type: none"> <li>- узгодження строків розміщення активів і залучення зобов'язань;</li> <li>- управління термінами позикових коштів;</li> <li>- проведення стрес-тестування, орієнтованого на оцінку потенційних втрат від зміни відсоткової ставки;</li> <li>- моніторинг процентного ризику банку;</li> <li>- розподіл ризику або відмова від високо ризикових операцій;</li> <li>- диверсифікація;</li> <li>- трансфертне ціноутворення</li> </ul>
S {3; 4; 1; 2}	<ul style="list-style-type: none"> <li>- лімітування;</li> <li>- визначення видів фінансових інструментів, за якими банк готовий проводити торгівельні операції;</li> <li>- проведення стрес-тестування</li> </ul>
S {3; 5; 1; 3} S {3; 5; 1; 2}	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прогнозування та аналіз валютних курсів;</li> <li>- лімітування;</li> <li>- оцінка потенційних втрат;</li> <li>- хеджування валютного ризику (укладення форвардних, ф'ючерсних контрактів, застосування валютних опціонів та свопів)</li> </ul>
S {3; 6; 1; 4}	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження процентної ставки при достроковому знятті депозиту;</li> <li>- дотримання обов'язкових нормативів ліквідності;</li> <li>- визначення потреб у ліквідності на поточний момент та на перспективу, необхідний для реалізації банківських операцій;</li> <li>- моніторинг концентрації активів та зобов'язань банку;</li> <li>- регулярне звітування спостережній раді стосовно потреб та стану ліквідності</li> </ul>
S {3; 7; 1; 5} S {3; 7; 1; 4}	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення моніторингу ринку та аналізу потреб;</li> <li>- підтримка високого рівня обслуговування клієнтів та постійне вдосконалення сервісу;</li> <li>- дотримання правил внутрішньої дисципліни в банку;</li> <li>- дотримання рекомендацій, розроблених аудиторськими компаніями та органами державного регулювання на основі перевірок;</li> <li>- страхування депозитів;</li> <li>- перевірка ділової репутації клієнтів з метою підтримки стабільності та безпечної діяльності банку;</li> <li>- контроль та удосконалення роботи персоналу</li> </ul>
S {3; 8; 1; 5} S {3; 8; 1; 2}	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення оцінки відповідності та легітимності взаємовідносин банку з контрагентами;</li> <li>- безперервний моніторинг змін нормативно-правової бази;</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.9

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постійний моніторинг щодо наявності судових справ проти банку;</li> <li>- проведення аналізу та оцінки потенційних збитків, пов'язаних із веденням судових справ</li> </ul>
S {3; 9; 1; 4}	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реалізація системи стратегічного планування;</li> <li>- дотримання розроблених стратегічних цілей та завдань;</li> <li>- дотримання нормативних вимог НБУ стосовно достатності капіталу;</li> <li>- проведення стратегічного аналізу діяльності банку</li> </ul>

З метою більш чіткого розуміння сутності перерахованих у таблиці 2.9 інструментів превентивного антикризового менеджменту розглянемо їх більш детально, враховуючи досвід вітчизняних та зарубіжних банків.

На рівні банку, при управлінні кредитним ризиком у контексті превентивного антикризового менеджменту важливим інструментом є попередній аналіз кредитоспроможності клієнтів. У рамках оцінки індивідуального кредитного ризику визначається рівень ризикованості таких категорій банківських клієнтів як позичальники, емітенти цінних паперів, банки-контрагенти, системні та пов'язані клієнти.

Іншим інструментом зниження кредитного ризику є встановлення лімітів. Лімітування операцій передбачає визначення банком такої максимально допустимої суми коштів та таких умов, на яких він може надати кредит. Ліміти за кредитними операціями можуть поділятися на індивідуальні та портфельні. Крім того, банк може встановлювати ліміти на обсяг сумнівної заборгованості у кредитному портфелі.

Диверсифікація як один із інструментів попередження кредитного ризику передбачає розосередження вкладень шляхом зниження концентрації ризику за одним портфелем. У випадку концентрації, яка являє собою зосередження значного обсягу кредитних ресурсів у одному проекті, залежність від нього зростає, а, відповідно, підвищується ризикованість операцій.

Диверсифікація кредитного портфелю може здійснюватись банками за наступними напрямками:

- а) вид економічної діяльності позичальника;
- б) вид кредитного продукту;
- в) географічна спрямованість;
- г) вид валюти;
- г) рівень відсоткової ставки;
- д) обсяг запозичень;
- е) вид клієнту (роздрібні, корпоративні, малий та середній бізнес, споріднені позичальники).

Дієвим інструментом попередження виникнення зростання ризику та, відповідно, появи банківської кризи є резервування під втрати за активними операціями. Акумуляція коштів у спеціальних резервів передбачена з метою компенсації неповернених запозичень. На основі якісної оцінки банківського кредитного портфелю резервування може здійснюватися під кредитні збитки, дебіторську заборгованість, цінні папери, нараховані доходи, кореспондентські рахунки тощо.

Наступним інструментом антикризового управління кредитним ризиком є використання кредитних деривативів. Даний фінансовий інструмент являє собою позабіржовий похідний інструменти, який спрямований на передачу кредитного ризику між суб'єктами. Так, кредитний дериватив – двосторонній фінансовий договір, завдяки якому кредитні ризики перерозподіляються між контрагентами контракту шляхом розподілу володіння та управління даним видом ризику.

Виникнення операційного ризику, який являє собою ризик неналежного функціонування систем управління банківською діяльністю, може бути пов'язане з порушенням контролю за діяльністю працівників банку, роботи комп'ютерних систем, банківського технічного обладнання, а також з людським фактором.

Серед інструментів превентивного антикризового менеджменту, які має в своєму арсеналі банк для мінімізації валютного ризику серед основних слід відзначити наступні:



- а) встановлення банком лімітів на загальну відкриту валютну позицію в цілому за установою, а також окремо за департаментами та банківськими операціями, а також у розрізі валют; на суму потенційних збитків у випадку зміни курсу валют;
- б) страхування валютного ризику. Дана процедура може реалізовуватись різними шляхами, серед яких слід відзначити стратегію концентрації, диверсифікації, імунізації, хеджування, вибіркоче страхування;
- в) форвардні, ф'ючерсні валютні контракти, валютні опціони та свопи;
- г) прогнозування курсів валют, динаміки та тенденцій розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Причому прогнози мають бути як короткострокові, термінові, так і довгострокові;
- г) аналіз коливання курсів валют на вітчизняному та міжнародному валютному ринках;
- д) здійснення оцінки потенційних втрат, які можуть виникнути при появі валютного ризику. Для даного виду ризику параметрами, які оцінюються є наступні:
  - 1) детермінування періоду існування ризику;
  - 2) визначення ризикових активів та пасивів;
  - 3) ймовірність появи втрат при здійсненні банківських операцій, підписанні угод;
- е) надання переваги операціям з конвертованими та ліквідними видам валют.

Під ризиком ліквідності розуміють ймовірність настання такої ситуації, коли банк буде нездатним своєчасно виконувати свої зобов'язання перед клієнтами за рахунок швидкого перетворення активів банку у грошові кошти. На рівні антикризового регулювання превентивне управління даним видом ризику здійснюється, перш за все, шляхом встановлення та контролю за дотриманням обов'язкових нормативів ліквідності. Вони спрямовані забезпечити наявність в банку необхідної частки ліквідних активів, які

допоможуть підтримати стабільність банківської діяльності у випадку банківської паніки або іншої загири платоспроможності банку.

Згідно з Інструкцією НБУ [164] встановлено три нормативи ліквідності:

- а) норматив миттєвої ліквідності (Н4);
- б) норматив поточної ліквідності (Н5);
- в) норматив короткострокової ліквідності (Н6).

Відповідно, їх дотримання є обов'язковим для всіх банків України. Так, при управлінні ризиком ліквідності банки встановлюють наступні ліміти:

- а) ліміт структури балансу, що передбачає визначення критичної частки кожного виду активів у загальній сумі пасивів, і навпаки;
- б) ліміти стосовно розривів ліквідності;
- в) ліміти концентрації ліквідності;
- г) ліміт щоденного залишку коштів (власних та залучених) на кореспондентському рахунку банку.

Превентивні заходи щодо попередження ризику ліквідності передбачають також введення в клієнтські договори особливих умов, які знижують ймовірність настання кризи ліквідності в банку та попередити підвищення ризикованості його операцій. До таких умов може відноситись, наприклад, зменшення відсоткової депозитної ставки у разі дострокового вилучення депозиту клієнтом. Такий захід дозволить знизити втрати, які банк міг понести у разі завчасного припинення виконання умов контракту.

Як свідчить аналіз досвіду антикризового менеджменту банків США, країн Європейського Союзу, в Японії, Індії високу ефективність має така превентивна міра як впровадження в діяльність банків управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management або ВСМ). За визначенням Інституту безперервного планування [278], ВСМ являє собою цілісний управлінський процес, який дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та забезпечити основу для забезпечення стійкості та можливості ефективно реагувати на проблеми, які загрожують інтересам головних акціонерів, репутації, бренду та вартості основних активів.

Головним інструментом управління безперервністю в банках є розробка плану безперервності діяльності - Business Continuity Plan (BCP). Важливою умовою BCP є всеосяжне охоплення усіх ризиків банку, а також координація внутрішньобанківських та зовнішніх дій, тобто взаємодій з контрагентами.

Розглянемо цілі розробки плану безперервності діяльності, які виражаються у його головних функціях. Основні функції плану безперервності діяльності в банку систематизовано на основі аналізу наукової літератури ([41, 95, 176, 234, 272, 273]), а саме:

- формулювання проблем, як можуть спричинити кризу, розробка моделей антикризового управління;
- управління потенційними ризиками;
- визначення дій та заходів менеджменту банку в разі настання несприятливої ситуації;
- мінімізація негативних наслідків кризових ситуацій, що можуть виникати в діяльності банку;
- зниження управлінських ризиків у кризовій ситуації;
- швидке відновлення фінансової стабільності;
- ідентифікація резервів для покриття потенційних збитків від кризи;
- ідентифікація можливих несприятливих ситуацій до початку їх зародження та настання;
- мінімізація часового періоду, необхідного для оздоровлення банку після кризи.

Як видно з вищенаведеного переліку, план управління безперервністю діяльності є ефективним способом спрощення та прискорення реагування на можливі проблеми в діяльності кредитних організацій, а також організованого превентивного антикризового менеджменту.

Аналіз наукової літератури дозволив визначити наступні етапи формування плану безперервності діяльності в банках (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Послідовність розробки плану безперервності діяльності в банківській установі (складено автором на основі [32, 103, 203, 239, 272, 274])

Залежно від особливостей діяльності кредитної установи планування здійснюється на найвищому рівні управління банку або на рівні підрозділів

чи банківських продуктів. План може формуватися від загального ризику кредитної організації до ризиків окремих процесів чи підрозділів, тобто «зверху вниз», або ж на основі об'єднання ризиків банківських департаментів, тобто «знизу вверх» [103]. Відповідальними за формування та реалізацію таких антикризових планів, як правило, є працівники спеціально сформованих підрозділів. У разі, якщо банк невеликий, утримання спеціального персоналу є недоцільним. На такий випадок в деяких країнах для полегшення впровадження управління безперервністю бізнесу законодавчо розроблені методології розробки антикризових планів для різних видів банківської діяльності. Так, у США [128] сформована конкретна система щодо розробки плану безперервності діяльності в умовах ринку даної країни, яка містить типові плани, методологію, сутність передбачення кризових ситуацій тощо. Впровадження такої концепції в діяльність значно спрощує реалізацію антикризового менеджменту в банках.

Проте не завжди кризу можна попередити, оскільки банківська діяльність наражається впливу різноманітних непередбачуваних негативних факторів. У такому разі в банку мають застосовуватися інструменти реагуючого антикризового менеджменту, орієнтовані саме на подолання кризи, мінімізацію її впливу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Інструменти реагуючого антикризового менеджменту в банку в залежності від значення індикатора  $S \{ i_l; i_r; i_m; i_c \}$

$S \{ I_L; I_R; I_M; I_C \}$	Інструменти реагуючого антикризового менеджменту
1	2
$S \{ 3; 1; 2; 1 \}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реструктуризація проблемних кредитів банку;</li> <li>- списання безнадійної заборгованості за рахунок резервів;</li> <li>- реалізація помірної політики кредитування, створення більш жорстких умов для отримання позичок в банку;</li> </ul>
$S \{ 3; 1; 2; 2 \}$ $S \{ 3; 2; 2; 2 \}$ $S \{ 3; 3; 2; 2 \}$ $S \{ 3; 4; 2; 2 \}$ $S \{ 3; 5; 2; 2 \}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення витрат (закриття неприбуткових філій та відділень, звільнення персоналу, зменшення витрат на оплату праці, аутсорсинг тощо);</li> <li>- невиплата дивідендів акціонерам банку;</li> <li>- нарощення прибутку, який потім може бути реінвестований;</li> </ul>

Продовження таблиці 2.10

$S \{3; 8; 2; 2\}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення якості банківського менеджменту;</li> <li>- впровадження програми стимулювання збільшення прибутку;</li> </ul>
$S \{3; 5; 2; 3\}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тимчасове припинення кредитування в іноземній валюті;</li> <li>- надання послуг в іноземній валюті тільки короткострокового характеру;</li> <li>- створення резервів великих обсягів під кредити в іноземній валюті;</li> <li>- призупинення видачі коштів з валютних депозитних рахунків, грошових переказів у іноземній валюті;</li> <li>- обмеження продуктового ряду, пов'язаного з іноземною валютою;</li> <li>- збільшення доходів від неризикових банківських операцій;</li> <li>- зниження валютного ризику;</li> </ul>
$S \{3; 7; 2; 5\}$ $S \{3; 8; 2; 5\}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення нових привабливих депозитних та кредитних програм з метою залучення потенційних клієнтів та утримання наявних;</li> <li>- забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів;</li> </ul>
$S \{3; 6; 2; 4\}$ $S \{3; 7; 2; 4\}$ $S \{3; 9; 2; 4\}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отримання кредитів рефінансування від Національного банку України;</li> <li>- отримання міжбанківських кредитів;</li> <li>- залучення запозичень від інвесторів або міжнародних організацій;</li> <li>- розробка спеціальних депозитних програм та програм лояльності для залучення коштів нових клієнтів;</li> </ul>

Розглянемо перераховані інструменти та особливості їх реалізації банками України, а також провідними зарубіжними банківськими установами.

Так, розглянувши специфіку сучасного стану банківської системи, а також особливості прояву світової фінансової кризи 2008-2009 рр. можемо зауважити, що одним із найбільш поширених проявів її виявилось різке зростання проблемних активів в банках. Внаслідок надлишкового кредитного ризику і виникла криза субстандартного кредитування.

У таблиці 2.11 розглянуто основні методи реструктуризації проблемних кредитів та стимулювання позичальників.

Таблиця 2.11 – Заходи реструктуризації заборгованості за кредитами позичальників в провідних банках України протягом фінансової кризи 2008 – 2010 рр. (складено автором на основі [27, 31, 72, 125, 135, 178, 200, 204, 205, 206, 229])

Вид реструктуризації	Основна характеристика заходу	Банки, що здійснюють даний захід
1	2	3
Капіталізація заборгованості по кредиту	Переведення простроченого боргу в строковий кредит; розробка нового графіку виплат	АКБ «Трансбанк», ВАТ «ВіЕйБі Банк», АТ «ОТП Банк»
Зміна валюти кредиту	Допомагає уникнути значного впливу курсової різниці на кредитні платежі за умов частотої зміни курсу іноземних валют. Зазвичай проводиться конвертація валютного кредиту (долар, євро) у гривневий за пільговою ставкою	АКБ «Індустріалбанк», АКБ «Трансбанк», АТ «ОТП Банк», АТ «Сведбанк», ВАТ «ВіЕйБі Банк», ПАТ «ПУМБ», ВАТ «Кредитпромбанк», ПАТ АБ «Укргазбанк»
Надання відстрочки погашення тіла кредиту або кредитні канікули	Позбавлення боржника від виплати тіла кредиту на певний строк з подальшим рівномірним розподілом суми на строк, що залишився, без зміни терміну користування кредитними коштами	АТ «Сведбанк», АКБ «Укрсоцбанк», АКБ «Форум», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ Банк «Фінанси та Кредит», АТ «ОТП Банк», ПАТ «Укрсиббанк», ВАТ «Ощадбанк», ВАТ «ВіЕйБі Банк», ПАТ «Альфа-Банк», ПАТ АБ «Укргазбанк», АТ «Ерсте Банк», ПАТ «ПУМБ», ВАТ «Кредитпромбанк»
Пролонгація строку дії кредитної угоди	Перенесення кінцевого строку погашення кредиту з метою зменшення щомісячних платежів.	АКБ «Індустріалбанк», АТ «ОТП Банк», АТ «Сведбанк», АКБ «Укрсоцбанк», АКБ «Форум», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «Укрсиббанк», АТ Банк «Фінанси і Кредит», ВАТ «ВіЕйБі Банк», ПАТ «ПУМБ», ВАТ «Кредитпромбанк»
Зниження платежу за кредитом	Сума заборгованості клієнта перед банком за певних умов може знижуватись	АТ «ОТП Банк»

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
Зміна схеми нарахування відсотків	Найчастіше банки пропонують зміну схеми погашення боргу з виплат, що зменшуються щомісячно, на ануїтетні платежи	АТ «Сведбанк», АКБ «Укрсоцбанк», АТ «ОТП Банк», АКБ «Форум», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ВАТ «ВіЕйБі Банк», ПАТ «Укрсиббанк», АТ Банк «Фінанси і Кредит»
Надання гнучкого графіку погашення заборгованості, адаптація графіка під позичальника	Надання відстрочки платежу за основним боргом без перенесення кінцевої дати погашення	АТ «ОТП Банк», АКБ «Індустріалбанк», АТ Банк «Фінанси і Кредит»
Тимчасове зниження відсоткової кредитної ставки	Надається у рамках програми лояльності банку у випадку дострокового погашення клієнтом строкових позичок	АТ «Сведбанк», АКБ «Трансбанк», АТ «ОТП Банк», АТ Банк «Фінанси і Кредит», ПАТ «Універсал Банк», ВАТ «Кредитпромбанк», ВАТ «Ерде Банк», ВАТ КБ «Надра»
Скасування частки пені та штрафних санкцій	При виникненні прострочення за боргом банк списує всю суму нарахованої пені або штрафу	АТ «ОТП Банк»
Зарахування частки кредиту при наявності депозиту клієнта в даному банку	Зменшення взаємних зобов'язань шляхом погашення проблемного кредиту позичальника за рахунок його депозиту в тому ж банку, термін якого закінчився	АКБ «Трансбанк»
Переуступка боргу	Зміна позичальника за кредитом на третю особу	АТ «ОТП Банк», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»

Розглянувши основні способи реструктуризації кредитної заборгованості у провідних вітчизняних банках, наведені у таблиці 2.11, слід зазначити, що найбільш популярними шляхами є пролонгація строку кредитного договору, надання відстрочки погашення заборгованості або введення кредитних канікул. Подовження терміну погашення боргу пропонують переважно банки з іноземним капіталом, причому максимальна відстрочка для іпотечних кредитів становить 10 років. Тривалість кредитних



канікул, запропонованих банками України, становить близько 0,5 – 2 роки. Після цього сума, що залишилась, рівномірно розподіляється на решту строку. Проте у випадку такої реструктуризації банки часто підвищуються відсоткову ставку за кредитом, що збільшує загальну суму заборгованості клієнтів.

Особливо критична ситуація склалася з кредитами, виданими в іноземній валюті: постійні коливання валютного курсу ускладнюють повернення заборгованості кредиторами, які зазнали негативного впливу курсових ризиків. Що ж до конвертації доларових кредитів у гривневі, цей спосіб реструктуризації пропонує обмежена кількість банків (табл. 2.11).

Особливістю реструктуризації кредитів у багатьох банках України є реалізація даної процедури в індивідуальному порядку. Так, деякі фінансово-кредитні установи не надають відкритої інформації про шляхи реструктуризації проблемної заборгованості, а розглядають конкретні випадки індивідуально (ПАТ КБ «Правекс-Банк», ПАТ «Індекс-Банк», ВАТ «УніКредит Банк» тощо).

У роботах [125, 199] було проведено дослідження основних способів реструктуризації кредитів у банках, у результаті якого автори дійшли висновку, що ефективність цих методів є досить умовною. У результаті реструктуризації відбувається лише зміна обсягу щомісячних платежів, разом з тим сума кредитних виплат залишається незмінною або в окремих випадках, навпаки, зростає. А це, в свою чергу, ускладнює повернення кредиту боржником і, відповідно, зменшення обсягу проблемної заборгованості для банку.

Серед інших негативних сторін механізму реструктуризації кредитів, який застосовується вітчизняними банками, слід зазначити короткостроковість програм, що пропонуються. Наприклад, у рамках програми лояльності для клієнтів деякі банки пропонують зниження відсоткової ставки, проте такий захід має виключно тимчасовий характер.

Деякі банки практикують зниження відсоткової ставки для клієнтів, що достроково виплатили більшу частку кредиту або надали додаткову заставу. При цьому найчастіше ставка за кредитом зменшується на 1 – 3 %, а отже даний інструмент не має належного впливу на швидкість повернення кредиту боржником.

Крім зазначених антикризових заходів, у ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» проведено реорганізацію системи управління проблемною заборгованістю: застосовано інформаційні технології, які допомагають своєчасно взаємодіяти між департаментами банку, збирати дані про заборгованість клієнтів.

Розглянемо антикризове управління кредитною діяльністю в банках під час кризи. Що стосується видачі нових кредитів, то у більшості банків кредитування фізичних та юридичних осіб було тимчасово призупинено. У другій половині 2009 р. спостерігалось деяке пожвавлення на ринку кредитів, проте умови надання позичок стали більш жорсткими. Так, за даними [117] станом на лютий 2010 р. 9 фінансово-кредитних установ здійснюють видачу кредитів на придбання автотранспортних засобів, 8 – на придбання житла на вторинному ринку, а також 6 – на первинному. Проте навіть в умовах неактивного банківського ринку, фінансово-кредитні установи пропонували нові банківські продукти. Так, з метою «доларизації» банки, серед яких АТ «ОТП Банк», ПАТ «Кредобанк», пропонували кредит на автотранспортні засоби в доларах США за плаваючою відсотковою ставкою [134].

Під час фінансової кризи 2008-2009 рр. банки зверталися до підвищення відсоткових ставок за виданими кредитами. Такі дії ще більш поглиблювали проблеми клієнтів, пов'язані з поверненням боргу. З метою антикризового регулювання такої діяльності банків було прийнята заборона на підвищення процентних ставок згідно зі змінами до Закону України № 661/ VI [183]. Проте практичного результату дана заборона не отримала. Так, на початку 2010 р. було знову розглянуто законопроект № 3524-1, що

забороняє в односторонньому порядку підвищувати відсоткові ставки за кредитами, виданими раніше.

У випадку зниження прибутковості багатьох банків, нестачі ліквідності та загрози неплатоспроможності, одним з пріоритетних напрямків є зниження витрат банківських установ. За даними дослідження [259] компанії «Ернст енд Янг», проведеного у 11 країнах з найвищим рівнем економічного розвитку, 42 % банківських установ розглядають скорочення витрат у рамках реалізації завдань антикризового менеджменту.

З початком світової фінансової кризи провідні банки світу розпочали впровадження програми економії витрат. Стратегія мінімізації витрат базується на принципі Парето «80/20», тому перш ніж реалізовувати агресивну політику з мінімізації витрат, необхідно провести глибокий аналіз діяльності банку, виокремити основні напрямки витрат та можливості їх зменшення.

На відміну від суб'єктів господарювання виробничої сфери, які при виникненні фінансових проблем можуть скорочувати витрати на матеріали та запаси, банки, маючи стандартний набір послуг, не мають можливості суттєво зменшити такі витрати. Таким чином, шляхи мінімізації витрат в банках є в певній мірі специфічними. Аналіз досвіду таких провідних зарубіжних банків, як «Deutsche Bank AG», «The Royal Bank of Scotland Plc», «Kookmin Bank», «Commerzbank AG», «Lehman Brothers Holdings Inc.», «Citibank», «Bank of America» та ін., дозволив виокремити основні напрямки скорочення витрат під час кризових ситуацій (рис. 2.10).

Враховуючи сучасний рівень розвитку інформаційних технологій, саме ця стаття витрат є найвагомішою у сучасних банках. А отже вона однією з перших стає предметом розгляду в рамках програми скорочення витрат. Так, аутсорсинг являє собою передачу допоміжних і обслуговуючих обов'язків вітчизняним або зарубіжним підрядникам. Даний інструмент був впроваджений у таких банках, як Deutsche Bank, Royal Bank of Scotland.

Аналіз досліджень сучасних науковців ([34, 113, 258, 277]) дозволив викоремити серед основних напрямків скорочення витрат у рамках антикризового менеджменту в банку наступні:

- аутсорсинг;
- скорочення персоналу;
- перехід на дешевші канали зв'язку банку з клієнтами;
- скорочення філіальної мережі, закриття відділень банків у неприбуткових регіонах;
- обмеження маркетингового бюджету;
- зменшення операційних витрат;
- зменшення витрат на навчально-освітні програми, участь у семінарах та конференціях;
- зменшення витрат на оплату праці.

Деякі банки вбачають шлях до зменшення витрат у скороченні персоналу, оскільки ця частка, як правило, складає більше 50% операційних банківських витрат. Банки проводять аналіз власної організаційної структури з метою вилучення зайвих рівнів менеджменту.

У результаті обмеження кредитування та відтоку депозитів, потреба в кадрах бек- та міддл-офісів зменшилася, а отже найбільш ризикованими стали такі виконавці як: спеціалісти з кредитування (іпотечного, автомобільного, малого та середнього бізнесу тощо), спеціалісти з цінних паперів, sales-менеджери, інвестиційні аналітики, маркетингологи тощо. Наприклад, унаслідок фінансової кризи 1998 р. в банку Kookmin Bank було звільнено 30 % персоналу [269]; а в період кризи 2001-2003 рр. у німецькій банківській групі Commerzbank Group було звільнено близько 7 тис. працівників. За період світової фінансової кризи у 2008-2009 рр. великі зарубіжні банки, серед яких Bank of America, UBS AG, Royal Bank of Scotland, Citigroup, провели скорочення персоналу приблизно на 6% [86, 115]. Причому подібної ж політики дотримуються і невеликі банки: American Trust Bank, наприклад, звільнив близько 20% кадрів тільки на початку 2009 р.

У таблиці 2.12 наведено дані стосовно звільнень персоналу в провідних банках світу.

Таблиця 2.12 – Масштаби скорочень персоналу протягом другого півріччя 2008 р. в провідних банках світу (складено на основі [86, 158])

Назва банку	Кількість звільнених за період, чол.
Citigroup (США)	15 900
Bear Stearns (США)	9 159
Commerzbank Group (Німеччина)	9000
Lehman Brothers (США)	6 390
Royal Bank of Scotland (Велика Британія)	7 200
UBS (Швейцарія)	7 000

Як видно з табл. 2.12, значних втрат людських ресурсів зазнали банківські установи США. Керівники банків стверджують, що тенденція до скорочення обсягу персоналу в умовах кризи поглиблюватиметься. Наприклад, Citibank планує зменшити персонал приблизно на 10%, що складає 374 тис. осіб [86].

Проте усе частіше спостерігається така тенденція – персонал звільнюється, але через деякий час банки змушені його знову наймати для підтримки поточної діяльності. Дослідження показують, що скорочення персоналу як антикризова міра є ефективною тільки в розвинутих країнах (країни Західної Європи, США, Канада), оскільки витрати на працівників є суттєвими у складі загальних операційних витрат. Так, наприклад, середня економія банківської холдингової корпорації у Великобританії при звільненні одного працівника становить 129 тис. дол. США. Аналогічний показник для Аргентини становить тільки 38 тис. дол. США. Отже, даний інструмент у країнах, що розвиваються, є не таким ефективним. Більш адекватним для країн з перехідною економікою є вивільнення частини виробничих потужностей, обладнання.

Під час кризи в банках зменшуються витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, якщо це не є нагально необхідним. Навіть у ряді великих банків (Bank of America, Credit Suisse) було обмежено участь в семінарах, конференціях, навчально-освітніх програмах.

У рамках скорочення бюджету заробітної платні деякі банки розробляють бонусні схеми стимулювання персоналу, мотивують їх зменшувати операційні витрати, причому зекономлена частка виплачується працівникам [141]. Проте не всі банки вбачають шлях до управління кризовими ситуаціями у зменшенні виплат персоналу: російські банки «Газпромбанк» та «Промзв'язокбанк», навпаки, збільшили заробітну плату співробітникам для збереження їх лояльності та стимулювання праці [166].

Одним із шляхів обмеження витрат є перехід на дешевші канали зв'язку банку з клієнтами. Це передбачає звуження філіальної мережі банківської установи; передача повідомлень споживачам банку в електронній формі; поширення обслуговування клієнтів з допомогою банкоматів, call-центрів та Інтернету; використання нових інформаційних технологій (наприклад, для проведення відео конференцій). Зазначені інструменти застосовують банки Lloyds TSB, American Express, Credit Suisse, Commerzbank, Catabank, North Fork Bank, Independence Community Bank.

Маркетинг та реклама є важливою статтею витрат, які зазнали значних змін у банках під час фінансової кризи. Витрати на стимулювання продажу банківських послуг, рекламу та інші маркетингові заходи складала суттєву частку бюджету фінансово-кредитних інститутів. До початку кризових явищ зарубіжні банки пропонували широкий асортимент послуг, орієнтований на різні сегменти споживачів. Проте у рамках реалізації програми економії витрат маркетингова діяльність була переглянута, в результаті чого банки виділили для себе пріоритетні групи клієнтів та орієнтовані на них банківські продукти. Після цього було здійснено активне просування визначених послуг, що є прибутковими навіть під час кризи, у рамках встановленого

бюджету. Крім того, зарубіжні банки перейшли на більш дешеві рекламні носії.

З початком кризи багато провідних зарубіжних банків переглянули обсяги поточних операційних витрат, тобто витрат на робочих місцях. Серед таких фінансових установ слід зазначити Citigroup, Deutsche Bank, JP Morgan, Bank of America.

Розглянемо основні напрямки скорочення витрат, які мали місце в банках України у рамках антикризового менеджменту протягом 2008-2010 років (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Напрямки антикризової оптимізації банківського бізнесу шляхом скорочення витрат протягом світової фінансової кризи 2008-2009 рр. (складено автором на основі [3, 28, 80, 109, 142, 168, 176, 223, 235])

№	Напрямок	Особливості реалізації	Банки
1	2	3	4
1.	Оптимізація чисельності персоналу		ВАТ КБ «Надра», ВАТ АБ «Укргазбанк», АТ «Родовід-Банк», ПАТ КБ «Приват-Банк», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»
2.	Скорочення фонду оплати праці	Банки скорочують фонд оплати	АКБ «Трансбанк», ВАТ «Інпромбанк», АБ «БРР», АКБ «Національний кредит»
3.	Ліквідація нерентабельних або низько прибуткових філій, відділень, точок продажу	Зменшення кількості підрозділів та філіалів дозволяє банкам зменшити витрати на 20 %	ВАТ «ВіЕйБі Банк», ПАТ «ПУМБ», ВАТ «Інпромбанк», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «Укрсиббанк», АКБ «Укрсоцбанк», ВАТ «Перший Інвестиційний банк», АБ «ІНГ Банк Україна», АКБ «Трансбанк»

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4
4.	Перехід з нерентабельних традиційних каналів продажу банківських продуктів на нетрадиційні	Серед таких каналів: інтернет-портали, call-центри, фінансові інформаційні портали тощо. Вони характеризуються дешевизною та допомагають розширити коло споживачів.	АБ «ІНГ Банк Україна», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»
5.	Скорочення робочого дня робітників банку	Скорочений графік роботи відділень банків дозволяє знизити витрати близько на 30 %	ТОВ «Укрпромбанк», АТ «Родовід-Банк»
6.	Скорочення ризикових банківських продуктів	Зосередження діяльності на менш ризикових банківських операціях, серед яких: комісійні, розрахункові послуги, депозитна діяльність, банківські переводи	ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»
7.	Тимчасове припинення роботи з деякими міжнародними рейтинговими агентствами («Moody's», «Standard & Poor's», «Fitch»)	З огляду на обмежений доступ до іноземних інвестицій у період кризи отримання кредитних рейтингів є недоцільними через високі витрати	ПАТ «ПУМБ», ВАТ КБ «Хрещатик», АКБ «Укрсоцбанк», ВАТ КБ «Надра», ПАТ «Кредит-Дніпро»
8.	Обмеження маркетингової діяльності	Зменшення витрат на рекламу, презентації, маркетингові акції; ретельніший підхід до вибору рекламних засобів	ВАТ Банк «БІГ Енергія»
9.	Зменшення поточних витрат банків	Зменшення витрат на телекомунікаційні послуги, транспорт	ВАТ КБ «Надра», АКБ «Трансбанк», ВАТ Банк «БІГ Енергія», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»
10.	Зменшення витрат на оренду	Разом із зменшенням розміру філіальної мережі банків зменшуються орендні плати	АКБ «Національний кредит», ВАТ Банк «БІГ Енергія», ВАТ КБ «Надра», АКБ «Трансбанк»
11.	Впровадження CRM-системи	Автоматизація управління відносин з клієнтами (CRM) може збільшити ефективність до трьох разів	ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «ОТП Банк»

Як видно з таблиці 2.13, найбільш розповсюдженим заходом зменшення витрат в банках стало зменшення співробітників штату, закриття



відділень та філій. Значного скорочення зазнав і фонд заробітної плати. За даними аналітиків [61], середні витрати на одного банківського працівника зменшилися на 20 %: до 6 тис. грн на співробітника в першому кварталі 2009 р. у порівнянні з 7,5 тис. грн у 2008 р. Лідерами у скороченні витрат стали ПАТ «Альфа-Банк», ПАТ «Укресімбанк» та ВАТ «ВТБ Банк». Наприклад, у ВАТ «ВТБ Банк» основна економія відбулася за рахунок зменшення кількості відряджень, участі у навчальних програмах із залученням зовнішніх контрагентів.

Деякі з найбільших банків України, навпаки, збільшують кількість персоналу. Серед таких банків слід відзначити ВАТ «ВТБ Банк», АКБ «Форум», в яких протягом 2009 р. штат збільшився приблизно на 1 тис. осіб.

Так, у провідних фінансових установ України (ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «Укрсіббанк», ВАТ «ВіЕйБі Банк» та ін.) переглядаються основні статті витрат, які не мають прямого впливу на якість обслуговування клієнтів.

В умовах фінансової кризи банки також здійснюють реформування своєї маркетингової стратегії. Так, якщо у докризовому періоді банківські установи орієнтувалися переважно на кредитні продукти, то наразі основним пріоритетом стає залучення депозитних ресурсів, причому переважно роздрібних клієнтів.

Серед основних особливостей антикризового маркетингу в банку можна відзначити наступні:

- а) помірність та стриманість в системі маркетингових комунікацій та збуту;
- б) тісний взаємозв'язок банку з його постійними клієнтами з метою їх утримання, тобто переважна орієнтація не на залучення нових клієнтів, а на утримання існуючих;
- в) реалізація стратегії диверсифікації активів та ресурсів банку з метою мінімізації ризиків [40].

У попередніх підрозділах дисертаційної роботи ми зазначали, що фінансові інститути України досягли великого рівня заборгованості перед іноземними кредиторами – понад 33 млрд. дол. США на початок 2010 р., з яких близько 6 – 12 млрд. дол. є короткостроковою заборгованістю. Здатність вчасно виплачувати борги є одним із факторів надійності та стабільності банку. Проте в умовах валютної кризи й нестачі ліквідності повернення кредитів вітчизняними банками виявилось непосильним завданням. Зменшення обсягів депозитних ресурсів ускладнило виплату зовнішніх боргів для фінансових установ.

З огляду на це, банки України почали роботу з реструктуризації зовнішніх боргів. У таблиці 2.14 наведено банки, які здійснили реструктуризацію своїх зобов'язань перед іноземними інвесторами у період кризи.

Таблиця 2.14 – Характеристика окремих угод реструктуризації зовнішньої заборгованості банків України в 2008-2009 рр. (складено автором на основі [98, 116, 165, 242, 250])

Банки	Інструмент боргу	Вартість угоди, млн долл. США	Стан погашення боргу
ТОВ «Кредитпромбанк»	Торгове фінансування, двосторонні і синдіковані кредити	400	Пролонгація та участь в капіталі
ВАТ КБ «Надра»	Синдікований кредит	55	Списання частини боргу з виплатою частини за високими ставками
АТ Банк «Фінанси та кредит»	Єврооблігації, синдікований кредит	70	Пролонгація до 2014 р.
ПАТ «ПУМБ»	Синдікований кредит	237	Пролонгація до 2014 р.
ВАТ «ВіЕйБі Банк»	Єврооблігації	125	Пролонгація до 2014 р.
ПАТ АБ «Укргазбанк»	Синдікований кредит	23	Пролонгація до 2012 р.
ПАТ «Альфа-Банк»	Єврооблігації, синдікований кредит	1045	Пролонгація до 2012 р.

Як бачимо, серед недепозитної заборгованості найбільш значущими є єврооблігації та синдиковані кредити. Реструктуризація шляхом пролонгації єврооблігацій на декілька років супроводжувалася для банків підвищенням купонної відсоткової ставки та виплатою частки боргу.

Проте не всі українські банки вдалися до реструктуризації своїх зобов'язань. На рисунку 2.9 відображено найбільші виплати, здійснені вітчизняними фінансовими установами за зовнішніми запозиченнями.

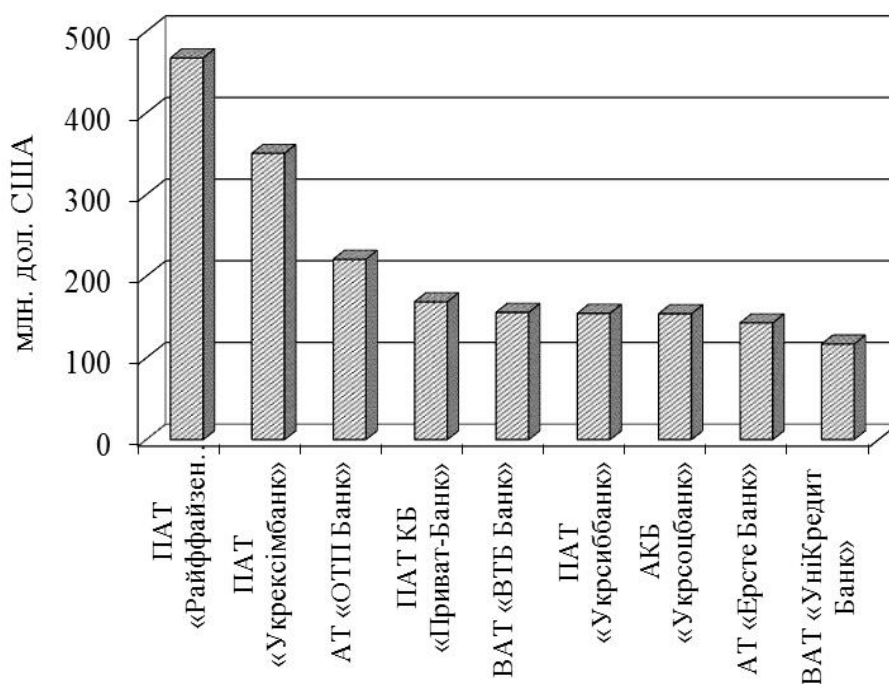


Рисунок 2.9 – Обсяги погашення зовнішнього боргу банками України протягом I кварталу 2009 р. [66]

Так, ПАТ «Укрексімбанку» вдалося за підтримкою держави вчасно погасити заборгованість розміром 500 млн дол. США. Фінансові установи, що погасили зовнішні зобов'язання за єврооблігаціями та кредитами, реалізували виплату переважно за рахунок інвестицій акціонерів або за рахунок нових кредитів у міжнародних організацій. Серед недержавних банків повністю виплатили зовнішні борги такі банки, як АКБ «Форум» та АКБ «Укрсоцбанк».

На сучасному етапі важливим завданням для вітчизняних банків залишається управління зовнішньою заборгованістю, оскільки високий рівень боргу негативно впливає як на діяльність банку, так і на міжнародний імідж усєї банківської системи. З огляду на ситуацію, що склалася, іноземні інвестори у перспективі будуть підвищувати ставки за кредитами, включаючи у них відсоток за ризик неповернення боргу. Відповідно це призведе до зростання відсотків за кредитами для клієнтів банківських установ. Отже, з метою запобігання загострення ситуації, банки мають пам'ятати про це на етапі реалізації превентивного антикризового менеджменту, зокрема валютним ризиком.

У випадку розвитку кризи довіри з метою утримання існуючих та залучення нових вкладників в кризових умовах вітчизняні банки йдуть на нові ризики, впроваджуючи спеціально розроблені депозитні пропозиції. У таблиці 2.15 розглянуто основні заходи депозитної політики, які застосовувалися в провідних банках України під час кризи в рамках банківського антикризового менеджменту.

Таблиця 2.15 – Заходи антикризового управління депозитними продуктами у вітчизняних банках в період фінансової кризи (складено автором на основі [30, 133, 170, 178, 217])

Депозитна пропозиція	Банки, які пропонують
1	2
Розробка спеціальних бонусних депозитних програм та програм лояльності, які б задовольняли потреби різних груп постійних та корпоративних клієнтів	ПАТ «ІмексБанк», ПАТ «ПУМБ», ВАТ "ЕРДЕ Банк", АКБ «Київ», ПАТ «Альфа-Банк»
Відкриття валютного депозиту шляхом зарахування гривні за офіційним курсом НБУ	ПАТ «Кредобанк», АТ «КБ «Експобанк», ПАТ АБ «Укргазбанк»
Утримання існуючих клієнтів шляхом підвищення відсоткової ставки по депозитам після їх автоматичної пролонгації	ПАТ «Індекс-Банк», АКБ «Трансбанк», АКБ «Київ», ТОВ КБ «Фінансова ініціатива», АТ «КБ «Експобанк», ВАТ «Кредитпромбанк», ПАТ «Альфа-Банк»,

Продовження таблиці 2.15

1	2
	ПАТ «Дельта банк»
Впровадження універсальних депозитних програм, які передбачають широку свободу розпорядження коштами, можливість зняття коштів, поповнення депозиту, причому нарахування відсотків здійснюється на суму залишку на рахунку	ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «Індекс-Банк», АТ «СБЕРБАНК РОСІЇ», ПАТ АБ «Укргазбанк», АТ Банк «Фінанси та Кредит», АКБ «Укрсоцбанк»
Мультивалютні вклади, сутність яких полягає у відкритті одразу трьох рахунків – у доларах, євро та гривні	ПАТ КБ «ПриватБанк», АБ «Південний», ПАТ «А-Банк», ПАТ «ПУМБ», ПАТ КБ «Правекс-Банк»
Залучення коштів на короткі (3-6 міс.) та дуже короткі строки (7-14 днів) під високі відсотки	ВАТ «Кредитпромбанк», ПАТ «ПУМБ», ВАТ "Укрексімбанк", ВАТ "Платинум Банк", «Сведбанк»
Залучення довгострокових депозитів на умовах гарантування стабільного доходу та надійності навіть при негативних тенденціях ринку	ПАТ «Укрексімбанк», ПАТ АБ «Укргазбанк», ВАТ «ВіЕйБі Банк»
Проведення агресивної рекламної кампанії, акцій з метою залучення вкладників	ВАТ КБ «Надра», АТ «ОТП Банк», АБ «Діамантбанк»
Впровадження комплексної програми виплати депозитів фізичним особам, пріоритетними серед яких є пенсії, соціальні виплати, бюджетні платежі, заробітна плата	ВАТ «Інпромбанк», АКБ «Трансбанк»

Як видно з таблиці 2.15, у 2009 р. банки з метою залучення коштів клієнтів та демонстрації зростаючого депозитного портфелю намагалися залучити фінансові ресурси хоча б на мінімальний строк – на 1-2 тижні. Проте такі ресурси є не досить ефективними. Ще одним поширеним способом залучення споживачів була розробка універсальних депозитних програм, згідно з якими клієнт може поповнювати рахунок, знімати кошти без припинення договору. Отже, такий депозит не підлягається мораторію на дострокове зняття коштів зі строкового вкладу, а також забезпечує свободу розпорядження рахунком для клієнта.

На самому початку розвитку кризових явищ в банківській системі фінансово-кредитні установи намагалися створити привабливі цінові умови для потенційних споживачів, підвищуючи депозитні відсоткові ставки. Проте

з часом банки виявилися неспроможними запропонувати такі умови, а отже закономірно мало місце падіння ставок. Крім того, депозитна діяльність наприкінці 2009 р. характеризується переорієнтацією на гривневі депозити замість валютних.

У багатьох банках проводилася роз'яснювальна робота з клієнтами банку, створювалися комісії з розгляду скарг та звернень (ПАТ «Київ», АКБ «Трансбанк», ВАТ «Інпромбанк», ВАТ КБ «Надра» та ін.).

Зарубіжні банки значну увагу мають приділяють підтриманню довіри до власного фінансово-кредитного інституту з боку його споживачів, як, наприклад, це відбулося у банку «Альфа-банк» (Росія) [37]. З цією метою забезпечувалася наявність готівкових коштів у касах, в банкоматах, щоб клієнти у будь-який час могли вільно користуватися послугами банку, оскільки у разі недотримання цієї умови, може виникнути паніка серед банківських клієнтів.

Так, одним із факторів банківської кризи є недостатній рівень капіталізації комерційного банку. Відповідно, з метою мінімізації кризового впливу на банківську діяльність фінансово-кредитні установи здійснюють рекапіталізацію.

Як уже розглядалося у попередніх підрозділах дисертаційної роботи, важливим завданням для вітчизняної банківської системи є підвищення рівня капіталізації фінансово-кредитних установ. Так, у таблиці 2.16 розглянуто джерела рекапіталізації вітчизняних банків під час фінансової кризи.

Розглянувши дані таблиці 2.16, можемо зробити висновок, що найбільш інтенсивний приріст капіталу здійснювався у дочірніх банках іноземних власників, а також у державних фінансово-кредитних установах. Як уже зазначалося вище, іноземні материнські банки та ЄБРР здійснювали капіталізацію переважно за рахунок субординованих запозичень (ПАТ «Альфа-Банк», ВАТ «ВТБ Банк», АКБ «Форум»).

Серйозним інвестором українських банків виявився також Європейський банк реконструкції та розвитку, який інвестував капітал у

якості субординованого боргу, а також за рахунок входження в капітал. Наприклад, ЄБРР здійснив запозичення ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» на суму 75 та 150 млн дол. США у 2008 р. та 2009 р. відповідно. Так, за період 2009 р. обсяг фінансової підтримки банківської системи України протягом фінансової кризи у 2009 р. склав 700 млн дол. США.

Таблиця 2.16 – Джерела поповнення капіталу банківських установ під час фінансової кризи 2008-2009 рр. (складено автором на основі [65, 84, 118, 154, 170])

Джерело	Банки
Інвестиції акціонерів банку	ПАТ «КРЕДОБАНК», ПАТ КБ «Приват-Банк», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «Брокбізнесбанк»
Державні інвестиції	ПАТ «Укрексімбанк», ВАТ «Ощадбанк», ВАТ АБ «Укргазбанк», АТ «Родовід Банк», ПАТ «АКБ «Київ»
Інвестиції іноземних материнських банків	ПАТ «Промінвестбанк», ПАТ «Альфа-Банк», ВАТ «ВТБ Банк», АКБ «Форум», АКБ «Укрсоцбанк», АТ «ОТП Банк»
Кредити Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР)	АКБ «Форум», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», АКБ «Укрсоцбанк», АТ «ОТП Банк», ПАТ «Укрсіббанк», ПАТ «Укрексімбанк»,
МФК	ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»
Інші інвестори	ВАТ КБ «НАДРА»

На рисунку 2.10 розглянуто динаміку зростання статутного капіталу найбільших банків України протягом 2007-2009 рр.

Так, великі вітчизняні банки мали більше складностей зі збільшенням статутного капіталу та субординованого кредиту: наприклад, у ПАТ «Перший Український Міжнародний банк» не відбулося капіталізації протягом 2008 р. та 2009 р. Деякі банки, такі як АТ Банк «Фінанси та Кредит», «Брокбізнесбанк» залучили субординовані кредити на незначні суми, недостатні для підвищення надійності фінансово-кредитних установ та зниження кризового впливу.

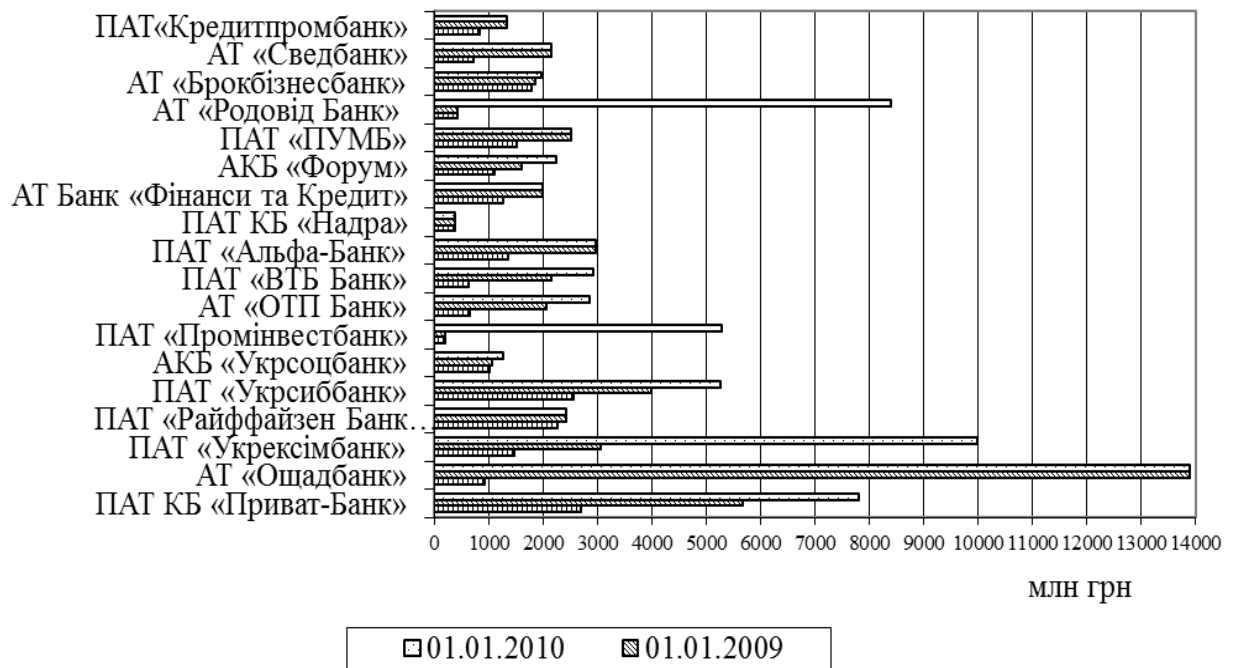


Рисунок 2.10 – Динаміка зростання статутного капіталу найбільших банків України протягом 2007-2009 рр. [164]

Як свідчить зарубіжна практика, приєднання невеликих проблемних банків до великих фінансових корпорацій є одним з антикризових заходів, яким користуються банки. У таблиці 2.17 наведено основні угоди щодо поглинання банків протягом світової фінансової кризи 2008-2009 рр.

Таблиця 2.17 – Найбільші угоди з поглинання банків протягом світової фінансової кризи 2008-2009 рр. (складено автором на основі [96, 241, 267, 287, 298])

Країна	Покупець	Об'єкт покупки	Ціна угоди
Велика Британія	«Lloyds TSB»	«HBOS»	12 млрд. ф. ст.
США	«Wells Fargo»	«Wachovia»	12,2 млрд. дол.
США	«Bank of America»	«Merrill Lynch»	50 млрд. дол.
США	«JPMorgan Chase & Co»	«Bear Stearns»	1,4 млрд. дол.
США	«JPMorgan Chase & Co»	«Washington Mutual»	1,9 млрд. дол.
США, Велика Британія	«Barclays Capital»	«Lehman Brothers»	1,67 млрд. дол.

У результаті проведених угод з купівлі фінансово-кредитних інститутів, більшість банків вже в першому півріччі після поглинання



демонстрували значний ріст прибутковості. Наприклад, дохід банку «Merrill Lynch» протягом першого півріччя 2009 р. склав 20,9 млрд. дол. [96].

Менеджмент банку в умовах невизначеності часто вдається до антикризових заходів, які тільки посилюють власне кризове становище. Так, зазвичай класична антикризова стратегія передбачає, по-перше, відсутність радикальних дій та структурних змін у період, коли керівництво розуміє, що криза наближається. По-друге, на етапі кризи банк починає згортати свою діяльність, зменшуючи інвестиційну, інноваційну активність, маркетингові та інші витрати. По-третє, коли настає вихід із кризової ситуації, банк спрямовує свої зусилля на відновлення прибуткової діяльності за рахунок зменшення та структурної перебудови бізнесу, а також на виправлення допущених помилок. Така типова поведінка значно підриває ефективність діяльності банківської установи, а криза сприймається як негативне явище, а не *можливість* для банку.

Таким чином, проаналізувавши інструменти антикризового менеджменту, відзначимо найбільш типові помилки, які припускають банки у період кризи:

- а) зміна основної стратегії та корпоративної культури банку з метою економії, в результаті чого не зберігаються основні цінності та принципи установи, а також руйнується імідж банку, завдається шкода бренду;
- б) скорочення маркетингових витрат банку, що може призвести до погіршення іміджу та вартості бренду банку;
- в) зниження витрат на збут, а також на розробку нових продуктів може погіршити відносини з клієнтами, втрату постійних споживачів
- г) скорочення персоналу, зменшення витрат на його навчання та підвищення кваліфікації
- г) витрат за найбільш витратними напрямками, причому подібні дії найчастіше не є виваженими та продуманими. Серед найбільш розповсюджених напрямків в банках можна виокремити зменшення

витрати на маркетинг, рекламу, збут, підтримку бренду, а також розробку та впровадження нових банківських продуктів.

Не викликає сумніву, що в умовах кризи банки мають скоротити свої витрати, оскільки їх прибутковість та ліквідність значно зменшується. Проте такий антикризовий захід не повинен загрожувати збереженню унікальності комерційного банку, а також очікуванням та потребам його клієнтів.

Так, для того щоб перетворити банківську кризу в можливість необхідно скорочувати витрати так, щоб це підвищувало результативність діяльності банку, а не збільшувало витрати в майбутньому. Скорочення витрат має бути виваженим та цільовим.

Після того, як кризові ситуація в банку була нейтралізована, мають бути реалізовані заходи зі стабілізації ситуації та закладені основи для уникнення подібних проблем в майбутньому. Це завдання реалізовується з допомогою інструментів стабілізуючого антикризового менеджменту, згрупованих на рисунку 2.18 в залежності від значення чотирикомпонентного індикатора  $S$ .

Зауважимо, що стабілізуючий антикризовий менеджмент передбачає створення таких умов діяльності банку, які б знизили ймовірність появи банківської кризи в майбутньому.

Таблиця 2.18 – Інструменти стабілізуючого антикризового менеджменту в банку в залежності від значення індикатора  $S \{ i_l; i_r; i_m; i_c \}$

$S \{ I_L; I_R; I_M; I_C \}$	Інструменти стабілізуючого антикризового менеджменту
1	2
$S \{ 3; 1; 3; 1 \}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розкриття повної інформації про розмір ефективної ставки за кредитами;</li> <li>- створення комітетів (коаліцій), орієнтованих на розкриття інформації про позичальників між банками-членами;</li> <li>- перехід до політики помірною кредитування, що включає ретельну перевірку кредитоспроможності позичальників;</li> </ul>

Продовження таблиці 2.18

1	2
	- формування резервів під активні операції в адекватному розмірі для покриття можливих збитків
$S \{3; 1; 3; 2\}$ $S \{3; 2; 3; 2\}$ $S \{3; 3; 3; 2\}$ $S \{3; 4; 3; 2\}$ $S \{3; 5; 3; 2\}$ $S \{3; 8; 3; 2\}$	- раціональна оптимізація витрат банку; - відновлення виплат дивідендів акціонерам банку; - підвищення прибутку; - впровадження програм, орієнтованих на підвищення якості банківського менеджменту;
$S \{3; 5; 3; 3\}$	- відновлення кредитування та інших банківських операцій в іноземній валюті; - зменшення резервів банку в іноземній валюті; - відновлення видачі коштів з валютних депозитних рахунків; - відновлення надання послуг, пов'язаних з використанням іноземної валюти; - контроль за дотриманням адекватного рівня валютного ризику;
$S \{3; 6; 3; 4\}$ $S \{3; 7; 3; 4\}$ $S \{3; 9; 3; 4\}$	- повернення кредитів, отриманих від НБУ, банків або інших установ; - відновлення ліквідності шляхом збалансованого управління активами і пасивами; - підвищення внутрішньобанківських нормативів ліквідності з метою недопущення виникнення подібної банківської кризи в майбутньому; - розробка маркетингових заходів, спрямованих на залучення нових клієнтів;
$S \{3; 7; 3; 5\}$ $S \{3; 8; 3; 5\}$	- підвищення довіри до банку, забезпечення його надійності; - впровадження нових продуктів та маркетингових технологій, орієнтованих на залучення та утримання клієнтів; - впровадження клієнтоорієнтованої технології обслуговування клієнтів.

З одного боку, до інструментів стабілізуючого управління можна віднести заходи реагуючого антикризового менеджменту, впровадження яких потребує тривалого часу. Серед таких заходів може бути впровадження нових технологій, банківських продуктів, реформування кредитної або депозитної політики банку тощо. Якщо реалізація подібних інструментів розпочалася на етапі кризи, то після подолання проблемної ситуації важливо

обов'язково завершити їх впровадження. Так, багато установ, помилково вважають, що якщо криза завершилася, здійснювати реформування системи управління ризиками та впроваджувати превентивно-орієнтований антикризовий менеджмент в діяльність банку не має необхідності. Проте в такому випадку, залишається висока ймовірність повторного виникнення кризи в банку.

З іншого боку, заходи стабілізуючого антикризового менеджменту передбачають приведення банку до функціонування в звичайному режимі. Так, під час кризи керівництво банку та його підрозділів застосовує інструменти та заходи, які при нормальній діяльності є нераціональними. Проте в період турбулентності (нестабільності) вони надають можливість мобілізувати приховані резерви та наявні ресурси для подолання кризової ситуації в банку. Після виходу із кризи на етапі стабілізуючого антикризового менеджменту мають бути припинені подібні запроваджені інструменти та заходи. Наприклад, якщо під час банківської паніки депозитні рахунки клієнтів були заблоковані, тобто власники рахунків могли знімати грошові кошти тільки в межах встановлених щоденних лімітів, то після подолання кризи та переходу до етапу стабілізацію дана заборона має бути припинена. Те саме стосується й інших антикризових інструментів.

Крім того, завданням стабілізуючого антикризового менеджменту являється усунення наслідків банківської кризи, створення передумов для недопущення подібних ситуацій в майбутньому.

Таким чином, розглянуті стратегії превентивного, реагуючого та стабілізуючого антикризового менеджменту дають змогу вибрати адекватні інструменти в залежності від переважаючого виду ризику та типу банківської кризи. У наступному підрозділі нами розглянуто основні стратегії та інструменти антикризового регулювання з боку центрального банку.

## 2.4 Розвиток методичних основ управління проблемними активами банків в системі інструментів антикризового регулювання банківської діяльності

Розглянуті інструменти антикризового регулювання вітчизняної банківської системи та їх ефективність під час фінансової кризи 2008-2009 рр. дозволяє стверджувати, що проблема збільшення проблемної заборгованості в банках так і не була вирішена. Так, до початку світової фінансової кризи більшість банків здійснювало активну кредитну діяльність, проте останнім часом у багатьох банках спостерігається значне погіршення якості активів, зокрема зростання частки недіючих активів (non-performing assets або NPA). Наприклад, у банках Індії при відносній стабільності у період світової фінансової кризи основною проблемою стало саме збільшення рівня NPA: протягом 3-го кварталу 2008 р. їх частка в загальному активі провідних банків країни зросла на 34,5 % [90].

Як було проаналізовано у попередніх розділах, зростання частки неповернених кредитів в активах комерційних банків країни особливо під час кризи відбувалося великими темпами. Зростання обсягу проблемних активів погіршує діяльність банку, обмежуючи процеси кредитування. Відповідно, активність банку на ринку значно знижується, сприяючи розвитку кризи ліквідності, а також кризи неплатоспроможності. Велика кількість проблемних банків країни, в свою чергу призводить до розвитку системної кризи.

Оздоровлення банківського балансу можливе такими шляхами:

- на мікрорівні: шляхом реструктуризації проблемної заборгованості;
- на макрорівні: шляхом переведення проблемних кредитів у спеціально створену організацію.

При застосуванні першого способу як одного з інструментів антикризового менеджменту, діяльність банку виявляється спрямованою

одразу за двома напрямками – забезпечення та підтримка стабільного функціонування установи, а також управління проблемними активами. Така деконцентрація, по-перше, погіршує ефективність банківської діяльності, по-друге, не дозволяє відновити процеси кредитування.

Наразі діяльність банківських установ спрямовується на перевірку та аналіз виданих кредитів: менеджери закордонних банків здійснюють жорсткий контроль за процесом кредитування, обмежуючи ризикованість кредитної діяльності та вивільняючись від безнадійних позичок. В умовах кризи здійснюється більш доскональна оцінка кредитоспроможності клієнтів банку, переглядаються умови видачі позик, можливість реструктуризації заборгованості тощо. Що стосується раніше виданих кредитів, то банки відмовляють у пролонгації виданих позичок, здійснюють анулювання деяких кредитних ліній та реформування кредитної діяльності. Така політика сприяє оздоровленню кредитного портфеля проблемного банку та відновленню його ефективної діяльності на скорегованих засадах антикризового управління кредитною діяльністю.

У світовій практиці для вирішення проблеми неповернення кредитів позичальниками здійснюють реструктуризацію позичок. У таблиці 2.19 узагальнено заходи, які використовувалися зарубіжними банками для реструктуризації кредитів під час кризи.

Таблиця 2.19 – Узагальнення світового досвіду щодо реструктуризації кредитів банків в умовах кризи (складено автором на основі [126, 149, 173, 221])

Вид реструктуризації	Країни та банки, в яких здійснювались заходи	Період, у який було реалізовано заходи	Особливості реалізації
1	2	3	4
Викуп проблемних кредитів	Аргентина	1995	Створення за ініціативою держави або самих банків спеціальних фондів (структурних підрозділів), діяльність яких спрямована на придбання проблемних
	Мексика		
	Малайзія	1998	

Продовження таблиці 2.19

1	2	3	4
	Казахстан	2008	банківських кредитів та інших сумнівних активів
Зниження відсоткових ставок	«IndyMac», «CitiGroup» (США)	2008	Зниження процентних ставок за визначеними видами кредиту (споживчі, іпотечні)
	Аргентина	1995	
Пролонгація строків позичок	Мексика	1995	Збільшення строків кредитних виплат за позичками, які характеризуються низьким рівнем доходності
	Уругвай	2000	
	Угорщина	2008	
	«CitiGroup» (США)		
	Великобританія		
Норвегія			
Зменшення основної суми кредиту	Мексика	1998	Зменшення суми заборгованостей, які мають низьку доходність
	«CitiGroup» (США)	2008	
Конвертація валютних кредитів	Аргентина	2002	Можливість реструктуризації споживчих або іпотечних кредитів у іноземній валюті в кредити у національній валюті за ставками на поточний момент
	Угорщина	2008-2009	
	«ВТБ 24», «Сбербанк» (Росія)		

Розглянувши дані, наведені у таблиці 2.19, можемо зробити висновок, що найбільш поширеними заходами реструктуризації кредитів під час кризових явищ в банківських установах світу були викуп проблемних позичок, пролонгація строків кредитування та зниження відсоткових ставок. Крім того, серед усіх видів кредитних позичок перш за все реструктуруються іпотечні, оскільки вони мають найбільшу питому вагу у кредитному портфелі банку.

На основі аналізу практики провідних світових банків автори [149] стверджують, що реструктуризація кредитів як комплексний процес має реалізовуватись відповідно до такої пріоритетності позичальників:

- а) іпотечне кредитування;
- б) кредитування юридичних осіб, орієнтоване на придбання вантажних автомобілів;
- в) кредитування малого та середнього бізнесу;

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

Так, у випадку виникнення системної банківської кризи, а також масових випадків локальних банківських криз, які характеризуються високим рівнем проблемної заборгованості кредиторів перед банками, доцільним вбачається виведення «поганих» активів з банків. Це сприятиме оздоровленню балансу та дасть змогу позбавити банк від тягаря.

У період світової фінансової кризи держави створюють спеціальні програми звільнення провідних банків від проблемних активів. Так, наприклад, у США така програма (Troubled Assets Relief Programm, TARP) планує надати допомогу в розмірі 700 млрд. дол., спрямовану на викуп проблемних банківських активів [33].

Функція з управління активами може бути делегована спеціально створеному підрозділу у складі самого банку. Ця міра є ефективною при невеликій кількості банків в країні. Так, наприклад, у Польщі згідно з державною вимогою всі фінансово-кредитні установи змушені були створити департаменти з управління проблемними активами банку [121], а протягом 2002-2005 рр. у структурі німецького банку «Dresdner Bank» також функціонувало відділення з управління активами, причому не тільки проблемними, але й непрофільними у розмірі 35,5 млрд. євро. Сферою інтересів відповідальних осіб даного департаменту були як неприбуткові активи, так і стратегічно непривабливі незалежно від їх рівня доходності. Така діяльність з управління активами виявилася досить ефективною: цілі, поставлені банком були реалізовані за три роки [213, 214].

У випадку масових випадків погіршення платоспроможності банківських установ, у світовій банківській практиці досить поширеним стає створення компаній з управління проблемними активами. Такі організації мають назву компаній (фондів) з управління активами, госпітальних банків, санаційних банків, банку поганих (проблемних) активів, bad-банків тощо. Як зазначає автор у роботі [150], основною метою створення таких організацій є



викуп проблемних кредитів у банків, діяльність яких виявилася неплатоспроможною, з метою відновлення їх ефективної діяльності шляхом продажу таких активів за максимальною ціною.

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

- а) надання доступу більшій кількості банків до державних коштів;
- б) зосередження управління на виході з кризової ситуації замість витрачання часу та ресурсів на управління проблемними позичками;
- в) прозорість оцінки діючих активів, які залишились в розпорядженні банку;
- г) активізація розвитку банківських установ і, як результат, стимулювання кредитного ринку країни загалом;
- г) відновлення ефективного співвідношення робочих та неробочих активів в банках;
- д) зростання інвестиційної привабливості банківських установ;
- е) зменшення податкових відрахувань за рахунок списаних кредитів [218, 244, 283, 288].

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

У таблиці 2.20 представлено перелік зарубіжних корпорацій з управління проблемними активами у різних країнах під час банківських криз.

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

Таблиця 2.20 – Узагальнення світового досвіду створення корпорацій з управління проблемними активами (складено автором на основі [149, 244, 288])

<i>Країна</i>	<i>Корпорація з управління активами</i>	<i>Максимальна частка проблемних кредитів під час кризи</i>
США	Resolution Trust Corporation (RTC)	6,3
Швеція	Securum	21,3
Чехія	The Konsolidacni Banka (KoB)	32,2
Китай	Great Wall Asset Management, Orient Asset Management, Cinda Asset Management, Huarong Asset Management	42,0
Індонезія	Індонезійське агентство банківської реструктуризації (IBRA)	48,6
Японія	Resolution and Collection Corporation (RCC)	9,7
Південна Корея	Корейська корпорація з управління активами (KAMCO)	15,0
Малайзія	Danaharta	30,1
Тайланд	Корпорація з управління активами (TAMC)	51,6
Тайвань	Фонд фінансової реструктуризації	7,5
Мексика	Банківський фонд захисту заощаджень (FOBAPROA)	60,0

Що стосується нашої країни, то зі зростанням проблемних активів, розмір яких в банківській системі досяг критичних значень (збільшення на 28,4 % за період світової фінансової кризи), НБУ та Урядом все активніше велися обговорення стосовно створення установи, на баланс якої банки отримали б можливість переводити проблемні активи (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 – Хронологія створення установи з управління проблемними активами під час світової фінансової кризи 2008-2009 рр. та у посткризовий період в Україні

Дата проекту	Сутність проекту
1	2
Пропозиція створення санаційного банку на базі банківської установи, жовтень 2009 р.	На баланс даної установи банки переводили б проблемні кредити в обмін на цінні папери. Згідно з проектом НБУ, можливість продажу проблемних активів на баланс bad-банку можуть отримати тільки банки, які були рекапіталізовані за рахунок державних коштів під час фінансової кризи 2008-2009 рр.

1	2
Рекомендації МВФ, вересень 2010 р.	МВФ запропонував заснувати в Україні bridge-банк. Основною метою такої установи є акумуляція «якісних» активів та пасивів проблемних банків. При цьому, прострочені та сумнівні зобов'язання («токсичні» активи) залишатимуться на балансі відповідного банку. Після такого розподілу ресурсів менеджмент та власники банківської установи протягом періоду строком 0,5-1 рік мають відновити свою діяльність. У протилежному випадку приймається рішення про ліквідацію банку
Розпорядження «Про утворення санаційного банку» № 880-р, вересень 2011 р. [198]	Створення санаційного банку (який за своєю сутністю представляє собою госпітальний банк) на базі націоналізованого АТ «Родовід банк» основними завданнями якого є: 1) повернення власних активів банку; 2) робота з проблемними кредитами наступних категорій банків - державних та капіталізованих під час кризи

Проте у жовтні 2009 р. НБУ розробив для розгляду план створення санаційного банку на базі фінансово-кредитної установи, на баланс якої вітчизняні банки отримали б можливість переводити власні проблемні активи. У якості цінних паперів розглядаються векселі, облігації та сертифікати зі спеціальним статусом строком на 7 – 10 років. Проект даної установи ґрунтується на шведській моделі банку проблемних активів. Крім того, подібний проект створення фонду для викупу проблемних кредитів українських банків розглядає і Міжнародна фінансова корпорація [61, 157].

Під час світової фінансової кризи у 2009 р. НБУ запропонував створення санаційного банку за рахунок державних коштів на базі одного з вітчизняних комерційних банків. Замість прострочених кредитів, переведених на баланс цієї установи, банк мав отримувати цінні папери – векселі або сертифікати зі спеціальним статусом на 7-10 років. Згідно з проектом НБУ, можливість продажу проблемних активів на баланс bad-банку можуть отримати тільки два вітчизняних банки, які були рекапіталізовані за рахунок державних коштів, - ПАТ «АКБ «Київ», АТ «Родовід банк» та АБ «Укргазбанк».

У другому півріччі 2010 р. МВФ порекомендувало НБУ замість санаційного банку, орієнтованого на викуп проблемних активів, заснувати bridge-банк.

Як підсумок даних обговорень, наприкінці 2011 р. на базі АТ «Родовід банк» було створено санаційний банк. Дана установа представляє собою так званий госпітальний банк, проте можливість вивільнення проблемних активів за рахунок його підтримки мають тільки державні та націоналізовані банківські установи України. Підтримка всіх інших банків згідно з даним Розпорядженням не передбачається. Так, подібне рішення в значній мірі порушує конкурентні засади діяльності вітчизняних банків, у черговий раз посилюючи привілейоване положення державних банків.

З огляду на це, на нашу думку, гостро постає проблема розробки методичних основ управління проблемними активами вітчизняних банків в системі інструментів державного антикризового регулювання.

Розглянемо основні принципи, на яких ґрунтується діяльність корпорацій з управління проблемними активами в зарубіжних країнах:

а) продаж активів банку за адекватною ринковою вартістю - заниження ціни лишає банк стимулів підвищувати якість активів та продавати їх. У свою чергу, завищена вартість зменшує ймовірність, що корпорація здійснить продаж активів за такою високою ціною;

б) орієнтація на максимізацію прибутку - корпорації мають на меті відшкодування вартості активів та мінімізацію пов'язаних з ним втрат;

в) баланс між швидкістю та ціною продажу активів - у першу чергу продаються активи, за якими прогнозується подорожчання. Інші ж мають бути підготовлені до реалізації в майбутньому;

г) відповідність структури корпорації структурі портфеля викуплених активів - ефективна організаційна структура корпорації забезпечує ефективне управління активами [150, 288].

В залежності від засновників банк проблемних активів може бути створений у наступних формах:

- державна,
- приватна,
- змішана.

Розглянемо переваги та недоліки окреслених форм госпітальних банків (табл. 2.22).

Таблиця 2.22 – Особливості госпітальних банків різних форм власності

Форма власності	Переваги	Недоліки
1	2	3
<u>Державна.</u> Проблемні зобов'язання викупаються госпітальним банком за рахунок бюджетних коштів, а банки, в свою чергу, мають викупити відновлені активи через встановлений термін	<ul style="list-style-type: none"> <li>- держава має змогу контролювати весь процес реструктуризації проблемних активів;</li> <li>- наявність великого обсягу фінансових ресурсів;</li> <li>- гарантованість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий ступінь навантаження на державний бюджет;</li> <li>- відповідальність за проведення реструктуризації активів лежить на відповідальних державних органах</li> </ul>
<u>Приватна.</u> Засновниками можуть бути група банків або окремих банків, приватні компанії. Як одна з форм госпітальних банків можуть створюватись у вигляді окремого департаменту у складі комерційного банку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зняття з держави навантаження та відповідальності за реструктуризацію проблемної заборгованості; можливість встановлення вищої ціни на активи, ніж при викупі приватними інвесторами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- держава не має можливості контролювати процес викупу активів;</li> <li>- проблематичність пошуку інвесторів через значну потребу в коштах;</li> <li>- ризик недостатності ресурсів</li> </ul>
<u>Змішана.</u> Державні органи разом із банками, приватними корпораціями, міжнародними організаціями виступають у якості засновників bad-банку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розподіл фінансового тягаря між державним бюджетом та недержавними учасниками;</li> <li>- держава може приймати участь у контролі за діяльністю госпітального банку;</li> <li>- зменшення ризику недостатності коштів для викупу проблемних зобов'язань сприяє оздоровленню більшої кількості банків, а, отже, й банківської системи;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ймовірність виникнення конфліктних ситуацій між сторонами;</li> <li>- у випадку, якщо контрольний пакет належить приватному інвестору, держава втрачає контроль за процесом реструктуризації;</li> <li>- у випадку, якщо контроль за структурою належить міжнародній організації, вона фактично отримує право втручання в банківську систему</li> </ul>

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- банки отримують стимул до покращення рівня менеджменту;</li> <li>- отримання додаткових коштів від приватних інвесторів;</li> <li>- гарантованість державою;</li> <li>- можливість встановлення вищої ціни на активи, ніж при викупі приватними інвесторами</li> </ul>	країни

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

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

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

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони різних за формою власності госпітальних банків (табл. 2.22), на нашу думку, враховуючи реалії вітчизняної економічної ситуації, більш підходящим є створення bad-банку за рахунок державних коштів у поєднанні з фінансовими ресурсами інвесторів. Такими інвесторами в Україні можуть виступати саморегулюючі організації в банківській системі, а також власне великі банки. Серед таких банківських організацій слід відзначити:

- Асоціацію українських банків;

- Український кредитно-банківський союз;
- регіональні банківські союзи;
- ін. асоціації банків України.

Проте головний пакет акцій має все-таки належати державі, яка і має бути суб'єктом контролю процедури викупу та реструктуризації проблемних банківських активів. Таким чином, госпітальний банк змішаної форми власності з переважаючою роллю держави буде найбільш ефективною для української банківської системи, оскільки дозволить розподілити ризик перевантаження державного бюджету фінансовими зобов'язаннями між державними органами та банками. Крім того, така структура bad-банку дозволить реструктуризувати іпотечні кредити; забезпечити гарантування процедури переведення проблемних активів та їх подальшого викупу банками.

Не викликає сумніву, що проблема значного погіршення якості банківських активів, зростання проблемної заборгованості на тлі фінансової кризи та, відповідно, нестабільності вітчизняної банківської системи потребує негайного вирішення. На основі проведеного аналізу практичного досвіду та теоретичних наукових надбань, ми вважаємо, що в українських економічних реаліях найбільш ефективною буде наступна модель управління проблемними активами. Перш за все, з метою викупу проблемних активів у банків, які опинилися у кризовому становищі необхідно створити госпітальний банк (bad-банк). Банки отримають можливість переводити прострочені та сумнівні кредити у дану структуру в обмін на цінні папери, тим самим оздоровлюючи власний баланс та відновлюючи процес кредитування.

Проте, деякі комерційні банки, маючи можливість вивільнення проблемних зобов'язань у такий спосіб, можуть втратити стимул до покращення якості банківського менеджменту та управління ризиками. Крім того, з точки зору забезпечення стабільності життєдіяльності банківської системи, головною ціллю є не збереження кількості банківських установ, а

підтримка їх якості. З цією метою необхідним вбачається створення так званого «перехідного» - bridge-банку. Ця структура призначена для переведення з проблемного банку якісних та застрахованих активів. Так, якщо комерційний банк знаходиться під загрозою виникнення неплатоспроможності, його проблемні зобов'язання досягли високого рівня, а ліквідація є загрозовою для інших установ, то з допомогою bridge-банку забезпечується надання послуг клієнтам банку у нормальному режимі функціонування.

Так, якщо банк опинився на межі банкрутства, згідно з вітчизняним законодавством є два основні сценарії розвитку подій:

- а) введення тимчасової адміністрації;
- б) реорганізація банку;
- в) ліквідація банку.

Якщо велика кількість банків країни опиняється у кризовому становищі, то ліквідація всіх таких установ матиме значний негативний вплив на споживачів банківських послуг. Відповідно, і довіра до власне банківської системи буде сильно підірвана. Особливо це стосується великих банків, які мають великі обсяги операцій та розгалужену клієнтську мережу. Таким чином, необхідно застосувати такі антикризові інструменти, які б згладжували руйнівний вплив банківських криз на оточуюче середовище – контрагентів, клієнтів, кредиторів, конкурентів, інших суб'єктів господарювання.

Як видно, банк проблемних активів та bridge-банк за своєю сутністю представляють собою прямо протилежні структури, об'єднані спільною метою – відновлення ефективної діяльності банків та банківської системи. Відповідно, враховуючи ситуацію в банківській системі України, що склалася, вбачається два основні варіанти вирішення проблеми неякісних активів:

- а) звільнення балансів банків, які опинилися у кризовому становищі через зростання частки неповернених кредитів, від проблемних активів



шляхом переведення їх на баланс спеціально створеної установи – bad-банк;

б) виведення якісних банківських активів та пасивів з банку у bridge-банк, що змусить банки реабілітуватися самостійно.

Розглянемо переваги та недоліки застосування даних способів оздоровлення банківського балансу.

Так, серед переваг створення госпітальних банків можна виокремити наступні:

- очищення банківського балансу від проблемних активів ймовірність виникнення корупційних та шахрайських схем;
- вивільнення резервів;
- відновлення активних банківських операцій внаслідок вивільнення фінансових ресурсів банку проблематичність визначення адекватної вартості проблемних активів для продажу;
- нормалізація фінансового стану банку, відновлення платоспроможності;
- повернення до нормального режиму функціонування сприяє відновленню довіри клієнтів до банку та укріпленню його іміджу відшкодування негативних наслідків від неякісного ризик-менеджменту банку лягає на його клієнтів;
- зростання інвестиційної привабливості банку;
- відновлення ліквідності банку ризик недостатності фінансових ресурсів для викупу всіх проблемних активів;
- внаслідок відновлення кредитування поживається економічна активність суб'єктів господарювання;
- є дешевшою альтернативою рефінансуванню та націоналізації банку збільшення навантаження на платників податків.

Проте поряд з цим інститут bad-банків має ряд недоліків, зокрема:

- ймовірність виникнення корупційних та шахрайських схем;

- проблематичність визначення адекватної вартості проблемних активів для продажу;
- відшкодування негативних наслідків від неякісного ризик-менеджменту банку лягає на його клієнтів;
- ризик недостатності фінансових ресурсів для викупу всіх проблемних активів;
- збільшення навантаження на платників податків.

У той же час перехідний банк як установа, що орієнтована на викуп якісних активів та пасивів банківських установ характеризується такими перевагами:

- захист банківських інтересів клієнтів: bridge-банк функціонує як повноцінна фінансово-кредитна установа, не відволікаючись на реструктуризацію проблемних активів та вихід із кризового стану, при цьому всі договори з клієнтами залишаються незмінними, зберігаючи банківську таємницю;
- «очищення» банківської системи країни від проблемних, неперспективних банків;
- покращення якості діяльності банківської установи;
- надає банку можливість отримати додатковий час для вирішення проблем, пов'язаних із кризовим становищем;
- підвищення довіри до банку з боку клієнтів і кредиторів банку;
- підвищення ринкової вартості банку (у випадку ліквідації банку);
- можливість знайти кращого покупця банківських активів (у випадку його ліквідації);
- мінімізація системного ризику, пов'язаного із покриттям зобов'язань банку.

Проаналізуємо недоліки, які може мати створення bridge-банку в країні:

- довготривалість процедури (для відновлення своєї діяльності банкам дається 0,5-1 рік після передачі якісних активів bridge-банку);

- зростання адміністративних витрат, пов'язаних зі створенням перехідного банку;
- ймовірність реабілітації банку після виведення з нього якісних активів та пасивів значно знижується;
- часові витрати на пошук покупця банку (у випадку його ліквідації);
- є економічно недоцільним способом врегулювання для малих та середніх комерційних банків;
- ймовірність зловживань під час встановлення вартості та форми продажу банківських активів.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони обох структур – госпітального та bridge-банку – слід відмітити, що створення bridge-банку має позитивний ефект переважно на банківську систему загалом, оздоровлюючи її, при цьому інколи нехтуючи інтересами невеликих банків. Так, виведення з банку якісних активів та пасивів, залишаючи проблемні зобов'язання, значно ускладнює діяльність установи. Як свідчить практика, ймовірність відновлення платоспроможності для такого банку досить низька і складає приблизно 9:1. З іншого боку, при переданні недіючих активів у розпорядження госпітального банку, вірогідність нормалізації діяльності комерційного банку значно вища.

Відмінність між госпітальним та перехідним банками полягає у розподілі ризиків. Bridge-банк переносить відповідальність на сам банку, звільняючи клієнтів від тягаря негативних наслідків невваженого банківського ризик-менеджменту. Компанія з управління поганими активами дозволяє, навпаки, частково зменшити вплив на банк негативних наслідків, спричинені зростанням проблемної заборгованості. При цьому частка навантаження ляже на платників податків та державний бюджет.

Створення bad-банку можна визначити як:

- інструмент управління проблемними активами – баланс банку «очищується» від сумнівних та прострочених зобов'язань шляхом

переведення їх в спеціально створену організацію в обмін на визначені цінні папери;

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

Те саме стосується і bridge-банку – надаючи можливість відновлення нормальної діяльності банківської установи, банк має два варіанти:

а) нормалізація діяльності протягом короткого строку, після чого на баланс банку повертаються його якісні активи та пасиви і він функціонує у звичайному режимі;

б) пошук покупця для банку, при цьому банк виграє час та ймовірність встановлення вигідної ціни на свої активи та пасиви.

Таким чином, у якості інструменту антикризового регулювання банківської діяльності, спрямованого на вирішення проблеми погіршення якості активів комерційних банків, пропонується створити в Україні механізм переведення активів та пасивів банківських установ у госпітальний та bridge-банк.

Розглянемо основні положення побудови комплексної системи антикризового управління проблемними активами.

Як зазначалося у попередніх підрозділах, створення банку поганих активів як інструмент реструктуризації проблемної заборгованості застосовувалося у багатьох країнах світу. Найбільшу ефективність bad-банк мав у Швеції (1991 р.). Під час світової фінансової кризи у 2009 р. у Німеччині також було прийнято рішення про заснування спеціально створеної установи з управління проблемними активами банків, що базується на деяких принципах вищезгаданої шведської моделі.

Так, прийняття рішення про переведення частки проблемних активів комерційного банку приймається на основі визначених дій та критеріїв.

Очевидно, що доступ до госпітального та bridge-банку повинні мати не всі банки, оскільки в такому випадку дана система не буде виконувати своєї мети – звільнення банківської системи від «неякісних» фінансово-кредитних установ, а також буде високовитратною. Саме тому постає важливе завдання – розробити систему критеріїв, згідно з якими банки зможуть скористатися послугами bad- та bridge-банку.

З огляду на ефективність шведської та німецької моделей, пропонуємо використовувати їх основні принципи та правила при прийнятті рішення про переведення активів (або пасивів) проблемного комерційного банку до госпітального або bridge-банку.

На рисунку 2.11 відображено алгоритм прийняття рішення стосовно переведення активів банку до bad- або bridge-банку.

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

1. Досягнення банком критичного рівня проблемної заборгованості.

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

2. Визначення можливості відновлення ефективної діяльності банку.

Для того, щоб прийняти рішення про допомогу банку необхідно бути впевненим, що даний банк доцільно врятувати. Так, слід розрізняти банки, які стикнулися з тимчасовими труднощами і ймовірність повернення до їх нормального функціонування є досить високою, та ті банки, які реалізують неякісне управління власною діяльністю протягом довгого періоду, а, відповідно, їх оздоровлення скоріш за все виявиться маловірогідним. З цією метою пропонується проведення стрес-тестування.



Рисунок 2.11 – Концептуальні засади управління проблемними активами банків в Україні

Проведення тестування роботи банку в умовах основних ризиків зумовлено необхідністю визначення можливості відновлення ефективної

діяльності установи. Як визначає НБУ, стрес-тестування являє собою «метод кількісної оцінки ризику, який полягає у визначенні величини неузгодженої позиції, яка наражає банк на ризик, та у визначенні шокової величини зміни зовнішнього фактора - валютного курсу, процентної ставки тощо. Поєднання цих величин дає уявлення про те, яку суму збитків чи доходів отримає банк, якщо події розвиватимуться за закладеними припущеннями» [197].

Стрес-тестування дозволяє оцінити та проаналізувати ризики банків, а також визначити потенційні втрати на основі сценарного підходу не тільки у кількісному вираженні, але й якісному.

У вітчизняній банківській системі розроблено методику стрес-тестування, яка базується на якісній та кількісній оцінці рівня ризику, спричиненого факторами, відображеними на рисунку 2.12.

Так, стрес-тестування може проводитися за методом сценарного аналізу або аналізу чутливості. Згідно з методикою, запропонованої НБУ, тестування в банку проводиться у декілька етапів:

1. Ідентифікація параметрів для стрес-тесту.
2. Побудова моделі стрес-тестування на основі визначених факторів ризику та результативних критеріїв і індикаторів.
3. Реалізація власне стрес-тестування.
4. Інтерпретація результатів тестування, формулювання висновків спеціалістами.

За результатами стрес-тестування експерти роблять висновок щодо рівня запасу фінансової стійкості банківської установи та адекватності банківського менеджменту.

#### 2.1. Позитивний результат стрес-тестування банку.

Так, якщо з'ясується, що у середньостроковій перспективі проблемний банк буде здатним відновити свою прибутковість, то



Рисунок 2.12 – Фактори ризику, що використовуються в процесі проведення стрес-тестування банку [197]

переведення його проблемних кредитів до bad-банку матиме позитивний ефект. Проте, отримавши позитивний результат стрес-тестування, ще два критерії повинні бути дотримані:

- I. Подання до розгляду плану реструктуризації банку.



Банк, який має намір перевести свої активи до госпітального банку, має подати на розгляд план реструктуризації. У даному плані повинно бути проаналізовано можливість виходу банку із кризи, повернення до нормального рівня прибутковості. У ньому має бути обґрунтовано життєздатність банківського бізнесу, об'єктивну спроможність самостійно забезпечити фінансову стабільність банку.

План реструктуризації проблемного банку має включати комплекс заходів, спрямованих на відновлення належного фінансового стану, що може включати наступні завдання:

- підвищення рівня ліквідності;
- збільшення рівня капіталізації банку;
- розробка програм, які дозволять банку виконати зобов'язання перед усіма категоріями клієнтів;
- забезпечення високого рівня обслуговування портфелю активів;
- оптимізація витрат;
- реструктуризація та управління проблемними зобов'язаннями, що залишаються в банку у випадку переведення частки неякісних активів до bad-банку, з метою покращення якості кредитного портфелю банку;
- розробка програм лояльності (за депозитними та кредитними послугами) для існуючих клієнтів з метою їх утримання у кризовій ситуації;
- відновлення кредитування підприємств та фізичних осіб.

## II. Розмір проблемного банку.

Якщо банк, у якому спостерігається значне зростання проблемних зобов'язань, є великим, неплатоспроможність такої установи матиме серйозні негативні наслідки для фінансової систем країни та для населення. Тому переведення проблемних зобов'язань таких установ до спеціально створеної компанії з управління активами сприятиме врегулюванню фінансового стану великих банків. У даному контексті можна говорити про принцип «надто великий, щоб збанкрутіти» («too big to fail»). Даний термін вживається для

позначення таких банків, роль яких у економічній системі країни настільки велика, що їх банкрутство мало б великі руйнівні наслідки для всієї економіки. Отже, допустити банкрутство таких установ є вкрай небезпечним, тому для їх порятунку необхідна допомога з управління проблемними активами.

Якщо ж банк, навпаки, середнього або малого розміру, то його порятунок не завжди є доцільним. Великі витрати на переведення недіючих активів таких установ є економічно недоцільними. Крім того, фактично за похибки внутрішньобанківського ризик-менеджменту має розплачуватись держава як основний засновник госпітального банку. Метою є не збереження кількості банківських установ в країні, а підвищення якості діючих комерційних банків.

Пріоритет має надаватися тим банкам, які поряд з вищенаведеними критеріями мають значну концентрацію проблемних активів у структурі балансу.

Наступним завданням є визначення груп проблемних активів, які підлягають переведенню до госпітального банку. Згідно зі світовою практикою, склалося дві основні стратегії викупу проблемних кредитів – американська та європейська, особливості та порівняльна характеристика яких наведені у таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 – Порівняльна характеристика американської та європейської стратегій викупу проблемних кредитів банків

Назва моделі	Американська модель	Європейська модель
1	2	3
Сутність	Передбачає викуп всього обсягу проблемних активів банку	Передбачає викуп окремих категорій проблемної банківської заборгованості
Переваги	Звільнення банку від управління проблемними активами та концентрація на відновленні власної фінансової стабільності	Зменшення ризику недостатності фінансових ресурсів для викупу всіх проблемних кредитів банку

Продовження таблиці 2.23

1	2	3
	Турбота держави про вітчизняні комерційні банки шляхом реструктуризації всіх проблемних активів	Розподіл відповідальності за недоліки банківського менеджменту між банківською установою та bad-банком Менш витратний спосіб для bad-банку Стимулювання банку покращувати ризик-менеджмент
Недоліки	Перенесення відповідальності за неякісний банківський менеджмент на компанію з управління проблемними активами	Банк не звільнюється повністю від управління проблемними зобов'язаннями
	Велике навантаження на державний бюджет	Проблема управління проблемними активами частково залишається для банку
	Викуп всіх проблемних зобов'язань проблемних банків зменшує кількість установ, які можуть отримати допомогу госпітального банку, що спричинює обмеженість доступу до реструктуризації з допомогою даного способу	

Модель антикризового управління проблемними активами, що пропонується, побудована на основі європейської стратегії викупу зобов'язань. Вибіркова, а не повна передача всього обсягу проблемної заборгованості комерційних банків до спеціально створеного госпітального банку, пов'язана з наступними причинами:

- а) великий рівень навантаження на державний бюджет;
- б) пролонгація оздоровчого процесу в банках;
- в) перекладення відповідальності за прорахунки банківського менеджменту на новостворену організацію з управління активами.

На нашу думку, переведенню повинні підлягати наступні категорії проблемної заборгованості комерційних банків, відображені у таблиці 2.24.

Таблиця 2.24 – Категорії проблемних активів, які можуть бути переведені до госпітального банку

№	Вид проблемної заборгованості, що може бути переведена у госпітальний банк	Обґрунтування
1.	Кредити на нерухомість: іпотечні кредити, видані домогосподарствам; іпотечні кредити, видані суб'єктам господарювання.	Врахування соціального фактору
2.	Кредити, надані великим підприємствам	Забезпечення підтримки реального сектору економіки

Важливою умовою переведення активів банківської установи до компанії з управління активами є розкриття інформації стосовно всіх наявних та потенційних збитків банку. Це дозволяє вчасно виявити весь обсяг та масштаб проблемної ситуації та прийняти правильне рішення стосовно подальших дій стосовно банку. Крім того, транспарентність діяльності фінансово-кредитних установ сприяє підвищенню довіри до банківської системи загалом, що є важливим завданням у випадку системної кризи або масових банкрутств банків.

Слід уточнити, що неякісні активи передаються до bad-банку в обмін на державні безкупонні облігації. Викуп проблемних зобов'язань, переданих у розпорядження госпітальної установи, має здійснюватися банком через строк, який дорівнює середньому строку переданих кредитів.

2.2. Невідповідність встановленим критеріям при позитивному результаті стрес-тестування.

Так, якщо при задовільному результаті стрес-тесту, банк не задовольняє вказаним критеріям (системність банку та наявність плану реструктуризації), то йому надається випробний строк (1 рік), протягом якого він самостійно

має застосувати інструменти антикризового менеджменту, спрямовані на зменшення рівня проблемних активів у балансі банку. Після закінчення випробного періоду, НБУ знову проводить стрес-тестування установи і приймає рішення стосовно банку згідно з його результатами.

### 2.3. Негативний результат стрес-тестування банку.

Якщо ж, навпаки, стрес-тест показав, що банк не стане прибутковим, то переведення його активів до госпітального банку не має економічного змісту. У такому випадку для банку залишається варіант переведення якісних активів та пасивів банку до bridge-банку, створеного державою

У випадку, коли банк знаходиться на межі банкрутства, його ліквідація негативно вплине на економіку країни. Тому з метою надання додаткового часу для нормалізації функціонування банківської установи, або пошуку покупців банку (або його активів та пасивів) доцільним вважаємо передачу якісних активів та пасивів у розпорядження bridge-банку.

Таким чином, рішення про передачу якісного капіталу банку до bridge-банку приймається на таких підставах:

- банк має негативні результати проведеного стрес-тестування;
- в цілому банк має привабливий бізнес та його активи можна продати за вигідною ціною, а, отже, установа отримує додатковий час на пошук покупця своїх активів.

Банку, якісні активи та якісні пасиви якого були переведені до bridge-банку, надається строк тривалістю 1-2 роки. Протягом цього періоду комерційний банк має відновити своє фінансове становище, знизивши рівень проблемної заборгованості та відновивши ефективну діяльність. Якщо це не вдається здійснити, то разом з тим банк отримує цей термін як додаткову можливість знайти покупця своїх активів або всієї установи на вигідніших умовах.

Таким чином, по закінченню строку перебування активів і пасивів у bridge-банку банківська установа має наступні варіанти:

- а) реорганізація та відновлення ефективної діяльності банку;

б) ліквідація банку та продаж його активів за більш прийнятною ціною, ніж у випадку, коли банк передав би свої проблемні активи до колекторської фірми.

Необхідність створення одночасно обох структур пояснюється наступним. Отримавши можливість переведення проблемних зобов'язань у компанію з управління проблемними активами, яку і являє собою bad-банк, комерційні банки можуть втратити стимул до поліпшення якості ризик-менеджменту. Крім того, подібна можливість може спровокувати розвиток «тіньових» схем виведення капіталу з банку та інших шахрайств, пов'язаних з цим. Відповідно, при наявності такої структури як bridge-банк, банківські установи опиняться під загрозою виведення з балансу якісних активів та пасивів, що ускладнить відновлення платоспроможності банку та прискорить банкрутство.

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

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

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

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

Серйозною проблемою є також визначення ціни, за якою будуть реалізовуватись проблемні активи. Їх вартість не може бути завищена або занижена. У той же час, визначення справедливої ринкової вартості також є непростим завданням, оскільки активи є проблемними, а отже адекватне встановлення ціни на них тимчасово неможливо. Оцінка неякісних зобов'язань банку має здійснюватись експертами за спеціально визначеною методикою.

Таким чином, запропонований механізм управління проблемними активами комерційних банків об'єднає переваги bad- і bridge-банку та сприятиме виведенню з кризи банківських установ, а також стабілізації банківської системи загалом. Підсумовуючи, слід виокремити наступні переваги слід запропонованої системи управління проблемними банками та їх активами на рівні держави:

- стимулювання банків покращувати власну систему управління ризиками (особливо кредитним ризиком) та антикризового менеджменту;
- відновлення процесів кредитування економічних агентів у банківському секторі без залучення додаткових фінансових ресурсів у центрального банку;
- оздоровлення банківської системи від «токсичних» активів, а також від банків, які характеризуються неякісним менеджментом;
- підвищення довіри до держави як засновника госпітального та bridge-банку та до банківської системи в результаті стабілізації їх діяльності;
- переведення активів до bad-банку сприятиме знизити частоту впровадження таких антикризових інструментів як рефінансування, рекапіталізація, оскільки така реструктуризація балансу дозволить вивільнити резерви, сформовані під проблемні операції;
- створення bridge-банку за своєю сутністю являє собою «пом'якшений варіант» реорганізації й ліквідації банку, оскільки дозволяє отримати додатковий час можливість знайти покупця активів (у випадку ліквідації) або самого банку (у випадку реорганізації);

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

## Висновки до другого розділу

1. Важливість здійснення системного АУБД обумовлена значною швидкістю перетікання локальних банківських криз у системну; тісним взаємозв'язком та взаємозалежністю інструментів АУБД на мікро- та макрорівнях; високим рівнем впливу стабільного функціонування банківської системи на безпеку всієї економіки України з погляду на банкоцентричність фінансового ринку України; можливістю отримання синергетичного ефекту при взаємодії держави та банків. Враховуючи це, у роботі обґрунтовано необхідність формування багаторівневої системи АУБД (рис. 1), в якій узгодженість досягається: по-перше – на суб'єктному рівні (антикризове регулювання на рівні уряду, на рівні НБУ та антикризовий менеджмент на рівні банків); по-друге, на об'єктному рівні – в залежності від фази банківської кризи (превентивне, реагуюче та стабілізуюче).

2. Запропонований автором підхід до побудови системи АУБД відрізняється від існуючих: 1) виокремленням не дворівневої («НБУ – банк»), а трирівневої («уряд – НБУ – банк») системи АУБД, що дозволяє врахувати можливість дифузії кризових імпульсів між фінансовим та реальним секторами економіки та, відповідно, необхідність її попередження та



адекватного реагування на неї; 2) виокремленням стабілізуючого АУБД, що забезпечує системне охоплення антикризовими заходами всіх стадій життєвого циклу банків та враховує циклічність їх появи; 3) системним поєднанням заходів державного антикризового регулювання та антикризового менеджменту на рівні окремих банків.

3. На основі формалізованої автором взаємозалежності між банківськими ризиками та кризами запропоновано обирати інструменти АУБД залежно не тільки від проявів (симптомів) кризи, а й від інших факторів, конкретну комбінацію яких слід встановлювати на основі індикатора  $S \{i_l; i_r; i_m; i_c\}$ , в якому: 1)  $i_l$  – рівень АУБД (1 – рівень уряду; 2 – рівень НБУ; 3 – рівень банку); 2)  $i_r$  – вид ризику (1 – кредитний; 2 – операційно-технологічний; 3 – ризик зміни процентної ставки; 4 – ринковий; 5 – валютний; 6 – ризик ліквідності; 7 – ризик репутації; 8 – юридичний; 9 – стратегічний); 3)  $i_m$  – тип АУБД залежно від фази банківської кризи (1 – превентивне; 2 – реагуюче; 3 – стабілізуюче); 4)  $i_c$  – тип банківської кризи (1 – криза субстандартного кредитування; 2 – прибутковості; 3 – валютна; 4 – ліквідності; 5 – довіри).

4. На основі узагальнення вітчизняного і світового досвіду подолання фінансової кризи 2008–2009 рр. та оцінки ефективності застосування інструментів АУБД урядами, центральними та комерційними банками автором упорядковано ці інструменти залежно від конкретних значень складових індикатора  $S$ . Фрагмент результатів такого дослідження для другого рівня системи АУБД (рівня НБУ) представлено у табл. 1.

5. Оскільки практичні надбання у сфері антикризового управління відіграють надзвичайно велику роль у формуванні ефективної системи управління кризовими явищами у вітчизняних фінансових інститутах, автором було досліджено досвід зарубіжних банків у сфері антикризового управління та визначено основні інструменти, які застосовують провідні фінансові установи з метою попередження та мінімізації втрат від кризових ситуацій. У процесі дослідження автором встановлено, що у розвинутих

країнах світу в діяльність банків впроваджується управління безперервністю бізнесу (BCM), головним інструментом якого є план безперервності діяльності. У роботі розглянуто сутність, особливості, основні функції та етапи плану управління безперервністю діяльності.

6. Проведений у роботі аналіз діяльності державних органів провідних країн стосовно банківської системи дозволив виявити основні антикризові заходи, що мали місце під час фінансових криз, виявити їх специфіку. Автором розглянуто особливості приєднання невеликих проблемних банків до великих фінансових корпорацій, антикризового управління ліквідністю, державної фінансової підтримки зарубіжних фінансових установ, націоналізації банків, гарантування банківських вкладів та ін., підтвержені статистичними даними.

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

8. Як свідчить досвід, в умовах нестачі ліквідності банки впроваджують програму скорочення витрат. Базуючись на практичних досягненнях провідних банків світу, у роботі систематизовано та проаналізовано основні напрямки зменшення витрат фінансових установ, серед яких: скорочення персоналу, зменшення філійної мережі, фонду оплати праці, операційних витрат, обмеження маркетингового бюджету та ін.

9. Зважаючи на значний вплив фінансової кризи на банківську систему України, автором було проаналізовано особливості вітчизняного банківського антикризового управління. У роботі систематизовано основні антикризові заходи, реалізовані Національним банком України стосовно вітчизняних банків, серед яких: рефінансування, зниження облікової ставки, продаж валюти за зниженим курсом, мораторій на зняття депозитів. На основі аналізу нормативно-правових актів та показників діяльності банків протягом фінансової кризи, у роботі розглянуто особливості механізму рефінансування на банки, які отримали фінансову допомогу від НБУ. Одними з видів рефінансування, впровадженими у 2010 р., стали стимулюючі та стабілізаційні кредити, порівняльний аналіз яких проведено автором. Для підвищення надійності банків НБУ було встановлено про необхідність збільшення статутного капіталу фінансових установ. Таким чином, в умовах кризи банки здійснили значне збільшення капіталу шляхом залучення субординованого боргу або вливань у статутний капітал. Особливості даних антикризових заходів в українських банках та їх ефективність проаналізовано в роботі на основі офіційних даних. У результаті державної рекапіталізації банківських установ в Україні було націоналізовано три банки. У роботі розглянуто критерії та умови участі держави у капіталі банку, а також особливості проведеної рекапіталізації банків.

10. У рамках антикризових заходів на рівні фінансових інститутів автором виділено основні міри, які досліджено та підтверджено статистичними даними. На основі даних банків України у роботі проаналізовано особливості антикризової депозитної та кредитної політики, реструктуризації заборгованості за кредитами позичальників, напрямки антикризової оптимізації банківського бізнесу шляхом скорочення витрат у конкретних банках.

11. З метою вирішення проблеми зростання обсягів проблемних активів в банках України автором розроблено алгоритм прийняття Національним банком України рішення щодо переведення активів проблемного банку до

госпітального (bad-) або перехідного (bridge-) банку (рис. 2). Запропонований у роботі підхід до створення госпітального та перехідного банків передбачає державно-приватне партнерство при формуванні ресурсної бази цих банків; базується на шведській та німецькій моделях створення компаній з управління проблемними активами, а також на європейській стратегії викупу зобов'язань, що передбачає переведення проблемних активів до госпітального банку не загалом, а вибірково. На відміну від існуючих, він: 1) передбачає одночасне, а не альтернативне функціонування bad- та bridge-банків у країні; 2) формалізує систему критеріїв переведення проблемних активів до даних установ; 3) передбачає надання допомоги всім банкам, що відповідають розробленим критеріям, а не тільки державним, як це передбачається концепцією створення санаційного банку в Україні; 4) знижує частоту застосування таких інструментів державного антикризового регулювання, як рефінансування та рекапіталізація; 5) знижує рівень навантаження на державний бюджет та дозволяє уникнути перекладання відповідальності за прорахунки керівництва проблемного банку на госпітальний/перехідний банк.

Результати дисертаційного дослідження знайшли відображення в таких публікаціях автора [12, 17, 20, 21, 24, 25, 129, 130, 264, 302].

## **РОЗДІЛ 3**

### **МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ДІАГНОСТИКИ КРИЗИ В БАНКАХ УКРАЇНИ**

3.1 Побудова дворівневої системи критеріїв здійснення антикризового моніторингу діяльності банків та практична перевірка можливості її застосування в Україні (на даних банку ПАТ АБ «Надра»)

У рамках превентивного моніторингу кризових явищ в діяльності комерційних банків на практиці використовуються різні види критеріїв та індикаторів. Застосування якогось одного критерію (наприклад, показника рентабельності або ліквідності) не має достатньої ефективності та є невиправданим, оскільки не враховує всієї багатогранності діяльності банків та факторів, які можуть спричинити виникнення кризових ситуацій.

Як відомо, всі підходи до аналізу ризику виникнення кризи суб'єкта господарювання можна розділити на кількісні та якісні. Зважаючи на те, що банківські кризи можуть проявлятися не тільки в досягненні критичних значень кількісних показників діяльності банку, але й у погіршенні якісних параметрів, для здійснення аналізу ризику виникнення кризи пропонується використання системи формалізованих та неформалізованих критеріїв.

Один з таких підходів базується на рекомендаціях Комітету з узагальнення практики аудиторів (International Auditing Practices Committee) у Великій Британії, адаптованих В.В. Ковальовим до специфіки пострадянського фінансово-економічного середовища. Показники та критерії, моніторинг яких проводиться у рамках даного підходу, від початку призначені для аналізу ризику банкрутства суб'єктів підприємницької діяльності.

Взявши за основу критерії та індикатори даної методики та адаптувавши їх до специфіки діяльності банківських установ, пропонуємо

використовувати даний підхід до аналізу ризику кризової ситуації для комерційних банків.

Дана методика являє собою дворівневу систему формалізованих і неформалізованих показників, що відображає рисунок 3.1. Так, у випадку, якщо індикаторі першого рівня для даного банку мають несприятливі значення, то це свідчить про високу ймовірність виникнення кризових явищ в діяльності комерційного банку у короткостроковому періоді. У такому разі необхідно застосувати інструменти реагуючого антикризового менеджменту.

Незадовільні дані за індикаторами другого рівня свідчать про те, що при відсутності превентивних антикризових заходів та появі інших несприятливих кризових факторів фінансова стійкість банку може похитнутися. Проте негативні показники та критерії другого рівня на етапі моніторингу ще не є індикаторами банківської кризи. Так, за результатами значень даних показників в банку застосовуються інструменти превентивного антикризового менеджменту.

Дана модель дозволяє оцінити ризик настання кризи комерційного банку. Вона може бути використана як менеджментом та працівникам банків, так і наглядовими органами, сторонніми організаціями, наявними та потенційними клієнтами банківських установ. Це пов'язано з тим, що інформація за показниками та критеріями, за якими оцінюється вірогідність настання банкрутства або кризової ситуації, є загальнодоступною та міститься в звітах про діяльність банків, у звітності НБУ про діяльність комерційних банків України, у засобах масової інформації тощо.

До переваг методу аналізу ризику виникнення кризової ситуації в комерційному банку на основі формалізованих та неформалізованих критеріїв слід віднести наступні:

- а) дані за критеріями та показниками є у великому ступені загальнодоступними;
- б) метод аналізу враховує не тільки кількісні індикатори, але й якісні характеристики діяльності банку;

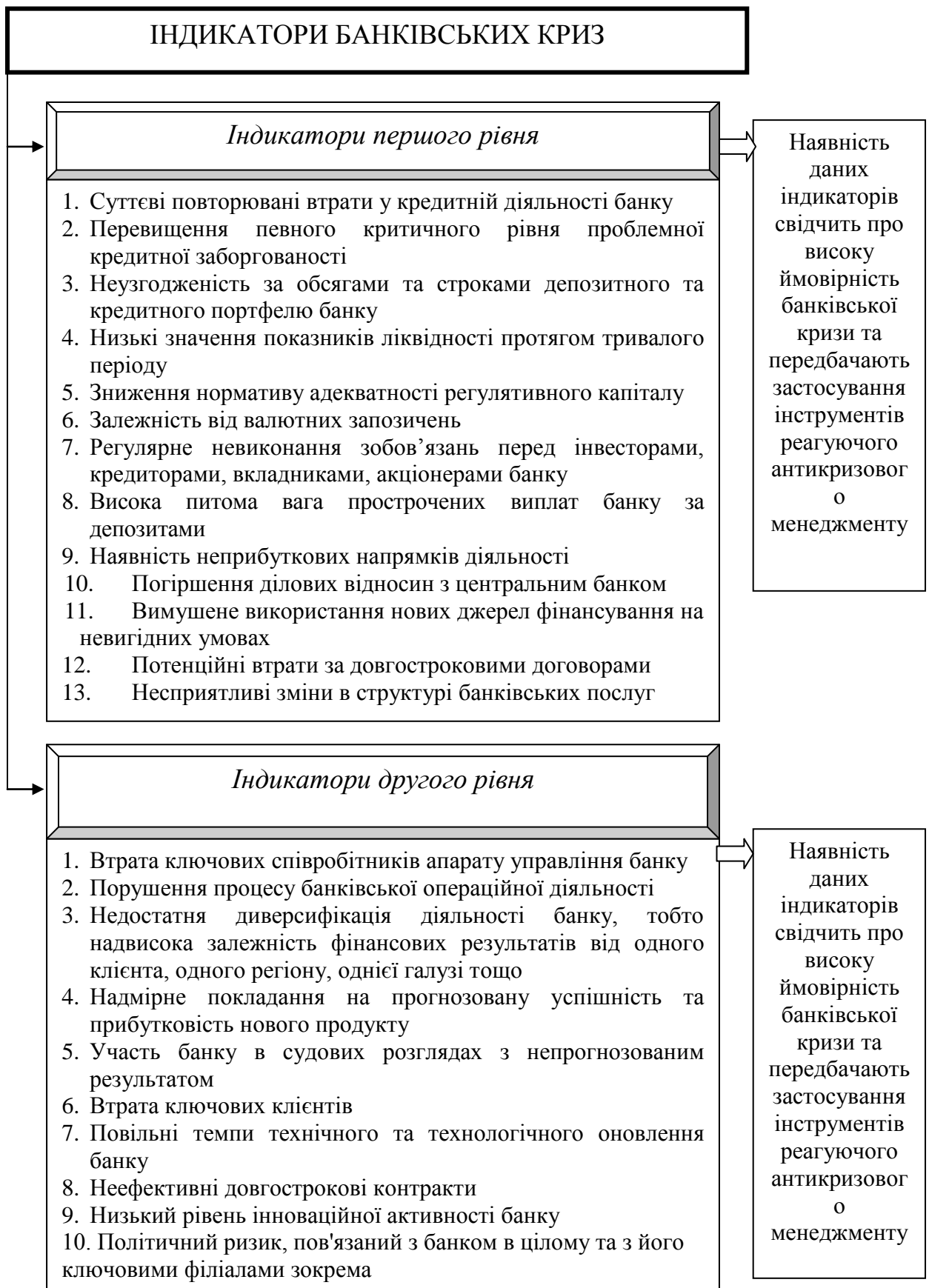


Рисунок 3.1 – Система критеріїв здійснення моніторингу банківської діяльності щодо наявності кризових ситуації

- в) базується на дослідженнях за тривалий проміжок часу;
- г) можливість раннього виявлення кризових явищ в діяльності банку.

Звичайно, як і будь-яка методика, даний підхід має і певні недоліки, серед яких відзначимо такі:

- а) відсутність чітко визначених критичних значень за критеріями та показниками аналізу;
- б) відсутність єдиної вимірності якісних індикаторів, що входять до складу методики;
- в) необхідність здійснювати моніторинг постійно через певні проміжки часу;
- г) потреба в наявності досліджень за довгостроковий період.

Проте означені негативні сторони пропонованої методики моніторингу для банку не зменшують її значущості та переваг. Так, з метою наочного представлення її використання проаналізуємо діяльність ПАТ КБ «Надра» у докризовий період (2006 р.) та у період впливу світової фінансової кризи в 2008-2009 р., яка мала значний вплив на дану установу.

КБ «Надра» є публічним акціонерним товариством, яке було зареєстровано НБУ в державному реєстрі в 1993 р. Даний банк є універсальним, може працювати з усіма сегментами контрагентів як на міжнародних, так і на внутрішніх ринках. КБ «Надра» входить до першої групи банків згідно з класифікацією НБУ. Статутний капітал банку склав 3,89 млрд. грн на 01.07.2011 р. За результатами 2010 р. ПАТ КБ «Надра» займав 9-е місце за активами та зобов'язаннями, а також 10-е місце за кредитно-інвестиційним портфелем. На 2011 р. мережа філій банку залишається однією з найбільших серед усіх банків України, займаючи 5-е місце за цим показником.

Проаналізуємо значення індикатор другого рівня запропонованої системи експрес-діагностики кризових явищ для ПАТ КБ «Надра» за визначені два періоди – докризовий (2006 р.) та кризовий (2008-2009 рр.).



1. Втрата ключових співробітників з апарату банківського менеджменту.

Так, докризовий період характеризувався відносною стабільністю управлінського апарату ПАТ КБ «Надра»: звільнень ключових співробітників не відбувалося. Проте зародження кризових явищ в даному банку відзначилось звільненням голови Правління – президента банку у лютому 2009 р. Це пов'язано з неефективністю керівництва та призначенням Національним банком України тимчасового адміністратора в ПАТ КБ «Надра».

Поряд з цим спостерігалось втрата ключового керівного персоналу, зокрема працівників юридичних відділів, департаменту роботи з міжнародними фінансовими інститутами, наглядової ради.

2. Порушення процесу банківської операційної діяльності.

На відміну від докризового періоду, коли в досліджуваному банку операційна діяльність реалізовувалась без порушень та суттєвих помилок, у період 2008-2009 рр. ситуація значно погіршилась. Так, наприкінці 2008 р. були призупинені виплати грошових коштів з депозитних, поточних та карткових рахунків клієнтів-фізичних осіб за більшістю депозитних програм, представлених в банку ПАТ КБ «Надра». Порушення процесу операційної діяльності банку відбулися внаслідок мораторію на видачу депозитів, який був встановлений Національним банком України як антикризовий захід, спрямований на припинення масових вилучень коштів зі строкових рахунків та рахунків до запитання. Як наслідок подібних дій центрального банку, ПАТ КБ «Надра» здійснював несвоєчасну виплату зарплат, пенсійних, соціальних та інших платежів. Незважаючи на впроваджені превентивні заходи в банку спостерігався відтік клієнтів, нестабільна робота кас та банкоматів, тобто значні порушення процесів банківської операційної діяльності. Як видно, однією з причин цього було не тільки внутрішні фактори, але й інституційні – тобто похибки та недосконалість антикризового регулювання на рівні НБУ.

3. Недостатня диверсифікація діяльності банку.

Як один із індикаторів виникнення та поглиблення кризової ситуації в досліджуваному банку слід відзначити значне переважання окремих напрямків діяльності або концентрація на окремих галузях економіки, сегменті ринку тощо.

У достатній мірі диверсифікована кредитна діяльність ПАТ КБ «Надра» значно змінилась у проміжку 2008-2009 рр. Так, переважну частку кредитів було надано фізичним особам: у 2008 р. даний показник склав 68,86% (17,586 млрд. грн). У 2009 р. обсяг активів, сформованих за рахунок коштів населення залишався приблизно на тому ж рівні – 66,98% і склав 16,607 млрд. грн.

Те ж саме стосується і депозитного портфелю ПАТ КБ «Надра»: кошти фізичних осіб складали 81,4% (тобто 9793 млрд. грн) від загального обсягу клієнтських коштів на рахунках банку у 2008 р.

Так, надвисока залежність від одного ринкового сегменту значно підвищує ризику банківської установи – в даному випадку як кредитної, так і депозитної діяльності, та, відповідно, створює відчутну загрозу виникнення кризових явищ в банку. Крім того, ситуація, яка склалася в ПАТ КБ «Надра» з однієї сторони, а також початок масової паніки та відтоку депозитів (так званого «bank run») поряд із неврегульованої державною антикризової політикою спричинили стрімке поглиблення кризи в даному банку.

4. Надмірна ставка на прогнозовану успішність та прибутковість нового продукту.

У контексті даного індикатора слід відзначити марні сподівання на високу прибутковість кредитів, виданих позичальникам, переважно фізичним особам. Так, період, який передував поглибленню кризових явищ характеризувався надмірною кредитною експансією ПАТ КБ «Надра». У результаті такої невваженої політики обсяг субстандартних кредитів, виданих банком досяг критичного рівня.

5. Участь банку в судових розглядах з непрогнозованим результатом.

Так, значного негативного впливу можуть завдати банку іміджу банку може завдати участь у судових розглядах з приводу недобросовісності банківської діяльності. Протягом періоду 2008-2009 рр. ПАТ КБ «Надра» стикнулися з рядом таких подій:

- участь банку в судовому процесі, ініційованому Державною іпотечною установою з приводу стягнення заборгованості з банку в розмірі 1 млрд. грн, яка так і не була виплачена станом на 2011 р.;
- порушення банком прав клієнтів у результаті незаконного розкриття конфіденційної інформації стосовно проблемних боржників в мережі Інтернет (жовтень 2009 р.), де опинилася інформація стосовно 42 тис. кредиторів ПАТ КБ «Надра»;
- протягом 2009 р. позивачі до банку виграли близько 1800 справ на загальну суму 650 млн грн, пов'язані з виплатою клієнтам вкладів, невиконанням розрахункових документів тощо;
- приблизно 4000 судових позовів про примусове стягнення коштів з банку не було виконано ПАТ КБ «Надра» у проміжок 2008-2011 рр.

#### 6. Втрата ключових клієнтів

З початком кризових подій в банківській системі України внаслідок виникнення паніки серед населення відтік коштів фізичних осіб ПАТ КБ «Надра» склав майже 2 млрд грн. протягом 2009-2010 рр.

#### 7. Недооцінка технічного та технологічного оновлення банку

Внаслідок погіршення фінансового стану, про що свідчать розглянуті нами вище індикатори, банк ПАТ КБ «Надра» призупинив власне технічне та технологічне оновлення.

#### 8. Наявність неефективних довгострокових контрактів

З розвитком фінансової кризи у вітчизняній банківській системі як захід антикризового регулювання НБУ здійснювалось рефінансування банків, які мають тимчасові проблеми з ліквідністю. Так, наміри ПАТ КБ «Надра» отримати грошові кошти від центрального банку не мали

позитивного результату. Тільки наприкінці 2008 р. НБУ було надано кредит рефінансування на суму 7,1 млрд. грн.

9. Високий рівень політичного ризику, пов'язаного з банком в цілому та з його ключовими філіалами зокрема

У помітному ступені даний індикатор не проявлявся в ПАТ КБ «Надра» протягом досліджуваного періоду.

10. Низький рівень інноваційної активності банку, порівняно невисокий рівень автоматизації банківських операцій

У досліджуваному докризовому періоді (2006 р.) інноваційна активність банку була на досить високому рівні, зокрема слід відзначити наступні напрямки:

- здійснення ребредингу банку;
- створення нових спеціальних програм з використанням платіжних карток;
- створення нових унікальних кредитних програм (авто пакет «Все включено», «Кредит споживчий на ремонт та благоустрій», Trade-in та ін.);
- розширення продуктового ряду (надання послуг з факторингу, лізингу, врахування векселів, проектного фінансування та ін.);
- введення нового програмного забезпечення «скоринг»;
- розробка зон самообслуговування, відкритих кас.

Починаючи з 2008 р. спостерігалось значне зниження інноваційної активності банку, згорання розпочатих програм і проектів.

Аналіз розглянутих формалізованих та неформалізованих критеріїв на прикладі конкретного банку та порівняння отриманих результатів з фактичним докризовим та кризовим періодом діяльності банк дозволяє стверджувати про адекватність запропонованого підходу до здійснення експрес-діагностики в банку.

Таким чином, розглянувши особливості прояву окреслених індикаторів другого рівня, при вчасному виявленні їх в діяльності ПАТ КБ «Надра» банк

мав можливість вчасно виявити ознаки настання кризи та застосувати відповідні заходи превентивного антикризового менеджменту з метою недопущення поглиблення кризових ситуацій та введення тимчасової адміністрації. Відсутність адекватної системи моніторингу щодо наявності проблемних ситуацій в досліджуваному банку спричинила появу індикаторів першого рівня. Розглянемо особливості їх прояву більш детально.

### 1. Суттєві повторювані втрати у кредитній діяльності банку.

Відносна ефективність кредитної діяльності ПАТ КБ «Надра» у 2006 р. змінилася погіршенням якості кредитного портфелю банку та, відповідно, зниженням його доходності у 2008-2009 рр. Так, станом на кінець 2009 р. загальний борг позичальників перед банком становив 8,5 млрд. грн. З них 6,4 млрд. грн – заборгованість корпоративних клієнтів, 658 млн грн – малого та середнього бізнесу, а 1,5 млрд. грн – заборгованість населення.

З огляду на це, банк змушений був суттєво збільшити суми резервів за активними операціями, що, в свою чергу, знизило рівень ліквідності даної установи. Наприклад, за результатами аудиторської перевірки ПАТ КБ «Надра» у кінці 2008 р. було зроблено висновок про необхідність підвищення обсягів резервів під знецінення кредитів установи на суму 1194 млн грн. При цьому, протягом 2008 р. банком було збільшено резерви на суму 462 млн грн, проте на думку експертів даний обсяг виявився недостатнім.

### 2. Перевищення певного критичного рівня проблемної кредитної заборгованості.

У докризовий період даний індикатор не був наявним в ПАТ КБ «Надра». Ситуація суттєво погіршилася у період розгортання кризи: за підсумками 2010 р. проблемні активи становили 33%, причому у першому кварталі 2009 р. їх частка складала 15-20% загального кредитного портфелю.

### 3. Неузгодженість за обсягами та строками депозитного та кредитного портфелю банку

Так, однією із значущих проблем для банківських установ є неузгодженість строків повернення залучених ресурсів та їх вкладення. Зміна

даної ситуації у негативну сторону здатна викликати неплатоспроможність банку.

У структурі пасивів ПАТ КБ «Надра» у досліджуваному періоду переважали строкові кошти клієнтів (60%). Разом з тим, кошти до запитання склали 40% пасивів балансу банку. Це свідчить про політику підтримки стабільності власної ресурсної бази.

Проте розрив ліквідності банк, наприклад, у 2009 р. становив -14,12 млрд. грн за депозитами на вимогу строком менше 1 міс., а загальний розрив за вкладами різної строковості -954 млн грн. Так, подібна тенденція має суттєвий негативний вплив на спроможність банку задовольняти вимоги своїх клієнтів-вкладників.

4. Низькі значення показників ліквідності протягом тривалого періоду

У докризовий період у 2006 р. нормативні значення показників ліквідності, встановлені НБУ, дотримувалися ПАТ КБ «Надра». Більш того, їх значення перевищувало встановлену норму майже в 3 рази. Протягом року, наприклад, обсяг високоліквідних коштів збільшився на 31,7 млн дол. США.

Починаючи з 2008 р. та в період подальшого розгортання кризи нормативи ліквідності (норматив миттєвої ліквідності Н4, норматив поточної ліквідності Н5 та норматив короткострокової ліквідності Н6) не дотримувались внаслідок дефіциту ліквідних коштів в умовах високого рівня зобов'язань банку перед контрагентами. При цьому інформація стосовно рівня даних показників банком не розкривається для публічного доступу.

Загалом низький рівень платоспроможності ПАТ КБ «Надра» пов'язаний із поширенням кризових явищ в банківській системі України, зниженням рівня обслуговування кредитної заборгованості клієнтами перед банком; суттєвими відтоками коштів з рахунків клієнтів банку внаслідок впливу ЗМІ та панічних настроїв населення на поведінку власників депозитів.

5. Зниження нормативу адекватності регулятивного капіталу

На відміну від докризового 2006 року, коли адекватність капіталу була досить високою, ознакою настання кризових явищ в діяльності ПАТ КБ «Надра» стало зниження рівня даного нормативу, починаючи з 2008 р. Дані стосовно динаміки значень даного показника для досліджуваного банку представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Динаміка значень нормативу ліквідності ПАТ КБ «Надра» протягом докризового та кризового періодів

Період	Н2 – норматив адекватності регулятивного капіталу	
	Фактичне значення	Нормативне значення
Докризовий період		
31.12.2006 р.	13,35%	Не менше 10%
Кризовий період		
31.12.2008 р.	6,69%	Не менше 10%
31.12.2009 р.	-4,30%	
31.12.2010 р.	-4,00%	

Як видно з таблиці 3.1, у розглядаємому докризовому періоді (2006 р.) спостерігається перевищення граничної межі показника адекватності регулятивного капіталу, встановленого НБУ. Проте вже починаючи з 2008 р. даний норматив не дотримувався в банку, що пов'язано з незбалансованістю пасивів та активів банку в структурі балансу, оскільки у даний період спостерігалися різкі коливання валютних курсів на ринку, а також загострення системної банківської кризи.

Негативне значення нормативу Н2 у 2009 р. було викликано вилученням великих обсягів грошових коштів з депозитних рахунків банку протягом року, а також зростання рівня проблемної заборгованості клієнтів ПАТ КБ «Надра».

6. Залежність від валютних запозичень.

У період до початку банківської кризи 2006 р. був залучений синдикований кредит на суму 114 млн дол. США.

Крім того, протягом 2008-2009 рр. спостерігалось зростання рівня заборгованості перед іноземними кредиторами на загальну суму 830,7 млн дол. США перед Німецько-Українським фондом, Експортно-кредитними агентствами (ЕКА) у формі торговельних позик (в т.ч. синдікованих), єврооблігацій, внутрішніх облігацій.

7. Регулярне невиконання зобов'язань перед інвесторами, кредиторами, вкладниками, акціонерами банку

У 2006 р. даний індикатор був відсутній, проте у 2008-2009 р. діяльність ПАТ КБ «Надра» характеризувалася такими негативними характеристиками:

а) заборгованість за вкладами фізичних осіб, строк дії договорів з якими минув;

б) затримка видачі відсотків за депозитами;

в) відсутність гарантування решти суми вкладу на банківських рахунках клієнтів після припинення мораторію (причому клієнти могли отримати тільки 20% свого вкладу);

г) систематичне необслуговування банком зобов'язань за гривневими облігаціями.

8. Висока питома вага прострочених виплат банку за депозитами

Протягом докризового періоду банком здійснювалися вчасні виплати за депозитними зобов'язаннями.

У 2009 р. частка прострочених виплат за депозитами суттєво зросла. Так, наприклад, станом на початок зазначеного року дебіторська заборгованість складала 121,4 млн грн. На кінець року даний показник зріс до 148,7 млн грн. Однією з причин, поряд з недостатнім рівнем ліквідності, було встановлення мораторію на дострокове зняття депозитів.

8. Наявність неприбуткових напрямків діяльності

Серед неприбуткових напрямків діяльності, якими ознаменувався початок кризи в ПАТ КБ «Надра» можна визначити припинення видачі бланкових та валютних кредитів фізичним особам.



#### 9. Погіршення ділових відносин з центральним банком

У контексті даного індикатора слід відзначити погіршення відносин ПАТ КБ «Надра» з НБУ в результаті затримка повернення кредиту рефінансування центральному банку.

10. Вимушене використання нових джерел фінансування на не вигідних умовах.

У кризовий період з огляду на погіршення фінансового становища ПАТ КБ «Надра» змушений був отримати наступну фінансову допомогу:

- у 2009 р. отримано кредити рефінансування НБУ (7,1 млрд. грн), який не було повернено станом на початок 2011 р.;
- отримано кредит на суму 700 млн грн від Державної іпотечної установи.

#### 11. Потенційні втрати за довгостроковими договорами, проектами.

Негативний вплив даного індикатора у кризовий період був спричинений наступними подіями:

- судова заборона на видачу кредиту НБУ для банку в розмірі 3 млрд. грн (січень 2009 р.);
- відмова у наданні кредиту з боку міжнародної організації;
- не отримано належного ефекту внаслідок ребрендингу, про що свідчить погіршення основних показників діяльності банку;
- не вигідні інвестиційні проекти банку;
- розірвання контрактів з великими клієнтами (наприклад, НАК «Нафтогаз України»).

#### 12. Несприятливі зміни в портфелі банківських послуг, що надаються

Так, протягом 2006 р. в діяльності банку спостерігалися позитивні зміни в портфелі пропонованих банківських послуг. Зокрема слід відзначити наступні:

- а) обсяг коштів, залучених від приватних осіб, збільшився на 50% та склав 748 млн дол. США, причому у депозитному портфелі більше 80% займають саме строкові кошти;

- б) портфель депозитних коштів, залучених від юридичних осіб збільшився майже на 50%, досягши розміру 351 млн дол. США;
- в) майже в два рази збільшився обсяг портфелю іпотечних кредитів банку.

Розглядаючи зміни, які відбулися в портфелі банківських послуг ПАТ КБ «Надра» у період зародження кризових явищ, можна виокремити наступні тенденції:

- зменшення обсягу депозитних коштів на рахунках банку. Статистичні дані стосовно динаміки залишку коштів на депозитних рахунках представлено на рисунку 3.2.;
- зниження доходності кредитного портфелю, погіршення його якості;
- обсяг резервів для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями недостатній, необхідна сума збільшення становить 1,194 млрд. грн.

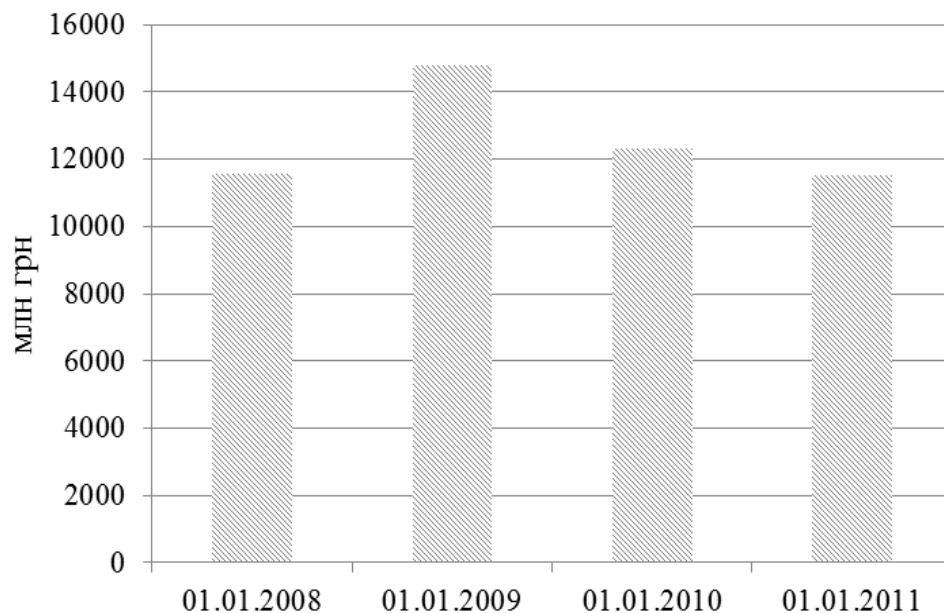


Рисунок 3.2 – Динаміка залишку коштів на депозитних рахунках банку ПАТ КБ «Надра» протягом 2008-2010 рр., млн грн

Динаміка обраних показників першої та другої груп на прикладі ПАТ КБ «Надра» до початку кризи та під час кризового періоду свідчить про адекватність даних індикаторів. Так, якщо дана методика була б застосована на ранніх етапах дестабілізації діяльності досліджуваного банку, то це б дало змогу вчасно застосувати інструменти превентивного або реагуючого антикризового менеджменту. Проте відсутність системи моніторингу щодо якомога раннього виявлення банківських криз в діяльності банку ще більш поглибила кризові процеси.

Таким чином, запропоновану систему дворівневої системи формалізованих та неформалізованих критеріїв проведення експрес-діагностики ознак кризових явищ у діяльності банків України рекомендується застосовувати вітчизняними фінансово-кредитними установами з метою вчасного застосування інструментів превентивного або реагуючого антикризового менеджменту.

### 3.2. Розробка науково-методичного підходу до визначення прогностного індикатора кризи в банку на основі застосування методів нечіткої логіки

Розглянувши у попередніх розділах дисертаційного дослідження інструменти та заходи, які дозволяють знизити негативний вплив кризових факторів в банківській системі та уникнути банківських криз, значної актуальності набуває розробка інтегрального показника, який дозволить кількісно оцінити можливість виникнення кризи в банку. Розрахунок такого індикатора надасть змогу приймати оперативні управлінські рішення і формувати стратегії подальшого розвитку банківських установ, які б відповідали реальній ситуації.

Так, на нашу думку, реалізацію науково-методичного підходу до діагностики фінансового стану та прогнозування можливого банкрутства

банку необхідно проводити шляхом розрахунку показника «прогнозний індикатор кризи», який базується на застосуванні методів нечіткої логіки.

Виходячи з того, що запропонований науково-методичний підхід є універсальним для різних груп банків, він може бути використаний для ідентифікації кризової ситуації з деякими змінами і адаптацією до особливостей функціонування конкретних фінансово-кредитних установ.

Перш за все, розглянемо загальні особливості формалізації запропонованого науково-методичного підходу. Визначення прогнозного індикатора кризи в банку, що передбачає проведення наступного комплексу дій:

#### Етап 1.

Ідентифікація релевантних факторів, що характеризують ймовірність банкрутства. Дані показники повинні всебічно відображати різноманітні аспекти функціонування банку. Для виокремлених факторів визначаються зони їх граничних значень для подальшої ідентифікації фінансового стану установи.

#### Етап 2.

Розрахунок виокремлених факторів для конкретної банківської установи, а також представлення отриманих статистичних даних у вигляді часового ряду.

Наочно представити динамічні зміни в розрізі кожного з обраних факторів пропонується у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Динаміка значень обраних факторів, що характеризують ймовірність банкрутства банку в динаміці

Найменування фактора	Роки				
	2000	...	2005	...	2010
$X_1$	$X_{1(2000)}$	...	$X_{1(2005)}$	...	$X_{1(2010)}$
...	...	...	...	...	...
$X_{13}$	$X_{13(2000)}$	...	$X_{13(2005)}$	...	$X_{13(2010)}$
...	...	...	...	...	...
$X_i$	$X_{i(2000)}$	...	$X_{i(2005)}$	...	$X_{i(2010)}$

де  $X_i$  –  $i$ -й фактор, що характеризує ймовірність банкрутства банку ( $i=1\dots 25$ )

Оскільки серед обраних факторів, що характеризують ймовірність банкрутства банку можуть бути обрані як показники, зростання значень яких призводить до покращення стану банку (перша група - стимулятори), так і показники, зростання значень яких супроводжується зворотною реакцією (друга група - дестимулятори), виникає необхідність приведення двох груп факторів до співставного вигляду. Сутність вказаних перетворень полягає у використанні не самих факторів-дестимуляторів, а розрахунку обернених до них значень, які мають зворотну тенденцію при прогнозуванні кризового стану банку.

Етап 3.

Виокремлення серед множини розрахованих значень факторів, що характеризують ймовірність банкрутства в банку, таких проміжків, у період яких значення обраних факторів не задовольняли встановленим граничним межам.

Так, для виокремлених підмножин на даному етапі визначають приналежність до певного інтервалу залежно від рівня ризику банкрутства в банківській установі.

Етап 4.

Визначення діапазону значень, які можуть приймати фактори прогнозування кризового стану в банку, та розбиття даної сукупності значень на підмножини (на основі використання інструментарію нечіткої логіки [143]) із зазначенням нижньої та верхньої меж для обраних інтервалів:

- дуже низький рівень фактора (B1);
- низький рівень фактора (B2);
- середній рівень фактора (B3);
- високий рівень фактора (B4);
- дуже високий рівень фактора (B5).

Результати реалізації даного етапу запропоновано представити у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Класифікація поточних значень обраних факторів

Найменування індикатора	Критерій розбивки по підмножинах				
	B1	B2	B3	B4	B5
$X_1$	$x_1 < 0,2 \cdot \overline{x_1}$	$0,2 \cdot \overline{x_1} \leq x_1$ $x_1 < 0,4 \cdot \overline{x_1}$	$0,4 \cdot \overline{x_1} \leq x_1$ $x_1 < 0,6 \cdot \overline{x_1}$	$0,6 \cdot \overline{x_1} \leq x_1$ $x_1 < 0,8 \cdot \overline{x_1}$	$x_1 \geq 0,8 \cdot \overline{x_1}$
...	...	...	...	...	...
$X_{13}$	$x_{13} < 0,2 \cdot \overline{x_{13}}$	$0,2 \cdot \overline{x_{13}} \leq x_{13}$ $x_{13} < 0,4 \cdot \overline{x_{13}}$	$0,4 \cdot \overline{x_{13}} \leq x_{13}$ $x_{13} < 0,6 \cdot \overline{x_{13}}$	$0,6 \cdot \overline{x_{13}} \leq x_{13}$ $x_{13} < 0,8 \cdot \overline{x_{13}}$	$x_{13} \geq 0,8 \cdot \overline{x_{13}}$
...	...	...	...	...	...
$X_{25}$	$x_{25} < 0,2 \cdot \overline{x_{25}}$	$0,2 \cdot \overline{x_{25}} \leq x_{25}$ $x_{25} < 0,4 \cdot \overline{x_{25}}$	$0,4 \cdot \overline{x_{25}} \leq x_{25}$ $x_{25} < 0,6 \cdot \overline{x_{25}}$	$0,6 \cdot \overline{x_{25}} \leq x_{25}$ $x_{25} < 0,8 \cdot \overline{x_{25}}$	$x_{25} \geq 0,8 \cdot \overline{x_{25}}$

де  $\overline{X}_i$  – середнє значення і-го фактора в динаміці за всією сукупністю розглянутих банків;

$B_j$  – критерій розбивки на інтервали ( $j=1 \dots 5$ ).

Етап 5.

Ідентифікація приналежності значень факторів, що характеризують ймовірність банкрутства банку щодо відповідності визначеним на попередньому етапі критеріям.

Реалізація даного етапу полягає у встановленні бінарної характеристики для кожного фактора та кожної підмножини критеріїв розбивки. Так, якщо величина фактору відповідає встановленим на першому етапі граничним значенням, то встановлюється значення «1», в іншому випадку присвоюється значення «0». Для зручності розрахунки можна представити у вигляді таблиці 3.4 для проведення подальших розрахунків.

Таблиця 3.4 – Класифікація значень факторів прогнозування кризового стану в банку на основі встановлення бінарної характеристики

Фактор	Критерій розбивки по підмножинах				
	B1	B2	B3	B4	B5
X1	$\lambda_{11} =$ $= \begin{cases} 1 &  _{x_1 < 0,2 \cdot \bar{x}_1} \\ 0 &  _{\text{при невиконанні умови}} \end{cases}$	$\lambda_{12} =$ $= \begin{cases} 1 &  _{0,2 \cdot \bar{x}_1 \leq x_1} \\ &  _{x_1 < 0,4 \cdot \bar{x}_1} \\ 0 &  _{\text{при невиконанні умови}} \end{cases}$	$\lambda_{13} =$ $= \begin{cases} 1 &  _{0,4 \cdot \bar{x}_1 \leq x_1} \\ &  _{x_1 < 0,6 \cdot \bar{x}_1} \\ 0 &  _{\text{при невиконанні умови}} \end{cases}$	$\lambda_{14} =$ $= \begin{cases} 1 &  _{0,6 \cdot \bar{x}_1 \leq x_1} \\ &  _{x_1 < 0,8 \cdot \bar{x}_1} \\ 0 &  _{\text{при невиконанні умови}} \end{cases}$	$\lambda_{15} =$ $= \begin{cases} 1 &  _{x_1 \geq 0,8 \cdot \bar{x}_1} \\ 0 &  _{\text{при невиконанні умови}} \end{cases}$
...	...	...	...	...	...
X13	$\lambda_{131} =$ $= \begin{cases} 1 &  _{x_{13} < 0,2 \cdot \bar{x}_{13}} \\ 0 &  _{\text{при невиконанні умови}} \end{cases}$	$\lambda_{132} =$ $= \begin{cases} 1 &  _{0,2 \cdot \bar{x}_{13} \leq x_{13}} \\ &  _{x_{13} < 0,4 \cdot \bar{x}_{13}} \\ 0 &  _{\text{при невиконанні умови}} \end{cases}$	$\lambda_{133} =$ $= \begin{cases} 1 &  _{0,4 \cdot \bar{x}_{13} \leq x_{13}} \\ &  _{x_{13} < 0,6 \cdot \bar{x}_{13}} \\ 0 &  _{\text{при невиконанні умови}} \end{cases}$	$\lambda_{134} =$ $= \begin{cases} 1 &  _{0,6 \cdot \bar{x}_{13} \leq x_{13}} \\ &  _{x_{13} < 0,8 \cdot \bar{x}_{13}} \\ 0 &  _{\text{при невиконанні умови}} \end{cases}$	$\lambda_{135} =$ $= \begin{cases} 1 &  _{x_{13} \geq 0,8 \cdot \bar{x}_{13}} \\ 0 &  _{\text{при невиконанні умови}} \end{cases}$
=...	...	...	...	...	...
X25	$\lambda_{251} =$ $= \begin{cases} 1 &  _{x_{25} < 0,2 \cdot \bar{x}_{25}} \\ 0 &  _{\text{при невиконанні умови}} \end{cases}$	$\lambda_{252} =$ $= \begin{cases} 1 &  _{0,2 \cdot \bar{x}_{25} \leq x_{25}} \\ &  _{x_{25} < 0,4 \cdot \bar{x}_{25}} \\ 0 &  _{\text{при невиконанні умови}} \end{cases}$	$\lambda_{253} =$ $= \begin{cases} 1 &  _{0,4 \cdot \bar{x}_{25} \leq x_{25}} \\ &  _{x_{25} < 0,6 \cdot \bar{x}_{25}} \\ 0 &  _{\text{при невиконанні умови}} \end{cases}$	$\lambda_{254} =$ $= \begin{cases} 1 &  _{0,6 \cdot \bar{x}_{25} \leq x_{25}} \\ &  _{x_{25} < 0,8 \cdot \bar{x}_{25}} \\ 0 &  _{\text{при невиконанні умови}} \end{cases}$	$\lambda_{255} =$ $= \begin{cases} 1 &  _{x_{25} \geq 0,8 \cdot \bar{x}_{25}} \\ 0 &  _{\text{при невиконанні умови}} \end{cases}$

де  $\lambda_{ij}$  - бінарна характеристика відповідності значень обраного  $i$ -того фактора встановленим  $j$ -м інтервальним межам.

Етап 6.

Розрахунок прогнозного індикатора кризи в банку.

На даному етапі запропоновано провести зведення отриманих на попередньому етапі бінарних характеристик в єдиний кількісний показник характеристики імовірності банкрутства відповідної банківської установи – «прогнозна індикатор кризи». Крім того, необхідно зазначити, що визначення даного індикатора в банку дозволяє врахувати пріоритетність обраних факторів.

Так, за критерієм пріоритетності фактори, які є складовими прогнозного індикатора банкрутства, можуть мати однакову важливість; підпорядковуватись ряду пріоритетів, що утворюють або спадну арифметичну, або геометричну прогресію.

Математично зазначені розрахунки можна представити у вигляді наступної формули:

$$G = \sum_{j=1}^5 \left[ (0,9 - 0,2 \cdot (j-1)) \sum_{i=1}^N r_j \lambda_j^i \right] \quad (3.1)$$

де  $G$  – прогнозний індикатор кризи в банку;

$N$  – загальна кількість обраних факторів  $X_j$ , що характеризують ймовірність банкрутства банку;

$r_i$  - ваговий коефіцієнт  $i$ -го фактора, що характеризує ймовірність банкрутства банку.

Крім того, доцільно зазначити, що розрахунок вагових коефіцієнтів (рівнів пріоритетності) [54] базується на певних передумовах та може приймати наступний вигляд:

- якщо всі фактори мають однаковий рівень значимості:

$$r_i = 1/N \quad (3.2)$$

- якщо обрані фактори підпорядковані ряду пріоритетів, що утворюють спадну арифметичну прогресію. У такому випадку вагові коефіцієнти розраховуються за першою формулою Фішберна [54]:

$$r_i = \frac{2 \cdot (N - j + 1)}{N \cdot (N + 1)} \quad (3.3)$$



- якщо обрані індикатори підпорядковані ряду пріоритетів, що утворюють спадну геометричну прогресію. У такому випадку вагові коефіцієнти розраховуються за другою формулою Фішберна):

$$r_i = \frac{2^{N-j}}{2^N - 1} \quad (3.4)$$

- якщо обрані індикатори підпорядковані ряду пріоритетів, що визначаються на основі суджень особи, яка приймає рішення, а також подаються у вигляді інтервалів значень  $\alpha_i \leq X_i \leq \beta_i$ . У такому випадку вагові коефіцієнти розраховуються за третьою формулою Фішберна:

$$r_i = \alpha_j + \frac{1 - \sum_{j=1}^N \alpha_j}{\sum_{j=1}^N (\beta_j - \alpha_j)} (\beta_j - \alpha_j) \quad (3.5)$$

де  $\alpha_i$  – мінімальне значення вагового коефіцієнта фактора  $X_i$ ;

$\beta_i$  – максимальне значення вагового коефіцієнта фактора  $X_i$ ;

Етап 7.

Ідентифікація рівня ризику банкрутства банку залежно від інтервалу зміни індикатора  $G$ .

Як свідчить аналіз наукової літератури, більшість економістів [53, 54, 78, 143] проводять поділ множини станів банку на п'ять інтервалів на основі використання інструментарію нечіткої логіки, а саме: граничної кризи; неблагополуччя; імовірної загрози; відносного благополуччя та повного благополуччя. З огляду на це, відповідність кількісної оцінки окремого фактору в банку інтервалам ступенів ризику банкрутства представимо у наступному вигляді (розподіл на інтервали базується на основі експертних оцінок):

- $G_1$  – граничний ризик банкрутства ( $0,60 \leq G \leq 1$ );
- $G_2$  – ступінь ризику банкрутства висока ( $0,53 \leq G < 0,60$ );
- $G_3$  – ступінь ризику банкрутства середня ( $0,43 \leq G < 0,53$ );
- $G_4$  – низький ступінь ризику банкрутства ( $0,30 \leq g < 0,43$ );
- $G_5$  – ризик банкрутства незначний ( $0 \leq G < 0,30$ ) [143].

#### Етап 8.

Визначення ступеня впевненості особи, що приймає рішення щодо доцільності застосування конкретних інструментів антикризового менеджменту на базі функції належності.

З метою здійснення більш точної оцінки рівня ризику банкрутства банку залежно від інтервалу зміни індикатора  $G$  пропонується здійснити більш детальне розбиття множини значень даного показника на інтервали (графа 1 таблиці 3.6). Запропонований науково-методичний підхід полягає у визначенні рівня ризику банкрутства, що дозволяє врахувати:

- а) значення розрахованого прогнозного індикатора кризи  $G$ ;
- б) ступеня впевненості особи, яка приймає рішення.

Так, визначення ступеня впевненості особи, що приймає рішення, щодо доцільності застосування конкретних заходів антикризового менеджменту здійснюється на базі функції належності (графа 2 таблиці 3.5). На основі проведених розрахунків визначається рівень ризику банкрутства в банківській установі (графа 3 таблиці 3.5).

Таблиця 3.5 – Ідентифікація рівня ризику банкрутства банку залежно від інтервалу зміни індикатора  $G$  та ступеня впевненості особи, що приймає рішення [143]

Інтервал значень $G_j$	Функція належності	$G_j$
1	2	3
$0 \leq G \leq 0,25$	1	$G_5$

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
$0,25 < G < 0,35$	$\mu_5 = 10 \cdot (0,35 - G)$	$G_5$
	$\mu_4 = 1 - \mu_5$	$G_4$
$0,35 \leq G \leq 0,40$	1	$G_4$
$0,40 < G < 0,45$	$\mu_4 = 10 \cdot (0,45 - G)$	$G_4$
	$\mu_3 = 1 - \mu_4$	$G_3$
$0,45 \leq G \leq 0,50$	1	$G_3$
$0,50 < G < 0,55$	$\mu_3 = 10 \cdot (0,55 - G)$	$G_3$
	$\mu_2 = 1 - \mu_3$	$G_2$
$0,55 \leq G \leq 0,65$	1	$G_2$
$0,65 < G < 0,75$	$\mu_2 = 10 \cdot (0,75 - G)$	$G_2$
	$\mu_1 = 1 - \mu_2$	$G_1$
$0,75 \leq G \leq 1,00$	1	$G_1$

Етап 9. Проведення якісної характеристики рівня кризового стану в розглянутому банку на основі розрахованого значення прогнозного індикатора кризи та ідентифікованого рівня ризику банкрутства ( $G_j$ ) із зазначенням ступеня впевненості в отриманому результаті, тобто характеристика стану банку в категоріях апарату нечіткої логіки.

Таким чином, визначивши послідовність етапів реалізації науково-методичного підходу до визначення прогнозного індикатора кризи в банку розглянемо практичні аспекти його застосування до діагностики фінансового стану з позиції кількісної оцінки ймовірності можливого банкрутства чотирьох українських банків: ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «КБ «Хрещатик», ПАТ АБ «Експрес-банк» та ПАТ АБ «Столичний» за період 10 років (2000-2010 рр.). Вибір банків обумовлений приналежністю кожного з них до різних груп за розміром активів згідно з класифікацією НБУ, що сприятиме більш різносторонньому застосуванню запропонованої моделі для різних за розміром банківських установ.

Отже, по-перше, необхідності набуває визначення набору факторів прогнозування банкрутства обраних для аналізу банків. Так, на основі дослідження практичних аспектів функціонування банків ПАТ «Райффайзен

Банк Аваль», ПАТ «КБ «Хрещатик», ПАТ АБ «Експрес-банк» та ПАТ АБ «Столичний» за період з 2000-2010 рр. було сформовано множину із 25 факторів, перелік яких та статистичні дані наведені в таблиці В1 Додатку В.

Дані фактори були вибрані як найбільш репрезентабельні та релевантні для ідентифікації кризових явищ в діяльності банку. Множина вибраних показників сформована на основі таких підходів:

а) «Показники фінансової стійкості» (Financial soundness indicators) – керівництва МВФ [174], яке включає основні індикатори, на основі яких може здійснюватись оцінка поточного стану та фінансової стійкості банківської системи країни. Дане керівництво передбачає розрахунок 40 індикаторів, з яких 25 застосовується для депозитних корпорацій, 15 індикаторів для клієнтів даного сектору, що включають нефінансові корпорації, домогосподарства, інші фінансові корпорації, ринкову ліквідність та ринки нерухомості. Дані показники можна умовно розділити на три групи – показники на базі капіталу, активів та доходів і витрат. Виходячи з того, що банківські системи різних країн мають свої специфічні особливості, дане керівництво має рекомендаційний характер, а, отже, пропоновані індикатори можуть бути модифіковані. Адаптувавши пропоновані індикатори для вітчизняних банківських установ, з'являється можливість використання їх у даній моделі. При цьому не порушується принцип мультиколінеарності, оскільки тісна лінійна залежність між запропонованими показниками відсутня, тобто ступінь їх кореляції є низькою. Крім того, метою застосування показників фінансової стійкості є здійснення прогнозу банкрутства, а не простий розрахунок визначених індикаторів;

б) система критеріїв, які застосовуються Банком Росії для аналізу діяльності банків [159]. Вона включає в себе групу макроекономічних та групу банківських показників. У формування множини факторів нами було використано деякі показники із групи індикаторів оцінки банківської діяльності;

в) дослідження, проведене Д. Бартоном, Р. Ньювелом та Г. Уїлсоном

«Dangerous Markets: Managing in Financial Crises», в якому авторами було визначено основні індикатори, що свідчать про настання кризових явищ в діяльності банківських установ.

Граничні значення факторів, що характеризують ймовірність банкрутства банку, були визначені на основі:

а) нормативних документів Національного банку України (наприклад, фактори «Відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком» та «Відношення високоліквідних активів до сукупних активів» є економічними нормативами діяльності банків в Україні);

б) з методик розрахунку індикаторів діяльності банківських установ центральних банків зарубіжних країн;

в) наукових праць зарубіжних та вітчизняних дослідників.

Обрані фактори та граничні зони їх значень представлені в таблиці В.1 Додатку В.

Таким чином, вибравши найбільш релевантні фактори та визначивши зони їх негативних значень, на першому етапі розрахунку прогностного індикатора кризи нами було сформовано множину факторів, на основі яких може бути здійснена діагностика рівня ймовірності виникнення кризових явищ в діяльності банків.

Крім того, необхідно зазначити, що в розрізі розглянутих банків не за всіма показниками протягом зазначеного періоду були зафіксовані доступні дані, що в подальшому може призвести до викривлення результатів, отриманих на основі застосування науково-методичного підходу до визначення прогностного індикатора кризи в банку та проведення його класифікації до груп ризику банкрутства. Саме тому з метою подолання зазначеного недоліку було проведено екстраполяцію та інтерполяцію даних шляхом застосування методів прогнозування на основі середнього абсолютного приросту та середнього коефіцієнта росту в залежності від виявленого характеру зміни того чи іншого індикатора.

Паралельно із описаними вище розрахунками в розрізі реалізації етапу 2 запропонованого підходу розрахунку прогнозного індикатора кризи в банку необхідно провести розбиття сукупності факторів, що характеризують ймовірність банкрутства банку, на групи стимуляторів та дестимуляторів з подальшим проведенням перетворення дестимуляторів на стимулятори шляхом розрахунку обернених до них показників. Результати проведених змін приведення визначених факторів до співставного виду представлено у таблицях Г.1-Г.4 Додатку Г.

Оскільки етапи 2 та 3 науково-методичного підходу до визначення прогнозного індикатора кризи в банку повністю визначені в описаному вище алгоритмі, перейдемо безпосередньо до етапу 4. Ідентифікацію підмножин проведемо шляхом розрахунку середнього значення в межах кожного індикатора з подальшим визначенням на основі отриманої даних щодо нижньої та верхньої меж для інтервалів кризового стану банку на основі співвідношень, зазначених у таблиці 3.4.

Так, проведемо розподіл поточних значень факторів, що характеризують ймовірність банкрутства обраних банків, на підмножини залежно від рівня ризику банкрутства (табл. Г.5-Г.8 Додатку Г).

Логічним продовженням етапу 4 виступає реалізація етапу 5, на якому проводиться ідентифікація приналежності значень обраних факторів щодо відповідності визначеним на попередньому етапі критеріям на прикладі даних досліджуваних банків. Отже, заповнюється таблиця 3.5, де записуються значення «1» або «0» в розрізі кожної з підмножин рівня ризику банкрутства  $V_1 - V_5$ . Результати встановлення бінарної характеристики відповідності значень обраних факторів встановленим інтервальним межам за даними банків у 2010 р. представлено у таблицях Г.9-Г.12 (Додаток Г).

Узагальненням проведеного на етапах 1-5 комплексу розрахунків в рамках розробленого науково-методичного підходу на прикладі даних банків ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «КБ «Хрещатик», ПАТ АБ «Експрес-банк» та ПАТ АБ «Столичний» виступає обчислення прогнозного індикатора

кризи в банку. Для реалізації даного етапу, по-перше, введемо припущення, згідно з яким будемо вважати всі індикатори характеристики прогнозного рівня банкрутства банку рівнозначними. Таким чином, по-перше, рівень пріоритетності, розрахований за формулою (3.2), є рівним 0,04.

По-друге, проведемо розрахунок за формулою (3.1) і здійснимо подальший аналіз динамічних змін факторів прогнозного індикатори кризи за підмножинами рівнів ризику, розраховані кількісні значення яких наведені в таблиці 3.6 для чотирьох досліджуваних банків.

Таблиця 3.6 – Динамічні зміни складових прогнозного індикатора кризи за підмножинами рівнів ризику за даними ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «КБ «Хрещатик», ПАТ АБ «Експрес-банк» та ПАТ АБ «Столичний» протягом 2000-2010 рр.

Прогнозний індикатор $G_j$	Роки										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»											
$G_1$	0,18	0,29	0,32	0,22	0,18	0,22	0,18	0,25	0,29	0,25	0,32
$G_2$	0,08	0,11	0,00	0,08	0,11	0,03	0,06	0,06	0,00	0,08	0,03
$G_3$	0,06	0,04	0,06	0,12	0,04	0,08	0,02	0,04	0,02	0,04	0,04
$G_4$	0,04	0,01	0,01	0,00	0,04	0,02	0,02	0,02	0,00	0,04	0,02
$G_5$	0,04	0,04	0,05	0,04	0,04	0,05	0,06	0,05	0,06	0,04	0,04
ПАТ «КБ «Хрещатик»											
$G_1$	0,22	0,22	0,25	0,22	0,25	0,22	0,32	0,25	0,32	0,36	0,36
$G_2$	0,11	0,14	0,14	0,14	0,11	0,17	0,06	0,11	0,00	0,03	0,06
$G_3$	0,06	0,06	0,06	0,06	0,08	0,02	0,06	0,00	0,02	0,04	0,04
$G_4$	0,01	0,01	0,00	0,02	0,01	0,02	0,00	0,06	0,02	0,05	0,04
$G_5$	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,03	0,03
ПАТ АБ «Експрес-банк»											
$G_1$	0,29	0,29	0,32	0,36	0,36	0,40	0,40	0,36	0,40	0,36	0,47
$G_2$	0,03	0,06	0,03	0,06	0,08	0,03	0,03	0,03	0,00	0,08	0,11
$G_3$	0,04	0,02	0,02	0,02	0,04	0,06	0,04	0,02	0,06	0,08	0,00
$G_4$	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,00	0,02
$G_5$	0,06	0,05	0,05	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,04	0,03	0,02
ПАТ АБ «Столичний»											
$G_1$	0,29	0,32	0,29	0,43	0,32	0,29	0,40	0,43	0,40	0,36	0,43
$G_2$	0,06	0,03	0,11	0,08	0,11	0,20	0,08	0,03	0,06	0,08	0,06
$G_3$	0,06	0,10	0,08	0,02	0,06	0,02	0,04	0,02	0,06	0,06	0,04
$G_4$	0,02	0,02	0,01	0,01	0,04	0,02	0,01	0,00	0,00	0,02	0,00
$G_5$	0,04	0,03	0,03	0,04	0,02	0,03	0,03	0,04	0,04	0,03	0,04

По-третє, проведемо остаточний розрахунок прогнозного індикатора кризи в розрізі кожного з розглянутих банків з подальшою ідентифікацією рівня ризику банкрутства банків. Отримані результати за даними ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «КБ «Хрещатик», ПАТ АБ «Експрес-банк» та ПАТ АБ «Столичний» протягом 10-річного періоду (2000-2010 рр.) представлені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Динамічні зміни значень прогнозного індикатори кризи та рівня ризику банкрутства за даними ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «КБ «Хрещатик», ПАТ АБ «Експрес-банк» та ПАТ АБ «Столичний» за 2000-2010 рр.

Індикатор	Роки										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»											
Значення прогнозного індикатора кризи	0,40	0,49	0,44	0,46	0,41	0,40	0,34	0,42	0,37	0,45	0,46
Рівень ризику банкрутства	G <sub>4</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>4</sub>	G <sub>4</sub>	G <sub>4</sub>	G <sub>4</sub>	G <sub>4</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>3</sub>
ПАТ «КБ «Хрещатик»											
Значення прогнозного індикатора кризи	0,44	0,47	0,49	0,48	0,49	0,47	0,48	0,46	0,42	0,51	0,52
Рівень ризику банкрутства	G <sub>3</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>4</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>3</sub>
ПАТ АБ «Експрес-банк»											
Значення прогнозного індикатора кризи	0,41	0,43	0,44	0,49	0,53	0,53	0,52	0,47	0,51	0,56	0,63
Рівень ризику банкрутства	G <sub>4</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>2</sub>	G <sub>2</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>2</sub>	G <sub>1</sub>
ПАТ АБ «Столичний»											
Значення прогнозного індикатора кризи	0,47	0,51	0,52	0,58	0,56	0,56	0,56	0,52	0,55	0,56	0,56
Рівень ризику банкрутства	G <sub>3</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>2</sub>	G <sub>2</sub>	G <sub>2</sub>	G <sub>2</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>2</sub>	G <sub>2</sub>	G <sub>2</sub>



Наочне відображення отриманих на даному етапі результатів представлено на рисунку 3.3.

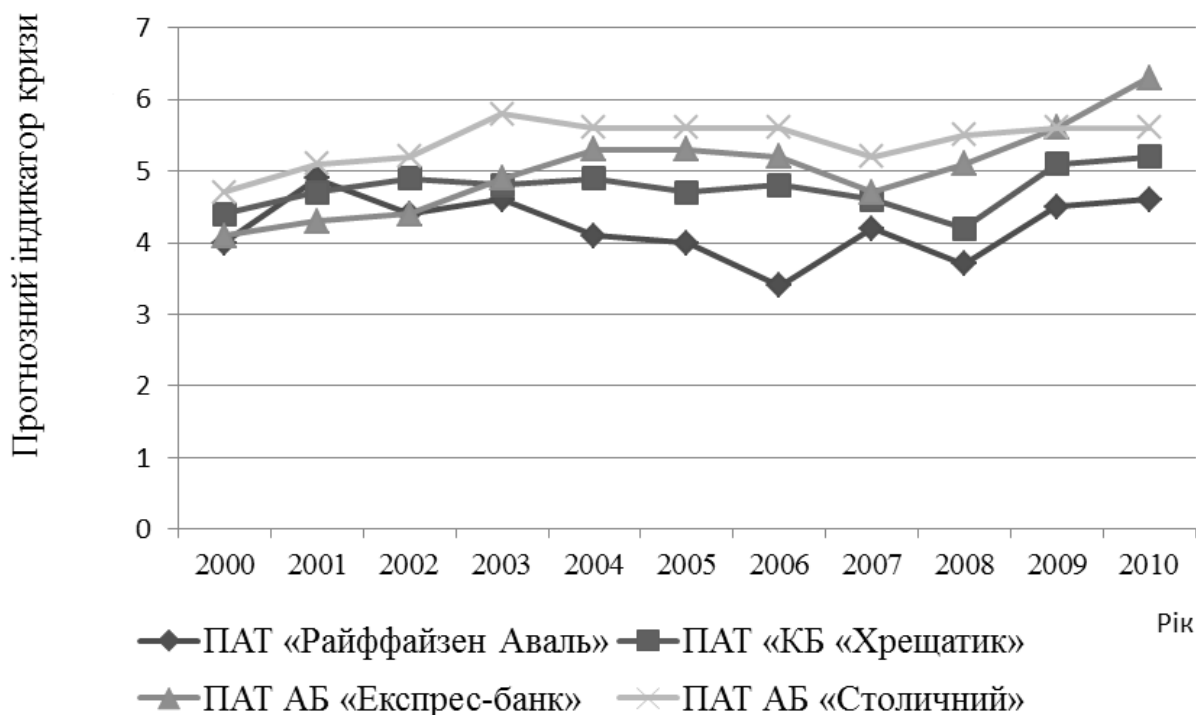


Рисунок 3.3 – Динамічні зміни значень прогнозного індикатора кризи та груп ризику банкрутства за даними ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «КБ «Хрещатик», ПАТ АБ «Експрес-банк» та ПАТ АБ «Столичний» протягом 2000-2010 рр.

Таким чином, на основі даних таблиці 3.7, можна зауважити, що протягом аналізованого періоду прогнозний індикатор кризи мав специфічну тенденцію до зміни для кожного з розглянутих банків. Так, для ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» в 2004-2008 рр. характерним був низький рівень ризику банкрутства. Проте протягом наступних двох років 2009-2010 рр. внаслідок впливу негативних факторів фінансової кризи, підвищення вимог до платоспроможності банків та здійсненні їх детального фінансового моніторингу, прогнозний індикатор кризи в банку характеризував рівень ризику банкрутства як середній.

Рівень ризику виникнення банкрутства ПАТ «КБ «Хрещатик» протягом 2000-2010 рр. відповідав середньому рівню. Виключення склав тільки 2008 р., коли спостерігався низький рівень ризику банкрутства даного банку. Дані позитивні зрушення у контексті зниження ймовірності банкрутства в банку в кризовий період пояснюється реалізацією ефективного комплексу антикризових дій в банку та збереженням достатнього обсягу стійкості за рахунок попередніх успішних періодів діяльності ПАТ «КБ «Хрещатик».

Аналізуючи фінансове становище ПАТ АБ «Експрес-банк», слід зауважити, що згідно з даними таблиці 3.7 прослідковується найбільш негативна із всієї сукупності досліджуваних банків тенденція до підвищення значення прогностного індикатора кризи в банку, що, відповідно, призвело до зростання ризику банкрутства даного банку в період фінансової кризи та особливо у посткризові роки. Так, якщо в 2007-2008 рр. рівень ризику банкрутства даного банку відповідав середньому рівню, то в 2009 р. він зменшився до високого рівня, а в 2010 р. загалом досяг граничного значення. Подібна ситуація свідчить про неефективність існуючої антикризової політики в банку та відсутність резервів до збільшення капіталу даного банку.

Досліджуючи динамічні зміни значень прогностного індикатора кризи та приналежності до множини значень, що визначають рівень ризику банкрутства ПАТ АБ «Столичний», доцільно зауважити, що після тривалого періоду 2003-2006 рр., коли рівень ризику банкрутства був високим, у 2007 р. керівництву банку вдалося покращити даний показник та підвищити його до середнього рівня. У той же час, досягнуті в 2007 р. позитивні тенденції розвитку ПАТ АБ «Столичний» не дозволили його керівництву утримати значення основних показників діяльності банківської установи на високому рівні та ефективно протидіяти чинникам фінансової кризи, що в результаті призвело до повернення до високого рівня ризику банкрутства протягом наступних трьох років (2008-2010 рр.).

Більш детальний аналіз рівня ризику банкрутства та приналежності до певної групи ризику на основі використання інструментарію нечіткої логіки проведемо для ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Ідентифікація рівнів ризику банкрутства ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» протягом 2000-2010 рр. залежно від значення прогностного індикатора кризи та ступеня впевненості особи, що приймає рішення

Індикатор	Роки										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Прогностний індикатор кризи	0,40	0,49	0,44	0,46	0,41	0,40	0,34	0,42	0,37	0,45	0,46
Рівень ризику банкрутства	4*	3**	4	3	4	4	5***	4	4	3	3
Ступінь впевненості	1	1	0,06	1	0,38	1	0,10	0,30	1	1	1
Рівень ризику банкрутства	-	-	3	-	3	-	4	3	-	-	-
Ступінь впевненості	-	-	0,94	-	0,62	-	0,90	0,70	-	-	-

Примітка:

\* - низький рівень ризику банкрутства;

\*\* - незначний рівень ризику банкрутства;

\*\*\* - середній рівень ризику банкрутства.

Отже, застосування інструментарію нечіткої логіки при проведенні аналізу фінансового стану на прикладі ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» надає можливість не тільки визначити прогностний рівень банкрутства, але і врахувати ступінь впевненості особи, що приймає управлінські рішення, стосовно застосування тих чи інших заходів антикризового менеджменту в банку. Так, як свідчать дані таблиці 3.8 лише протягом 2000, 2005 та 2008 рр. можна з 100%-ю впевненістю стверджувати про середній рівень ризику банкрутства ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», а у 2001, 2003, 2009 та 2010 рр. – про низький рівень даного ризику. Разом з тим, досить спірним виступає питання щодо ймовірності виникнення банкрутства ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» у 2002, 2004, 2006 та 2007 рр. Так, у 2004 р. та 2007 р. функція

впевненості як для низького, так і для середнього ступеня ризику банкрутства приймає близькі значення.

Таким чином, розроблений у дисертації науково-методичний підхід до діагностики фінансового стану банку з позиції кількісної оцінки можливості його банкрутства, який передбачає розрахунок показника «прогнозний індикатор кризи», що базується на використанні інструментарію нечіткої логіки, дозволяє врахувати пріоритетність факторів ризику та ступінь впевненості менеджменту банку в глибині кризових явищ, що підтверджує наукову новизну та безперечну значущість для забезпечення комплексного підходу до реалізації антикризового менеджменту в банку. Так, з метою більш точного виявлення причин кризи та, як наслідок, розробки ефективних антикризових інструментів в банку, подальшого удосконалення потребує розробка науково-методичного підходу, який дозволив би ідентифікувати напрямок та ступінь впливу найбільш релевантних факторів на прогнозний індикатор кризи в банку. Саме вирішенню даної проблематики присвячено наступний підрозділ дисертаційного дослідження.

### 3.3 Розвиток науково-методичних підходів до класифікації банків за рівнем ризику банкрутства

Дослідження поточного фінансового стану та прогнозування ризику виникнення банкрутства в банку на основі описаного у попередньому підрозділі науково-методичного підходу виступає більш комплексним при проведенні подальшого аналізу фінансового стану в залежності від рівня ризику банкрутства та здійсненні їх кількісного аналізу. Реалізувати це пропонується на основі науково-методичний підхід до визначення напрямку та ступеня впливу релевантних факторів ризику виникнення кризи в банку на ймовірність його банкрутства, який базується на побудові дискримінантних

функцій, що дозволяє більш обґрунтовано підійти до вибору конкретних інструментів антикризового менеджменту в банку.

Реалізацію даного підходу до класифікації банків за рівнем ризику запропоновано провести з використанням можливостей програмного забезпечення Statistica 6.0, що дозволить, по-перше, виділити показники, які мають найбільшу пріоритетність, та, по-друге, визначити рівень ризику банкрутства на основі найбільш оптимального методу.

Отже, алгоритм реалізації даного науково-методичного підходу до визначення прогностного індикатора кризи в банку можна представити у наступному вигляді.

Етап 1. Проведення фільтрації факторів прогнозування кризового стану в банку, що полягає у виділенні серед них найбільш значущих з точки зору поточної ситуації в банківській системі України.

Після цього проводиться градація факторів залежно від ступеня впливу на результативний показник – прогностичний індикатор кризи.

Етап 2. Визначення вагових коефіцієнтів дискримінантних функцій з метою ідентифікації величини та напрямку впливу ключових факторів, що характеризують ймовірність банкрутства банку, на загальний рівень прогностичного індикатора кризи.

Етап 3. Наочне представлення класифікації щодо рівня кризового стану на основі проведеної множини спостережень розглянутих банків.

Реалізація даного етапу проводиться шляхом побудови діаграми розсіювання, яка дозволяє графічно визначити ступінь концентрації відповідних характеристик ризику банкрутства банку у конкретний проміжок часу.

Етап 4. Визначення дискримінантних функцій – лінійних функцій, які розраховуються для кожного рівня ризику банкрутства банку та використовуються з метою класифікації певного банку на основі отриманих значень факторів характеристики їх кризового стану. Тобто досліджувану

банківську установу відносять до тієї групи, для якої класифікаційна функцій приймає найбільше значення.

Продемонструємо застосування запропонованого науково-методичного підходу до визначення напрямку та ступеня впливу релевантних факторів ризику виникнення кризи в банку на ймовірність його банкрутства на прикладі банків, аналіз яких було здійснено у попередньому розділі, а саме: ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «КБ «Хрещатик», ПАТ АБ «Експрес-банк» та ПАТ АБ «Столичний»

Проведення дискримінантного аналізу передбачає, по-перше, фільтрацію факторів прогнозування кризового стану в банку. Так, застосування можливостей модуля «Discriminant analysis» інструментального засобу Statistica 6.0 дозволило виділити 20 (із досліджуваних 26) найважливіших з точки зору характеристики імовірності банкрутства банку факторів та поточної ситуації в банківській системі України протягом останніх років з ряду факторів, обраних нами для розрахунку прогнозного індикатора кризи в попередньому підрозділі. Перелік найбільш значущих факторів, які були виокремлено, представлено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Найбільш значущі фактори характеристики фінансового стану банку з точки зору поточної ситуації в банківській системі України

№	Позначення фактора в Statistica	Позначення фактора у дискримінантній функції	Назва фактора
1	2	3	4
1.	Var1	$X_1$	Відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком
2.	Var2	$X_2$	Відношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів
3.	Var3	$X_3$	Відношення проблемних кредитів до капіталу
4.	Var4	$X_4$	Відношення проблемних кредитів до кредитів наданих
5.	Var5	$X_5$	Темп зростання кредитного портфелю
6.	Var6	$X_6$	Темп зростання відсоткових ставок за депозитами
7.	Var7	$X_7$	Темп зростання відсоткових ставок за кредитами
8.	Var8	$X_8$	Темп скорочення депозитів
9.	NewVar1	$X_{11}$	Відношення процентного доходу до загальних активів банку

## Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4
10.	NewVar2	$X_{12}$	Відношення непроцентних витрат до валового доходу
11.	NewVar3	$X_{13}$	Відношення високоліквідних активів до сукупних активів
12.	NewVar5	$X_{15}$	Відношення великих ризиків до капіталу
13.	NewVar6	$X_{16}$	Відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до валових активів
14.	NewVar7	$X_{17}$	Відношення витрат на утримання персоналу до активів
15.	NewVar8	$X_{18}$	Відношення депозитів клієнтів до кредитів наданих (крім міжбанківських)
16.	NewVar9	$X_{19}$	Рівень міжбанківських кредитів у зобов'язаннях
17.	NewVar10	$X_{20}$	Співвідношення капіталу до депозитів
18.	NewVar11	$X_{21}$	Частка кредитів на нерухомість та будівництво в сумі кредитів наданих
19.	NewVar14	$X_{24}$	Частка кредитів, наданих фізичним особам, в сумі кредитів наданих
20.	NewVar15	$X_{25}$	Частка кредитів на промислове виробництво в сумі кредитів наданих

Подальшу градацію факторів характеристики прогнозного рівня банкрутства на прикладі ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» в залежності від ступеня впливу на результативний прогнозний індикатор кризи можливо провести шляхом детального дослідження дискримінантної функції (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Визначення ступеня впливу окремих факторів на результативний прогнозний індикатор кризи в банку на основі аналізу застосування дискримінантної функції для ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»

№	Назва фактора	Ступінь впливу окремого фактора на прогнозний індикатор кризи
1	2	3
1.	Відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком	0,460
2.	Відношення регулятивного капіталу 1-го рівня до зважених за ризиком активів	0,431
3.	Відношення проблемних кредитів до капіталу	0,238
4.	Відношення проблемних кредитів до кредитів наданих	0,547
5.	Темп зростання кредитного портфелю	0,558
6.	Темп зростання відсоткових ставок за депозитами	0,844
7.	Темп зростання відсоткових ставок за кредитами	0,730
8.	Темп скорочення депозитів	0,863

Продовження таблиці 3.10

1	2	3
9.	Відношення процентного доходу до загальних активів банку	0,683
10.	Відношення непроцентних витрат до валового доходу	0,552
11.	Відношення високоліквідних активів до сукупних активів	0,539
12.	Відношення великих ризиків до капіталу	0,662
13.	Відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до валових активів	0,352
14.	Відношення витрат на утримання персоналу до активів	0,784
15.	Відношення депозитів клієнтів до кредитів наданих (крім міжбанківських)	0,691
16.	Рівень міжбанківських кредитів у зобов'язаннях	0,753
17.	Співвідношення капіталу до депозитів	0,821
18.	Частка кредитів на нерухомість та будівництво в сумі кредитів наданих	0,557
19.	Частка кредитів, наданих фізичним особам, в сумі кредитів наданих	0,622
20.	Частка кредитів на промислове виробництво в сумі кредитів наданих	0,848

Фрагмент розрахункової таблиці з програми Statistica 6.0 із детальними розрахунками ступеню впливу окремих факторів на результативний прогнозний індикатор банківської кризи наведено у таблиці Д.1 Додатку Д у графі «Partial Lambda».

Аналіз даних, наведених у таблиці 3.10, надає можливість визначити вплив кожного з факторів прогнозування кризового стану на імовірність банкрутства банку. Так, чим нижче значення «Partial Lambda» відповідного фактора, тим більшу значимість він має на загальний результативний показник. Отже, необхідно зазначити, що найбільший вплив серед усіх факторів здійснює показник «Відношення капіталу до проблемних кредитів», другим за значимістю індикатором виступає «Відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до валових активів», третім – «Відношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів». У той же час найменш впливовими виявились фактори, обернені до наступних: «Темп скорочення депозитів», «Частка кредитів на промислове виробництво в сумі кредитів наданих», «Темп зростання відсоткових ставок за депозитами».



Наступним етапом проведення дискримінантного аналізу виступає здійснення канонічного аналізу, сутність якого полягає у побудові дискримінантних функцій, які дозволяють за допомогою лінійних співвідношень кількісно описати взаємозв'язок між прогнозним індикатором кризи в банку та ключовими факторами, які його формують.

Результати проведення канонічного аналізу наведено у таблиці 3.11. Деталізований фрагмент розрахунків, проведених за допомогою програмного забезпечення Statistica наведено у таблиці Д.2 Додатку Д.

Таблиця 3.11 – Стандартизовані коефіцієнти дискримінантних функцій взаємозв'язку між прогнозним індикатором кризи в банку та ключовими факторами характеристики фінансового стану банку

№	Назва індикатора	Стандартизований коефіцієнт
1	2	3
1.	Відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком ( $X_1$ )	5,720
2.	Відношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів ( $X_2$ )	-4,254
3.	Відношення проблемних кредитів до капіталу ( $X_3$ )	3,336
4.	Відношення проблемних кредитів до кредитів наданих ( $X_4$ )	-2,116
5.	Темп зростання кредитного портфелю ( $X_5$ )	2,256
6.	Темп зростання відсоткових ставок за депозитами ( $X_6$ )	21,270
7.	Темп зростання відсоткових ставок за кредитами ( $X_7$ )	-43,398
8.	Темп скорочення депозитів ( $X_8$ )	-0,005
9.	Відношення процентного доходу до загальних активів банку ( $X_{11}$ )	-0,165
10.	Відношення непроцентних витрат до валового доходу ( $X_{12}$ )	18,877
11.	Відношення високоліквідних активів до сукупних активів ( $X_{13}$ )	-1,451
12.	Відношення великих ризиків до капіталу ( $X_{15}$ )	0,698
13.	Відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до валових активів ( $X_{16}$ )	-2,825
14.	Відношення витрат на утримання персоналу до активів ( $X_{17}$ )	0,736
15.	Відношення депозитів клієнтів до кредитів наданих (крім міжбанківських) ( $X_{18}$ )	0,671
16.	Частка міжбанківських кредитів у зобов'язаннях ( $X_{19}$ )	-0,774
17.	Відношення капіталу до депозитів ( $X_{20}$ )	0,609

## Продовження таблиці 3.11

1	2	3
18.	Частка кредитів на нерухомість та будівництво в сумі кредитів наданих ( $X_{21}$ )	0,976
19.	Частка кредитів, наданих фізичним особам, в сумі кредитів наданих ( $X_{24}$ )	1,579
20.	Частка кредитів на промислове виробництво в сумі кредитів наданих ( $X_{25}$ )	0,443

Отже, детальне дослідження отриманих у таблиці 3.11 результатів надає можливість стверджувати, що функція 1 (формула 3.6), яка має наступний вигляд:

$$\begin{aligned}
 G = & 3,34X_3 - 0,16X_{11} + 18,88X_{12} + 0,70X_{15} - 43,40X_7 + 2,26X_5 + 0,98X_{21} - \\
 & - 2,83X_{16} + 0,61X_{20} + 5,72X_1 - 1,45X_{13} - 4,25X_2 + 0,67X_{18} + 0,74X_{17} - \\
 & - 2,12X_4 + 1,60X_{24} - 0,005X_8 - 0,77X_{19} + 21,27X_6 + 0,44X_{25}
 \end{aligned} \quad (3.6)$$

пояснює 62,02% загальної дисперсії прогнозного індикатора кризи, виступаючи найбільш важливою у контексті ідентифікації напрямку та ступеня впливу релевантних факторів на прогнозного індикатор кризи банку. Так, серед виділених двадцяти найбільш значущих факторів прямий вплив на імовірність банкрутства ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» здійснюють наступні:

- відношення проблемних кредитів до капіталу;
- відношення непроцентних витрат до валового доходу;
- відношення великих ризиків до капіталу;
- темп зростання кредитного портфелю;
- частка кредитів на нерухомість та будівництво в сумі кредитів наданих;
- відношення капіталу до депозитів;
- відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком;
- відношення депозитів клієнтів до кредитів наданих (крім міжбанківських);
- відношення витрат на утримання персоналу до активів;

- частка кредитів, наданих фізичним особам, в сумі кредитів наданих;
- прискорене зростання відсоткових ставок за депозитами;
- частка кредитів на промислове виробництво в сумі кредитів наданих.

У той же час при збільшенні наступних факторів:

- відношення процентного доходу до загальних активів банку;
- темп зростання відсоткових ставок за кредитами;
- відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до валових активів;
- відношення високоліквідних активів до сукупних активів;
- відношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів;
- відношення проблемних кредитів до кредитів наданих;
- темп скорочення депозитів;
- рівень міжбанківських кредитів у зобов'язаннях,

значення прогностичного індикатора кризи в банку буде зменшуватись, тобто рівень ризику банкрутства знижуватиметься.

Таким чином, у першу чергу в ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» мають бути застосовані інструменти, орієнтовані на регулювання факторів, що мають найбільшу питому вагу в інтегральному значенні індикатора. Так, можна запропонувати наступні інструменти антикризового менеджменту в банку, які дозволяють знизити негативний вплив факторів:

а) «темп зростання відсоткових ставок за депозитами» ( $X_6$ ) шляхом:

- 1) покращення якості клієнтської бази постачальників ресурсів;
- 2) розробка спеціальних депозитних пропозицій, які мотивуватимуть потенційних та існуючих клієнтів утриматись від дострокового вилучення коштів з рахунків банку;
- 3) встановлення вимоги стосовно обов'язкового раннього попередження банку клієнтом про дострокове зняття коштів з депозиту (наприклад, за 30 днів), що допоможе знизити ризик для

банківської установи та залишити можливість планування користування залученими коштами;

б) «відношення непроцентних витрат до валового доходу» ( $X_{12}$ ) шляхом скорочення непроцентних витрат;

в) відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком ( $X_1$ ) шляхом:

1) нарощення капіталу банку шляхом вливання грошових коштів у статутний капітал або залучення коштів на умовах субординованого боргу. Джерелами підвищення рівня капіталізації банку можуть бути інвестиції акціонерів; держава; інвестиції іноземних материнських банків; кредити міжнародних установ та організацій (ЄБРР, Міжнародна фінансова корпорація тощо); інші інвестори;

2) не виплата дивідендів акціонерам банку;

3) скорочення витрат банку;

4) нарощення прибутку, який потім може бути реінвестований;

5) ефективне управління банківськими ризиками (перш за все, кредитним) та контроль за оцінкою рівня ризикованості діяльності банків;

б) нарощування активів з більш низьким коефіцієнтом ризику (наприклад, іпотечні позики).

7) проведення адекватної оцінки основних засобів з метою недопущення «роздування» регулятивного капіталу;

8) консолідація (злиття та поглинання) банків на національному та міжнародному рівнях;

г) відношення проблемних кредитів до капіталу ( $X_3$ ) шляхом реструктуризації проблемної заборгованості:

1) капіталізація заборгованості по кредиту;

2) збільшення резервів під проблемну заборгованість;

3) зміна валюти кредиту;

4) надання відстрочки погашення тіла кредиту або кредитні канікули;

- 5) пролонгація строку дії кредитної угоди;
- 6) зниження платежу за кредитом;
- 7) зміна схеми нарахування відсотків;
- 8) надання гнучкого графіку погашення заборгованості, адаптація графіка під позичальника;
- 9) тимчасове зниження відсоткової кредитної ставки;
- 10) скасування частки пені та штрафних санкцій;
- 11) зарахування частки кредиту при наявності депозиту клієнта в даному банку;
- 12) переуступка боргу (наприклад, продаж прострочених кредитів організаціям або фінансовим установам, які бажають отримати спекулятивний прибуток);
- 13) проведення переговорів з клієнтами-боржниками з метою врегулювання зобов'язань;
- 14) списання безнадійної заборгованості за рахунок сформованих резервів.

Крім того, необхідно застосовувати антикризові інструменти з метою призупинення негативного впливу такого фактору як відношення високоліквідних активів до сукупних активів шляхом підвищення ліквідності банку за рахунок:

- а) рефінансування центральним банком;
- б) отримання стабілізаційного кредиту від НБУ;
- в) отримання стимулюючого кредиту від НБУ(у випадку кредитування стратегічно важливих для економіки та держави вітчизняних підприємств).

Використання виділених двадцяти факторів як найбільш значущих для визначення рівня ризику банкрутства надає можливість провести наочне представлення класифікації розглянутих банків за даним критерієм на основі множини проведених спостережень шляхом побудови діаграми розсіювання, представленої на рисунку 3.4.

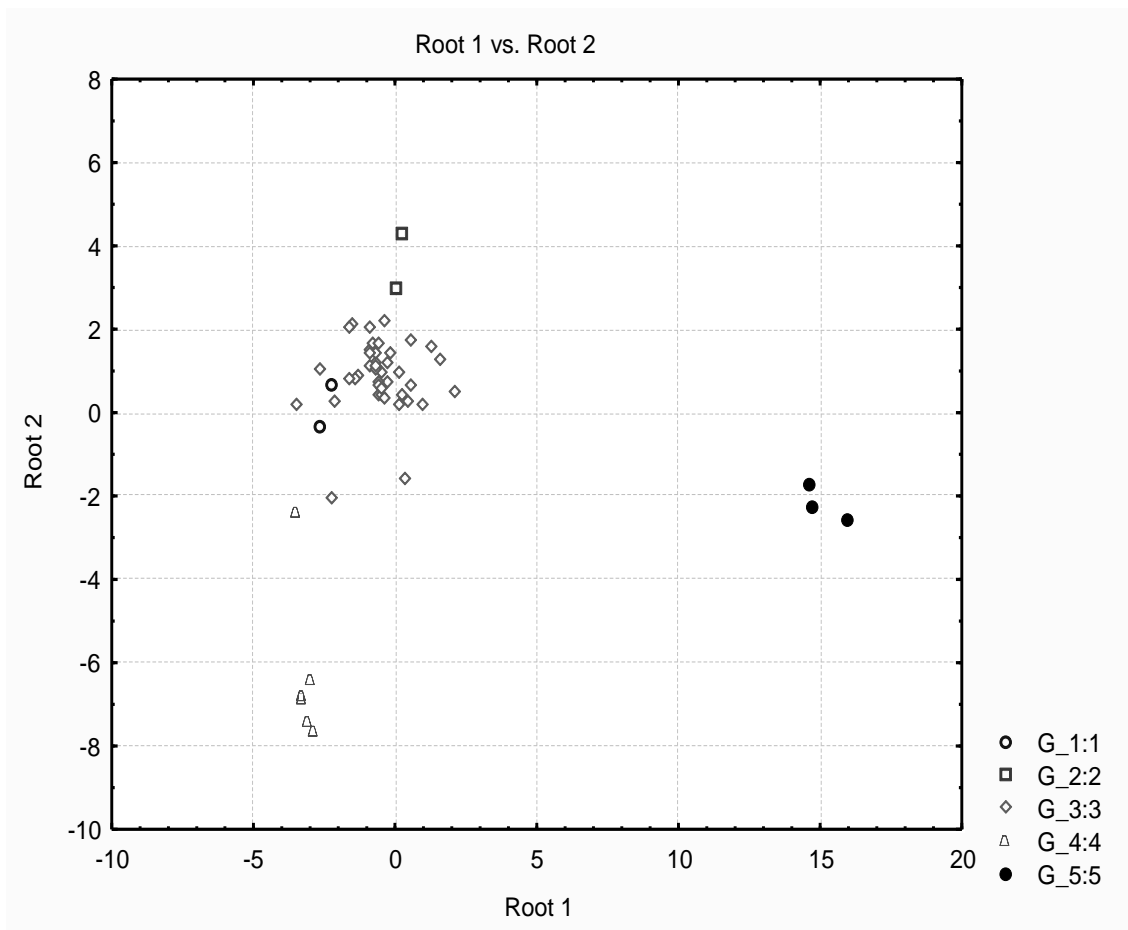


Рисунок 3.4 – Діаграма розсіювання рівнів ризику банкрутства в залежності від значення прогностного індикатора кризи за всією сукупністю проаналізованих спостережень на основі даних банків ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «КБ «Хрещатик», ПАТ АБ «Експрес-банк» та ПАТ АБ «Столичний»

На основі аналізу діаграми 3.4 можливо зазначити, що характеристики рівня ризику банкрутства 4-та і 5-та групи ризику досить чітко відрізняються за множиною факторів, а також відображають низький та незначний ступінь кризового стану банку. У той же час, подібні характеристики з деякими специфічними відмінностями мають 1, 2 та 3 рівні ризику банкрутства, належність до кожної з яких свідчить про наявність проблемних аспектів функціонування відповідної банківської установи. Описання кожної із виділених рівнів ризику кризового стану банку на основі вагових коефіцієнтів факторів, що характеризують ймовірність банкрутства банку,

розрахованих за допомогою програмного забезпечення Statistica 6.0, наведено таблиці 3.12. Вагові коефіцієнти факторів для кожного з рівнів ризику банкрутства було розраховано за рахунок застосування методу найменших квадратів.

Таблиця 3.12 – Значення вагових коефіцієнтів для дискримінантних функцій індикатора ризику банкрутства банків  $G_j$

Фактор	Рівень ризику банкрутства				
	$G_1$	$G_2$	$G_3$	$G_4$	$G_5$
1	2	3	4	5	6
Відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком (X1)	0,842	3,748	2,274	-0,226	8,920
Відношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів (X2)	-0,575	-2,408	-1,159	1,268	-8,230
Відношення проблемних кредитів до капіталу (X3)	0,044	0,383	0,207	-0,211	1,860
Відношення проблемних кредитів до кредитів наданих (X4)	-0,063	-0,315	-0,208	0,048	-0,950
Темп зростання кредитного портфелю (X5)	-13,997	-4,229	-14,611	-40,596	12,210
Темп зростання відсоткових ставок за депозитами (X6)	166,551	331,522	273,921	112,910	628,06
Темп зростання відсоткових ставок за кредитами (X7)	-213,059	-402,526	-372,521	-389,271	-1240,780
Темп скорочення депозитів (X8)	0,000	0,007	-0,000	-0,006	-0,000
Відношення процентного доходу до загальних активів банку (X11)	0,131	0,771	1,835	2,158	0,970
Відношення непроцентних витрат до валового доходу (X12)	62,749	50,281	113,912	329,293	584,450
Відношення високоліквідних активів до сукупних активів (X13)	0,033	0,058	0,068	0,259	-0,380
Відношення великих ризиків до капіталу (X15)	0,971	28,073	2,636	-1,177	14,410
Відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до валових активів (X16)	0,058	-0,649	-0,055	1,148	-4,300
Відношення витрат на утримання персоналу до активів (X17)	-0,963	0,633	1,340	2,234	7,650
Відношення депозитів клієнтів до кредитів наданих (крім міжбанківських) (X18)	-0,107	-2,879	-0,727	-0,778	0,070

Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4	5	6
Частка міжбанківських кредитів у зобов'язаннях (X19)	-0,118	0,029	0,184	-0,044	-1,27
Відношення капіталу до депозитів (X20)	-0,020	-0,072	-0,026	-0,017	0,180
Частка кредитів на нерухомість та будівництво в сумі кредитів наданих (X21)	-0,017	-0,007	-0,021	-0,057	0,070
Частка кредитів, наданих фізичним особам, в сумі кредитів наданих (X24)	0,554	1,783	2,055	0,834	6,970
Частка кредитів на промислове виробництво в сумі кредитів наданих (X25)	-0,000	-0,001	-0,000	-0,000	0,000

На основі даних таблиці 3.12 математично зобразимо співвідношення, які надають можливість кількісно описати дискримінантні функції віднесення певного досліджуваного банку до певної множини значень прогнозного індикатора кризи:

$$\left. \begin{aligned}
 & G = \max_{j,j=1 \div 5} \{G_j\} \\
 & G1 = 0,84X1 - 0,583X2 + 0,04X3 - 0,06X4 - 14,00X5 + 166,55X6 - \\
 & \quad - 213,06X7 + 0,0005X8 + 0,13X11 + 62,75X12 + 0,03X13 + \\
 & \quad + 0,97X15 + 0,06X16 - 0,96X17 - 0,11X18 - 0,12X19 - 0,02X20 - \\
 & \quad - 0,02X21 + 0,55X24 - 0,0003X25 \\
 & G2 = 3,75X1 - 2,41X2 + 0,38X3 - 0,32X4 - 4,23X5 + 331,52X6 - \\
 & \quad - 402,53X7 + 0,007X8 + 0,77X11 + 50,28X12 + 0,06X13 + \\
 & \quad + 28,07X15 - 0,65X16 + 0,63X17 - 0,88X18 + 0,03X19 - \\
 & \quad - 0,07X20 - 0,01X21 + 1,78X24 - 0,001X25 \\
 & G3 = 2,27X1 - 1,16X2 + 0,21X3 - 0,21X4 - 14,61X5 + 273,92X6 - \\
 & \quad - 372,52X7 - 0,0003X8 + 1,84X11 + 113,91X12 + 0,07X13 + \\
 & \quad + 2,64X15 - 0,06X16 + 1,34X17 - 0,73X18 - 0,18X19 - 0,03X20 - \\
 & \quad - 0,02X21 + 2,06X24 - 0,0004X25 \\
 & G4 = -0,23X1 + 1,26X2 - 0,21X3 + 0,05X4 - 40,60X5 + 112X6 - \\
 & \quad - 389,27X7 - 0,01X8 + 2,16X11 + 329,29X12 + 0,26X13 - \\
 & \quad - 1,18X15 + 1,15X16 + 2,23X17 - 0,78X18 - 0,04X19 - 0,02X20 - \\
 & \quad - 0,06X21 + 0,83X24 - 0,0001X25 \\
 & G5 = 8,92X1 - 8,23X2 + 1,86X3 - 0,95X4 + 12,21X5 + 628,06X6 - \\
 & \quad - 1240,78X7 - 0,003X8 + 0,97X11 + 584,45X12 - 0,38X13 + \\
 & \quad + 14,41X15 - 4,30X16 + 7,65X17 + 0,07X18 - 1,27X19 + 0,18X20 + \\
 & \quad + 0,07X21 + 6,97X24 + 0,0004X25
 \end{aligned} \right\} \quad (3.7)$$



Тобто, кожна з наведених функцій визначає ступінь впливу найбільш значущих факторів та напрямок такого впливу на результативний показник – прогнозний індикатор кризи. Так, опираючись на визначені взаємозалежності та ідентифіковані вагові коефіцієнти можливо впроваджувати ефективні та гнучкі інструменти протидії фінансовій нестабільності в банку, залежно від встановленого рівня кризи. Крім того, кожна з функцій не тільки описує окремий рівень кризи в банку, але і враховує особливості, які характерні саме даній ситуації.

Так, прогнозування строком на один рік буде мати найвищу точність. Проте запропонований науково-методичний підхід дає можливість робити прогноз на найближчі 2-3 роки для банків України всіх груп залежно від розміру активів за класифікацією НБУ.

Останнім етапом проведення дискримінантного аналізу виступає здійснення класифікації певного банку на основі отриманих значень прогнозних індикаторів кризи. Так, максимальне значення одного із розрахованих індикаторів свідчить про такий рівень ризику банкрутства банку, який відповідає даній множині значень  $G$ .

Отже, в більшості випадків фінансовий стан ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» відповідає третьому рівню ризику банкрутства (про що свідчать дані таблиці Д.3 Додатку Д), тобто середньому рівню ризику, хоча в окремих періодах часу спостерігається покращення фінансових показників діяльності даного банку.

Таким чином, можна зробити висновок, що розробка та практична реалізація науково-методичного підходу до визначення прогнозного індикатора кризи в банку надає можливість не лише підвищити ефективність здійснення антикризового менеджменту, але й дозволяє:

- провести розрахунок прогнозного індикатора кризи, який виступає кількісною характеристикою рівня ризику банкрутства банку і основою для обґрунтування необхідності проведення поточного та

стратегічного корегування діяльності відповідної банківської установи;

- надати якісну характеристику рівня ризику банкрутства банку на основі визначення не лише приналежності до певної множини значень прогнозного індикатора кризи, але і вказати ступінь впевненості при проведенні такої класифікації, що дозволяє зробити застосування можливостей апарату нечіткої логіки;
- провести чітку класифікацію банківських установ в розрізі характеристики прогнозного рівня кризового стану, а також кількісно описати та визначити специфічні особливості кожної із груп ризику банкрутства на основі проведення дискримінантного аналізу.

#### Висновки до третього розділу

1. У контексті превентивного АУБД слід здійснювати моніторинг щодо наявності кризових явищ в діяльності банку за показниками двох рівнів. Наявність індикаторів першого рівня свідчить про необхідність негайного здійснення реагуючого антикризового менеджменту в банку, оскільки ймовірність виникнення банківської кризи є високою. Наявність індикаторів другого рівня попереджає про ймовірність появи кризи в перспективі, а, отже, в банку мають бути активно реалізовані заходи превентивного антикризового менеджменту. Апробацію даного підходу здійснено на базі ПАТ КБ «Надра».

2. Якщо за результатами проведеного моніторингу виявлено ознаки ймовірності настання кризи, необхідно провести більш глибоку діагностику фінансового стану банку з позиції кількісної оцінки ймовірності можливого банкрутства. Для цього запропоновано застосовувати показник «прогнозний

індикатор кризи» ( $G$ ), що базується на використанні інструментарію нечіткої логіки, враховує пріоритетність факторів ризику та ступінь впевненості менеджменту банку.

3. З метою визначення напрямку та ступеня впливу найбільш релевантних факторів на прогнозний індикатор кризи  $G$ , запропоновано застосовувати дискримінантний аналіз, статистичну базу якого склала інформація щодо функціонування ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «КБ «Хрещатик», ПАТ АБ «Експрес-Банк» та ПАТ АБ «Столичний» в 2010 р. (обрано по одному банку з кожної групи банків за розміром активів згідно з класифікацією НБУ). За допомогою можливостей модуля «Discriminant analysis» системи Statistica із всієї сукупності факторів було виокремлено найбільш значущі з точки зору поточної ситуації у банківській системі України. Для розрахунку вагових коефіцієнтів, що відображають характер та напрямок впливу окремих факторів на загальний рівень прогнозного індикатора кризи, застосовано метод найменших квадратів, що дозволило побудувати систему дискримінантних функцій.

4. Залежно від розрахованого значення прогнозного індикатора кризи  $G$  та, відповідно, рівня ризику банкрутства банку –  $G_1 \dots G_5$ , керівництво цілеспрямовано застосовує інструменти антикризового впливу, виходячи із абсолютних значень та знаку вагових коефіцієнтів у дискримінантних функціях. Так, наприклад, у 2010 р. рівень ризику банкрутства ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» автором ідентифіковано як середній, оскільки при розрахунку всіх дискримінантних функцій за реальними даними діяльності цього банку найбільшим виявилось значення індикатора  $G_3$ . Виходячи із значень та знаку вагових коефіцієнтів в дискримінантній функції  $G_3$ , з точки зору запобігання поширення кризових явищ в діяльності цього банку першочерговими слід вважати антикризові заходи впливу на показники  $X_{12}$ ,  $X_{15}$ ,  $X_1$ ,  $X_{17}$ ,  $X_{24}$ ,  $X_6$ ; у середньостроковій перспективі необхідно приділяти увагу зниженню рівня таких показників, як  $X_3$ ,  $X_{11}$  та  $X_{13}$ ; при збільшенні

показників  $X_2, X_4, X_5, X_7, X_8, X_{16}, X_{18}, X_{19}, X_{20}, X_{21}$  та  $X_{25}$  ймовірність банкрутства цього банку буде зменшуватися.

5. Практична реалізація розробленого науково-методичного підходу до визначення прогнозного індикатора кризи в банку на основі застосування методів нечіткої логіки надає можливість стверджувати про необхідність її комплексного застосування в процесі прогнозування несприятливих фінансових ситуацій на ринку банківських послуг та з метою проведення ефективної і адекватної змінам зовнішнього та внутрішнього середовища антикризової політики. У результаті дані дії забезпечать не тільки досягнення результативного виходу з нестабільної ситуації, але й дозволить більш швидкими темпами провести адаптування новітніх умов функціонування, причому з найменшими витратами.

Основні положення даного розділу опубліковані автором у працях [16, 18, 19, 21].

## ВИСНОВКИ

У дисертації представлено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-прикладної задачі, яка полягає у розвитку науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо побудови системи антикризового управління банківською діяльністю в Україні в контексті забезпечення узгодженості дій на мікро- та макрорівнях за часом, інструментами, ризик-факторами з урахуванням специфіки розвитку кризових явищ.

За результатами дисертаційного дослідження зроблено наступні висновки:

1. Ідентифікація банківської кризи є більш складним завданням у порівнянні з ідентифікацією криз в інших сферах економіки, оскільки наявні позабалансові зобов'язання та зобов'язання філій і відділень банку як в країні, так і за її межами значно ускладнюють процедуру оцінки їх загального стану; неадекватність цін на проблемні активи унеможливорює оцінку портфеля запозичень банку; власники можуть бути зацікавлені в поглибленні кризового стану банку тощо. З метою подолання окреслених проблем визначено фактори, які спричиняють розвиток кризових явищ у різних масштабах – від кризи окремого банку до системної та глобальної фінансової кризи.

2. Автором упорядковано класифікацію банківських криз залежно від причин їх виникнення, довжини ланцюга прояву кризових явищ, масштабу поширення, тривалості, типу превалюючих ризик-факторів, складності, глибини наслідків, ступеня передбачуваності, регулярності, віддаленості наслідків, можливості швидкої ідентифікації, зв'язку наслідків із подальшою діяльністю банку. Фактори виникнення банківських криз узагальнено в межах трьох груп (макроекономічні, мікроекономічні та інституційні).

3. Дослідження впливу світової фінансової кризи на функціонування банківської системи України як безпосередньо в період 2008-2009 рр., так і в

посткризовий період, дозволило виявити основні його негативні наслідки. Так, зокрема, відбулось зниження довіри до банківських установ, про що свідчить масове вилучення (до 25 %) коштів з рахунків банків та обмеження доступу до міжнародних ринків капіталу. Діяльність 41 банку України виявилася збитковою, причому прибутковість активів банків все ще продовжує скорочуватися і сьогодні. Незбалансованість за термінами співвідношення кредитів до депозитів (у 2009 р. воно складало 213 % при нормі 100 %) обумовила зростання вартості кредитів на 4–5 %, що суттєво обмежило можливості кредитування реального сектора економіки України. Криза призвела до різкого збільшення обсягу проблемних кредитів (з 18 до 70 % протягом 2009 р.), різкого зростання вартості кредитів (на 4–5 %), підвищення вимог банків до позичальників, зменшення мережі філій вітчизняних банків на 18 %, скорочення чисельності персоналу в банках (більше ніж на 10 тис. осіб у 2008–2009 рр.). Наприкінці 2009 р. у 14 банках введено тимчасові адміністрації, причому станом на кінець 2011 р. в двох банках вони все ще діють, а 21 банк перебуває у стані ліквідації. Автором надано оцінку діяльності НБУ та банків щодо подолання цих руйнівних наслідків світової фінансової кризи.

4. З метою врахування повного циклу банківських криз від виникнення перших, слабких сигналів її появи до остаточного відновлення рівноваги банку після кризи запропоновано виокремлювати превентивне, реагуюче та стабілізуюче АУБД, причому останнє спрямовано на згладжування негативних наслідків застосування радикальних стрес-інструментів.

5. Системність при реалізації концепції АУБД має бути забезпечена на суб'єктному рівні – шляхом узгодженості завдань на рівні уряду, НБУ та банків; на об'єктному рівні – шляхом конвергенції інструментів превентивного, реагуючого та стабілізуючого управління.

6. З метою більш ефективного та адресного застосування інструментів АУБД їх вибір слід здійснювати на основі індикатора, який передбачає

їх диференціацію залежно від рівня АУБД; переважаючого виду ризику; типу АУБД залежно від фази кризи; типу банківської кризи.

7. На загальнодержавному рівні проблему зростання проблемних активів банків доцільно вирішувати за допомогою створення госпітального та перехідного банків. На підставі стрес-тестування та відповідності ряду встановлених критеріїв визначається, чи здатний проблемний банк відновити платоспроможність та перейти до стабільного функціонування протягом короткострокового терміну при переведенні його проблемних активів до госпітального (bad-) банку. У протилежному випадку якісні активи та пасиви проблемного банку можуть бути переведені до перехідного (bridge-) банку, після чого через 1-2 роки банк ліквідується або реорганізується та ефективно функціонує (установа отримує додатковий час для пошуку покупців за вигідною ціною).

8. З метою здійснення моніторингу діяльності банків щодо раннього виявлення ознак кризи автором розроблено дворівневу систему формалізованих та неформалізованих критеріїв, яка суттєво розвиває підхід, запропонований Комітетом з узагальнення практики аудиторів у Великій Британії. До індикаторів першого рівня віднесено ті, наявність яких свідчить про високу ймовірність кризи та може слугувати сигналом до застосування інструментів реагуючого антикризового менеджменту. Це, зокрема: перевищення певного критичного рівня проблемної кредитної заборгованості; неузгодженість за обсягами та строками депозитного та кредитного портфеля банку; регулярне невиконання зобов'язань перед інвесторами, кредиторами, вкладниками, акціонерами банку; потенційні втрати за довгостроковими контрактами та ін. Індикаторами другого рівня, наявність яких свідчить про незначну ймовірність виникнення кризи та передбачає застосування інструментів превентивного антикризового менеджменту, запропоновано вважати: втрату ключових співробітників апарату управління банку; порушення процесу операційної діяльності; втрату ключових клієнтів; низькі темпи технічного та технологічного оновлення

банку та ін. Ефективність застосування цієї системи експрес-діагностики кризи в банку продемонстровано на прикладі ПАТ КБ «Надра», який під впливом світової фінансової кризи 2008-2009 рр. зазнав найбільш руйнівних втрат у порівнянні з іншими вітчизняними банками.

9. Запропонований у роботі науково-методичний підхід до визначення прогнозного індикатора кризи характеризується використанням інструментарію нечіткої логіки, врахуванням рівня пріоритетності складових показників та ступеня впевненості особи, що приймає рішення щодо доцільності застосування конкретних інструментів антикризового менеджменту.

10. Застосування інструментарію дискримінантного аналізу дозволяє здійснити якісну характеристику фінансового стану банку на основі визначення найбільш впливових показників (складових прогнозного індикатора кризи) з точки зору ймовірності настання банкрутства та їх вагових коефіцієнтів. Дискримінантна функція побудована на основі розрахунків за даними банків ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «КБ «Хрещатик», ПАТ АБ «Експрес-Банк» та ПАТ АБ «Столичний».



# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Систематизація науково-методичних підходів до розуміння економічної сутності кризи

Таблиця А.1 – Систематизація науково-методичних підходів до розуміння економічної сутності кризи (складено автором)

Автор, джерело	Підхід до розуміння кризи
1	2
Трактування кризи як руйнівного явища	
Дж.Кейнс [100]	Раптова й різка зміна тенденції зростання розвитку на тенденцію зниження темпів економічного росту суб'єкта господарювання.
О.Проскура [201, с.6]	Кризовий стан підприємства – це незапланований, небажаний, обмежений за часом процес, який може істотно перешкодити або навіть унеможливити функціонування підприємства.
Е.Жарковська, Б.Бродский [88, с. 9]	Крайне загострення внутрівиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації із зовнішньоекономічним середовищем.
Л.Бартон [46, с. 2]	Широкомасштабне, непередбачене явище, що зумовлює потенційно негативні результати. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди ринковим суб'єктам та всім його підсистемам.
К.Херман [281, с. 13]	Неочікувана та непередбачувана ситуація, що загрожує основним цілям розвитку та характеризується високим рівнем стресу й обмеженням в часі для прийняття ефективного рішення
І.Ансофф [5, с. 379-380].	Стан, коли виникає загроза виживання фірми і вона змушена діяти в жорстких часових межах.
П.Грін [279, с. 97]	Явище втрати контролю над становищем.
Ю.Розенталь, Б.Піджненбург [295,с.3]	Ситуація, позначена високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності.
В.Зомбарт [94]	Негативне явище в економіці, під час якого масово виникає загроза економічному життю, діяльності суб'єктів господарювання.
К.Балдін [26, с. 20]	Крайне загострення протиріч у певній господарчій системі, що загрожує життєдіяльності оточуючого середовища.
І.Шварц [256, с. 8]	Безпосередню загрозу функціонуванню суб'єкта господарювання, що може проявлятися у фінансовому, організаційному та інших аспектах діяльності ринкового агента.
Позитивне трактування кризи як переломної ситуації	
А.Волков [43, с. 10]	Екстремальний стан, з якого є лише два виходу: або перехід на новий, більш досконалий рівень, або припинення існування у даній якості
Л.Трисвятський [230]	Кризова ситуація є об'єктивним економічним процесом, який можна регулювати, якщо криза біла виявлена своєчасно.

## Продовження таблиці А.1

1	2
В.Захаров [93, с. 6]	Криза є зміною негативною, глибокою та, як правило, очікуваною, але у той же час несе в собі нові можливості для розвитку.
М.Селезнев [216, с. 215]	Криза – найвища ступінь загострення протиріч між складом елементів системи та її структурою, та ступінь, за якої структура перетворюється на гальмо розвитку системи і одночасно виникає можливість стрибка в новий якісний стан шляхом перебудови структури.
В.Пилипчук [172, с. 6]	Перехід від стабільності до покращення або погіршення; це крайнє загострення протиріч розвитку; наростаюча небезпека банкрутства, ліквідації; неузгодженість у діяльності економічної, фінансової й ін. систем; переломний момент у процесах змін.
Ю.Гайворонська [58, с. 8]	Прояв протиріч між показниками розвитку структурних елементів всередині підприємства або елементів зовнішнього середовища, які ставлять під загрозу подальший розвиток суб'єкта господарювання.
Р.Козеллек [284]	Важко вимірний переломний пункт, при якому рішенням є або смерть, або життя.
Е.Коротков [112]	Крайнє загострення протиріч розвитку; наростаюча небезпека банкрутства, ліквідації; переломний момент у процесах змін. Криза означає перелом, будь-яку якісну зміну процесу, перехід від існуючого положення до іншому, що істотно відрізняється по основних параметрах.
З.Шершньова, Н.Багацький [257, с. 143]	Загальна універсальна фаза будь-якого циклу, період порушення рівноваги; різкий крутий перелом у чому-небудь, тяжкий перехідний стан; гостре утруднення з будь-чим, тяжке становище.
Н.Левинтов [127, с. 10-12]	Це така фаза розвитку діалектичного протиріччя в суспільному житті, що характеризується загостренням протиріч протилежностей вище ступеня їх відносної самостійності.
Л.Белих [35]	Крайнє загострення протиріч розвитку, зростання небезпеки банкрутства та ліквідації суб'єкта господарювання; переломний момент у процесах змін діяльності.
С.Іванюта [97, с. 283]	Складний загострений стан: різкий перелом або занепад.
А.Богданов [39, с. 218]	Криза є порушенням рівноваги та, в той же час, процесом переходу до деякої нової рівноваги; економічні системи трансформуються, переходять в нову систему.
К.Залогіна [91, с. 7-8]	Повторюваний, обмежений у часі та керованості стан суб'єкта господарювання, який характеризується стійкими коливаннями його параметрів за межами коридору допустимих значень; виникає внаслідок різкої втрати здатності підприємства адаптуватись до темпів і сили впливу екзо- та ендогенних змін середовища на макро- і мікрорівнях через порушення взаємозв'язків між циклами розвитку певних компонентів системи підприємства; має важкопрогнозовані наслідки як позитивного, так і негативного характеру
С.Бурий, Д.Мацеха [42, с. 19]	Перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами.
Р.Дуріцина [236, с. 22]	Незаплановані процеси, які ставлять під загрозу саме існування суб'єкта господарювання, переломні моменти у функціонуванні

## Продовження таблиці А.1

1	2
	економічних агентів.
І.Кац [99, с.82]	Процес зміни, руйнування сформованої структури зв'язків, відносин, виходом з якого може стати або заново сформована структура зв'язків, відносин або ліквідація суб'єкта господарювання.
В.Крутько [119, с. 5]	Це єдине явище, яке здатне викликати рішучі зміни в діяльності суб'єкта господарювання; характеризується наявністю загроз основним цілям діяльності, дефіцитом часу на раптовість для відповідальних осіб.
<u>Трактування кризи як закономірної фази розвитку суб'єкту господарювання</u>	
Л.Лігоненко [132,с.12]	Криза є однією з стадій циклу розвитку суб'єкта господарювання, переборення якої дає змогу забезпечити подальший розвиток підприємства.
М.Туган-Барановський [232]	Дослідження кризи як закономірного явища економічної кон'юнктури: точка перелому зростаючої та спадаючої хвилі, закінчення підйому та початок етапу скорочення, є початком економічного циклу діяльності суб'єктів господарювання.
Н.Кондратьєв [211, с. 7]	Фаза циклу економічного розвитку, що характеризується уповільненням або припиненням розвитку.
А.Грязнова [68]	Сутність кризової ситуації полягає у їх важливості та можливості настання серйозних наслідків, проте це є природним явищем діяльності суб'єктів господарювання.
Ю.Яковець [263]	Кризи є неминучим явищем; регулярні, закономірно повторювані кризи є неодмінною фазою циклічного розвитку будь-якої системи. Вони починаються тоді, коли потенціал розвитку головних елементів в основному вичерпаний і в той же час народилися елементи нової системи, що представляє майбутній цикл.

## Додаток Б

### Систематизація науково-методичних підходів до розуміння економічної сутності антикризового управління

Таблиця Б.1 – Систематизація науково-методичних підходів до розуміння економічної сутності антикризового управління

Автор, джерело	Підхід до розуміння сутності антикризового управління
1	2
Антикризове управління як управління в умовах кризи, яка наступила, спрямоване на вихід з кризової ситуації та стабілізацію становища суб'єкта господарювання	
С.Беляєв, В.Кошкін [36, с.33]	Мікроекономічний процес, що являє собою сукупність форм та методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного суб'єкта господарювання – боржника, тобто відображає виробничі відносини з приводу оздоровлення або ліквідації економічного агента.
З.Айвазян, В.Кириченко [5]	Управління, спрямоване виключно на подолання кризи, що наступила, на забезпечення виживання к короткостроковому аспекті.
Б.Паттерсон [292, с. 47-48]	Це програма дій, які мають бути негайно реалізовані у випадку настання кризової ситуації.
К.Хамфріс [282]	Антикризове управління передбачає мінімізацію збитків та негативних результатів діяльності, а також підтримку іміджу й довіри до суб'єкта господарювання з боку його контрагентів.
В.Дорофеев, Д.Левин, Д.Сенаторов, А.Чернецов] [7, с. 72]	Сукупність заходів управлінського впливу, спрямованих на ліквідацію наслідків кризи, яка наступила, та створення умов для уникнення кризи в майбутньому.
Е.Коротков [112, с. 148]	Управління, здатне випереджати або зм'якшувати кризи, а також стримувати функціонування в режимі виживання в період кризи та виводити суб'єкт господарювання з кризового стану з мінімальними втратами.
А.Градов [64]	Управління в умовах кризових ситуацій та заходи, спрямовані на виведення суб'єкта господарювання з кризи, яка наступила.
Антикризове управління як процес, спрямований на недопущення та уникнення виникнення кризових ситуацій суб'єкта господарювання	
В.Василенко [46, с.121]	Управління, у якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації.
І.Шварц [256, с. 9]	Антикризове управління полягає у плануванні та проведенні заходів по збереженню та покращенню базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створенні моніторингової системи аналізу відповідних показників.
С.Бурий, Д.Мацеха [42]	Система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування

Продовження таблиці Б.1

1	2
	на можливі зовнішні та внутрішні загрози ефективному функціонуванні чи розвитку суб'єкта господарювання.
Н.Літвін [138, с.5]	Управління, метою якого є мінімізація ризиків управлінських рішень, що дозволило б досягти поставленої мети і результату за мінімумом додаткових засобів і за мінімальних негативних наслідків.
А.Чернявский [253, с.95]	Метою є розробка найменш ризикових управлінських рішень, які б дозволили досягти поставленої мети та результату з мінімумом додаткових коштів та при мінімальних негативних наслідках.
З.Є. Шершньова, Н.Д. Багацький [257]	Аналіз становища мікро- та макросередовища і вибір місії, яка є найбільш підходящою; це система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення процвітання економічних агентів, що були у важкому фінансовому становищі
І.Мітрофф [290]	Це послідовна взаємозалежна оцінка різних видів кризових явищ та загроз для функціонування суб'єкта господарювання.
К.Ру-Дюфор [296, с. 84]	Це сукупність заходів, спрямованих на попередження, реагування та вивчення кризових ситуацій.
Антикризове управління як комплекс антикризових превентивних та реактивних заходів	
Л.Лігоненко [131, с. 60]	Спеціальним чином сформована система, яка безперервно реалізується суб'єктом господарювання, націлена на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення виживання та відновлення життєздатності окремого суб'єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.
П.Покритан [172, с.52]	Це система відносин, що виникає з приводу економічної кризи та розглядає умови виникнення, сутність а форми прояву, етапи та динаміку розвитку, періодичність появи та заходи щодо ліквідації наслідків економічних криз на різних рівнях господарювання.
О.Терещенко [227, с. 15]	По-перше – це комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка ймовірності банкрутства. По-друге, - це система управління фінансами, спрямована на виведення суб'єкта господарювання з кризи, у тому числі шляхом проведення санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання.
В. Пилипчук [172, с.105]	Процес впливу на об'єкт керування з метою попередження й профілактики кризи; виведення із кризи й усунення її наслідків; проведення процедур банкрутства - ліквідація об'єкта.
І.Кислухіна [101, с.37]	Межею між звичайним управлінням та антикризовим може бути загроза настання наближення банкрутства.
І.Макаренко [140, с.21]	Антикризове управління полягає в тому, що загроза банкрутства діагностується ще на ранніх стадіях її виникнення, що дає можливість своєчасно привести в дію відповідні фінансові механізми захисту або обґрунтувати необхідність конкретних

## Продовження таблиці Б.1

	реорганізаційних процедур.
В.Коваленко [106, с.9]	Управління складними системами має бути антикризовим на всіх етапах функціонування і розвитку, а вміння передбачати, розпізнавати кризу, яка наближається, повинно визначати ефективність управлінських рішень.
В.Вовк [55, с.5]	Комплекс заходів на етапах виявлення кризоутворюючих факторів, своєчасної діагностики, попередження і нейтралізації кризи, спрямований на досягнення цілей діяльності комерційного банку, реалізацію його стратегії та подальший розвиток.
Ю.Гайворонська [58, с. 8]	Спеціальний, комплексний процес моніторингу впливу негативних факторів на діяльність підприємства з метою забезпечення його постійного функціонування у зоні економічної безпеки, вжиття заходів щодо попередження переходу підприємства до кризової зони, а у критичних випадках з метою його максимально швидкого та ефективного виходу з кризової зони.
А.Грязнова [68, с. 7-8]	Така система управління, яка має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ шляхом використання усього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації спеціальної стратегічної програми, яка дозволяє уникнути тимчасових проблем, опираючись на власні ресурси.
Й.Кац [99, с.83]	Антикризове управління передбачає керування в умовах потенційно можливої кризової ситуації та кризи, яка вже наступила.
В.Крижановський [102]	Антикризовий менеджмент передбачає попередню діагностику причин виникнення кризової ситуації у суб'єкта господарювання, аналіз зовнішнього середовища та власних конкурентних переваг з метою формування стратегії, а також розробка заходів з фінансового оздоровлення та виведення ринкового суб'єкту з кризи.
Е.Мінаєв, В.Панагушин [8]	Сутність антикризового управління полягає в запобіганні неплатоспроможності суб'єкту господарювання, діагностиці причин виникнення кризових явищ, а також виведення ринкового агента з кризового становища.
Н.Родіонова [208]	Застосування суб'єктом господарювання економічно та соціально виправданих профілактичних процедур, а також заходів з оздоровлення, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності.
Е.Уткін [220, с. 24]	Передбачає два напрямки антикризових заходів: по-перше, заходи з недопущення кризової ситуації, її запобігання; по-друге, заходи з виходу із кризової ситуації, яка склалася.
М.Махнорилова [144, с. 20]	Комплексна система заходів з прогнозування кризових процесів, формування методик та технології виходу з кризи та подолання її наслідків.
В.Захаров [93]	Це процес запобігання кризових явищ суб'єкта господарювання або подолання кризи, яка вже наступила.
Н.Туленков [233]	Будь-яке управління має бути антикризовим – таким, що враховує ризики, ймовірність настання кризової ситуації.

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Фактори, які характеризують ймовірність банкрутства банку

№	Фактор, який характеризує ймовірність банкрутства банку	Зона негативних значень показника	Напрямок впливу фактора
1	2	3	4
<b>Основні показники</b>			
1.	Відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком	Менше 15 %	Стимулятор
2.	Відношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів	Менше 9%	Стимулятор
3.	Відношення проблемних кредитів до кредитів наданих	Більше 7-10%	Дестимулятор
4.	Відношення проблемних кредитів до кредитів наданих	Більше 10%	Дестимулятор
5.	Концентрація кредитів (за секторами економіки) в сумі сукупних валових кредитів	Більше 30%	Дестимулятор
6.	Темп зростання кредитного портфелю	Річні темпи приросту перевищують 20% протягом 2-х років	Дестимулятор
7.	Темп зростання відсоткових ставок за депозитами	14,5%	Дестимулятор
8.	Темп зростання відсоткових ставок за кредитами	14,5%	Дестимулятор
9.	Темп скорочення депозитів	Більше 14,5%	Дестимулятор
10.	Рентабельність активів	Менше 1%	Стимулятор
11.	Рентабельність капіталу	Менше 15%	Стимулятор
12.	Відношення процентного доходу до загальних активів банку	Менше 10 %	Стимулятор
13.	Відношення непроцентних витрат до валового доходу	Більше 50%	Дестимулятор
14.	Відношення високоліквідних активів до сукупних активів	Менше 20%	Стимулятор
15.	Відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань	Менше 60%	Стимулятор
16.	Норматив ризику загальної довгої відкритої валютної позиції Н13-1	Більше 20 %	Дестимулятор
17.	Норматив ризику загальної короткої відкритої валютної позиції Н13-2	Більше 10%	Дестимулятор
<b>Рекомендовані показники</b>			
18.	Відношення великих ризиків до капіталу	Більше 800%	Дестимулятор
19.	Відношення кредитів за географічним розподілом до сукупних валових кредитів (регіональна частка)	Більше 30%	Дестимулятор

## Продовження таблиці В.1

1	2	3	4
20.	Відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до активів	Менше 3%	Стимулятор
21.	Відношення витрат на утримання персоналу до активів	Менше 2%	Стимулятор
22.	Відношення депозитів клієнтів до кредитів наданих (крім міжбанківських)	Менше 133%	Стимулятор
23.	Відношення кредитів в іноземній валюті до кредитів наданих	Більше 25%	Дестимулятор
24.	Відношення зобов'язань в іноземній валюті до зобов'язань банку	Більше 25%	Дестимулятор
25.	Частка міжбанківських кредитів у зобов'язаннях	Більше 25%	Дестимулятор
26.	Відношення капіталу до депозитів	Менше 20 %	Стимулятор



## Додаток Г

Проміжні розрахунки при реалізації науково-методичного підходу до визначення прогнозного індикатора кризи в банку на основі застосування методів нечіткої логіки (на прикладі ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «КБ «Хрещатик», ПАТ АБ «Експрес-банк» та ПАТ АБ «Столичний»)

Таблиця Г.1 – Динаміка факторів, що характеризують ймовірність банкрутства банку, за даними ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» в розрізі їх розподілу на стимулятори та дестимулятори

№	Індикатор	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	Відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком	8,67	9,27	9,51	9,35	11,41	12,96	12,14	13,02	11,36	13,34	16,92
2	Відношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів	9,60	5,32	7,30	8,65	9,27	7,96	12,72	14,39	16,65	10,49	12,00
3	Відношення проблемних кредитів до капіталу*	5,17	6,34	7,76	27,63	22,51	17,40	7,28	1,86	1,22	26,92	39,37
4	Відношення проблемних кредитів до кредитів наданих*	1,82	1,29	0,91	3,70	3,43	2,39	1,07	0,26	0,17	0,03	0,06
5	Темп зростання кредитного портфелю*	321,88	248,01	24,27	44,99	26,39	48,76	70,74	71,40	46,91	-10,97	-10,00
6	Темп зростання відсоткових ставок за депозитами*	7,07	7,00	7,00	6,93	7,10	8,70	8,62	8,54	8,53	9,53	6,43
7	Темп зростання відсоткових ставок за кредитами*	29,75	28,00	24,00	22,59	18,00	16,60	15,62	14,10	17,93	19,87	16,22
8	Темп скорочення депозитів*	79,40	57,48	11,37	49,00	14,64	-59,65	395,13	34,71	18,38	46,17	3,14
9	Рентабельність активів	0,11	0,04	0,07	0,12	0,15	0,31	1,22	1,32	0,81	-3,74	0,00
10	Рентабельність капіталу	2,07	0,56	7,95	1,29	1,40	3,37	10,52	11,25	7,09	-38,00	0,01
11	Відношення процентного доходу до загальних активів банку	10,31	7,91	11,70	9,48	10,31	9,01	9,33	9,50	9,57	7,93	13,24
12	Відношення непроцентних витрат до валового доходу*	25,41	30,54	35,82	34,42	33,78	8,83	9,07	8,23	5,56	39,01	34,64
13	Відношення високоліквідних активів до сукупних активів	4,98	23,91	36,52	35,11	40,59	70,18	88,07	34,24	82,20	53,00	48,22
14	Відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань	105,21	22,05	30,29	21,52	24,85	41,90	40,62	25,47	47,82	36,68	77,17
15	Відношення великих ризиків до капіталу*	153,09	140,09	127,08	114,08	101,07	51,78	40,47	10,27	42,12	32,57	23,04
16	Відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до валових активів	1,11	0,39	0,66	0,66	1,01	0,82	0,55	0,35	0,43	0,46	0,40
17	Відношення витрат на утримання персоналу до активів	3,07	4,09	5,50	3,66	3,42	0,56	0,53	0,47	2,03	2,38	2,53
18	Відношення депозитів клієнтів до кредитів наданих (крім міжбанківських)	2,64	1,20	1,07	1,10	1,00	0,27	0,79	0,62	0,50	0,82	0,94
19	Частка міжбанківських кредитів у зобов'язаннях*	2,76	0,02	0,04	0,50	0,26	1,52	2,61	2,00	3,00	1,00	2,00
20	Відношення капіталу до депозитів	6,17	9,84	1,10	12,16	15,24	50,60	18,80	22,70	27,30	13,34	15,69
21	Частка кредитів на нерухомість та будівництво в сумі кредитів наданих*	1,01	1,27	0,94	2,45	2,71	4,00	3,00	2,62	3,56	13,00	10,00
22	Частка кредитів на торговельні операції в сумі кредитів наданих*	33,95	32,51	28,40	33,46	4,51	21,00	21,00	16,21	21,40	25,00	22,00
23	Частка кредитів у сфері сільського господарства в сумі кредитів наданих*	34,81	28,67	20,84	12,95	28,86	16,00	8,00	5,63	5,66	11,00	5,00
24	Частка кредитів, наданих фізичним особам, в сумі кредитів наданих*	1,99	2,73	7,38	19,60	22,56	34,00	49,00	50,86	49,74	36,00	46,00
25	Частка кредитів на промислове виробництво в сумі кредитів наданих*	11,28	10,40	12,69	6,61	16,83	6,00	4,00	13,12	9,53	4,00	5,00

Примітка: \* - індикатори-дестимулятори

Таблиця Г.2 – Динаміка факторів, що характеризують ймовірність банкрутства банку, за даними ПАТ «КБ «Хрещатик» в розрізі їх розподілу на стимулятори та дестимулятори

№	Індикатор	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	Відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком	8,49	9,03	9,60	10,21	10,86	11,55	11,82	13,70	17,69	15,61	15,72
2	Відношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів	3,24	3,67	4,16	4,72	5,35	6,07	7,56	10,40	14,08	11,18	11,38
3	Відношення проблемних кредитів до капіталу*	4,30	2,35	1,29	0,70	0,39	0,53	0,41	0,57	0,25	0,03	0,01
4	Відношення проблемних кредитів до кредитів наданих*	12,63	7,60	4,57	2,75	1,65	2,95	2,37	2,80	1,23	0,21	0,08
5	Темп зростання кредитного портфелю*	0,18	0,18	0,18	0,02	0,01	0,01	0,02	0,01	-1,18	0,05	0,18
6	Темп зростання відсоткових ставок за депозитами*	0,05	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,10	0,10	0,07	0,08	0,08
7	Темп зростання відсоткових ставок за кредитами*	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	0,05	0,04	0,05
8	Темп скорочення депозитів*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02	3,04	0,02	-0,04	0,07	0,03
9	Рентабельність активів	1,74	1,27	1,05	0,72	0,62	0,65	0,90	0,85	1,39	-1,34	-2,96
10	Рентабельність капіталу	10,56	5,83	6,89	5,84	6,50	8,49	9,21	7,26	10,49	-13,11	-36,75
11	Відношення процентного доходу до загальних активів банку	9,93	10,16	9,58	6,73	5,86	6,77	9,71	8,29	13,99	12,95	12,45
12	Відношення непроцентних витрат до валового доходу*	0,02	0,02	0,02	0,03	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02
13	Відношення високоліквідних активів до сукупних активів	170,47	160,72	150,97	141,22	131,47	121,72	78,80	44,35	77,84	79,98	72,97
14	Відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань	61,55	63,32	65,14	67,01	68,94	70,92	46,45	41,10	37,95	35,85	81,72
15	Відношення великих ризиків до капіталу*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
16	Відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до валових активів	0,39	0,29	0,21	0,24	0,57	0,32	0,35	0,23	0,76	-0,92	0,02
17	Відношення витрат на утримання персоналу до активів	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,02	0,02
18	Відношення депозитів клієнтів до кредитів наданих (крім міжбанківських)	0,52	0,56	0,60	1,75	2,02	1,86	1,22	1,20	0,89	0,85	1,06
19	Частка міжбанківських кредитів у зобов'язаннях*	0,09	0,08	0,26	0,06	0,12	0,11	0,10	0,07	0,11	0,08	0,11
20	Відношення капіталу до депозитів	58,68	50,28	43,07	16,57	11,53	9,67	14,14	16,84	22,83	19,03	12,51
21	Частка кредитів на нерухомість та будівництво в сумі кредитів наданих*	5,73	5,79	5,86	5,93	5,99	6,06	4,37	10,00	1000,00	11,36	6,41
22	Частка кредитів на торговельні операції в сумі кредитів наданих*	1,78	2,09	2,45	2,87	3,37	3,95	3,62	5,26	7,58	7,58	8,77
23	Частка кредитів у сфері сільського господарства в сумі кредитів наданих*	7,03	8,93	11,35	14,41	18,31	23,26	9,20	5,85	25,64	83,33	76,92
24	Частка кредитів, наданих фізичним особам, в сумі кредитів наданих*	15,15	14,14	13,21	12,33	11,52	10,75	10,04	4,52	4,00	5,29	7,63
25	Частка кредитів на промислове виробництво в сумі кредитів наданих*	4,12	4,23	4,34	4,46	4,57	4,69	15,11	15,50	2,97	11,49	5,35

Примітка: \* - індикатори-дестимулятори

Таблиця Г.3 – Динаміка факторів, що характеризують ймовірність банкрутства банку, за даними ПАТ АБ «Експрес-Банк» в розрізі їх розподілу на стимулятори та дестимулятори

№	Індикатор	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	Відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком	10,99	11,83	12,73	13,70	14,75	15,88	17,09	18,40	18,11	25,01	22,95
2	Відношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів	20,86	19,55	18,31	17,15	16,07	15,05	14,10	13,21	13,62	14,07	10,86
3	Відношення проблемних кредитів до капіталу*	3,18	2,03	1,30	0,83	0,53	0,34	0,22	0,14	0,04	0,03	0,04
4	Відношення проблемних кредитів до кредитів наданих*	14,63	9,10	5,66	3,52	2,19	1,36	0,85	0,53	0,20	0,14	0,13
5	Темп зростання кредитного портфелю*	0,05	0,04	0,03	0,08	0,01	0,02	-0,25	0,02	0,02	-0,46	-0,05
6	Темп зростання відсоткових ставок за депозитами*	0,28	0,25	0,23	0,20	0,18	0,17	0,15	0,15	0,12	0,10	0,10
7	Темп зростання відсоткових ставок за кредитами*	0,09	0,08	0,08	0,07	0,07	0,06	0,06	0,06	0,05	0,05	0,04
8	Темп скорочення депозитів*	5623,96	1703,59	516,05	0,01	0,00	-0,03	-0,05	0,03	0,02	0,02	0,04
9	Рентабельність активів	11,32	10,19	9,84	4,78	1,70	1,18	2,62	2,40	1,89	0,38	0,07
10	Рентабельність капіталу	34,18	30,82	33,04	23,89	22,34	9,50	13,91	13,10	13,71	2,67	0,57
11	Відношення процентного доходу до загальних активів банку	13,72	12,63	13,24	8,48	5,36	10,30	12,18	10,27	0,73	3,95	2,85
12	Відношення непроцентних витрат до валового доходу*	0,08	0,06	0,04	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,00
13	Відношення високоліквідних активів до сукупних активів	14,31	17,20	20,67	24,84	29,86	35,89	43,15	51,86	60,90	77,50	90,06
14	Відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань	2,35	3,40	4,91	7,11	10,28	14,87	21,51	31,11	52,75	50,39	94,14
15	Відношення великих ризиків до капіталу*	0,03	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
16	Відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до валових активів	0,78	0,70	0,78	1,04	0,55	0,88	1,23	1,29	2,23	-1,35	0,27
17	Відношення витрат на утримання персоналу до активів	4,63	4,58	4,53	5,11	1,88	4,47	6,67	5,92	5,37	5,18	4,17
18	Відношення депозитів клієнтів до кредитів наданих (крім міжбанківських)	0,62	0,73	0,55	1,18	3,08	1,30	1,09	1,04	1,20	1,98	3,20
19	Частка міжбанківських кредитів у зобов'язаннях*	0,05	0,07	0,04	0,05	0,05	0,10	0,25	0,56	0,13	30,33	33,46
20	Відношення капіталу до депозитів	89,62	71,22	77,15	37,63	9,40	15,49	25,55	25,35	18,03	11,42	9,01
21	Частка кредитів на нерухомість та будівництво в сумі кредитів наданих*	1,96	1,59	1,28	1,04	0,84	0,68	0,55	0,33	0,49	0,31	0,23
22	Частка кредитів на торговельні операції в сумі кредитів наданих*	0,10	0,10	0,09	0,08	0,07	0,07	0,06	0,06	0,08	0,08	0,04
23	Частка кредитів у сфері сільського господарства в сумі кредитів наданих*	0,11	0,12	0,14	0,17	0,19	0,22	0,25	0,36	0,47	0,51	0,45
24	Частка кредитів, наданих фізичним особам, в сумі кредитів наданих*	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03
25	Частка кредитів на промислове виробництво в сумі кредитів наданих*	44051,30	7502,72	1277,85	217,64	37,07	6,31	1,08	0,03	0,03	0,02	0,02

Примітка: \* - індикатори-дестимулятори

Таблиця Г.4 – Динаміка факторів, що характеризують ймовірність банкрутства банку, за даними ПАТ АБ «Столичний» в розрізі їх розподілу на стимулятори та дестимулятори

№	Індикатор	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	Відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком	38,55	38,96	39,39	39,81	40,24	40,68	41,12	41,56	42,01	42,47	42,93
2	Відношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів	22,15	23,17	24,23	25,34	26,50	27,72	28,99	30,32	31,71	33,16	34,68
3	Відношення проблемних кредитів до капіталу*	165,65	67,61	27,59	11,26	4,60	1,88	0,77	0,31	0,13	0,02	0,02
4	Відношення проблемних кредитів до кредитів наданих*	219,89	97,15	42,92	18,96	8,38	3,70	1,64	0,72	0,32	0,05	0,06
5	Темп зростання кредитного портфелю*	-0,04	-0,04	-0,05	-0,01	0,01	0,00	0,01	0,01	0,02	0,11	0,06
6	Темп зростання відсоткових ставок за депозитами*	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	0,05	0,06
7	Темп зростання відсоткових ставок за кредитами*	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,03	0,04
8	Темп скорочення депозитів*	-0,03	-0,04	-0,05	-0,01	-0,01	0,00	0,00	0,00	0,02	-0,05	0,03
9	Рентабельність активів	2,67	1,99	1,20	-25,56	-2,03	1,08	0,96	0,13	0,18	0,66	0,14
10	Рентабельність капіталу	3,98	3,15	1,89	-36,71	-2,58	1,16	1,35	0,28	0,46	1,62	0,39
11	Відношення процентного доходу до загальних активів банку	12,82	12,81	14,61	12,80	5,12	9,52	13,76	15,81	17,87	15,14	12,70
12	Відношення непроцентних витрат до валового доходу*	0,02	0,02	0,02	0,00	0,01	0,01	0,01	0,03	0,02	0,02	0,02
13	Відношення високоліквідних активів до сукупних активів	3,30	4,88	7,22	10,68	15,81	23,40	34,63	51,24	75,84	112,99	166,11
14	Відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань	0,00	0,01	0,02	0,06	0,20	0,63	2,00	6,33	20,02	20,40	200,18
15	Відношення великих ризиків до капіталу*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16	Відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до валових активів	35,52	31,97	28,43	24,89	21,35	17,81	14,26	12,81	0,30	0,07	0,10
17	Відношення витрат на утримання персоналу до активів	1,23	1,29	1,36	3,58	2,02	1,83	2,76	2,00	2,16	1,79	2,02
18	Відношення депозитів клієнтів до кредитів наданих (крім міжбанківських)	16,53	18,07	17,80	48,90	2,74	19,95	33,64	50,65	48,68	36,32	40,43
19	Частка міжбанківських кредитів у зобов'язаннях*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00
20	Відношення капіталу до депозитів	5,31	4,42	5,44	8,60	255,07	7,87	2,56	0,96	0,82	1,03	0,84
21	Частка кредитів на нерухомість та будівництво в сумі кредитів наданих*	21,78	11,42	5,99	3,14	1,65	0,86	0,45	0,24	0,12	0,05	0,03
22	Частка кредитів на торговельні операції в сумі кредитів наданих*	0,66	0,52	0,41	0,32	0,25	0,19	0,15	0,12	0,09	0,04	0,06
23	Частка кредитів у сфері сільського господарства в сумі кредитів наданих*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	926,69	50,00	0,00	0,15
24	Частка кредитів, наданих фізичним особам, в сумі кредитів наданих*	0,02	0,03	0,05	0,06	0,09	0,13	0,18	0,25	0,35	0,60	0,69
25	Частка кредитів на промислове виробництво в сумі кредитів наданих*	0,27	0,25	0,22	0,20	0,19	0,17	0,15	0,14	0,13	0,20	0,11

Примітка: \* - індикатори-дестимулятори

Таблиця Г.5 – Розподіл поточних значень факторів, що характеризують ймовірність банкрутства банку, на підмножини залежно від рівня ризику банкрутства (за даними ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»)

№	Індикатор	B1	B2		B3		B4		B5		Середнє значення	min	max
		max	min	max	min	max	min	max	min	max			
1	Відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком	4,05	4,05	8,10	8,10	12,16	12,16	16,21	16,21	20,26	20,26	8,49	42,93
2	Відношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів	3,08	3,08	6,15	6,15	9,23	9,23	12,31	12,31	15,39	15,39	3,24	34,68
3	Відношення проблемних кредитів до капіталу	1,37	1,37	2,74	2,74	4,11	4,11	5,48	5,48	6,85	6,85	0,01	165,65
4	Відношення проблемних кредитів до кредитів наданих	2,44	2,44	4,88	4,88	7,31	7,31	9,75	9,75	12,19	12,19	0,05	219,89
5	Темп зростання кредитного портфелю	0,00	0,00	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,02	-0,02	-1,18	0,18
6	Темп зростання відсоткових ставок за депозитами	0,02	0,02	0,04	0,04	0,06	0,06	0,09	0,09	0,11	0,11	0,04	0,28
7	Темп зростання відсоткових ставок за кредитами	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,03	0,04	0,04	0,05	0,05	0,03	0,09
8	Темп скорочення депозитів	35,67	35,67	71,34	71,34	107,01	107,01	142,68	142,68	178,35	178,35	-0,05	5623,96
9	Рентабельність активів	0,15	0,15	0,30	0,30	0,45	0,45	0,60	0,60	0,75	0,75	-25,56	11,32
10	Рентабельність капіталу	0,92	0,92	1,83	1,83	2,75	2,75	3,66	3,66	4,58	4,58	-38,00	34,18
11	Відношення процентного доходу до загальних активів банку	2,05	2,05	4,10	4,10	6,16	6,16	8,21	8,21	10,26	10,26	0,73	17,87
12	Відношення непроцентних витрат до валового доходу	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,00	0,18
13	Відношення високоліквідних активів до сукупних активів	12,36	12,36	24,73	24,73	37,09	37,09	49,45	49,45	61,81	61,81	3,30	170,47
14	Відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань	7,53	7,53	15,06	15,06	22,58	22,58	30,11	30,11	37,64	37,64	0,00	200,18
15	Відношення великих ризиків до капіталу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,10
16	Відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до валових активів	0,93	0,93	1,87	1,87	2,80	2,80	3,73	3,73	4,66	4,66	-1,35	35,52
17	Відношення витрат на утримання персоналу до активів	0,47	0,47	0,94	0,94	1,40	1,40	1,87	1,87	2,34	2,34	0,01	6,67

18	Відношення депозитів клієнтів до кредитів наданих (крім міжбанківських)	1,70	1,70	3,39	3,39	5,09	5,09	6,78	6,78	8,48	8,48	0,27	50,65
19	Частка міжбанківських кредитів у зобов'язаннях	0,69	0,69	1,37	1,37	2,06	2,06	2,75	2,75	3,43	3,43	0,00	50,00
20	Відношення капіталу до депозитів	5,23	5,23	10,46	10,46	15,69	15,69	20,93	20,93	26,16	26,16	0,82	255,07
21	Частка кредитів на нерухомість та будівництво в сумі кредитів наданих	5,13	5,13	10,25	10,25	15,38	15,38	20,50	20,50	25,63	25,63	0,03	1000,00
22	Частка кредитів на торговельні операції в сумі кредитів наданих	0,24	0,24	0,49	0,49	0,73	0,73	0,97	0,97	1,22	1,22	0,03	8,77
23	Частка кредитів у сфері сільського господарства в сумі кредитів наданих	5,75	5,75	11,50	11,50	17,25	17,25	23,00	23,00	28,75	28,75	0,00	926,69
24	Частка кредитів, наданих фізичним особам, в сумі кредитів наданих	0,51	0,51	1,02	1,02	1,53	1,53	2,05	2,05	2,56	2,56	0,01	15,15
25	Частка кредитів на промислове виробництво в сумі кредитів наданих	241,70	241,70	483,40	483,40	725,11	725,11	966,81	966,81	1208,51	1208,51	0,02	44051,30

Примітка: ваговий коефіцієнт становить 0,04

Таблиця Г.6 – Розподіл поточних значень факторів, що характеризують ймовірність банкрутства банку, на підмножини залежно від рівня ризику банкрутства (за даними ПАТ «КБ «Хрещатик»)

№	Індикатор	B1		B2		B3		B4		B5		Середнє значення
		max	min	max	min	max	min	max	min	max		
1	Відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком	4,05	4,05	8,10	8,10	12,16	12,16	16,21	16,21	20,26	4,05	
2	Відношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів	3,08	3,08	6,15	6,15	9,23	9,23	12,31	12,31	15,39	3,08	
3	Відношення проблемних кредитів до капіталу	1,37	1,37	2,74	2,74	4,11	4,11	5,48	5,48	6,85	1,37	
4	Відношення проблемних кредитів до кредитів наданих	2,44	2,44	4,88	4,88	7,31	7,31	9,75	9,75	12,19	2,44	
5	Темп зростання кредитного портфелю	0,00	0,00	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,02	0,00	
6	Темп зростання відсоткових ставок за депозитами	0,02	0,02	0,04	0,04	0,06	0,06	0,09	0,09	0,11	0,02	
7	Темп зростання відсоткових ставок за кредитами	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,03	0,04	0,04	0,05	0,01	
8	Темп скорочення депозитів	35,67	35,67	71,34	71,34	107,01	107,01	142,68	142,68	178,35	35,67	
9	Рентабельність активів	0,15	0,15	0,30	0,30	0,45	0,45	0,60	0,60	0,75	0,15	
10	Рентабельність капіталу	0,92	0,92	1,83	1,83	2,75	2,75	3,66	3,66	4,58	0,92	
11	Відношення процентного доходу до загальних активів банку	2,05	2,05	4,10	4,10	6,16	6,16	8,21	8,21	10,26	2,05	
12	Відношення непроцентних витрат до валового доходу	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,01	
13	Відношення високоліквідних активів до сукупних активів	12,36	12,36	24,73	24,73	37,09	37,09	49,45	49,45	61,81	12,36	
14	Відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань	7,53	7,53	15,06	15,06	22,58	22,58	30,11	30,11	37,64	7,53	
15	Відношення великих ризиків до капіталу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	
16	Відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до валових активів	0,93	0,93	1,87	1,87	2,80	2,80	3,73	3,73	4,66	0,93	
17	Відношення витрат на утримання персоналу до активів	0,47	0,47	0,94	0,94	1,40	1,40	1,87	1,87	2,34	0,47	
18	Відношення депозитів клієнтів до кредитів наданих (крім міжбанківських)	1,70	1,70	3,39	3,39	5,09	5,09	6,78	6,78	8,48	1,70	
19	Частка міжбанківських кредитів у зобов'язаннях	0,69	0,69	1,37	1,37	2,06	2,06	2,75	2,75	3,43	0,69	
20	Відношення капіталу до депозитів	5,23	5,23	10,46	10,46	15,69	15,69	20,93	20,93	26,16	5,23	
21	Частка кредитів на нерухомість та будівництво в сумі кредитів наданих	5,13	5,13	10,25	10,25	15,38	15,38	20,50	20,50	25,63	5,13	
22	Частка кредитів на торговельні операції в сумі кредитів наданих	0,24	0,24	0,49	0,49	0,73	0,73	0,97	0,97	1,22	0,24	
23	Частка кредитів у сфері сільського господарства в сумі кредитів наданих	5,75	5,75	11,50	11,50	17,25	17,25	23,00	23,00	28,75	5,75	
24	Частка кредитів, наданих фізичним особам, в сумі кредитів наданих	0,51	0,51	1,02	1,02	1,53	1,53	2,05	2,05	2,56	0,51	
25	Частка кредитів на промислове виробництво в сумі кредитів наданих	241,70	241,70	483,40	483,40	725,11	725,11	966,81	966,81	1208,51	241,70	

Примітка: ваговий коефіцієнт становить 0,04

Таблиця Г.7 – Розподіл поточних значень факторів, що характеризують ймовірність банкрутства банку, на підмножини залежно від рівня ризику банкрутства (за даними ПАТ АБ «Експрес-Банк»)

№	Індикатор	B1	B2		B3		B4		B5		Середнє значення
		max	min	max	min	max	min	max	min	max	
1	Відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком	4,05	4,05	8,10	8,10	12,16	12,16	16,21	16,21	20,26	20,26
2	Відношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів	3,08	3,08	6,15	6,15	9,23	9,23	12,31	12,31	15,39	15,39
3	Відношення проблемних кредитів до капіталу	1,37	1,37	2,74	2,74	4,11	4,11	5,48	5,48	6,85	6,85
4	Відношення проблемних кредитів до кредитів наданих	2,44	2,44	4,88	4,88	7,31	7,31	9,75	9,75	12,19	12,19
5	Темп зростання кредитного портфелю	0,00	0,00	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,02	-0,02
6	Темп зростання відсоткових ставок за депозитами	0,02	0,02	0,04	0,04	0,06	0,06	0,09	0,09	0,11	0,11
7	Темп зростання відсоткових ставок за кредитами	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,03	0,04	0,04	0,05	0,05
8	Темп скорочення депозитів	35,67	35,67	71,34	71,34	107,01	107,01	142,68	142,68	178,35	178,35
9	Рентабельність активів	0,15	0,15	0,30	0,30	0,45	0,45	0,60	0,60	0,75	0,75
10	Рентабельність капіталу	0,92	0,92	1,83	1,83	2,75	2,75	3,66	3,66	4,58	4,58
11	Відношення процентного доходу до загальних активів банку	2,05	2,05	4,10	4,10	6,16	6,16	8,21	8,21	10,26	10,26
12	Відношення непроцентних витрат до валового доходу	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03
13	Відношення високоліквідних активів до сукупних активів	12,36	12,36	24,73	24,73	37,09	37,09	49,45	49,45	61,81	61,81
14	Відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань	7,53	7,53	15,06	15,06	22,58	22,58	30,11	30,11	37,64	37,64
15	Відношення великих ризиків до капіталу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
16	Відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до валових активів	0,93	0,93	1,87	1,87	2,80	2,80	3,73	3,73	4,66	4,66
17	Відношення витрат на утримання персоналу до активів	0,47	0,47	0,94	0,94	1,40	1,40	1,87	1,87	2,34	2,34
18	Відношення депозитів клієнтів до кредитів наданих (крім міжбанківських)	1,70	1,70	3,39	3,39	5,09	5,09	6,78	6,78	8,48	8,48
19	Частка міжбанківських кредитів у зобов'язаннях	0,69	0,69	1,37	1,37	2,06	2,06	2,75	2,75	3,43	3,43
20	Відношення капіталу до депозитів	5,23	5,23	10,46	10,46	15,69	15,69	20,93	20,93	26,16	26,16
21	Частка кредитів на нерухомість та будівництво в сумі кредитів наданих	5,13	5,13	10,25	10,25	15,38	15,38	20,50	20,50	25,63	25,63
22	Частка кредитів на торговельні операції в сумі кредитів наданих	0,24	0,24	0,49	0,49	0,73	0,73	0,97	0,97	1,22	1,22
23	Частка кредитів у сфері сільського господарства в сумі кредитів наданих	5,75	5,75	11,50	11,50	17,25	17,25	23,00	23,00	28,75	28,75
24	Частка кредитів, наданих фізичним особам, в сумі кредитів наданих	0,51	0,51	1,02	1,02	1,53	1,53	2,05	2,05	2,56	2,56
25	Частка кредитів на промислове виробництво в сумі кредитів наданих	241,70	241,70	483,40	483,40	725,11	725,11	966,81	966,81	1208,51	1208,51

Примітка: ваговий коефіцієнт становить 0,04



Таблиця Г.8 – Розподіл поточних значень факторів, що характеризують ймовірність банкрутства банку, на підмножини залежно від рівня ризику банкрутства (за даними ПАТ АБ «Столичний»)

№	Індикатор	B1	B2		B3		B4		B5		Середнє значення
		max	min	max	min	max	min	max	min	max	
1	Відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком	4,05	4,05	8,10	8,10	12,16	12,16	16,21	16,21	20,26	20,26
2	Відношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів	3,08	3,08	6,15	6,15	9,23	9,23	12,31	12,31	15,39	15,39
3	Відношення проблемних кредитів до капіталу	1,37	1,37	2,74	2,74	4,11	4,11	5,48	5,48	6,85	6,85
4	Відношення проблемних кредитів до кредитів наданих	2,44	2,44	4,88	4,88	7,31	7,31	9,75	9,75	12,19	12,19
5	Темп зростання кредитного портфелю	0,00	0,00	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,02	-0,02
6	Темп зростання відсоткових ставок за депозитами	0,02	0,02	0,04	0,04	0,06	0,06	0,09	0,09	0,11	0,11
7	Темп зростання відсоткових ставок за кредитами	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,03	0,04	0,04	0,05	0,05
8	Темп скорочення депозитів	35,67	35,67	71,34	71,34	107,01	107,01	142,68	142,68	178,35	178,35
9	Рентабельність активів	0,15	0,15	0,30	0,30	0,45	0,45	0,60	0,60	0,75	0,75
10	Рентабельність капіталу	0,92	0,92	1,83	1,83	2,75	2,75	3,66	3,66	4,58	4,58
11	Відношення процентного доходу до загальних активів банку	2,05	2,05	4,10	4,10	6,16	6,16	8,21	8,21	10,26	10,26
12	Відношення непроцентних витрат до валового доходу	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03
13	Відношення високоліквідних активів до сукупних активів	12,36	12,36	24,73	24,73	37,09	37,09	49,45	49,45	61,81	61,81
14	Відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань	7,53	7,53	15,06	15,06	22,58	22,58	30,11	30,11	37,64	37,64
15	Відношення великих ризиків до капіталу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
16	Відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до валових активів	0,93	0,93	1,87	1,87	2,80	2,80	3,73	3,73	4,66	4,66
17	Відношення витрат на утримання персоналу до активів	0,47	0,47	0,94	0,94	1,40	1,40	1,87	1,87	2,34	2,34
18	Відношення депозитів клієнтів до кредитів наданих (крім міжбанківських)	1,70	1,70	3,39	3,39	5,09	5,09	6,78	6,78	8,48	8,48
19	Частка міжбанківських кредитів у зобов'язаннях	0,69	0,69	1,37	1,37	2,06	2,06	2,75	2,75	3,43	3,43
20	Відношення капіталу до депозитів	5,23	5,23	10,46	10,46	15,69	15,69	20,93	20,93	26,16	26,16
21	Частка кредитів на нерухомість та будівництво в сумі кредитів наданих	5,13	5,13	10,25	10,25	15,38	15,38	20,50	20,50	25,63	25,63
22	Частка кредитів на торговельні операції в сумі кредитів наданих	0,24	0,24	0,49	0,49	0,73	0,73	0,97	0,97	1,22	1,22
23	Частка кредитів у сфері сільського господарства в сумі кредитів наданих	5,75	5,75	11,50	11,50	17,25	17,25	23,00	23,00	28,75	28,75
24	Частка кредитів, наданих фізичним особам, в сумі кредитів наданих	0,51	0,51	1,02	1,02	1,53	1,53	2,05	2,05	2,56	2,56
25	Частка кредитів на промислове виробництво в сумі кредитів наданих	241,70	241,70	483,40	483,40	725,11	725,11	966,81	966,81	1208,51	1208,51

Примітка: ваговий коефіцієнт становить 0,04

Таблиця Г.9 – Встановлення бінарної характеристики відповідності значень обраних факторів встановленим інтервальним межам (за даними ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» у 2010 р.)

№	Індикатор	B1	B2	B3	B4	B5
1	Відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
2	Відношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
3	Відношення проблемних кредитів до капіталу	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
4	Відношення проблемних кредитів до кредитів наданих	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
5	Темп зростання кредитного портфелю	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
6	Темп зростання відсоткових ставок за депозитами	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
7	Темп зростання відсоткових ставок за кредитами	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
8	Темп скорочення депозитів	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	Рентабельність активів	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
10	Рентабельність капіталу	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
11	Відношення процентного доходу до загальних активів банку	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
12	Відношення непроцентних витрат до валового доходу	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
13	Відношення високоліквідних активів до сукупних активів	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14	Відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15	Відношення великих ризиків до капіталу	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
16	Відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до валових активів	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
17	Відношення витрат на утримання персоналу до активів	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
18	Відношення депозитів клієнтів до кредитів наданих (крім міжбанківських)	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
19	Частка міжбанківських кредитів у зобов'язаннях	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
20	Відношення капіталу до депозитів	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
21	Частка кредитів на нерухомість та будівництво в сумі кредитів наданих	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
22	Частка кредитів на торговельні операції в сумі кредитів наданих	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
23	Частка кредитів у сфері сільського господарства в сумі кредитів наданих	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
24	Частка кредитів, наданих фізичним особам, в сумі кредитів наданих	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
25	Частка кредитів на промислове виробництво в сумі кредитів наданих	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Таблиця Г.10 – Встановлення бінарної характеристики відповідності значень обраних факторів встановленим інтервальним межам (за даними ПАТ «КБ «Хрещатик» у 2010 р.)

№	Індикатор	B1	B2	B3	B4	B5
1	Відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
2	Відношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
3	Відношення проблемних кредитів до капіталу	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Відношення проблемних кредитів до кредитів наданих	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Темп зростання кредитного портфелю	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
6	Темп зростання відсоткових ставок за депозитами	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
7	Темп зростання відсоткових ставок за кредитами	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
8	Темп скорочення депозитів	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	Рентабельність активів	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	Рентабельність капіталу	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	Відношення процентного доходу до загальних активів банку	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
12	Відношення непроцентних витрат до валового доходу	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
13	Відношення високоліквідних активів до сукупних активів	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
14	Відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
15	Відношення великих ризиків до капіталу	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
16	Відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до валових активів	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17	Відношення витрат на утримання персоналу до активів	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18	Відношення депозитів клієнтів до кредитів наданих (крім міжбанківських)	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19	Частка міжбанківських кредитів у зобов'язаннях	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20	Відношення капіталу до депозитів	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
21	Частка кредитів на нерухомість та будівництво в сумі кредитів наданих	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
22	Частка кредитів на торговельні операції в сумі кредитів наданих	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
23	Частка кредитів у сфері сільського господарства в сумі кредитів наданих	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
24	Частка кредитів, наданих фізичним особам, в сумі кредитів наданих	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
25	Частка кредитів на промислове виробництво в сумі кредитів наданих	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Таблиця Г.11 – Встановлення бінарної характеристики відповідності значень обраних факторів встановленим інтервальним межам (за даними ПАТ АБ «Експрес-Банк» у 2010 р.)

№	Індикатор	B1	B2	B3	B4	B5
1	Відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
2	Відношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
3	Відношення проблемних кредитів до капіталу	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Відношення проблемних кредитів до кредитів наданих	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Темп зростання кредитного портфелю	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Темп зростання відсоткових ставок за депозитами	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
7	Темп зростання відсоткових ставок за кредитами	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
8	Темп скорочення депозитів	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	Рентабельність активів	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	Рентабельність капіталу	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	Відношення процентного доходу до загальних активів банку	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
12	Відношення непроцентних витрат до валового доходу	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13	Відношення високоліквідних активів до сукупних активів	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
14	Відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
15	Відношення великих ризиків до капіталу	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
16	Відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до валових активів	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17	Відношення витрат на утримання персоналу до активів	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
18	Відношення депозитів клієнтів до кредитів наданих (крім міжбанківських)	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
19	Частка міжбанківських кредитів у зобов'язаннях	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
20	Відношення капіталу до депозитів	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
21	Частка кредитів на нерухомість та будівництво в сумі кредитів наданих	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
22	Частка кредитів на торговельні операції в сумі кредитів наданих	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
23	Частка кредитів у сфері сільського господарства в сумі кредитів наданих	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24	Частка кредитів, наданих фізичним особам, в сумі кредитів наданих	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25	Частка кредитів на промислове виробництво в сумі кредитів наданих	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Таблиця Г.12 – Встановлення бінарної характеристики відповідності значень обраних факторів встановленим інтервальним межам (за даними ПАТ АБ «Столичний» у 2010 р.)

№	Індикатор	B1	B2	B3	B4	B5
1	Відношення регулятивного капіталу до активів, зважених за ризиком	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
2	Відношення регулятивного капіталу I рівня до зважених за ризиком активів	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
3	Відношення проблемних кредитів до капіталу	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Відношення проблемних кредитів до кредитів наданих	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Темп зростання кредитного портфелю	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
6	Темп зростання відсоткових ставок за депозитами	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
7	Темп зростання відсоткових ставок за кредитами	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
8	Темп скорочення депозитів	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	Рентабельність активів	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	Рентабельність капіталу	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	Відношення процентного доходу до загальних активів банку	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
12	Відношення непроцентних витрат до валового доходу	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
13	Відношення високоліквідних активів до сукупних активів	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
14	Відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
15	Відношення великих ризиків до капіталу	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
16	Відношення прибутків (збитків) за фінансовими інструментами до валових активів	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17	Відношення витрат на утримання персоналу до активів	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
18	Відношення депозитів клієнтів до кредитів наданих (крім міжбанківських)	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
19	Частка міжбанківських кредитів у зобов'язаннях	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20	Відношення капіталу до депозитів	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
21	Частка кредитів на нерухомість та будівництво в сумі кредитів наданих	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
22	Частка кредитів на торговельні операції в сумі кредитів наданих	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
23	Частка кредитів у сфері сільського господарства в сумі кредитів наданих	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24	Частка кредитів, наданих фізичним особам, в сумі кредитів наданих	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
25	Частка кредитів на промислове виробництво в сумі кредитів наданих	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00

## ДОДАТОК Д

Проведення розрахунків аналізу дискримінантної функції з використанням інструментарію програми Statistica 6.0

Таблиця Д.1 – Визначення ступеня впливу окремих факторів на результативний прогнозний індикатор банківської кризи на основі аналізу дискримінантної функції (фрагмент з системи Statistica 6.0)

Discriminant Function Analysis Summary (Input data.sta)						
Step 20, N of vars in model: 20; Grouping Group(5 grps)						
Wilks' Lambda: ,00120 approx. F (80,120)=6,7998 p<0,0000						
N=54	Wilks' Lambda	Partial Lambda	F-remove (4,30)	p-level	Toler.	1-Toler. (R-Sqr.)
Var3	0,00507	0,23577	24,3095	0,00000	0,07040	0,92959
NewVar1	0,00175	0,68276	3,4847	0,01880	0,42909	0,57090
NewVar2	0,00216	0,55171	6,0939	0,00103	0,00037	0,99962
NewVar5	0,00180	0,66190	3,8309	0,01245	0,05201	0,94799
Var7	0,00164	0,72981	2,7766	0,04484	0,00012	0,99987
Var5	0,00214	0,55788	5,9437	0,00120	0,03485	0,96514
NewVar11	0,00214	0,55697	5,9655	0,00117	0,36919	0,63080
NewVar6	0,00340	0,35200	13,8066	0,00000	0,07775	0,92224
NewVar10	0,00145	0,82103	1,6348	0,19132	0,33398	0,66601
Var1	0,00259	0,46049	8,7869	0,00008	0,01451	0,98548
NewVar3	0,00221	0,53943	6,4035	0,00075	0,16124	0,83875
Var2	0,00277	0,43127	9,8903	0,00003	0,02919	0,97080
NewVar8	0,00173	0,69083	3,3563	0,02196	0,12807	0,87192
NewVar7	0,00152	0,78389	2,0675	0,11000	0,22570	0,77429
Var4	0,00218	0,54708	6,2089	0,00091	0,09598	0,90401
NewVar14	0,00192	0,62159	4,5657	0,00533	0,13973	0,86026
Var8	0,00138	0,86325	1,1880	0,33617	0,09528	0,90472
NewVar9	0,00158	0,75305	2,4595	0,06681	0,35713	0,64286
Var6	0,00141	0,84403	1,3859	0,26246	0,00028	0,99972
NewVar15	0,00141	0,84791	1,3452	0,27626	0,14991	0,85008

Таблиця Д.2 – Стандартизовані коефіцієнти дискримінантних функцій взаємозв'язку між прогнозним індикатором кризи в банку та ключовими індикаторами його формування (фрагмент з системи Statistica 6.0)

Variable	Standardized Coefficients (Input data.s for Canonical Variables			
	Root 1	Root 2	Root 3	Root 4
Var3	3,3367	0,6027	-0,29419	0,20347
NewVar1	-0,1646	-0,1617	0,70976	-0,79106
NewVar2	18,8770	-31,2193	-1,42472	-5,91433
NewVar5	0,6982	0,6963	-2,70507	-1,21895
Var7	-43,3987	16,6728	2,80339	12,60467
Var5	2,2557	2,8677	-0,48812	1,05402
NewVar1 1	0,9762	0,4483	-0,18017	0,43399
NewVar6	-2,8257	-0,7012	0,51998	-0,63033
NewVar10	0,6086	-0,3409	0,20259	0,32279
Var1	5,7198	2,4067	-0,82942	-1,28468
NewVar3	-1,4507	-0,6488	-0,08047	-0,93702
Var2	-4,2547	-1,5290	0,73980	-0,40410
NewVar8	0,6708	-0,2058	-0,19508	1,82207
NewVar7	0,7357	-0,5272	0,23456	-0,54527
Var4	-2,1162	-0,7277	0,07727	0,28432
NewVar1 4	1,5793	0,1718	0,57823	-0,45559
Var8	-0,0045	1,0116	-0,90997	-0,14757
NewVar9	-0,7747	0,1262	-0,32729	-0,27492
Var6	21,2699	11,0156	1,43539	-6,64069
NewVar15	0,4425	-0,7907	0,47906	0,49430
Eigenval	15,6597	6,3412	1,86108	1,38818
Cum.Prop	0,6202	0,8713	0,94502	1,00000

Таблиця Д.3 – Значення дискримінантних функцій за даними ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» (фрагмент з системи Statistica 6.0)

Case	Posterior Probabilities (Input data.sta) Incorrect classifications are marked with *					
	Observed Classif.	G_1:1 p=,03704	G_2:2 p=,03704	G_3:3 p=,75926	G_4:4 p=,11111	G_5:5 p=,05556
1	G_3:3	0,00000	0,00000	1,00000	0,00000	0,00000
2	G_3:3	0,00000	0,00000	0,99999	0,00000	0,00000
3	G_3:3	0,00000	0,00000	1,00000	0,00000	0,00000
4	G_3:3	0,00000	0,00000	1,00000	0,00000	0,00000
5	G_3:3	0,00000	0,00000	1,00000	0,00000	0,00000
6	G_3:3	0,00000	0,00000	1,00000	0,00000	0,00000
7	G_4:4	0,00000	0,00000	0,48458	0,51541	0,00000
8	G_3:3	0,00000	0,00000	0,99769	0,00229	0,00000
9	G_4:4	0,00000	0,00000	0,00000	1,00000	0,00000
10	G_3:3	0,00009	0,00000	0,99990	0,00000	0,00000
11	G_3:3	0,00000	0,00000	1,00000	0,00000	0,00000

## Додаток Е

## Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Ректор Державного вищого навчального закладу  
«Українська академія банківської справи  
Національного банку України», д.е.н., проф.



А.О.Спіфанов

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Афанасьєвої Ольги Борисівни

на тему: «Антикризове управління банківською діяльністю в Україні»

у навчальний процес обліково-фінансового факультету

та факультету банківських технологій

ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України»

від 11.05.2011 р., м. Суми

**Акт складено комісією у складі:**

Голова – декан факультету банківських технологій доц. Гончарук Т.І.

Члени комісії: завідувач кафедри фінансів проф. Леонов С.В.

декан обліково-фінансового факультету доц. Головань М.С.

Комісія провела роботу по визначенню фактичного впровадження результатів дисертаційного дослідження Афанасьєвої Ольги Борисівни «Антикризове управління банківською діяльністю в Україні» у навчальний процес факультету банківських технологій ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України».

**Комісія розглянула такі матеріали:**

1. Дисертаційну роботу Афанасьєвої Ольги Борисівни «Антикризове управління банківською діяльністю в Україні».
2. Робочі програми курсів дисциплін:



- «Фінансова санація та банкрутство підприємств» (викладається на денному відділенні за програмою підготовки спеціалістів 7.050104 «Фінанси і кредит»);
- «Фінансовий менеджмент у банку» (викладається на денному відділенні за програмою підготовки спеціалістів спеціальності 7.050105 «Банківська справа» та магістрів спеціальності 8.050105 «Банківська справа»);
- «Банківський нагляд» (викладається на денному відділенні за програмою підготовки спеціалістів спеціальності 7.050105 «Банківська справа» та магістрів спеціальності 8.050105 «Банківська справа»);
- «Центральний банк і грошово-кредитна політика» (викладається на денному відділенні за програмою підготовки спеціалістів спеціальності 7.050105 «Банківська справа» та магістрів спеціальності 8.050105 «Банківська справа»).

3. Навчально-методичні матеріали для вивчення перелічених дисциплін.


**За результатами проведеної роботи комісією встановлено:**

- 1 Розроблені в дисертаційній роботі Афанасьєвої О.Б. науково-теоретичні положення та практичні рекомендації впроваджені як розділи курсів таких дисциплін:
  - «Фінансова санація та банкрутство підприємств». Розділи: «Основи фінансової санації підприємств», «Складання та узгодження плану фінансової санації», «Економіко-правові аспекти банкрутства та ліквідації підприємств».
  - «Фінансовий менеджмент в банку». Розділи: «Управління кредитним ризиком банку», «Управління валютним ризиком банку», «Управління процентним ризиком банку».
  - «Банківський нагляд». Розділи: «Заходи впливу з боку Національного банку України за порушення банківського законодавства», «Організація нагляду на основі оцінки ризиків», «Основні класифікаційні ознаки ризиків банківської установи».

– «Центральний банк і грошово-кредитна політика». Розділи: «Рефінансування банків», «Інструменти грошово-кредитної політики», «Регулювання діяльності банків».

2. Застосування в навчальному процесі обліково-фінансового факультету та факультету банківських технологій ДВНЗ УАБС НБУ матеріалів дисертаційного дослідження Афанасьєвої О.Б. дало змогу адаптувати перелічені дисципліни до сучасних тенденцій розвитку економіки, поглибити їх теоретико-методичні основи та в кінцевому підсумку – підвищити якість підготовки фахівців.

Голова комісії

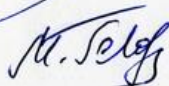


Т.І. Гончарук

Члени комісії



С.В. Леонов



М.С. Головань



## СТОЛИЧНИЙ

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «СТОЛИЧНИЙ»  
PUBLIC JOINT-STOCK COMPANY JOINT STOCK BANK "STOLYCHNYI"

УКРАЇНА, 40024, СУМИ, вул. Харківська, 1, тел./факс +380 542 659815, код ЄДРПОУ 20028816  
К/Р 32000101400 УПРАВЛІННЯ НБУ В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ, МФО 337308

Голові спеціалізованої вченої ради Д55.081.01  
Української академії банківської справи  
Національного банку України  
д.е.н., проф. Єпіфанову А.О.

### ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Даною довідкою підтверджується, що в практичній діяльності ПАТ АБ «СТОЛИЧНИЙ» враховуються наукові рекомендації, викладені у дисертаційному дослідженні аспірантки кафедри менеджменту Державного вищого навчального закладу «Українська академія банківської справи Національного банку України» Афанасьєвої Ольги Борисівни на тему «Антикризове управління банківською діяльністю в Україні», поданої в спеціалізовану вчену раду Д55.081.01 на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит.

Так, зокрема:

- запропонована автором модель оцінки ймовірності виникнення кризової ситуації в банку дала змогу оцінити поточний стан комерційного банку, виявити проблеми, які можуть стати потенційними факторами кризи, а також застосувати комплекс відповідних антикризових інструментів;
- результати даного наукового дослідження враховано у процесі побудови системи антикризового менеджменту в ПАТ АБ «СТОЛИЧНИЙ», яка спрямована на прогнозування та раннє виявлення проблем з метою недопущення їх розвитку та подальшого поглиблення кризової ситуації в банку.

В. о. Голови Правління



Л. А. Баранник



Сумська обласна дирекція  
Публічне акціонерне товариство «Райффайзен Банк Аваль»  
Summy Regional Directorate of  
Public Joint Stock Company «Reiffeisen Bank Aval»

04.08.2017 № 218-115/2022

На № \_\_\_\_\_

Голові спеціалізованої вченої ради Д55.081.01  
Української академії банківської справи  
Національного банку України  
д.е.н., проф. Єпіфанову А.О.

**ДОВІДКА**  
**ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**  
**Афанасьєвої Ольги Борисівни**  
**на тему: «Антикризове управління банківською діяльністю в Україні»**

З огляду на ситуацію, що склалася в банківській системі України в результаті впливу світової фінансової кризи, важливе значення та високу актуальність мають дослідження, присвячені розробці інструментів антикризового менеджменту в комерційних банках, а також комплексного підходу до розробки системи управління кризовими ситуаціями.

Фахівцями Сумської ОД ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» було розглянуто результати наукового дослідження Афанасьєвої Ольги Борисівни «Антикризове управління банківською діяльністю в Україні», підготовленого для захисту дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. Дисертаційне дослідження Афанасьєвої О.Б. містить науково обґрунтовані результати стосовно побудови системи антикризового менеджменту комерційного банку.

В діяльності Сумської ОД ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» враховано пропозиції дисертанта стосовно побудови комплексної системи антикризового менеджменту в банку, яка передбачає реалізацію інструментів превентивного, реагуючого та стабілізуючого антикризового управління.

Практичну цінність для банку являють пропозиції стосовно управління кризами в залежності від їх форми та від виду ризику, який є переважаючим в банку в конкретний період часу. Так, в Сумській ОД ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» при розробці стратегії ризик-менеджменту та антикризового менеджменту враховуються висновки, сформульовані Афанасьєвою О.Б. стосовно інструментів та комплексу дій, які мають бути реалізовані з метою превентивного та реагуючого управління кризовими ситуаціями.

к.е.н.  
Заступник директора  
з питань роздрібного бізнесу



О.М.Діденко

004014

Україна • 40000 Суми пл. Незалежності, 1  
S.W.I.F.T.: AVAL UA UK • REUTERS: AVAL  
електронна адреса: UIJB  
e-mail: office@sm.aval.ua http:// www.aval.ua

Тел.: (+38 0542) 675-504  
Факс: (+38 0542) 675-505

Кореспондентський рахунок № 32004100701  
в ОПЕРУ Національного банку України  
МФО 300001 ЄДРПОУ 14305909



ФІЛІЯ ВІДКРИТОГО  
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА  
КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «НАДРА»  
Сумське Регіональне Управління  
Кор./р. 39004700001001  
В ВАТ КБ «НАДРА» м. Київ  
МФО 337535, код за ЄДР 14005646  
ліцензія НБУ №21 від 23.08.2002 р.  
Вихідн. № 3361  
від « 04 » 04 2011 р.

Голові спеціалізованої вченої ради Д55.081.01  
Української академії банківської справи  
Національного банку України  
д.е.н., проф. Єпіфанову А.О.

### ДОВІДКА

про впровадження результатів наукового дослідження,  
виконаного аспіранткою кафедри менеджменту ДВНЗ «УАБС НБУ»  
Афанасьєвою Ольгою Борисівною  
на тему «Антикризове управління банківською діяльністю в Україні» та  
поданого в спеціалізовану вчену раду Д55.081.01 на здобуття наукового ступеня кандидата  
економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит

В умовах кризових ситуацій, які виникали в діяльності більшості комерційних банків України протягом останнього періоду, особливої уваги заслуговує розвиток практичних аспектів банківського антикризового менеджменту, який передбачає, перш за все, попередження та раннє виявлення банківської кризи. З огляду на це, наукові результати, отримані Афанасьєвою О. Б. при підготовці дисертаційного дослідження «Антикризове управління банківською діяльністю в Україні», представляють науковий інтерес для вітчизняних банків взагалі та для ПАТ КБ «Надра» зокрема.

У поточній діяльності філії ПАТ КБ «Надра» Сумського РУ «Слобожанщина» враховано розроблений Афанасьєвою О.Б. підхід до аналізу ризику виникнення банкрутства банку, що базується на формалізації виокремлених дисертанткою якісних та кількісних критичних показників. Реалізація запропонованих дисертанткою рекомендацій щодо удосконалення системи попередження кризової ситуації в комерційному банку дала змогу керівництву філії ПАТ КБ «Надра» Сумського РУ «Слобожанщина» більш комплексно підійти до формування системи антикризового менеджменту.

Директор філії ПАТ КБ „Надра”  
Сумське регіональне управління  
„Слобожанщина”



О.П. Д'яконова

Філія ВАТ КБ «Надра»  
Сумське Регіональне Управління  
вул. Кірова, 4  
м. Суми, Україна, 40000

e-mail:  
[www.nadrabank.ua](http://www.nadrabank.ua)



## НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ

### УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ

40000, м. Суми, вул. Кірова, 21, тел. (0542) 67-56-09, телетайп 174115, факс 67-56-10

07.07.2011 № 12 - 014/2244

На № \_\_\_\_\_

Голові спеціалізованої вченої ради  
Д55.081.01  
Української академії банківської справи  
Національного банку України  
д.е.н., проф. Єпіфанову А.О.

#### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
на тему " «Антикризове управління банківською діяльністю в Україні»  
представленого на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук  
за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит

Функції та права територіальних управлінь Національного банку України реалізуються в різних сферах діяльності Національного банку, зокрема у сфері грошово - кредитного регулювання, організації готівково-грошового обігу, валютного регулювання та валютного контролю, банківського нагляду, організації розрахунків, бухгалтерського обліку і звітності банків та в деяких інших сферах відповідно до функцій центрального банку країни

Результати наукового дослідження Афанасьєвої Ольги Борисівни використовуються фахівцями управління Національного банку України в Сумській області при розробці відповідних пропозицій для реалізації антикризового регулювання діяльності вітчизняних комерційних банків. Так, зокрема, висновки Афанасьєвої О.Б. в контексті реалізації антикризового регулювання стосовно оцінки можливого банкрутства комерційних банків на основі критичних показників враховуються при аналізі як кількісних, так і якісних характеристик діяльності банків регіону з метою завчасного виявлення проблем, факторів, які можуть спровокувати виникнення кризової ситуації в банку.

Начальник Управління

О.В.Фоменко

189200

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Авдошина З. А. Антикризисное управление : сущность, диагностика, методики / З. А. Авдошина. – Набережные Челны : ТИСБИ, 2006. – 30 с.
2. Алексеенко И. Особые овцы из стада [Электронный ресурс] / И. Алексеенко // Эксперт, украинский деловой журнал; рейтинги. – 2010. – № 9 (249). – Режим доступа : <http://www.expert.ua/articles/24/0/7591/>
3. «Альфа–Банк» прекратил сотрудничество с Moody’s [Электронный ресурс] / УНИАН. Экономика. – Режим доступа : <http://economics5.unian.net/rus/detail/26643>
4. Амосова Н. А. Глобализация и системные банковские кризисы [Электронный ресурс] / Н. А. Амосова. / Bankir.Ru. – Режим доступа : <http://bankir.ru/publikacii/s/globalizaciya-i-sistemnie-bankovskie-krizisi-1378366>
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
6. Антикризисное управление : от банкротства – к финансовому оздоровлению / ред. Г. П. Иванов. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
7. Антикризисное управление : учеб. пособ. / [Дорофеев В. Д., Левин Д. Н., Сенаторов Д. В., Чернецов А. В.]. – Пенза : Изд–во Пензенского инст–та экон. развития и анткризисного упр., 2006. – 209 с.
8. Антикризисное управление : учеб. пособ. для вузов / под ред. З. С. Минаева, В. П. Панагушина. – М. : ПРИОР, 1998. – 432 с.
9. Антикризисное управление: учеб. пособ. для технических вузов / Крыжановский В. Г., Лапенков В. И., Лютер В. И. – М. : «Издательство ПРИОР», 1998. – 432с.

10. Асоціація українських банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.aub.com.ua>
11. Астраханцева М. Кредитный кризис : основные причины и антикризисные меры [Электронный ресурс] / М. Астраханцева // РЦБ.ru. – 2009. – № 1. – Режим доступа : <http://www.rcb.ru/ol/2009-01/16489/>
12. Афанасьєва О. Б. Антикризове регулювання діяльності банків в Україні в період світової фінансової кризи / О. Б. Афанасьєва // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція : зб. наук. праць. – Львів, 2010. – Вип. 1 (81). – С. 316–325.
13. Афанасьєва О. Б. Взаємозалежність типів банківських криз від видів банківських ризиків / О. Б. Афанасьєва // Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків : Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (20–21 жовтня 2011 р.). – Черкаси. Видавець Чабаненко Ю. А., 2011. – С. 13–15.
14. Афанасьєва О. Б. Вплив світової фінансової кризи на вартісну оцінку банківського бізнесу в Україні // В кн. : Вартість банківського бізнесу : монографія / [А. О. Єпіфанов, С. В. Леонова, Й. Хабер та ін.] ; за заг. ред. А. О. Єпіфанова та С. В. Леонова. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – С. 262–270.
15. Афанасьєва О. Б. Вплив світової фінансової кризи на функціонування банківської системи України / О. Б. Афанасьєва // Naukowa przestrzen Europy – 2009 / Materiały V Międzynarodowej naukowo–praktycznej konferencji «Naukowa przestrzen Europy – 2009». – Volume 1. *Economiczne nauki.* : Przemysł, Nauka i studia, 2009. – P. 40–42.
16. Афанасьєва О. Б. Діагностика банкрутства банків : сутність, призначення, специфіка здійснення, методичне забезпечення / О. Б. Афанасьєва // Efektivni nastroje modernich ved – 2009 / Materiały V mezinárodní vědecko–praktická konference Praha «Efektivni nastroje modernich



ved – 2009». – Dil 1/ Ekonomické vedy: Praha. Publishing House «Education and Science» s.r.o. – P. 11–12.

17. Афанасьєва О. Б. Зарубіжний досвід антикризового управління в банках / О. Б. Афанасьєва // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2010. – Вип. 29. – С. 159–167.

18. Афанасьєва О. Б. Зарубіжний досвід антикризового управління в банках у період світової фінансової кризи / О. Б. Афанасьєва // Людський фактор в економіці та його перспективи в сучасній Україні : матеріали економічної наукової інтернет–конференції. – Тернопіль, 2010. – С. 80–81.

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

20. Афанасьєва О. Б. Обґрунтування доцільності впровадження превентивного антикризового управління в банках / О. Б. Афанасьєва // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки : Збірник тез Всеукраїнської науково–практичної конференції 23–24 квітня 2009 року. Рівне : НУВГП, 2009. – С. 19–20.

21. Афанасьєва О. Б. Особливості антикризового управління в банках України / О. Б. Афанасьєва // Економічний простір : збірник наукових праць. – № 38. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. – С. 89–99.

22. Афанасьєва О. Б. Поняття та сутність системної банківської кризи / О. Б. Афанасьєва // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика : збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (26–27 травня 2011 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – Т. 2. – С. 102–104.

23. Афанасьєва О. Б. Світова фінансова криза як стимул до впровадження антикризового управління в банках / О. Б. Афанасьєва //

Особливості функціонування національних фінансових систем в умовах поглиблення глобалізаційних процесів : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції : в 2 ч. – Ірпінь : Національний університет ДПС України, 2010. – Ч. 1. – С. 27–29.

24. Афанасьєва О. Б. Створення госпітального банку як дієвий інструмент управління проблемними активами вітчизняних банків / О. Б. Афанасьєва // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XII Всеукраїнської науково-практичної конференції (27–28 жовтня 2011 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – Т. 2. – С. 91–93.

25. Афанасьєва О. Б. Управління проблемними активами банку в умовах кризи / О. Б. Афанасьєва // Шляхи та інструменти модернізаційного прориву економіки України : Матеріали міжнародної конференції (21–22 жовтня 2010 р.). – м. Одеса, 2010. – С. 156–157.

26. Балдин К. В. Антикризисное управление; макро– и микроуровень: учеб. пособ. / Балдин К. В., Быстров О. Ф, Рукосуев А. В. – М. : Издательско–торговая корпорация «Дашков и К'», 2005. – 316 с.

27. Банк «Фінанси та Кредит» запропонував пакет послуг з реструктуризації кредитних заборгованостей клієнтів [Електронний ресурс] / АТ Банк «Фінанси і Кредит», Новини банку. – Режим доступу : <http://www.fc.kiev.ua/uk/news/press-releases/1236846668/>

28. Банк «Хрещатик» припинив роботу с агентством Moody's [Электронный ресурс] / УНИАН. Экономика. – Режим доступа : <http://economics.unian.net/rus/detail/35097>

29. Банківські операції : підруч. / За ред. В. І. Міщенко, Н. Г. Слав'янської. – К. : Знання, 2006. – 727 с.

30. Банковская сфера. Итоги 2009 года. Часть I (Обновлено) [Электронный ресурс] / Украинский банковский портал. – Режим доступа : <http://banker.ua/summary/2009/12/24/1180438708/>

31. Банковская сфера. Итоги 2009 года. Часть II (Обновлено) [Электронный ресурс] / Украинский банковский портал. – Режим доступа : <http://banker.ua/summary/2009/12/24/1180438711/>
32. Баранов Д. Обеспечение непрерывности деятельности организации / Д. Баранов // Депозитариум. – 2008. – № 8 (66). – С. 20 – 23.
33. Барановський О. Антикризіві заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 4. – С. 8 – 19.
34. Бартон Д. Банк после кризиса [Электронный ресурс] / Д. Бартон, Р. Ньюэлл, Г. Вилсон // Вестник McKinsey. – 2008. – № 18. – Режим доступа : [http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue18/13\\_0108.aspx](http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue18/13_0108.aspx)
35. Белых Л. П. Реструктуризация предприятия: учеб. пособ. для вузов / Л. П. Белых, М. А. Федотова. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2001. – 399 с.
36. Беляев С. Г. Теория и практика антикризисного управления / С. Г. Беляев, В. И. Кошкин. – М: ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
37. Битулева А. Стратегия поведения российских банков в период кризиса [Электронный ресурс] / А. Битулева // Управление в кредитной организации. – 2008. – № 6. – Режим доступа : [http://www.reglament.net/bank/mng/2008\\_6\\_article.htm](http://www.reglament.net/bank/mng/2008_6_article.htm)
38. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента : в 2 т. Т. 2 / И. А. Бланк. – К. : Ника–Центр, 1999. – 512 с.
39. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука / ред. Л. И. Абалкин. – М. : Экономика, 1989. – Кн. 1. – 303 с.
40. Бондаренко А. Антикризівий маркетинг як складова стратегічного управління банком / А. Бондаренко, С. Дубовик // Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – № 1 (28). – С. 73–79.
41. Бортников Г. Планирование на случай непредвиденных обстоятельств : подходы западных банков и требования органов надзора [Электронный ресурс] / Г. Бортников // Управление в кредитной

організації. – 2006. – № 1. – Режим доступу :  
<http://www.dfp.gov.ua/files/Contingency.pdf>

42. Бурий С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія / С. А. Бурий, Д. С. Мацеха. – Хмельницький : ТОВ «Тріада–М», 2006. – 93 с.

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

44. В банках идет «вторая волна» сокращений банков [Электронный ресурс] / Banki.ua. Вся правда о банках Украины. – Режим доступа :  
[http://banki.ua/analit/?news\\_id=16](http://banki.ua/analit/?news_id=16)

45. В Украине растет количество банков, кредитующих бизнес [Электронный ресурс] / Обозреватель. – Режим доступа :  
<http://obozrevatel.com/news/2009/10/27/329571.htm>

46. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.

47. Васильева Т. А. Антикризисное управление // Менеджмент для магистров : учеб. пособ. / Под ред. д.е.н., проф. Епифанова А. А., д.е.н., проф. Козьменко С. Н. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2003. – С. 277-319.

48. Васильева Т. А. Класифікація факторів формування вартості банківського бізнесу / Т. А. Васильева // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Збірник наукових праць. – 2009. – Вип. 26. – С. 28–36.

49. Васильева Т. А. Порівняльний аналіз антикризового та традиційного менеджменту / Т. А. Васильева, О. Б. Афанасьєва // Інноваційна економіка. – 2011. – № 1 (20). – С. 6–10.

50. Васильева Т. А. Сутність економічної кризи у контексті антикризового менеджменту / Т. А. Васильева, О. Б. Афанасьєва //

Фінансово-банківські механізми державного управління економікою України : зб. наук. праць. – Донецьк, 2011. – Вип. 176. – С. 24–32.

51. ВБ проанализировал капиталы украинских банков [Электронный ресурс] / Обозреватель. – Режим доступа : <http://obozrevatel.com/news/2009/9/29/324226.htm>

52. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : Перун, 2004. – 538 с.

53. Верченко П. І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи) : монографія / П. І. Верченко. – К. : КНЕУ, 2006. – 272 с.

54. Вітлінський В. В. Економічний ризик : ігрові моделі: навч. посіб. / [В. В. Вітлінський, П. І. Верченко, А. В. Сігал, Я. С. Наконечний] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. В. В. Вітлінського. – К. : КНЕУ, 2002. – 446 с.

55. Вовк В. Я. Вибір стратегії антикризового управління (на прикладі комерційного банку) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Вовк Вікторія Яківна. – Харків, 2004. – 21 с.

56. Воронько М. Ю. Антикризисное управление в банковской системе Российской Федерации : принципы организации, методика функционирования : автореф. дис. на соискание уч. степ. канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление нар. хозяйством (региональная экономика)» / Воронько Михаил Юрьевич. – Москва, 2005. – 28 с.

57. Гаєвський Б. А. Основи науки управління / Б. А. Гаєвський. – К. : МАУП, 1998. – 112 с.

58. Гайворонська Ю. Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Гайворонська Юлія Євгенівна. – Київ, 2006. – 21 с.

59. Геец В. Антидепрессант для банков [Электронный ресурс] / В. Геец, Н. Билоусова // День. – 2009. – № 49. – Режим доступа : <http://www.day.kiev.ua/271715/>
60. Геєць В. Макроекономічна оцінка грошово-кредитної та валютно-курсової політики України до і під час фінансової кризи / В. Геєць // Економіка України. – 2009. – № 2. – С. 5 – 23.
61. Герасимова Т. Банки стали экономить на сотрудниках [Электронный ресурс] / Т. Герасимова // Дело. – Режим доступа : <http://delo.ua/dengi/banki/banki-stali-ekonomit-na-sotrudnikah-109466/>
62. Гонопольский М. Условие роста – низкие ставки [Электронный ресурс] / М. Гонопольский // РЦБ.ru. – 2009. – № 1. – Режим доступа : <http://www.rcb.ru/ol/2009-01/34036/>
63. Горохова О. Антикризове регулювання банківської сфери як умова фінансово-економічної стабільності / О. Горохова, В. Лагутін // Менеджмент та маркетинг в бізнесі ХХІ століття. – 2008. – № 18. – Т. 2. – С. 31–36.
64. Градов А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / [Градов А. П., Кузин Б. И., Федотов А. В. и др.] ; под ред. А. П. Градова. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.
65. Гриньков Д. Внеплановый концерт / Д. Гриньков // Бизнес. – 2010. – № 5. – С. 21 – 22.
66. Гриньков Д. Внешность обманчива / Д. Гриньков // Бизнес. – 2009. – № 18 – 19. – С. 28 – 31.
67. Грушко В. І. Банківський нагляд : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [В. І. Грушко, С. М. Лаптев, О. С. Любунь, К. Є. Раєвський]. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 264 с.
68. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент / под редакцией проф. Грязновой А. Г. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. – 368 с.

69. Губарь Е. ИФС ищет трудностей [Электронный ресурс] / Е. Губарь // Коммерсантъ–Украина. – 2009. – № 128. – Режим доступа : <http://www.kommersant.ua/doc.html?path=\komua\2009\128\12242492.htm>

70. Д12 – Драчева Е. Инструменты государственного антикризисного управления в банковском секторе / Е. Драчева, Г. Ходачник // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – С. 118–123.

71. Д14 – Деньги. Кредит. Банки : учебник [для студ. вузов, обучающихся по экон. спец.] / [О. И. Лаврушин, М. М. Ямпольский, Ю. П. Савинский, Г. С. Панова и др.] ; под ред. О.И. Лаврушина. – 2–изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 461 с.

72. Дев'ять проблемних банків опублікували списки боржників [Електронний ресурс] / NEWSru.ua. – Режим доступу : <http://txt.newsru.ua/finance/23oct2009/bank.html>

73. Деякі питання відчуження відкритим акціонерним товариством комерційний банк «Надра» зобов'язань за вкладками фізичних осіб та активів публічному акціонерному товариству «Родовід Банк» [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України і Національного банку України від 23 грудня 2009 р. № 1430 // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1430-2009-%D0%BF>

74. Деякі питання надання банкам державної фінансової допомоги та її використання : постанова Кабінету Міністрів України від 20 жовтня 2011 р. № 1066 [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1066-2011-%EF>

75. Деякі питання участі держави у капіталізації банків : постанова Кабінету міністрів України від 18 лютого 2009 р. № 148 // Офіційний вісник України. – 2009. – 10 березня. – С. 15.

76. Джулай В. Инструменты антикризисного управления в банковском секторе экономики Украины / В. Джулай // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2008. – № 3. – С. 86–89.

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

78. Діденко О. М. Аналіз моделей прогнозування криз в банківській систем / О. М. Діденко // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 5 (8). – С. 273–275.

79. Діденко О. М. Особливості процесів злиття та поглинання банків [Електронний ресурс] / О. М. Діденко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. – № 3. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011\\_3/Didenko\\_311.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_3/Didenko_311.htm)

80. Діденко О. М. Специфічні особливості банківського бізнесу як об'єкта оцінки // В кн. : Вартість банківського бізнесу : монографія / [А. О. Єпіфанов, С. В. Леонов, Й. Хабер та ін.] ; за заг. ред. А. О. Єпіфанова та С. В. Леонова. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – С. 75–76.

81. Дмитренко М. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України в умовах глобалізації фінансових ринків / М. Дмитренко, І. Кочура // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2008. – № 3. – С. 102 – 107.

82. Дородних Н. Методологічні засади антикризового управління підприємством / Н. Дородних, Л. Нохріна, О. Панова // Коммунальное хозяйство городов. – 2008. – № 85. – С. 297–301.

83. Досвід країн світу щодо подолання наслідків світової фінансової кризи [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України. – Режим доступу : [www.me.gov.ua/file/link/146035/file/krisis\\_p.doc](http://www.me.gov.ua/file/link/146035/file/krisis_p.doc)

84. ЕБРР предоставляет банку «Форум» субординированный кредит на сумму 80 млн долл. США [Электронный ресурс] // Европейский банк реконструкции и развития; новости ЕБРР в Украине. – Режим доступа : <http://www.ebrd.com/new/pressrel/2009/090720a.htm>



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

86. Евтюхина Е. Топ–10 самых увольняемых специалистов в банках / Е. Евтюхина // Банковское обозрение. – 2008. – № 12 (115). – С. 32 – 36.

87. Ермаков С. Л. Антикризисное управление в российском банковском секторе : автореф. дис. на соискание уч. степ. доктора экон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / Ермаков Сергей Львович. – Москва, 2009. – 27 с.

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

89. Жулінська К. О. Роль рефінансування банків у забезпеченні їх конкурентоспроможності / К. Жулінська // Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць ; Вип. 26 / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – С. 178 – 183.

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

91. Залогіна К. І. Антикризисное управління промисловим підприємством в умовах перехідної економіки України : автореф. дис. на здобуття ступ. канд. экон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Залогіна Катерина Ігорівна. – Хмельницький, 2004. – 20 с.

92. Заруба Ю. Державне антикризове регулювання у банківському секторі / Ю. Заруба // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 6. – С. 39 – 41.

93. Захаров В. Я. Антикризисное управление. Теория и практика : учеб. пособ. для студентов вузов, обучающихся по специальностям

экономики и управления / Захаров В. Я., Блинов А. О., Хавин Д. В. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2006. – 287 с.

94. Зомбарт В. Исследования по истории развития современного капитализма. Т. 3 / В. Зомбарт. – СПб. : Владимир Даль, 2008 . – 480 с.

95. Иванов В. В. Разработка планов антикризисного управления банком / В. В. Иванов // Банковское дело. – 2000. – № 6. – С. 31–33.

96. Инвестбанки Lehman Brothers и Merrill Lynch оказались выгодными приобретениями [Электронный ресурс] / Русипотека ; Аналитический Центр по ипотечному кредитованию и секьюритизации. – Режим доступа : [http://www.rusipoteka.ru/lenta/market/investbanki\\_lehman\\_brothers\\_i\\_merrill\\_lynch/](http://www.rusipoteka.ru/lenta/market/investbanki_lehman_brothers_i_merrill_lynch/)

97. Иванюта С. М. Антикризове управління: навч. посіб. / С. М. Иванюта. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.

98. Інформаційне агентство «Cbonds» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cbonds.com>.

99. Кац И. Антикризисное управление предприятием / И. Кац // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 2. – С. 82 – 86.

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

101. Кислухина И. Проблемы формирования концептуальных и методических основ антикризисного управления / И. Кислухина // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №6. – С. 36 – 41.

102. Кобзарев О. В. Оцінка сучасного стану промислового підприємства в антикризовому управлінні / Кобзарев О. В., Алексеев В. В., Маковеев П. С. // Формування ринкових відносин. – 2003. – №1. – С. 34–37.

103. Ковалев А. Банковское дело без опасности / А. Ковалев // Банковская практика за рубежом. – 2006. – № 8 (92). – С. 28 – 43.

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

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

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

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

108. Козик В. Базові положення теорії кризового стану підприємства / В. Козик, О. Андрушко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» ; Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 611. – С. 13–19.

109. Козьменко О. В. Експансія іноземного капіталу в банківську систему України: загрози та можливості / О. В. Козьменко, Т. А. Васильєва // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2010. – №2(8). – С.98–102.

110. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.] ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, Юнити, 1998. – 279 с.

111. Корнєєв В. Антикризове регулювання кредитних ринків : порівняльний аналіз практики зарубіжних країн / В. Корнєєв, Є. Бублик // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – № 2 (20). – С. 70–74.

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

113. Коротов А. Оптимизация затрат – шанс пережить банковский кризис / Коротов А., Карелина А., Паршина О.// Банковское дело. – 2009. – № 1. – С. 54 – 57.

114. Котов А. Иностранное вторжение в США [Электронный ресурс] / А. Котов // РБК daily. – Режим доступа : <http://www.rbcdaily.ru/2009/08/25/world/427926>

115. Кочелягин Н. Выручка крупнейших банков мира окажется на уровне 2003 года [Электронный ресурс] / Н. Кочелягин // РБК. Кредит. – Режим доступа : [http://credit.rbc.ru/company\\_news/other/2009/04/01/70943.shtml](http://credit.rbc.ru/company_news/other/2009/04/01/70943.shtml)

116. «Кредитпромбанк» домовився з 20 зарубіжними кредиторами про конвертацію 400 млн дол. позик в акції банку [Електронний ресурс] / РБК – Україна. – Режим доступу : [http://www.rbc.ua/ukr/newslineshow/\\_kreditprombank\\_dogovorilsya\\_s\\_20\\_zarubezhnymi\\_kreditorami\\_o\\_konvertatsii\\_400 mln\\_doll\\_zaymov\\_v\\_aktsii\\_banku\\_24022010](http://www.rbc.ua/ukr/newslineshow/_kreditprombank_dogovorilsya_s_20_zarubezhnymi_kreditorami_o_konvertatsii_400 mln_doll_zaymov_v_aktsii_banku_24022010)

117. Кредитування населення в Україні скоротилося в 10 разів за 2009 рік [Електронний ресурс] / Банки України, публікації. – Режим доступу : <http://bank-ua.com/article/948/>

118. КРЕДОБАНК залучив 20 млн доларів США на умовах субординованого боргу [Електронний ресурс] / Банки України. – Режим доступу : <http://www.ukrbanks.info/news/KREDOBANK-zaluchiv-20-mln-dolarv-SShA-na-umovah-subordinovanogo-borgu.html>

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

120. Ксенз Л. Массовый локаут. Из-за кризиса банкиры и фонтовики вынуждены массово сокращать сотрудников [Электронный ресурс] / Л. Ксенз // Деловая столица. – 2008. – № 42 (388). – Режим доступа : <http://www.dsnews.ua/infrastructure/infrastructure-regions/art37960.html>

121. Кузнецов С. В. Ссудная задолженность кредитных организаций: проблемы и инструменты её урегулирования : автореф. дисс. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / Кузнецов Сергей Владимирович. – Москва, 2008. – 20 с.

122. Кузнецова А. Я. Сучасний стан банківської системи України в умовах фінансової кризи / А. Я. Кузнецова, О. В. Невмержицька // Вісник Університету банківської справи НБУ. – 2010. – № 3 (9). – С. 160–164.

123. Кузнецова А. Я. Формування конкурентоспроможності банку

: монографія / Кузнєцова А. Я., Дубовик О. В., Гірченко Т. Д. – Львів : ЛБІ НБУ, 2005. – 215 с.

124. Кульман А. Экономические механизмы : пер с фр. / А. Кульман ; общ. ред. Н. И. Хрустальной. – М. : Прогресс, Универс, 1993. – 192 с.

125. Лапішко М. Проблеми реструктуризації мікrokредитів малого бізнесу в період фінансової кризи / М. Лапішко, Н. Кривень // Науковий вісник НЛТУ України : зб. науково–технічних праць / ВВ НЛТУ України. – Львів, 2009. – № 19. 5. – С. 184 – 191.

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

127. Левинтов Н. Г. Теоретически–методологический аспект проблемы общенационального кризиса : учеб. пособ. к спецкурсу / Н. Г. Левинтов ; УГПИ. – Ульяновск : УГПИ, 1980. – 110 с.

128. Лепешкин П. Обеспечение непрерывности деятельности : мифы и реальность / П. Лепешкин, А. Чеканов // Аналитический банковский журнал. – 2009. – № 8 (171). – С. 84 – 90.

129. Леонов С. В. Доцільність та особливості створення госпітальних та бридж–банків в банківській системі України [Електронний ресурс] / С. В. Леонов, О. Б. Афанасьєва // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. – № 2. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011\\_2/Leonov\\_211.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_2/Leonov_211.htm)

130. Леонов С. В. Концептуальні засади побудови багаторівневої системи антикризового управління банківською діяльністю [Електронний ресурс] / С. В. Леонов, О. Б. Афанасьєва // Ефективна економіка. – 2011. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=567>

131. Лигоненко Л. Антикризисное управление : современное состояние, методическое и кадровое обеспечение / Л. Лигоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №4 (22). – С. 59 – 62.

132. Лигоненко Л. О. Антикризове управління торгівельним підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг» / Лигоненко Лариса Олександрівна. – Київ, 2001. – 34 с.

133. Лисицина А. Ветер перемен : обзор рынка кредитования [Электронный ресурс] / А. Лисицина // Простобанк Консалтинг. – Режим доступа : [http://www.prostobank.ua/potrebitelskie\\_kredity/stati/veter\\_peremen\\_obzor\\_rynka\\_kreditovaniya](http://www.prostobank.ua/potrebitelskie_kredity/stati/veter_peremen_obzor_rynka_kreditovaniya)

134. Лисицина А. Мультивалютные вклады: все сложно [Электронный ресурс] / А. Лисицина // Простобанк Консалтинг. – Режим доступа : [http://www.prostobank.ua/depozity/stati/multivalyutnye\\_vklady\\_vse\\_slozhno](http://www.prostobank.ua/depozity/stati/multivalyutnye_vklady_vse_slozhno)

135. Литовцев Н. Финансовые трудности «маленького человека» [Электронный ресурс] / Н. Литовцев // Экспертный совет Сергея Тигипко. – Режим доступа : [http://files.tigipko.info/cat/502/Реструктуризация%20кредитов%20\(Рус\).pdf](http://files.tigipko.info/cat/502/Реструктуризация%20кредитов%20(Рус).pdf)

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

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

138. Літвін Н. М. Антикризове управління підприємствами в країнах з перехідною економікою : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економікою» / Літвін Наталія Миколаївна. – Київ, 2004. – 14 с.

139. Любунь О. С. Національний Банк України : основні функції, грошово-кредитна політика, регулювання банківської діяльності / О. С. Любунь, В. С. Любун, І. В. Іванець. – К. : Центр навч. л-ри, Ун-т екон. та права «КРОК», 2004. – 351 с.

140. Макаренко И. Методико-прикладные аспекты антикризисного управления предприятием / И. Макаренко // Проблемы науки. – 2005. – № 4. – С. 20 – 23.

141. Малышева А. Лекарство от банкротства : банки спасают корпоративных заемщиков [Электронный ресурс] / А. Малышева // Банковское кредитование. – 2009. – № 6. – Режим доступа : [http://www.reglament.net/bank/credit/2009\\_6\\_article.htm](http://www.reglament.net/bank/credit/2009_6_article.htm)

142. Массового «отсечения» рейтинговых агентств не ожидается [Электронный ресурс] / УНИАН. Экономика. – Режим доступа : <http://economics5.unian.net/rus/detail/5174>

143. Матвійчук А. В. Аналіз і управління економічним ризиком : навч. посіб. / А. В. Матвійчук ; МОН.– К. : Центр навчальної літератури, 2005.– 224 с.

144. Махнорылова М. П. Организационно-экономические механизмы стабилизации и устойчивого развития промышленных предприятий : антикризисный подход : автореф. дисс. на соискание учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Махнорылова Марина Петровна. – Ростов–на–Дону, 2009. – 27 с.

145. Мескон М. Основы менеджмента : Пер. с англ. / [М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори] . – М. : Дело, 1998. – 800 с.

146. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» : постанова Правління Національного банку України від 15 березня 2004 р. № 104 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04>

147. Міщенко В. Взаємодія органів державного управління як фактор подолання фінансової кризи / В. Міщенко, Р. Лисенко // Фінанси України. – 2009. – № 1. – С. 50 – 57.

148. Міщенко В. І. Банківський нагляд : навч. посіб. / [В. І. Міщенко, А. П. Яценюк, В. В. Коваленко, О. Г. Коренєва]. – К. : Знання, 2004. – 406 с.

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

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

151. Міщенко С. Проблеми забезпечення ліквідності банків на основі використання механізмів рефінансування / С. Міщенко // Фінанси України. – 2009. – № 7. – С. 75–88.

152. Моніторинг антикризових заходів та механізми подолання фінансово-економічної кризи I півріччя 2009 року [Електронний ресурс] / Громадсько-політичне об'єднання «Український форум». – Режим доступу : [http://uf.org.ua/additional/1585657\\_antikriznov.pdf](http://uf.org.ua/additional/1585657_antikriznov.pdf)

153. Набожняк А. НБУ зацікавився проблемними заємщиками [Електронний ресурс] / А. Набожняк // Деловая столица. – 2010. – № 1 – 2 (451 – 452). – Режим доступу : <http://www.dsnews.ua/finance/art42365.html>

154. НАДРА БАНК отримав черговий транш субординованого боргу у розмірі 14,6 млн доларів США [Електронний ресурс] / Економічна правда. – Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/press/48bfd1cad79c0/>

155. Найман Э. Украинская весна 2009 [Електронний ресурс] / Э. Найман // CapitalTimes. – Режим доступу : <http://capital-times.com.ua/dobavit-novost/view-537.html>



156. НБУ продаватиме валюту за пільговим курсом не всім позичальникам [Електронний ресурс] / NEWSru.ua. – Режим доступу : <http://www.newsru.ua/finance/06mar2009/nbu.html>

157. НБУ пропонує створити банк для проблемних кредитів [Електронний ресурс] / ТСН.ua. – Режим доступу : <http://tsn.ua/groshi/nbu-hoche-stvoriti-sanatsiinii-bank-dlya-problemnih-kreditiv.html>

158. Немецкая мена. Allianz обменяет акции Dresdner Bank на Commerzbank [Электронный ресурс] / Bankir.ru. Банковские новости. – Режим доступу : <http://bankir.ru/news/article/1108796>

159. Обзор финансовой стабильности 2004–2008 гг.. [Электронный ресурс] // Раздел «Банк России сегодня. Публикации и доклады» официального интернет–представительства Банка России. – Режим доступа : [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)

160. Одарюк А. «Больных» банков стало меньше [Электронный ресурс] / А. Одарюк // Сегодня. – Режим доступа : <http://www.segodnya.ua/useful/money/14103366.html>

161. Одарюк А. Отделения отдалят от клиентов. Финансовый кризис вынудит банки закрыть в этом году до 30% отделений [Электронный ресурс] / А. Одарюк // Деловая столица. – 2009. – № 10 (408). – Режим доступа : <http://www.dsnews.ua/finance/art39616.html>

162. Оносова Д. Банковский кризис : как его распознать? [Электронный ресурс] / Д. Оносова // УРА–Информ, независимое информационно–аналитическое издание. – Режим доступа : <http://ura-inform.com/economics/2008/06/04/bank/>

163. Орлюк О. П. Банківське право : навч. посіб. / О. П. Орлюк. – К. : Юрінком Інтер, 2004. – 376 с.

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

165. Очимовская Т. Банки поменяют долги на акции [Электронный ресурс] / Комментарии. – 2010. – № 209. – Режим доступа :

<http://comments.com.ua/?art=1268326831>

166. Пашутинская Е. Банкам не хватает на сокращение издержек [Электронный ресурс] / Пашутинская Е., Ладыгин Д., Мазунин А. // Коммерсантъ. – № 92 (4147). – Режим доступа : <http://kommersant.ru/doc.aspx?fromsearch=3d220d3a-b288-42b5-9e87-6bbaf92d2a09&docsid=1176468>

167. Пеганова О. Формирование системы антикризисного управления в России / О. Пеганова // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2007. – № 3. – С. 82-95

168. Первый Украинский Международный банк (ПУМБ) принял решение приостановить сотрудничество с рейтинговыми агентствами Moody's (Investors Service) и Fitch (Ratings) [Электронный ресурс] / Первый Украинский Международный банк, пресс-центр. – Режим доступа : <http://fuib.com/ru/press/news/2009-4/469/>

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

170. Петров Г. Антикризисное управление в банках / Г. Петров // Международные банковские операции. – 2009. – № 3. – С. 23-44.

171. Петров Е. Царук: Украина и ее банки – в состоянии «квaziдефолта» [Электронный ресурс] / Е. Петров // Подробности. – Режим доступа : <http://podrobnosti.ua/analytics/2010/02/08/664454.html>

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

173. План совместных действий Правительства Республики Казахстан, Национального Банка Республики Казахстан и Агентства Республики Казахстан по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций по стабилизации экономики и финансовой системы на 2009 – 2010 годы [Электронный ресурс] / Правительство Республики Казахстан. – Режим доступа : <http://ru.government.kz/documents/govprog/27>

174. Показатели финансовой устойчивости [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fsi/guide/2006/pdf/rus/guide.pdf>.

175. Показники, на підставі яких Національний банк України приймає рішення щодо надання кредитної підтримки банкам у разі реальної загрози стабільності їх роботи [Електронний ресурс] : постанова Правління Національного банку України від 30 квітня 2009 р. № 262 // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main/nreg,z0409-09>

176. Покрытан П. О предмете антикризисного управления / П. Покрытан // Экономист. – 2005. – №6. – С. 50–54.

177. Помигалов И. Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных ученых // Менеджмент в России и за рубежом / И. Помигалов. – 2005. – № 4. – С. 8–15.

178. Поточна інформація про роботу Трансбанку в період Тимчасової адміністрації [Електронний ресурс] / АКБ «Трансбанк». – Режим доступу : <http://www.transbank.ua/tbank.nsf/0/D743093DC71CABC5C22575BA002DBBDF?openDocument>.

179. Правительство Великобритании потратило 144,4 млрд. евро на поддержку банков в период финансового кризиса [Электронный ресурс] / РБК–Украина. – Режим доступа : [http://www.rbc.ua/rus/newsline/show/pravitelstvo\\_velikobritanii\\_potratilo\\_144\\_4\\_mlrd\\_evro\\_na\\_podderzhku\\_bankov\\_v\\_period\\_finansovogo\\_krizisa\\_04122009](http://www.rbc.ua/rus/newsline/show/pravitelstvo_velikobritanii_potratilo_144_4_mlrd_evro_na_podderzhku_bankov_v_period_finansovogo_krizisa_04122009).

180. Про банки і банківську діяльність : закон України від 7 грудня 2000 року N 2121–III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2121-14>.

181. Про вдосконалення процедури підтримки ліквідності банків [Електронний ресурс] : постанова Правління Національного банку України від 30 квітня 2009 р. № 262 // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main/nreg,z0901-08>.

182. Про внесення змін до деяких законів України з метою подолання

негативних наслідків фінансової кризи : закон України від 23 червня 2009 р. № 1522 – VI [Електронний ресурс] / Президент України. Офіційне інтернет–представництво. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/10083.html>.

183. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо заборони банкам змінювати умови договору банківського вкладу та кредитного договору в односторонньому порядку : закон України від 12 грудня 2008 р. № 661–VI [Електронний ресурс] / Президент України. Офіційне інтернет–представництво. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/8787.html>

184. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2008 р. № 960 і від 18 лютого 2009 р. № 148 [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 17 квітня 2009 р. № 429 // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main/429-2009-%D0%BF,nreg>

185. Про внесення змін до постанови Правління НБУ від 30.01.2009 р. № 33 [Електронний ресурс]: постанова Правління НБУ № 42 / Законодавство України. – Режим доступу : [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main/nreg,v\\_195500-11](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main/nreg,v_195500-11)

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

187. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом : закон України від 28 листопада 2002 р. № 249–IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 1. – С. 12-14.

188. Про затвердження Положення про регулювання Національним банком України ліквідності банків України [Електронний ресурс] : постанова Правління Національного банку України від 30 квітня 2009 р. № 259 // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main/nreg,z0901-08>.

189. Про затвердження Положення про рефінансування та надання Національним банком України кредитів банкам України з метою стимулювання кредитування економіки України на період її виходу на докризові параметр : постанова Правління Національного банку України від 04 лютого 2010 р. № 47 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України, Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0146-10>

190. Про заходи щодо забезпечення відновлення стабільності у банківській системі : указ Президента України від 8 жовтня 2009р. № 813 [Електронний ресурс] / Президент України. Офіційне інтернет-представництво. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/9925.html>

191. Про заходи щодо забезпечення погашення кредитів [Електронний ресурс] : постанова Правління Національного банку України від 03 червня 2009 р. № 328 / Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main/nreg,v0461500-09>

192. Про капіталізацію акціонерного комерційного банку «Київ» : постанова Кабінету Міністрів України від 10 червня 2009 р. № 566 // Офіційний вісник України. – 2009. – № 43. – С. 142.

193. Про капіталізацію відкритого акціонерного товариства «Родовід Банк» : постанова Кабінету Міністрів України від 10 червня 2009 р. № 580 // Офіційний вісник України. – 2009. – № 43. – С. 153.

194. Про капіталізацію відкритого акціонерного товариства акціонерний банк «Укргазбанк» : постанова Кабінету Міністрів України від 10 червня 2009 р. № 567 // Офіційний вісник України. – 2009. – № 43. – С. 143.

195. Про Національний банк України : закон України від 20 травня 1999 р. № 679 – XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 29. – С. 238.

196. Про окремі питання діяльності банків [Електронний ресурс] :

постанова НБУ від 04 грудня 2008 р. № 413 / Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main/nreg,z1263-10>

197. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України : постанова Національного банку України від 6 серпня 2009 року N 460. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ed\\_2009\\_08\\_06/an/21/PB09039.html#21](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2009_08_06/an/21/PB09039.html#21)

198. Про утворення санаційного банку : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 вересня 2011 р. № 880–р [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=880-2011-%F0>

199. Проблеми при реструктуризації заборгованості. Шляхи досягнення компромісу [Електронний ресурс] / В Курсе, аналітика. – Режим доступу : <http://vkurse.ua/ua/analytics/problems-pri-restrukturizacii-zadolzhenosti.html>

200. Программа реструктуризации кредитной задолженности [Электронный ресурс] / АКБ «Індустріалбанк». – Режим доступа : <http://industrialbank.ua/ru/yslygi/5/7/1303/>

201. Проскура О. Ю. Антикризове управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Проскура Олена Юріївна. – Харків, 2002. – 21 с.

202. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / [Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева] ; 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 495 с.

203. Ремизова О. Управление непрерывностью вашего бизнеса [Электронный ресурс] / О. Ремизова, С. Петренко // IT Manager. – 2004. – № 1 (13). – Режим доступа : <http://citcity.ru/11199/>

204. Реструктуризация кредита [Електронний ресурс] / ВАТ «ВіЕйБі Банк». – Режим доступу : [http://vab.ua/ukr/personal/loans\\_programms/restruct/](http://vab.ua/ukr/personal/loans_programms/restruct/)

205. Реструктуризація кредитної заборгованості [Електронний ресурс] / АТ «ОТП Банк». – Режим доступу : <http://www.otpbank.com.ua/uab/corp/smb/restructuring/>

206. Реструктуризація кредитної заборгованості [Електронний ресурс] / ПАТ «Укрсиббанк», приватним особам. – Режим доступу : [https://my.ukrsibbank.com/ua/personal/credits/loans\\_restructuring/](https://my.ukrsibbank.com/ua/personal/credits/loans_restructuring/)

207. Рефинансирование от НБУ получили 88 украинских банков (обновлено) [Электронный ресурс] / Зеркало недели. – 13–19 дек. 2008. – № 47 (726). – Режим доступа : [http://www.zn.ua/img/st\\_img/2008/726/726-banks-.gif](http://www.zn.ua/img/st_img/2008/726/726-banks-.gif)

208. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент : учеб. пособ. для вузов / Н. В. Родионова. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2001. – 223 с.

209. Руденко В. Кредитний трансформер [Електронний ресурс] / В. Руденко // Контракти. – 2009. – № 14. – Режим доступу : <http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/11679/14200911679.html>

210. Рутицкая В. Антикризисное управление : HR–аспекты [Электронный ресурс] / В. Рутицкая, Л. Сирик // HR Лига. – Режим доступа : <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1177&print=true>

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

212. Сайкевич О. Українські економісти другої половини XIX – початку XX століття про необхідність державного регулювання банківської системи країни / О. Сайкевич // Банківська справа. – 2002. – № 3. – С. 77–80.

213. Сафонов С. Рецепт самолечения / [Электронный ресурс] / С. Сафонов // Компаньон. – 2009. – 15 декабря. – Режим доступа: <http://www.companion.ua/Articles/Content/?Id=60081&Callback=0>

214. Сафонов С. Рецепт самолечения [Электронный ресурс] / С. Сафонов // Компаньон online. – Режим доступа : <http://www.companion.ua/Articles/Content/?Id=60081&Callback=71>

215. Свіжак О. Деякі особливості оприлюднення списків недобросовісних позичальників як методу зменшення рівня кредитного ризику в банківській сфері / О. Свіжак // Інноваційна економіка. – 2009. – № 3. – С. 144 – 146.

216. Селезнев М. А. Социальная революция (Методологические проблемы) / М. А. Селезнев. – М. : Изд-во МГУ, 1976. – 347 с.

217. Сєдих О. Удосконалення управління продуктами банку в умовах фінансової кризи / О. Сєдих // Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць ; Вип. 26 / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – С. 206 – 213.

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

219. Смерека С. Теоретико–методолгічні засади антикризового управління розвитку сфери послуг / С. Смерека // Економічний простір. – 2008. – № 19. – С. 54–65.

220. Справочник кризисного управляющего / под ред. Э. А. Уткина. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство «ЭКСМО», 1999. – 432 с.

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

222. Стойко О. Я. Банківські операції / О. Я. Стойко. – К. : Лібра, 2000. – 258 с.

223. Стратегическое постоянство [Электронный ресурс] / Гвардия. Рейтинг руководителей. – 22 декабря 2008. – Режим доступа : <http://www.aval.ua/press/media/?id=48119>

224. Сумленный С. Антикризисные меры по–немецки [Электронный ресурс] / С. Сумленный // Дербентская стена. – 2009. – № 1. – Режим



доступа : <http://rpr.ur.ru/novosti/2009/1/12/688/>

225. Тавасиев А. М. Антикризисное управление кредитными организациями : учеб. пособ. для студентов вузов / А. М. Тавасиев. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2006. – 480 с.

226. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов / [Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Белых и др.] ; под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.

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

228. Трененко Е. Диагностика в антикризисном управлении / Е. Трененко, С. Дведенидова // Менеджмент в России и зарубежом. – 2002. – № 1. – С. 3 – 25.

229. Три лучшие схемы реструктуризации валютного кредита [Электронный ресурс] / Tristar, финансы. – Режим доступа : [http://www.tristar.com.ua/2/art/tri\\_luchshie\\_shemy\\_restrukturizatsii\\_valutnogo\\_kredita\\_10824.html](http://www.tristar.com.ua/2/art/tri_luchshie_shemy_restrukturizatsii_valutnogo_kredita_10824.html)

230. Трисвятский Л. Антикризисный менеджмент / Л. Трисвятский // Персонал. – 1998. – № 6. – С. 19 – 25.

231. Трофимов К. Т. Создание, реорганизация и ликвидация кредитных организаций / К. Т. Трофимов. – М. : Инфра–М, Контракт, 2001. – 128 с.

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

233. Туленков И. В. Введение в теорию и практику менеджмента / И. В. Туленков. – К. : МАУП, 1998. – 136 с.

234. Тысячникова Н. Обеспечение непрерывности деятельности банков: планирование и контроль [Электронный ресурс] / Н. Тысячникова //

Внутренний контроль в кредитной организации. – 2009. – № 3. – Режим доступа : [http://www.reglament.net/bank/control/2009\\_3\\_article.htm](http://www.reglament.net/bank/control/2009_3_article.htm)

235. Укрсоцбанк приостановил сотрудничество со Standard & Poor's [Электронный ресурс] / FINANCE.UA. – Режим доступа : <http://news.finance.ua/ru/~1/0/ua/2009/03/20/155325>

236. Управление проектами в условиях кризиса : учебн. пособие / под ред. Р. Ф. Дурицыной. – Благовещенск : ПКИ «Зея», 2000. – 128 с.

237. Файоль А. Управление – это наука и искусство / [А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд] ; составитель Г. Л. Подвойский – М. : Республика, 1992. – 352 с.

238. Филипенко О. Дослідження економічної сутності категорії «криза підприємства» / О. Филипенко, І. Зінов'єва // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – 2008. – № 4. – С. 50–56.

239. Филон А. Кризис–менеджмент : можно ли выйти сухим из воды? / А. Филон // Безопасность и доверие при использовании информационно–телекоммуникационных систем : сб. тезисов выступлений по материалам Четвертой Международной конференции (29–30 марта 2005 г.). – Москва, 2005. – С. 35–37.

240. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб [Електронний ресурс] / Новини. – Режим доступу : <http://www.fg.org.ua/>

241. ФРС США одобрила слияние банков «Wells Fargo» и «Wachovia» [Электронный ресурс] / Российская газета. – Режим доступа : <http://www.rg.ru/2008/10/13/usa-banki-anons.html>

242. Фурса С. Єврооблігації України: американські гірки в темному тунелі [Електронний ресурс] / Дзеркало тижня. – 2010. – № 8 (788). – Режим доступу : <http://www.dt.ua/2000/2040/68667/>

243. Хаб'юк О. Банківське регулювання та нагляд через призму рекомендацій Базельського комітету : монографія / О. Хаб'юк. – Івано–Франківськ : ОІППО; Снятин : ПрутПринт, 2008. – 260 с.

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

245. Харченко А. Великобритания на пороге национализации [Электронный ресурс] / Простобанкир Консалтинг. – Режим доступа : [http://www.prostobankir.com.ua/mezhhbankovskiy\\_biznes/stati/velikobritaniya\\_na\\_poroge\\_natsionalizatsii](http://www.prostobankir.com.ua/mezhhbankovskiy_biznes/stati/velikobritaniya_na_poroge_natsionalizatsii)

246. Хміль Ф. І. Менежмент : підруч. / Ф. І. Хміль. – К. : Вища школа, 1995. – 351 с.

247. Цопа Н. Система моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища промислового підприємства / Н. Цопа // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Гуманітарні науки . – 2010 . – № 3. – С. 136-144

248. Цыбульская Э. И. Опорный конспект лекций по курсу «Антикризисное управление предприятием» для студентов, обучающихся по специальности 6.050107 «Экономика предприятия» / Э. И. Цыбульская ; Народная украинская академия. – Х.: Издательство НУА, 2004. – 84 с.

249. Чаки Ф. Современная теория управления. Нелинейные, оптимальные и адаптивные системы / Ф. Чаки ; пер. с англ. В. В. Капитоненко, С. А. Анисимова ; под ред. Н. С. Райбмана. – М. : Мир, 1975. – 424 с.

250. Час розплати: як банки повертатимуть зовнішні борги [Електронний ресурс] // Економічна правда. – Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/publications/4a6d59c651a4b/>

251. Через недовіру до банків українці віддають перевагу накопиченню готівки [Електронний ресурс] / GfK Ukraine. – Режим доступу : [http://www.gfk.ua/public\\_relations/press/press\\_articles/003704/index.ua.html](http://www.gfk.ua/public_relations/press/press_articles/003704/index.ua.html)

252. Черный Р. Рекапитализация на жестких условиях / Р. Черный // Коммерсантъ. – 2009. – № 70. – С. 5.

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

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

255. Шапурова О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О. Шапурова // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. – 2009. – № 1. – С. 228–232.

256. Шварц І. В. Механізм забезпечення ефективності антикризового управління підприємством (на прикладі машинобудівних підприємств) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування)» / Шварц Ірина Володимирівна. – Хмельницький, 2008. – 25 с.

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

258. Шимкович В. Резервы экономии. Западные банки продолжают снижать затраты / В. Шимкович. – 2009. – № 5. – С. 28–33.

259. Шестьдесят процентов компаний не имеют эффективной стратегии сокращения затрат [Электронный ресурс] / Ernst & Young. – Режим доступа : <http://www.ey.com/RU/ru/Newsroom/News-releases/Press-Release—2009-11-17>

260. Шпрингель В. Принципиальные подходы к созданию системы ранней идентификации финансовых кризисов / В. Шпрингель // Банковские услуги. – 2002. – № 1. – С. 6–15.

261. Штангрет А. М. Антикризисное управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

262. Шулик В. Банковская система Украины – прогноз «негативный» / В. Шулик // Credit Rating Monitor. – 2009. – № 7 (23). – С. 2 – 5.

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

264. Afanasieva O. Analysis of main instruments of crisis regulation of banking activity during the global financial crisis of 2008–2009 / O. Afanasieva // Corporate Ownership and Control. – 2011. – Vol. 9, Is. 1. – Pp. 233–243.

265. Aldrick Ph. RBS's ABN Amro offer hit by crisis [Electronic Resource] / Telegraph. – Regime of access: <http://www.telegraph.co.uk/finance/markets/2814358/RBSs-ABN-Amro-offer-hit-by-crisis.html>

266. Bank Failures in Mature Economies : Working Paper No. 13 / Basel Committee on Banking Supervision. – Basel : 2004. – 75 p.

267. Bank of America вернул государству \$45 млрд [Электронный ресурс] / Корреспондент.net, Экономика. – Regime of access : <http://korrespondent.net/business/economics/1025975>

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

269. Barton D. Asia's Banking Maverick / D. Barton, J. Park // The McKinsey Quarterly. – 2003. – № 1. – P. 108–118.

270. Barton L. Crisis in organisations : Managing and Communicating in the Heat of Chaos / L. Barton. – Cincinnati, Ohio : South-Western, 1993. – 304 p.

271. BIS Annual Report 2008/2009 [Electronic Resource] / Bank for International Settlements, 29 June 2009. – Regime of access : <http://www.bis.org/publ/arpdf/ar2009e3.pdf>

272. Business Continuity Planning at the Bank of Japan [Electronic Resource] / Bank of Japan. – 2003. – Regime of access : <http://www.boj.or.jp/en/type/release/zuiji/kako03/data/sai0309a.pdf>

273. Business Continuity Planning Guide : Property Advisers to the Civil Estate. – Croydon : Crown, 1998. – 246 p.

274. Expecting the Unexpected. Business Continuity in an Uncertain World [Electronic Resource] / Business Continuity Institute. – Regime of access : <http://www.thebci.org/London%20Firsts.pdf>

275. Failed Bank List [Electronic Resource] / Federal Deposit Insurance Corporation. – Regime of access : <http://www.fdic.gov/bank/individual/failed/banklist.html>

276. Financial Soundness Indicators : Analytical Aspects and Country Practices : Occasional Paper 212 / International Monetary Fund, 2002. – P. 3.

277. Forte Consultancy Group introduces 24 cost cutting practices for banking industry to region [Electronic Resource] / AMEinfo, The ultimate Middle East business resource. – Regime of access : <http://www.ameinfo.com/179176.html>

278. Glossary of General Business Continuity Management Terms [Electronic Resource] / The Business Continuity Institute. – Regime of access : <http://www.thebci.org/Glossary.pdf>

279. Green P. S. Reputation Risk Management / P. S. Green. – London : Pitman / Financial Times, 1992 – 204 p.

280. Harrison D. CIT Group Failure Threatens Halt To This Year's Financial Sector Recovery [Electronic Resource] / D. Harrison // Bnet. – Regime of access : <http://industry.bnet.com/financial-services/10003752/cit-group-failure-risks-halting-this-years-financial-sector-recovery/>

281. Hermann C. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations / C. Hermann // Administrative Science Quarterly. – 1963. – № 8. – P. 61–82.

282. Humphreys K. C. Crisis Planning : Necessity, Not Luxury / K. C. Humphreys // Bank Marketing. – 1992. – № 24 / 6. – P. 34–35.

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

284. Koselleck R. Critique and Crisis. Enlightenment and the Pathogenesis of Modern Society / R. Koselleck. – Cambridge : MIT Press, 1988. – Pt 1. Ch. 2. – 120 p.

285. Laeven L. The Use of Blanket Guarantees in Banking Crises / L. Laeven, F. Valencia // IMF Working Paper. – 2008. – № 8/250. – P. 56.

286. Latter T. Causes and Management of Banking Crises / T. Latter. – London : Centre for Central Banking Studies , Bank of England. – № 12. – 49 p.

287. Levy A. JPMorgan Buys WaMu Deposits ; Regulators Seize Thrift (Update1) [Electronic Resource] / A. Levy, E. Hester / Bloomberg. – Regime of access : <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601087&sid=aWxliUXHsOoA&refer=home>

288. Lind G. Bank Restructuring in a Systemic Crisis [Electronic Resource] / G. Lind // The World Bank. – 2001. – Regime of access : [http://www1.worldbank.org/finance/assets/images/Lind\\_paper.pdf](http://www1.worldbank.org/finance/assets/images/Lind_paper.pdf)

289. Lindgren C.–J. Financial sector crisis and restructuring : lessons from Asia / C.–J. Lindgren, T. J. T. Balico, C. Enoch, A.–M. Guide, M. Quintyn, L. Teo. // IMF Occasional Paper. – 1999. – № 188. – P. 103.

290. Mitroff I. I. Crisis management and environmentalism : A natural fit / I. I. Mitroff // California Management Review. – 1994. – № 36/2. – P. 101–113.

291. Neuberger D. Mikroökonomik der Bank / D. Neuberger. – München : Verlag Vahlen, 1998. – 240 p.

292. Patterson B. Crisis impact on reputation management / B. Patterson // Public Relations Journal. – 1993. – № 49/11. – P. 47–48.

293. Pisani–Ferry J. Reshaping the Global Economy / J. Pisani–Ferry , I. Santos // Finance & Development. – 2009. – № 46 (1). – P. 8–12.

294. Review of Recent Crisis Programs : International Monetary Fund ; ed. R. Moghadam. – 2009. – Sept. – 47 p.

295. Rosenthal U. Crisis Management and Decision Making / Simulation Oriented Scenarios / U. Rosenthal, B. Pijnenburg. – Dordrecht : Kluwer, 1991. – 168 p.

296. Rouh–Dufort Ch. Crises: des possibilite' iaprentissage pour  $\frac{3}{4}$  enterprise // Rev. francaise de gestion. – Paris, 1996. – №108. – P. 84.

297. Rudolph H. State Financial Institutions / H. Rudolph // Crisis Response, The World Bank Group. – 2010. – № 1. – P. 8.

298. Scott D. Banks in Crisis / D. Scott // Crisis Response, The World Bank Group. – 2009. – № 9. – 8 p.

299. Ten propositions about liquidity crises : Working Paper № 293 / BIS ; ed. C. Boro. – Basel : 2009. – Nov. – 27 p.

300. The EU arrangements for financial crisis management / ECB Monthly Bulletin. – 2007. – № 12. – P. 73 – 84.

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

302. Vasilyeva T. Implementation of complex system of crisis management of banking activity / T. Vasilyeva, O. Afanasieva // Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 18–20 травня 2011 р. : в 2 т. / За заг. ред.: О. В. Прокопенко, М. Ю. Троян. – Суми : СумДУ, 2011. – Т. 1. – С. 16–18

303. What Sets Us Apart [Electronic Resource] / Institute for Crisis Management. – Regime of access : [http://www.crisisexperts.com/what\\_main.htm](http://www.crisisexperts.com/what_main.htm)