

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра фінансових технологій і підприємництва

Хорішок Вікторія Володимирівна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банку

спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Студентки Хорішок Вікторії Володимирівни

групи БС.м-01а

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_ Хорішок В.В.

(підпис)

Крухмаль О. В.

Керівник к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Суми 2021

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра

на тему

Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банку

Хорішок Вікторії Володимирівни

В умовах сьогодення необхідно достовірно та оперативно вміти розпізнавати перші ознаки появи кризового періоду. Адже в подальшому вчасне застосування заходів ризик-менеджменту дасть змогу не тільки залишатися «на плаву» фінансові установи, а й сприятиме примноженню доходу та підвищення конкурентноспроможності, а це в свою чергу є одним із визначальних факторів фінансової стійкості банку. Виходячи з цього, дана робота присвячена дослідженню теоретичного та практичного трактування «антикризове управління банку», а також питання антикризового управління банків в процесі забезпечення фінансового стану банківської установи. В роботі висвітлено види, фактори, чинники, моделі управління ризик-менеджменту та складові механізму антикризового управління банківської установи в процесі забезпечення фінансового стану. Особливої актуальності дане питання набуває в умовах світової кризи, спричиненої пандемією COVID-19.

Проведене дослідження свідчить, що існує необхідність реформування методів та норм фінансового регулювання й нагляду, а також створення банками ефективної системи саморегулювання з метою подальшого запобігання майбутнім кризам. Для реалізації випереджального ризик-орієнтованого нагляду за фінансовою стійкістю банків необхідне якісно сформоване інформаційне забезпечення.

В процесі дослідження було використано звітні дані АТ «ПУМБ», на основі яких були проведені розрахунки з суб'єктивним виокремленням

коефіцієнтного методу аналізу та дослідження антикризового управління даної установи в період пандемії за звітний період.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці рекомендацій, на основі яких було запропоновано методи вдосконалення процесу антикризового управління банківської установи в забезпеченні фінансового стану банку на основі проведеного аналізу методом коефіцієнтів, заснованих на показниках капіталу, активів та зобов'язань для підвищення рівня фінансового стану даної установи. Даний підхід дав змогу згрупувати дані фактори за ключовими характерними ознаками таких як: якість, доступність, цифровізація та загальні тенденції на ринку банківських послуг.

Ключові слова: антикризове управління, ризик-менеджмент, банківська криза, фінансова стійкість, забезпечення фінансового стану, механізм управління антикризового управління, внутрішні фактори впливу, зовнішні фактори впливу, фінансова стратегія управління, конкурентноспроможність банківської установи.

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 35 сторінках, у тому числі список використаних джерел з 45 найменувань, який розміщено на 4 сторінках. Робота містить 5 таблиць та 10 рисунків.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Кафедра фінансових технологій і підприємництва

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри, д.е.н.,  
проф.

\_\_\_\_\_ Л.Л. Гриценко  
(підпис)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

до кваліфікаційної роботи магістра

Студентка групи БС.м-01а ННІ БіЕМ  
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Хорішок Вікторія Володимирівна

Тема роботи: Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банку

Затверджено наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Термін здачі студентом завершеної роботи «13» грудня 2021 р.

**Вихідні дані до роботи:** нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів господарювання, організацій та установ тощо.

**Зміст основної частини роботи** (перелік питань для розроблення):

Теоретичні засади формування системи антикризового управління фінансовою стійкістю банків: сутність поняття фінансової стійкості банківської установи та основні чинники її забезпечення, чинники умов формування антикризового управління фінансовою стійкістю банків, антикризове управління в стратегічному управлінні фінансовою стійкістю банківської системи;

Аналіз ефективності використання інструментів системи антикризового управління банками: характеристика антикризових заходів щодо забезпечення фінансової стійкості банків на прикладі АТ «ПУМБ», оцінювання ефективності використання інструментів системи антикризового управління банками за показниками фінансової стійкості на прикладі АТ «ПУМБ», вдосконалення ефективності антикризового управління в банку в умовах COVID-19.

Дата видачі завдання: «04» листопада 2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: \_\_\_\_\_  
(підпис)

О. В. Крухмаль

Завдання прийнято до виконання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. \_\_\_\_\_ В. В. Хорішок  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БАНКІВ.....	8
1.1 Сутність поняття фінансової стійкості банківської установи та основні чинники її забезпечення .....	8
1.2 Необхідність та чинники умов формування антикризового управління фінансовою стійкістю банків .....	13
1.3 Антикризове управління в стратегічному управлінні фінансовою стійкістю банківської системи.....	16
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКАМИ.....	21
2.1 Характеристика антикризових заходів щодо забезпечення фінансової стійкості банків на прикладі АТ «ПУМБ» .....	21
2.2. Оцінювання ефективності використання інструментів системи антикризового управління банками за показниками фінансової стійкості на прикладі АТ «ПУМБ».....	27
2.3 Вдосконалення ефективності антикризового управління в банку в умовах COVID-19.....	33
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

## ВСТУП

Процес створення ефективної системи ризик-менеджменту фінансової стійкості банку насамперед спрямований на підвищення стійкості банківських установ та забезпечення стійкості банківської системи в умовах глобальних економічних дисбалансів. Забезпечення фінансової стійкості банків особливо важливо в сучасних ситуаціях, таких як зміна структури фінансових ринків та систематична поява кризових ситуацій. Наголошується на необхідності розробки системи управління ризиками фінансової стійкості для банків на основі визначення принципів, функцій, цілей та передових антикризових інструментів і пакетів методів, які у разі їх впровадження можуть забезпечити сталий розвиток банківської діяльності.

Криза є закономірним і об'єктивним явищем, яке може виникнути під час банківської діяльності в умовах ринкової економіки під впливом внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих факторів. Одним із основних факторів, що вплинули на економічну траєкторію у 2020 році, стало поширення пандемії COVID-19 – гострого респіраторного захворювання, спричиненого коронавірусом SARS-CoV-2 (далі – COVID-19).

Метою даної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо управління ризиками для забезпечення фінансової стійкості банків, особливо в умовах COVID-19, на основі вивчення теоретичних основ та практичних засад управління банківськими ризиками.

Залежно від поставленої мети завдання місії виглядає наступним чином:

- визначення сутності та поняття фінансової стійкості банківської установи;
- виявлення характеру, видів та типу управління ризиками в банку;
- систематизація заходів та інструментів управління попередження криз для забезпечення фінансової стійкості банку;
- діагностика показників банківської кризи;

- аналіз особливостей впливу коронакризи 2020 року на фінансову стійкість банку;
- обґрунтування напрямів та заходів банків щодо покращення антикризового управління в контексті COVID-19.

Об'єктом даного дослідження є процес антикризового управління в забезпеченні фінансової стійкості банків.

Предмет дослідження – теоретичні основи та практичні принципи антикризового управління в забезпеченні фінансової стійкості банків в умовах COVID-19.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, статті, публікації вітчизняних та зарубіжних економістів у спеціалізованих журналах та офіційні дані Національного банку України.

Методи дослідження. Для реалізації завдання були використані наступні методи.

1. Аналіз, синтез, узагальнення - з'ясування сутності, видів, етапів та дій банківського ризик-менеджменту.
2. Комплексно-системний - у процесі обґрунтування концептуальних основ управління ризиками в банках та вивчення правових положень;
3. Таблиці та графіки – візуалізація результатів дослідження.
4. Порівняння, узагальнення та систематизація - дослідження та оцінка методів діагностики банків для прогнозування криз

Наукова новизна отриманих результатів. В роботі набув подальшого розвитку методичний підхід до стрестестування при розрахунку потреби в рекапіталізації банків, який дозволяє оцінити звіт про фінансовий стан, звіт про прибутки та збитки за три перспективні періоди, на відміну від традиційних методів.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БАНКІВ

1.1 Сутність поняття фінансової стійкості банківської установи та основні чинники її забезпечення

Банківська установа, як і будь-яка інша господарська організація, під час своєї діяльності виконує певні завдання, метою яких є досягнення запланованого результату. Відповідно до цього, він відповідає завданням і цілям, визначеним на початку завдання. Однак слід зазначити, що жоден бізнес не може працювати незалежно від будь-якої іншої економіки.

Загальновідомим фактом є те, що економічна діяльність характеризується волатильністю та динамізмом. Стійкість бізнесу є обов'язковою умовою для кожного конкретного періоду діяльності [37].

Стійкий банк, на нашу думку, — це той банк, який не лише забезпечує адекватну ліквідність у відповідь на зовнішні та внутрішні тиски, але й має можливість вести банківський бізнес без перебоїв, наприклад, надавати кредити та працювати на фондовому ринку. Стійкість банківської установи слід оцінювати з точки зору відповідного зовнішнього середовища банку. Категорія стійких банків включає банки, які зберігають стабільні масштаби діяльності або мають дещо покращені результати в процесі власної діяльності, в той час як їхня ділова активність загалом знижується. З іншого боку, відзначимо, що структура банку розвивається разом із економічним зростанням. Тому при зменшенні промислового та комерційного обсягу грошовий потік через банк також зменшиться, а також зменшиться ліквідаційний, валютний та інший банківський обсяг [2].

Нестійкі банківські установи розглядаються як процвітаючі установи в спадному тренді. Іншими словами, зростання банківського капіталу поєднується з різким і тривалим зниженням прибутковості. Ці банківські



структури потребують додаткового моніторингу та, в крайньому випадку, регуляторного втручання. На рис. 1.1 показано основні фактори, які негативно впливають на діяльність банку та загальне фінансове становище [36].

Отже, аналіз літературних джерел показує, що стійкість банку визначається внутрішніми та зовнішніми факторами, включаючи капітал, комерційну, організаційну структуру та функціональну стійкість (рис. 1.1).

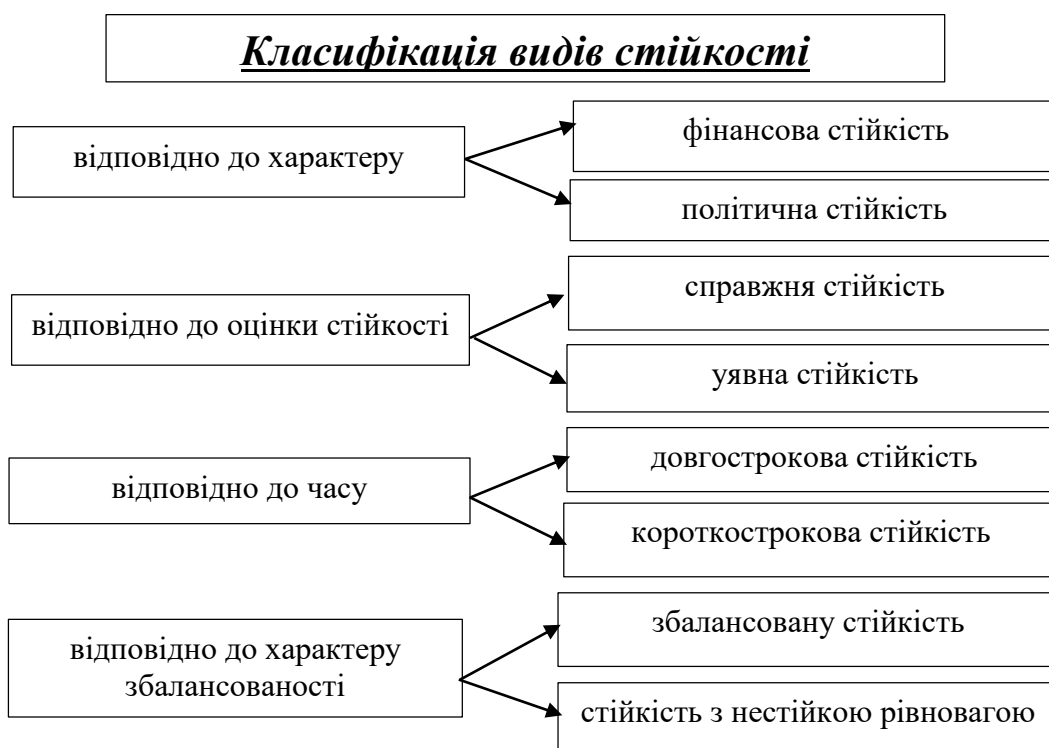


Рисунок 1.1 – Класифікація видів стійкості банку (складено автором на основі [36])

Дослідження фінансової стабільності та стійкості є дуже важливим у контексті вивчення загальної ситуації фінансових установ. Аналіз фінансової стійкості є одним з основних факторів, що впливають на рейтинги банків.

Фінансова стійкість тісно пов'язана з іншими видами стійкості. Адже всі інші аспекти його діяльності повністю залежать від фінансового стану банківської установи. Від фінансової стійкості кожного банку залежить стабільність усієї банківської системи [7].

Основною проблемою фінансової стійкості є нестабільність національної економіки на сучасних ринках і нестабільність «правил гри».

На фінансову стійкість комерційних банківських установ впливає ряд негативних і позитивних факторів залежно від характеру впливу.

Фактори, що впливають на стійкість банківсько-фінансових установ, різноманітні за характером, спрямованістю та формою. Тому вони потребують чіткої систематизації. (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Основні чинники, які негативно впливають на фінансовий стан банківської установи (

Тому така систематизація зручна і може бути використана як метод дослідження фінансової стійкості. Його можна застосовувати як методологічну основу для визначення кількісної залежності від факторів, що її складають, та для розробки прогнозів розвитку. Під час формулювання конкретних рекомендацій щодо підвищення фінансової стійкості банківських установ необхідно враховувати необхідні фактори (рис. 1.3).

Ці фактори є загальними для всіх банківських установ і істотно впливають на їх фінансову стійкість. Зовнішні фактори не залежать від діяльності комерційних банків, а внутрішні фактори є саме відображенням ефективності діяльності банку [5].

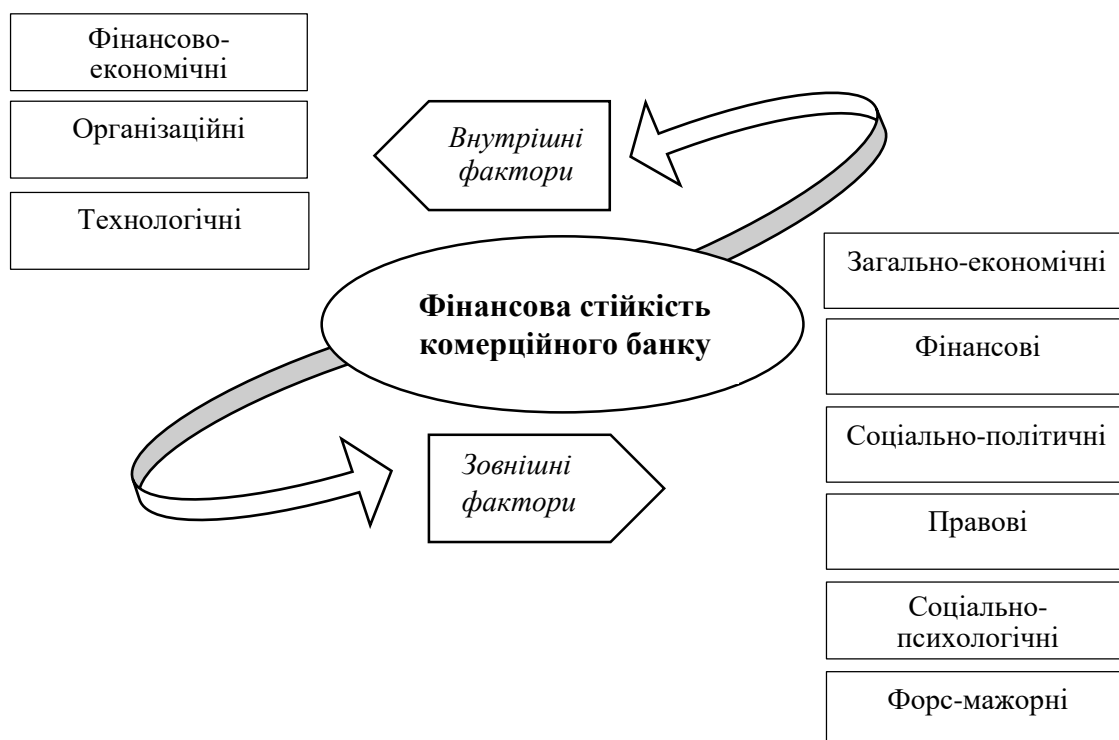


Рисунок 1.3 - Класифікація основних чинників, що мають вплив на стійкість банків (складено автором на основі [5])

Економічний фундамент національної стабільності - основа фінансової стійкості банків і всієї банківської системи. Економічні труднощі серйозно вплинули на стійкість і результативність банків. Тому економічна криза в основному спрямована на зниження фінансової стійкості клієнтів банків, що призводить до відтоку банківських коштів та збільшення безнадійної заборгованості, що негативно впливає на фінансову стійкість комерційних банків [3].

Вирішальний вплив на стан грошового ринку має інфляція. У разі низької інфляції ринкові процентні ставки, швидше за все, різко впадуть. Це,

у свою чергу, призведе до зниження прибутковості та доходності банківської установи. Така ситуація вимагає зміни структури балансів банків для збільшення частки довгострокових активів.

Правові чинники істотно впливають на фінансову стійкість комерційних банків. З чим варто погодитися, це те, що стабільність законодавства створює передумови для нормального правового регулювання виникаючих питань. Водночас законодавство вплинуло на розвиток банківської системи та сформулювало спеціальні правила для регулювання окремих банківських операцій чи угод [9].

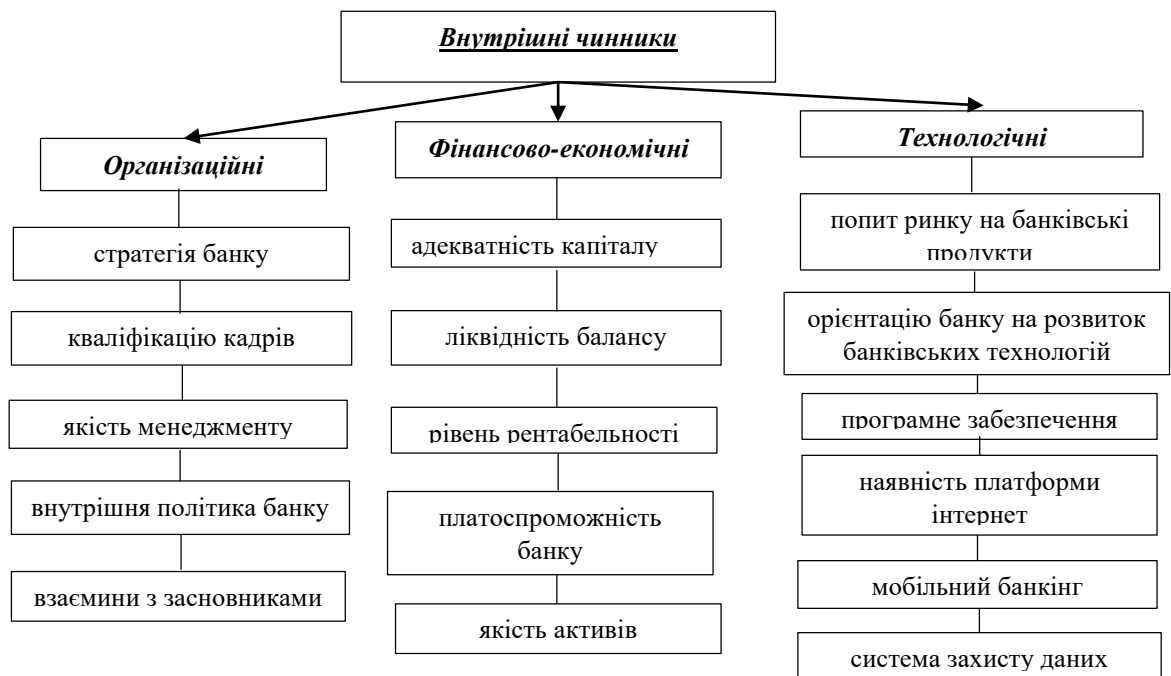


Рисунок 1.4 – Внутрішні фактори впливу на забезпечення фінансової стійкості (складено автором на основі [9])

Враховуючи соціально-економічну, політичну ситуацію та стабільність фінансового ринку, наявність форс-мажорних обставин – вирішальну роль у забезпеченні фінансової стійкості комерційних банків відіграють внутрішні фактори (рис. 1.4).

Тому перелік зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на фінансову стійкість комерційних банків, є індивідуальним і залежить від

конкретних обставин організації та діяльності кожного банку. Водночас за сучасних економічних умов найбільший вплив на фінансову стійкість банку має визначення певних зовнішніх факторів, які не залежать від власних параметрів банку. При цьому банки не повинні ігнорувати вплив своїх внутрішніх факторів, які постійно покращують їх власну якість, що в свою чергу впливає на фінансову стійкість банківської системи [35].

Тому чітка і зрозуміла класифікація факторів, що впливають на фінансову стійкість банківських фінансових установ, своєчасне виявлення та оцінка їх негативних наслідків є основою ефективного управління банком.

## 1.2 Необхідність та чинники умов формування антикризового управління фінансовою стійкістю банків

Процес створення ефективної антикризової системи управління фінансовою стійкістю в основному спрямований на підвищення гнучкості банківських установ та забезпечення стабільності банківської системи в умовах посилення процесу інтеграції фінансового ринку та глобалізації. Система повинна відповідати певним вимогам і враховувати: наявність причинно-наслідкового зв'язку між її елементами, життєздатність і динамічність країни змінювати свою якість, наявність механізмів, що дозволяють своєчасно змінювати банківські умови [4]. Основними причинами, що визначають необхідність появи нового підходу до управління кризою в забезпеченні фінансової стійкості банку, є:

- зміни економічних взаємозв'язків в економіці. Розвиток знань і віртуалізація процесів призводять до виявлення нових якостей постіндустріальних економічних відносин у зрілості системи, в результаті чого виникає метаекономіка, головною цінністю якої є економіка знань, трастова економіка, економіка планетарного суспільства. Завдяки розвитку

знань і економіки знань процес дематеріалізації призвів до відокремлення фінансового сектора від процесу матеріального виробництва [1]. На цій основі банківська галузь зазнає кардинальних змін: банки поступово перетворюються на установи, які обслуговують спекулятивний грошовий потік, а не сам процес виробництва. Розвиток фінансових інструментів, таких як використання банками деривативів, підтверджує це те, що за короткий період часу ці інструменти змінили ідентичність, вартість та ліквідність банків. Вважаємо, що якісна зміна світової економіки призвела до необхідності аналізу особливостей процесу антикризового управління банком на макrorівні:

-економічний круговий розвиток [8]. Циклічність або регулярність — це загальний режим народного господарства та загального руху світового господарства. Вона відображає безладне функціонування різних елементів народного господарства, його розвиток, революційність економічного прогресу, зміни на еволюційному етапі. Крім того, циклічність є важливим фактором економічної динаміки та одним із визначальних факторів макроекономічної рівноваги. Кожен цикл має свою фазу, форму, вид і тривалість. Циклічний обіг — це перехід від однієї макроекономічної рівноваги до іншої в масштабах відносно незалежної економічної системи. Аналіз наукових досліджень привів до висновку, що дослідники виділяють три типи ділових циклів: великий (40-60 років), середній (7-11 років) і короткий (3-4 роки) [34]. Короткий економічний цикл, який називається «циклом Кітчина», відбувається безпосередньо у сфері фінансово-кредитних взаємовідносин, у тому числі в банківській сфері. Враховуючи, що кризи завжди існують і є циклічними, банки повинні створити систему антикризового управління та антициклічні правила, щоб запобігти виникненню криз;

– у структурі економіки є дисбаланс. Відповідно до ринкової моделі, орієнтованої на суспільство, ефективна економічна структура, заснована на конкурентних перевагах країни у світовій економіці, є запорукою незалежного та сталого розвитку. Як відомо, банківська система використовує свої кредитні

ресурси для фінансування різних галузей, тобто створює умови для необхідних відсоткових ставок економіки. У контексті стратегічних цілей України макроекономічної стабільності та економічного зростання особливо актуальним є створення ефективної економічної структури. Проте нинішня українська економічна структура характеризується викривленнями, а проблема збереження незалежності сучасної країни суттєво загострила цю ситуацію. Це свідчить про необхідність формування комплексу заходів щодо подолання кризи на основі збалансованої та стабільної політики економічного розвитку країни та банківської галузі для подолання кризи [15].

Крім перерахованих вище причин, що визначають потреби глобальних і національних систем антикризового управління, існують також причини, характерні для банківського сектору [33]:

-Механізм функціонування міжнародної банківської системи надзвичайно складний: використання великої кількості нових фінансових інструментів, різноманітність бізнесу та потоки фінансового капіталу збільшили кількість, прояви та можливі наслідки банківських ризиків;

-Фінансова глобалізація та інтеграція посилили вплив системних ризиків при переході від банківського сектору до ринку капіталу та ринку похідних фінансових інструментів;

-На фінансовому ринку існує інформаційна асиметрія, що означає вдосконалення процедур розкриття інформації для забезпечення прозорості та міжбанківського грошового ринку, ринку репо, акцій, облігацій, деривативів тощо. вимагає використання макропруденційних індикаторів, що відображають їх функції. ;

- Процес запровадження єдиних стандартів у сфері управління банком; удосконалення методів банківського управління на основі відповідної координації міжнародних і національних регуляторних систем, зокрема у відповідь на кризові ситуації;

-Технічна сумісність інфраструктури, прозорість ціноутворення відповідних банківських та фінансових послуг тощо [10].

Отже, банківська система має бути орієнтована на протидію несприятливим факторам та забезпечення своїх функцій, щоб знайти вихід з точки зору ефективного перерозподілу фінансових ресурсів у часі та просторі, оцінки та управління банківськими ризиками, вирівнювання фінансових ресурсів, тощо.

### 1.3 Антикризове управління в стратегічному управлінні фінансовою стійкістю банківської системи

За результатами стрес-тесту розробка спеціального плану дій щодо нестандартних кризових ситуацій вважається несподіваною необхідністю сучасності; впровадження внутрішнього розпорядку, процедур реструктуризації та професійної діяльності. У плані мають бути визначені заходи щодо можливих кризових ситуацій.

Необхідно зазначити, що запровадження системи антикризового управління банківською системою є системно важливим стратегічним завданням, особливо для центрального банку [13].

Системи антикризового управління мають характеристики, які забезпечують конкретні механізми управління, такі як гнучкість та адаптивність, здатність різноманітно та своєчасно реагувати, а також ефективне використання можливостей потенціалу банківської системи та неформальних методів управління [12].

Набір інструментів управління попередження криз має бути спрямований на впровадження заходів нагляду, контролю та превентивних заходів як для центральних банків як для відповідних банківських установ (рис. 1.5). Управління складними системами — це запобігання кризовим ситуаціям на етапах експлуатації та розробки, а здатність передбачати й



визначати неминучі кризи не може вважатися статистичною умовою, а має визначати ефективність прийняття управлінських рішень [6].

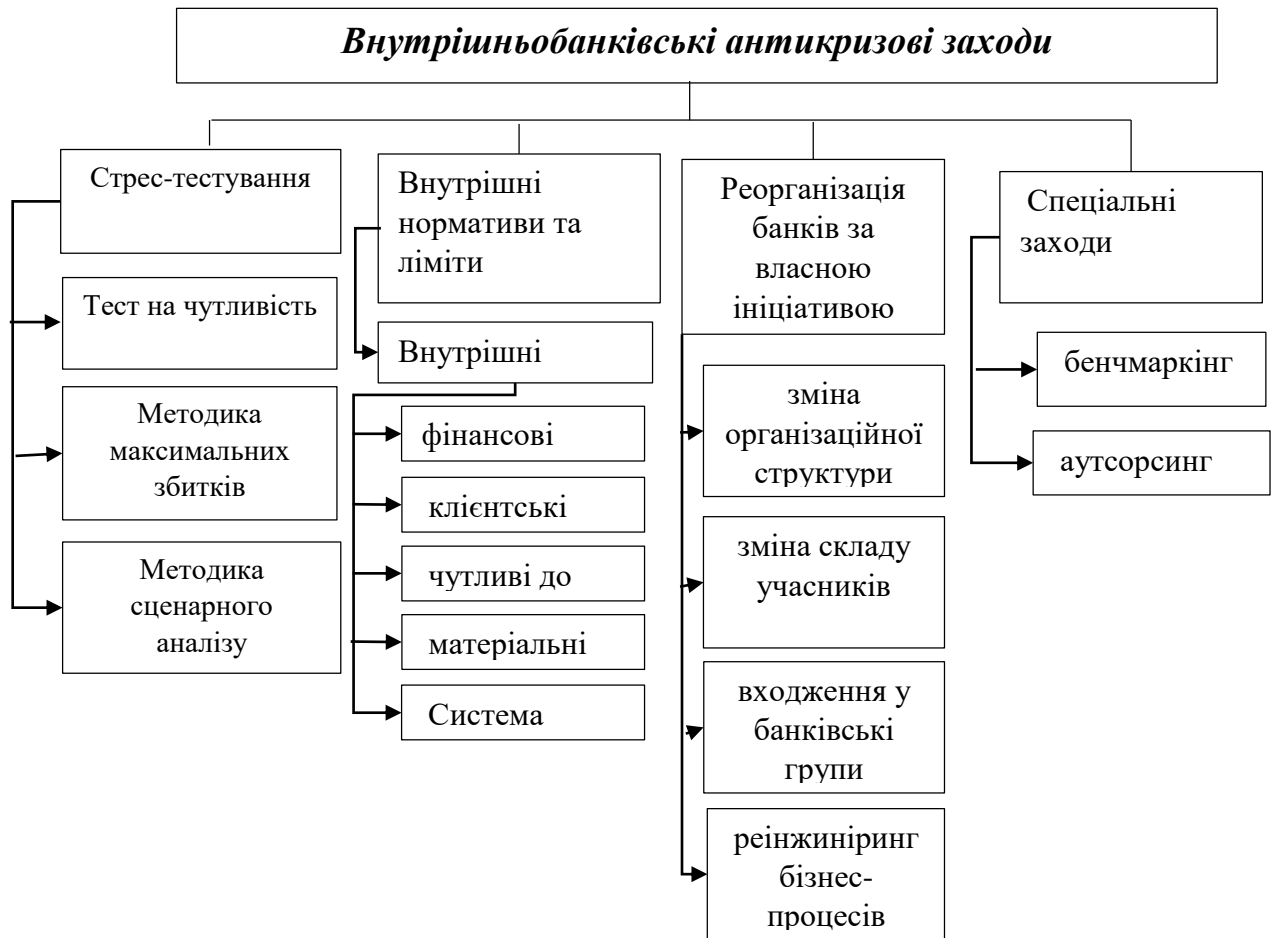


Рисунок 1.5 – Система внутрішньобанківських антикризових заходів  
(складено автором на основі [6])

Для діагностики, запобігання, усунення та подолання кризових подій і мотивів на всіх рівнях можуть бути сформульовані управлінські дії та системи прийняття рішень для запобігання кризовому менеджменту. Необхідно вирішувати всі етапи кризи, включаючи її запобігання та запобігання.

Система антикризового управління повинна в першу чергу базуватися на діагностиці банківської системи [23]. Оцінка стійкості банківської системи – це оцінка та судження вітчизняної банківської системи, а також вираження

позитивних чи негативних факторів, які призведуть до майбутніх змін у банківській системі.

Основним об'єктом діагностичного процесу є банківська система та її елементи. Метою діагностики є своєчасне виявлення ознак і характеру кризи, подолання несприятливих наслідків, виявлення кризи, використання елементів дослідження як профілактичних реабілітаційних заходів та відновлення платоспроможності [11].

Характерна послідовність здійснення діагностики включає наступні етапи:



Рисунок 1.6 – Послідовність проведення діагностичних заходів банку (складено автором на основі [11])

Хоча різні цілі мають різні стратегії управління ризиками, важливо визначити кризову ситуацію для кожної цілі та вчасно виявити причини, симптоми та фактори кризи.

Характерна унікальність банківської системи повинна поєднувати діагностику фінансового стану банку з профілактичними реабілітаційними

заходами. У цьому сенсі деталі поняття кризи пояснюють процедурні аспекти антикризового менеджменту, оскільки стадія кризового реагування визначається стадією кризи та стадією кризової ситуації, і навпаки [14].

План банку щодо стабілізації фінансів вимагає невідкладних дій щодо залучення коштів для реалізації. Несвоєчасні дії можуть призвести до кризи ліквідності та банкрутства. На цьому етапі специфікою діагностики є розрахунок діагностичного значення симптомів, що характеризують кризу, та рівня ризику при прийнятті управлінських рішень. Наприклад, зміни до політики банківських депозитів, позик центрального банку, випуску банківських облігацій та планів капіталізації [22].

Відмінною рисою антикризового менеджменту є система, що поєднує діагностику, профілактику, антикризове управління, стратегії реструктуризації та використання нестандартних методів в управлінні персоналом. У цьому відношенні управління ризиками можна розглядати як конструктивну відповідь на діагностику та виявлення змін, які загрожують банкрутством або перешкоджають оптимальному функціонуванню [16].

Порівнюючи рівень витрат і ступінь досягнення мети, обґрунтованість цього методу можна побачити з ефективності результатів управлінських рішень. Слід підкреслити, що однією із цілей ризик-менеджменту є збереження ідентичності банку та усунення дисбалансу між внутрішніми та зовнішніми параметрами банку. Це необхідна умова подальшого розвитку та адаптації до динаміки зовнішніх умов. Розвиток банківських фінансових установ досяг свого піку, протистоявши деструктивній тенденції кризи, зберігаючи стабільний баланс [19].

Діагностика банківської системи повинна здійснюватися в таких аспектах: визначення стійкості перспектив поточної банківської системи, оцінка ефективності банківської системи в економіці, визначення чинників, які в даний час дестабілізують банківську систему в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Діагностувати банківську систему слід під час моніторингу стійкості банківської системи. У свою чергу, фінансовий нагляд за банківською системою є невід'ємною частиною наглядової функції центрального банку, основною метою якого є стійкість банківської системи, а також вплив банківської системи на державні установи та банківську систему [21].

При оцінці фінансової стійкості слід враховувати такі питання інформаційного забезпечення, як інформаційна інфраструктура та інформаційний потік. База знань для аналізу та оцінки стійкості банківської системи включає: бухгалтерський облік банківських установ; бухгалтерська та статистична звітність підприємств і організацій; статистичні відомості про соціально-економічні умови всієї країни, особливо статистичні відомості про діяльність домогосподарств; параметри регіонального та загальнодержавного бюджету, регіональні та загальнодержавні загальні прогнози соціально-економічного розвитку [24].

Тому, на нашу думку, необхідно розробити окрему систему діагностики та моніторингу фінансової стійкості банківської системи, яка б могла оцінювати розвиток банківської системи України на регіональному та національному рівнях з урахуванням як макро, так і мікро особливостей.

## **2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКАМИ**

### **2.1 Характеристика антикризових заходів щодо забезпечення фінансової стійкості банків на прикладі АТ «ПУМБ»**

Останнім часом у країнах по всьому світу виникають фінансові проблеми через пандемію COVID-19, і навіть найбільші фондові ринки розвинених країн, таких як США, Великобританія, Німеччина та Японія, стикаються з кризою. Ці події мали безпосередній вплив на банківську систему країни.

Якщо розглядати українську банківську систему як країну з такими проблемами, як політична ситуація на Сході та нестабільність у фінансово-економічному секторі, то можна сказати, що вона розвивалася досить динамічно, так як позитивних результатів більше, ніж в інших галузях економіки.

Акціонери банківських установ вважають, що кредитоспроможність банку визначається його привабливістю як цілі капітальних вкладень та високою прибутковістю порівняно з іншими цілями та стійкістю до внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на нього [25].

Завдяки зусиллям Національного банку українська банківська система пережила найтяжчу стадію кризи, спричиненої пандемією коронавірусу без системних збоїв та негативного сценарію. Банківське обслуговування було безперервним, а витік депозитів з банку тривав менше двох тижнів [3].

Як показують останні результати, невідкладні дії НБУ щодо забезпечення фінансової стійкості банківських установ призвели до поступового відновлення економіки та нормалізації умов роботи банків. Як наслідок, у 4 кварталі 2021 року ця система антикризових заходів буде поступово згорнута через стабілізацію інфляційних очікувань, високу оцінку

економічними агентами балансового курсового ризику, підвищення та поступове підвищення довіри до гривні, банків та інших фінансових установ.

Метою цього набору дій є:

– Покращення доступу до кредитів шляхом підтримки ефективного функціонування фінансових посередників сприятиме зниженню вимог до зовнішніх позик у реальному секторі та знизить ризик валютної нестабільності та зовнішньої нестабільності економіки.

– Підвищення стійкості фінансових систем до системних ризиків, відповідна оцінка та усвідомлення ризиків операторами ринку

– Підвищення довіри до основ валюти та інфраструктури валютних ризиків [19].

Враховуючи найкращі світові практики, НБУ використовував різноманітні інструменти, щоб допомогти банкам стати більш гнучкими в умовах настання кризи та підтримати економіку. Зокрема, НБУ запровадив:

- Довгострокові механізми рефінансування на період від одного до п'яти років, які підтримають стійке економічне зростання та допоможуть створити умови для активізації кредитування реального сектору [32].

- Процентні свопи, які заохочують банки керувати процентним ризиком і, відповідно, стимулюють банки впроваджувати програми кредитування підприємств і фізичних осіб та інвестувати на фондовий ринок.

Щоб допомогти банкам зосередити всі свої ресурси на кредитуванні під час кризи, НБУ запустив комплекс регуляторних та наглядових засобів, зокрема:

1. Відтермінував формування буферів капіталу;

2. На представлення та опублікування фінансової звітності надано додатковий час.

3. Тимчасово призупинити всі види перевірок та стрес-тестів банку.

НБУ також порадив банкам уникати виплати дивідендів, щоб використати всі випущені кошти на підтримку економіки. Крім того, кредити,

реструктуризовані через карантин, щоб зменшити потребу в оцінці кредитного ризику, не впливають негативно на капітал банку [20].

Оскільки кожен комерційний банк є невід’ємною частиною банківської системи, несприятливі зміни в його діяльності можуть мати значний вплив на загальне здоров’я банківської системи країни. З цієї причини банківські регулятори та органи нагляду також думають про підвищену довіру до банків. Надійними вважаються банки, які демонстрували високі позитивні результати в минулому, не порушують законодавчих вимог щодо банківської діяльності, мають достатню ліквідність та ефективну систему захисту від ризиків. Оскільки ліквідність банку передбачає платоспроможність банку та високу конкурентоспроможність, ця категорія також є частиною авторитету банку. Тобто, можна зробити висновок, що стосовно банківських установ ми розглядаємо поняття фінансової стійкості, що характеризується ліквідністю, платоспроможністю, прибутковістю та захистом банків від ризику [25].

Аналіз конкурентоспроможності національних банків виявляє такі специфічні фактори:

- інформаційні продукти (мобільний банкінг);
- засоби виробництва (призначення виробництва, вплив на суспільство)
- споживання (комфорт і зручність для клієнтів).

У таблиці 2.1 наведено 10 найбільш прибуткових банків України за загальними активами та їх функціональним впливом на фінансово-економічний потенціал країни.

Таблиця 2.1 – ТОП-10 найбільш прибуткових банківських установ протягом 2018-2020 рр. (складено автором на основі [25])

Назва банку	Активи станом на 01.01.2018 (млн.грн)	Активи станом на 01.01.2019 (млн.грн)	Активи станом на 01.01.2020 (млн.грн)	Приріст, %
ПриватБанк	2,59	3,66	5,72	+17,74
Ощадбанк	2,34	2,41	2,71	+11,49
Укресімбанк	1,71	1,88	2,37	+6,67

Продовження таблиці 2.1

УКРГАЗБАНК	0,692	1,05	1,67	+29,04
Райффайзен Банк Аваль	0,721	0,987	1,08	+28,74
Альфа-Банк	0,495	0,675	0,994	+27,15
АТ «ПУМБ»	0,465	0,763	0,818	+19,9
УКРСІББАНК	0,467	0,596	0,704	+6,67
СБЕРБАНК	0,423	0,483	0,663	-12,29
ОТП Банк	0,298	0,468	0,599	+20,09

Розглядаючи цю таблицю, можна виділити три успішні українські банки: ПриватБанк, Ощадбанк та Укрексімбанк. Усі три банки є державними. Якщо подивитися на активи всіх банків, то можна побачити, що їх активи з кожним роком збільшуються. Це означає, що банківська система України покращилася, а послуги стали лояльнішими до своїх споживачів. У цій таблиці можна виділити один із провідних банків та акціонерних товариств України Банк АТ «ПУМБ» разом із основним акціонером ТОВ «СКМ ФІНАНС» володіє 92,342249 % акцій компанії. Вона повністю контролюється громадянином України Р. Л. Ахметовом, а 7,657750% акцій належить SCM HOLDINGS LIMITED (Кіпр), але також контролює Р. Л. Ахметов [31].

АТ «ПУМБ» побудував стійкий бізнес на основі сучасних та інноваційних продуктів та послуг, ефективних систем управління ризиками, прозорих та відкритих бізнес-процесів та якісного обслуговування клієнтів. Злагоджений колектив, гнучка ринкова стратегія, відповідність міжнародним стандартам ведення бізнесу та ефективно управління ресурсами забезпечили успішний розвиток банку вже понад 30 років та забезпечать належний якісний розвиток у майбутньому [17].

Місія Банку – надавати своїм клієнтам якісні банківські послуги, постійно вдосконалювати сервіс та індивідуальний підхід до кожного споживача, а також надавати найвищий економічний ефект своїм акціонерам.

АТ «ПУМБ» – один із найбільших приватних банків України, який стабільно працює на українському банківському ринку протягом 30 років. Банківськими продуктами користуються понад 1,6 млн фізичних осіб та понад 75 000 корпоративних клієнтів. Так, за фінансовими даними, у першому



кварталі 2021 року банк заробив 1 млрд грн, що на 23% більше, ніж за аналогічний період минулого року, а в 2020 році зберіг чистий прибуток у розмірі 2,6 млрд доларів. Для кращого розуміння фінансових показників банку доречно звернути увагу на табл.2.2.

Таблиця 2.2 - Основні фінансові показники діяльності АТ «ПУМБ» за 2015-2020 рр. (складено автором на основі [32])

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018	2019	2020
Активи, млн. грн.	35439,32	37643,81	44552,61	46532,33	55437,22	75263,95
Кошти клієнтів, млн. грн.	24238,31	26383,16	32657,60	36527,11	42752,59	57515,26
Власний капітал, млн. грн.	4777,26	4664,38	5848,30	7873,26	9067,37	9684,01
Доходи, млн. грн	6677,34	7878,12	7089,37	7676,18	9140,54	11754,69
Витрати, млн. грн	6623,15	9632,86	6722,36	6890,35	7103,02	9120,3
Чистий операційний дохід, млн. грн.	13590,03	13850,00	13441,57	15729,37	19960,5	14711,13
Прибуток до сплати податку, млн. грн.	-1400,82	-21055,45	24470,57	29052,57	31610,01	31652,84
Чистий прибуток, млн. грн.	7054,20	-17054,74	19067,014	20085,83	26037,17	26080,93
Доходність активів, %	0,15	-	0,82	1,69	4,08	5,01
Доходність капіталу, %	1,13	-	9,07	16,13	32,03	44,11

З цієї таблиці можна зробити висновок, що АТ «ПУМБ» має позитивну динаміку зміни дохідних даних, що є основним фактором їх інституційного характеру. За період 2015-2020 років активи банку зросли і на сьогоднішній день капітал банку становить 9,4 млрд гривень. Активи АТ «ПУМБ» сукупно складають 84,9 млрд грн, а зобов'язання – 75,5 млрд грн. За підсумками 2020 року кошти клієнтів становлять 67,3 млрд грн. Операційний прибуток банку в 2020 році склав 2412,6 млн грн проти 2041,2 млн грн у 2019 році. Також зросли

процентні доходи. Тобто чистий процентний дохід банку за резервами склав 21% порівняно з аналогічним періодом 2019 року та отримав прибуток у розмірі приблизно 2029,1 млн грн. Чистий комісійний дохід склав 439,2 млн грн [18].

Ліквідність та достатність капіталу банків майже вдвічі перевищує показники регулятора фінансового нагляду. Коефіцієнт ліквідності в іноземній валюті (LCR) становив 213%, в інших валютах – 184%, показник був вище 100%. Чистий коефіцієнт фінансової стійкості (NSFR) становив щонайменше від 80% до 139%. На момент 1 квітня 2021 року норматив достатності регулятивного капіталу АТ «ПУМБ» становив 16,97%, що перевищує нормативне значення (10%), а норматив достатності основного капіталу – при нормованих 7% має 15,35%.

Банк також демонструє дуже динамічний розвиток у секторі кредитування. Так, на кінець 2018 року кредити фізичним особам становили майже 106 млрд грн, що на 3% більше від попереднього показника 2019 року та на 34% порівняно з 2017 роком. У 2020 році обсяг кредитування зріс більш ніж на 20 млрд грн, а кредити готівкою та кредитні картки залишаються основними напрямками розвитку. Швидке прийняття рішень, якість обслуговування, програми лояльності для нових і постійних клієнтів, використання кредитних канікул під час епідемій, жорстка конкуренція в цій сфері досі використовуються послідовно, а велика увага приділяється неціновим факторам. Більше [27].

З цього розділу можна зробити висновок, що АТ «ПУМБ» є справді успішним і модернізованим банком, який не тільки розвиває фінансово-економічні можливості, модернізує українські банківські послуги, а й надає великого значення безпеці, зручності клієнтів. Для покращення модернізації послуг в умовах різних факторів глобалізації фінансово-економічних систем роботу можна проводити не тільки у відділеннях банків, а й у мобільних додатках та месенджерах.

## 2.2 Оцінювання ефективності використання інструментів системи антикризового управління банками за показниками фінансової стійкості на прикладі АТ «ПУМБ»

Зазвичай фінансову ситуацію слід оцінювати систематично та комплексно, використовуючи різноманітні методи, прийоми та аналітичні методи. Це дозволяє критично оцінити фінансові результати компанії, як статично, так і динамічно за певний період часу. Це визначить «болючі точки» фінансової діяльності в різні періоди часу та як ефективно використовувати фінансові ресурси та раціонально розподіляти.

Особливо важливою є своєчасна та об'єктивна діагностика фінансового стану банку. Причина полягає в тому, що власник не повинен ігнорувати потенційну можливість підвищення конкурентоспроможності компанії, яка може бути визначена лише шляхом своєчасної та об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства [44].

Якість аналізу фінансової ситуації банку залежить від використовуваної методології, вміння керівників приймати управлінські рішення та достовірної звітності перед компанією. Якість фінансового аналізу визначає ефективність управлінських рішень і, таким чином, ефективність банку в цілому [30].

Найбільш поширеним для оцінки поточного фінансового стану є коефіцієнтний метод підрахунку, заснований на розрахунках системи коефіцієнтів, який показує ситуацію в різних аспектах діяльності підприємства та дає змогу на ранній стадії виявити слабкі місця в його діяльності. Як правило, оцінка здійснюється за групою показників стану активів, фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності, прибутковості, ділової активності [45].

Першим кроком до покращення фінансового становища українських компаній є пошук оптимального співвідношення власного та боргового капіталу, яке дозволить мінімізувати фінансові ризики та максимізувати

прибуток на власний капітал. Оптимізація ліквідності підприємства здійснюється через діючий механізм фінансової стійкості, систему дій, спрямованих на зменшення фінансової заборгованості з одного боку та збільшення грошових активів для виконання цих зобов'язань з іншого. За період 2015-2020 рр. на рис. 2.1 показано співвідношення власного капіталу до активів АТ «ПУМБ» у розрізі зобов'язань [28].

На даному рисунку ми бачимо, що тенденція зростання власного капіталу мала незначний характер, порівняно з активами банку. Однак даний показник має значну вагому частку в розрізі зобов'язань, що говорить про залежність банку від коштів акціонерів банку. Проте, активи банку, як і загальні пасиви, мали характер до суттєвого зростання з 2018 по 2020 рік. Особливо дана тенденція простежується під час кризового періоду внаслідок пандемії коронавірусу.

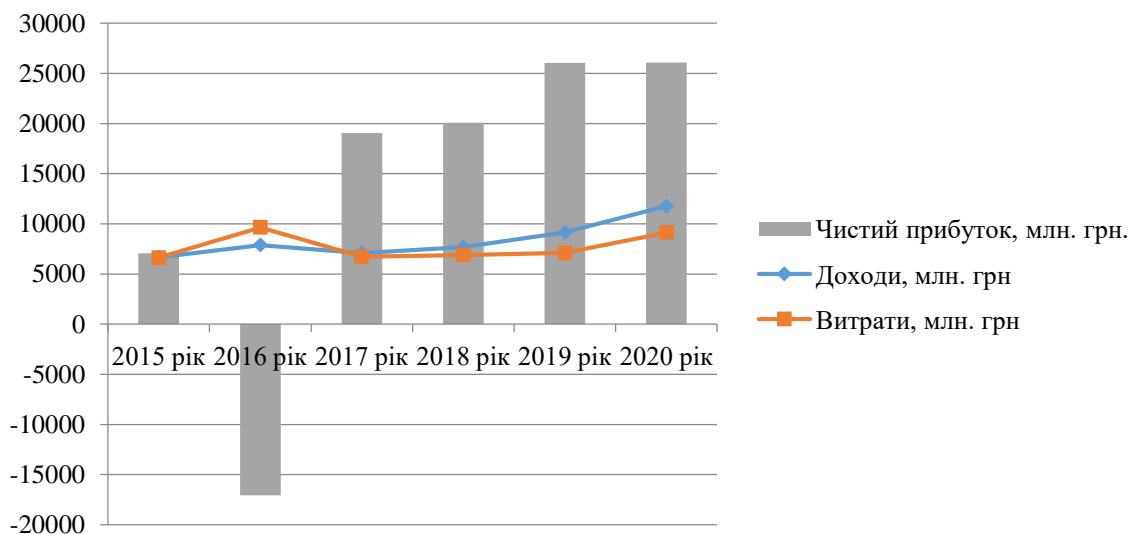


Рисунок 2.1 - Динаміка активів, власного капіталу та зобов'язань з 2015 по 2020 рр. (складено автором на основі [32])

Проте, активи банку, як і загальні пасиви, мали характер до суттєвого зростання з 2018 по 2020 рік. Особливо дана тенденція простежується під час кризового періоду внаслідок пандемії коронавірусу. Більш детально структуру активів АТ «ПУМБ» продемонстровано на рис. 2.2 нижче [43].

На даному рисунку бачимо, що майже 50% від загального обсягу активів складають кредити клієнтам. Це говорить про широкий рівень розвитку роздрібного бізнесу, високий рівень клієнтопотоків та відновлення довіри до банківських установ в кризовий період. Наступними по обсягам є цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід – 24,96%. Це свідчить про високий рівень розвитку банку стосовно використання дохідних фінансових інструментів.

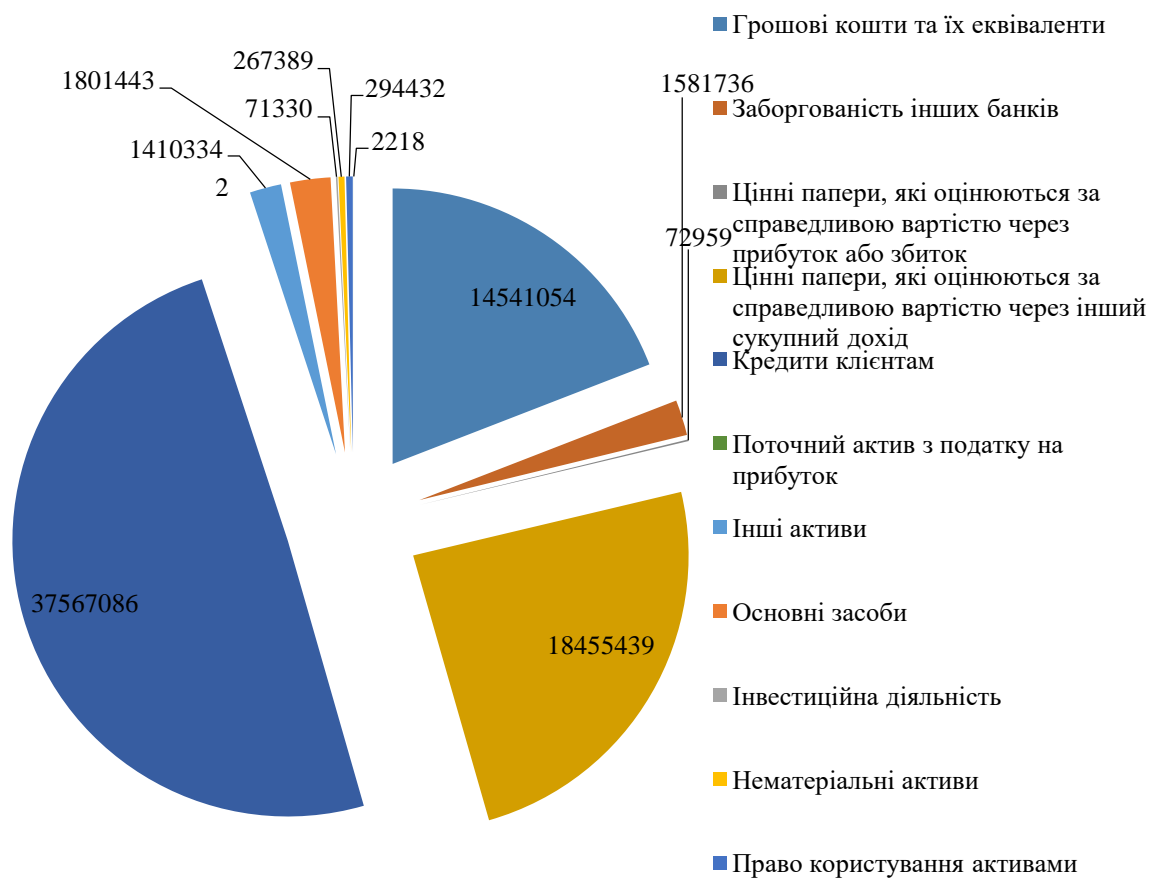


Рисунок 2.2 – Структура активів АТ «ПУМБ» станом на 01.01.2021, тис. грн. (складено автором на основі [32])

Третім показником за обсягом в розрізі активів є показник грошових коштів та їх еквівалентів – 19,12%. Даний фактор характеризує достатньо високий рівень ліквідності, та високий рівень конкурентоспроможності банку в сучасному середовищі

Головним критерієм результативності банку є чистий прибуток. Якщо даний показник має позитивні тенденції до зростання та стабільних характер, то фінансовий стан даної установи має задовільний характер. На рис. 2.3 продемонстровано динаміку чистого прибутку, доходів та витрат за період 2015-2020 рр [26].

Не дивлячись на фінансову нестабільність за останній звітний рік, АТ «ПУМБ» отримав чистий прибуток у розмірі 26080,93 млн. грн., що є найбільшим значенням за аналізований період. Також 2020 рік характеризувався найбільшим рівнем доходу, що свідчить про правильну стратегію розвитку під час кризи.

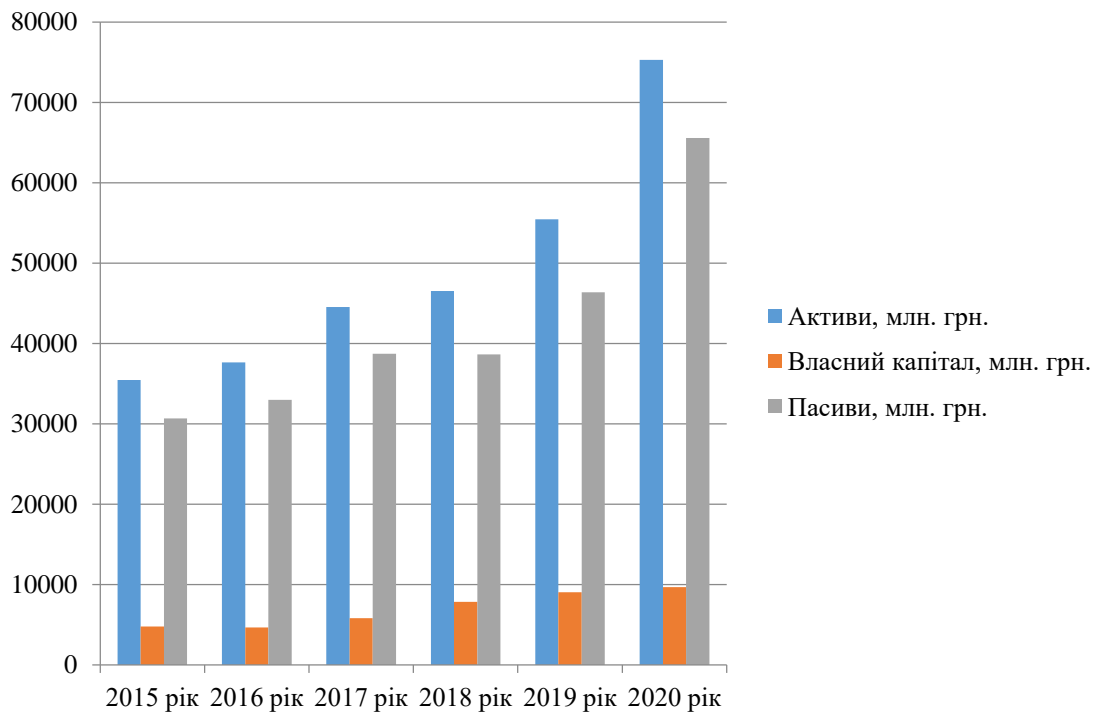


Рисунок 2.3 – Динаміка основних показників результативності АТ «ПУМБ» протягом 2015-2020 рр. (складено автором на основі [32])

Даний результат є очевидним фактором того, що антикризові заходи НБУ, спрямовані на поліпшення фінансової активності та діяльності банків, були максимально ефективними. Тобто, орієнтація на кредитний важіль в реальному секторі мала виграшний результат у підсумку.

Складність комерційної банківської системи не дозволяє використовувати більше ніж один критерій для оцінки рівня стійкості через її багатогранність процесу, вплив різноманітних і волатильних факторів та високий рівень відкритості [30].

Коефіцієнтний аналіз є продовженням загального аналізу фінансового стану, а розраховані коефіцієнти можна використовувати для оцінки якісних характеристик активів і зобов'язань.

Таблиця 2.3 – Коефіцієнти показників фінансової стійкості на основі капіталу за 01.01.2019-01.01.2021 рр. (складено автором на основі [32])

Показник	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	Абсолютне відхилення	
				01.01.2020 від 01.01.2019	01.01.2021 від 01.01.2020
Коефіцієнт надійності	15,08%	19,67%	14,86%	30,51%	-24,49%
Коефіцієнт «фінансового важеля»	6,633193	5,082608	6,731047	-0,305077	0,3243292
Коефіцієнт відношення статутного капіталу до балансового капіталу	52,82%	37,95%	50,80%	-39,19%	33,89%
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	13,10%	16,44%	12,93%	30,51%	-21,32%
Коефіцієнт захищеності дохідних активів власним капіталом	-0,114499	-0,062394	-0,120819	-0,835086	0,9363826
Коефіцієнт концентрації капіталу в структурі загальних пасивів	13,10%	16,44%	12,93%	20,31%	-21,32%
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	14,4522	16,02986	15,21742	0,09842	-0,0506833

З цих розрахунків можна зробити кілька висновків.

Якщо говорити про коефіцієнт надійності, то припускаємо, що цей показник повинен покривати 25-30% боргу, тобто зобов'язань. Однак

розрахована величина нижча за вказаний норматив, що свідчить про ризик втрати банком ресурсної бази. Ця «аритмія» також може характеризувати можливі наявні проблеми з поточною ліквідністю.

Коефіцієнт «фінансового важеля» є оберненим показником, але, на жаль, схожий через низькі значення та нестабільність, оскільки нормативне значення має бути близько 20:1. Ця величина ще раз підтверджує поточну та потенційну загрозу фінансовому становищу банку [42].

Коефіцієнт співвідношення статутного капіталу до балансового капіталу свідчить про високий ступінь залежності від акціонерів банку, що може негативно вплинути як на внутрішні процеси управління, так і на потенціал зовнішніх загроз.

Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів представляє загальний рівень придбання активів через власний капітал і повинен мати скориговану вартість не менше 4%. Однак для досліджуваного банку АТ «ПУМБ» ці значення коливаються від 13% до 16%, що є дещо завищеним. Відрізняючись потенціалом захисту кредиторів і вкладників від несподіваних втрат або інших зовнішніх проблем, високий ступінь довіри до акціонерів банку може звести нанівець та діяти назустріч потенційним загрозам.

Розрахований коефіцієнт захисту дохідних активів власним капіталом має негативне значення, що вказує на те, що він не може захистити особисте майно, дохідний актив, чутливий до змін процентних ставок.

Коефіцієнт концентрації капіталу в структурі загальних зобов'язань становить 15-10%, що є рекомендованим значенням. Однак ця нестабільність, що спостерігається протягом аналізованого періоду, може свідчити про неділову діяльність із залучення та розвитку клієнтської бази.

Коефіцієнт мультиплікатора капіталу відображає норму утримання активів у капіталі. Чим вище значення, тим менш стійкий банк, але збільшення цього коефіцієнта є фактором, що підвищує рентабельність капіталу. Акціонери зацікавлені в зростанні цього коефіцієнта, оскільки весь капітал, включаючи позики, приносить прибуток, а дивіденди отримують лише



акціонери. Це знову ж таки свідчить про появу загроз певним бізнес-рішень, які можуть призвести до конфлікту інтересів [40].

Відповідно до запроваджених антикризових заходів НБУ на підтримку фінансової стійкості та можливу «реанімацію» фінансового стану банку, АТ «ПУМБ» активно використовував рекомендації центробанку, про що свідчить позитивна динаміка прибутковості банку. Розширення клієнтської бази, пом'якшення та зниження процентних ставок, розширення асортименту банківської продукції та активний перехід банку в цифровий режим показує позитивні зміни у внутрішніх процесах [41]. Проте, при політиці припинення антикризових заходів НБУ, починаючи з 4 кварталу 2021 року виникає загроза в управлінському секторі банку, звідки можуть виникати негативні наслідки, які в свою чергу можуть створити ланцюгову реакцію. Якщо дана тенденція буде зберігатися протягом кількох років або набиратиме більш значні обсяги, то такий перспективний та прибутковий банк як АТ «ПУМБ» може припинити свою діяльність. Тому необхідно переглянути політику власного менеджменту для збереження та вдосконалення даної банківської установи.

### 2.3 Вдосконалення ефективності антикризового управління в банку в умовах COVID-19

Як і будь-який процес, управління банківським реагуванням на кризу вимагає постійного вдосконалення. Дуже серйозною є проблема подолання певних розривів між основними елементами ризик-менеджменту, теоретичною логікою та основними процедурами практичного застосування для створення ефективних інструментів. Раннє виявлення кризових ситуацій у банківських установах виникає при використанні інструментів аналізу кризового реагування. Для цього проводяться стрес-тести, у тому числі з

використанням різних альтернативних сценаріїв, а також визначаються позитивні та негативні фактори, що впливають на фінансову стійкість банку.

На нашу думку, стрес-тестування є найбільш підходящим інструментом для запобігання кризовому стану і може використовуватися як для окремих банків на мікрорівні, так і для банківського сектору на макрорівні [29].

Прогнозний період для цього підходу становить три роки. Для базового сценарію були використані публічні оцінки та прогнози НБУ. Негативний сценарій розроблено з урахуванням подальшого розвитку кризи COVID-19 у 2020 році порівняно з попередніми кризовими періодами, такими як світова фінансово-економічна криза 2008-2010 років та політична нестабільність 2014 року. Перевагами цього підходу є: звіт про прибутки та статус банку за три перспективні періоди, а також можна розрахувати потребу в докапіталізації. Ліміти допустимої величини відкритих позицій в іноземній валюті та процентної ставки за непрацюючими кредитами (операційної ставки) визначаються нормативними вимогами НБУ [38].

Затвердження підходу банку до стрес-тестування було перевірено на прикладі АТ «ПУМБ». Розрахунки зроблені згідно з балансом АТ «ПУМБ» від 01.12.2021 року, а результати стрес-тестів, проведених АТ «ПУМБ», представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Результати проведення стрес-тестування в АТ «ПУМБ» за базовим та негативним сценарієм, тис. грн. (складено автором на основі [32])

Основні показники	Базовий сценарій			Несприятливий сценарій		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Грошові кошти та їх еквіваленти	34805914	34805914	34805914	34805914	34805914	34805914
Кредити та заборгованість клієнтів (чисті)	22688620	22863573	22851079	22843058	23033479	23014032
Основні засоби	1554205	1554205	1554205	1554205	1554205	1554205
Активи усього	78975100	80770534	79210726	91423056	95847649	94986403
Депозити юридичних осіб	34379472	34789400	34686918	37966341	39964739	40528390

## Продовження таблиці 2.4

Депозити фізичних осіб	26773576	27117070	27031197	29779153	31453690	31925995
Зобов'язання усього	68749799	70820858	70303093	86871564	96967975	99815681
Статутний капітал	4780595	4780595	4780595	4780595	4780595	4780595
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	642411	366787	-675256	5031397	-10703215	-14412166
Власний капітал	10225300	9949675	8907633	4551492	-1120326	-4829278
Чистий процентний дохід / (Чисті процентні витрати)	3611363	2828396	2378464	-970394	-1934349	87773
Чистий комісійний дохід / (Чисті комісійні витрати)	1387268	1564960	1765101	1485370	1754347	2026089
Адміністративні витрати	-4224953	-4692148	-5211006	-4386987	-4995286	-5619597
Прибуток/(збиток) за рік	642411	-275625	-1042043	-5031397	-5671818	-3708952

Стрес-тест для коефіцієнта достатності капіталу (Н2) АТ «ПУМБ» показав, що у 2024 році може знизитися до -6,9% за несприятливого сценарію (рис. 2.4).

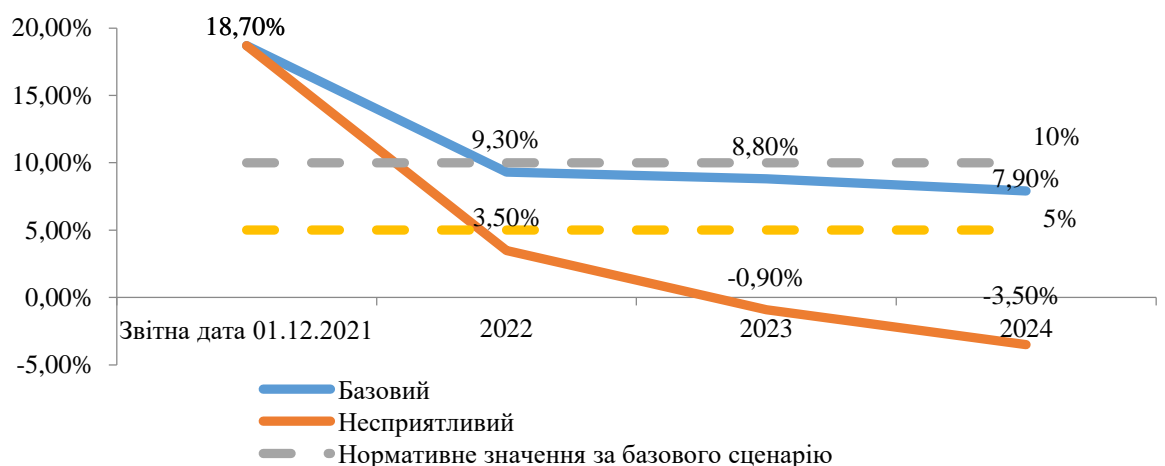


Рисунок 2.4 - Стрес-тестування нормативу достатності (адекватності) капіталу (Н2) АТ «ПУМБ» за базовим та негативним сценарієм, % (складено автором на основі [32])

Якщо мінімальна нормативна вартість Н2 залишиться на рівні 10% у 2024 році, це вимагатиме значного залучення капіталу. Тому для банків важливо збільшувати власний капітал та уникати діяльності, яка не є прибутковою через збільшення статутного капіталу та резервів в більшій мірі [28].

Стрес-тестування дає змогу діяльності АТ «ПУМБ» запропонувати набір дій, придатних для реалізації, тим самим усуваючи майбутні ризики та підвищуючи ефективність антикризового управління, а саме:

- інтенсифікація роботи з безнадійними кредитами;
- проведення ретельної оцінки кредитного ризику;
- реструктуризація кредитів для позичальників, які не можуть обслуговуватися в ситуації з COVID-19
- підвищення привабливості довгострокових фінансових ресурсів.
- стрес-тест з використанням основних і несприятливих сценаріїв з урахуванням негативного економічного впливу поширення коронакризи 2020 року [39].

На нашу думку, заходи АТ «ПУМБ» щодо реагування на кризу в умовах COVID-19 мають бути доповнені такими заходами, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності банків в умовах пандемії: загальні заходи щодо розвитку ринку; заходи щодо підвищення якості фінансових послуг; заходи щодо підвищення доступності роздрібних фінансових послуг; заходи щодо підвищення якості обслуговування за рахунок цифровізації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Заходи підвищення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» в умовах COVID-19 (складено автором на основі [39])

Назва заходів	Характеристика заходів
Заходи загального характеру, спрямовані на розвиток ринку	комплексні заходи проти недобросовісної конкуренції через прозорість фінансових послуг; підвищення фінансової грамотності населення; сприяння конкуренції на місцевих фінансових ринках

## Продовження таблиці 2.5

Заходи, спрямовані на підвищення якості фінансових послуг	розробка та впровадження нових продуктів і послуг населенню; мінімізація ризику; економія на кредитних витратах, прозорість ціноутворення, навчання персоналу та рівень обслуговування, навчання персоналу; повне розкриття інформації
Заходи, спрямовані на підвищення доступності роздрібних фінансових послуг	розширення місцевого доступу до кредитних та інвестиційних продуктів банків: акцент на розвиток роздрібних фінансових послуг у малих містах; визначення цільових груп клієнтів, яким необхідно підвищити доступність роздрібних фінансових послуг; розробка моделі представництва фінансових послуг.
Заходи, спрямовані на підвищення якості послуг в результаті їх цифровізації	наповнення контенту сайту для банків, якість сайту, наявність додаткових можливостей сайту (кредитні та інвестиційні калькулятори, таблиці аналізу, порівняння за видами депозиту та тарифів); технологія CRM (смс-пропозиції на нові продукти, привітання з днем народження тощо); онлайн консультація; розвиток дистанційного банкінгу для постійного моніторингу якості обслуговування клієнтів, у тому числі з використанням методології «таємного покупця»; розвиток технології електронних грошей (ЕГК), включаючи мобільні платежі

Тому, щоб підвищити ефективність антикризового менеджменту банків у контексті COVID-19, було запропоновано підхід банківського тестування, який може оцінювати звіт про фінансовий стан, звіт про прибутки та збитки за три перспективні періоди, та розрахувати потребу в докапіталізації. Запропонований підхід апробовано в діяльності АТ «ПУМБ». Результати показують, що якщо криза COVID-19 пошириться далі у 2022 році, банкам доведеться залучати капітал за несприятливого сценарію. Тому АТ «ПУМБ» рекомендовано доповнити діючі заходи кризового реагування заходами щодо підвищення конкурентоспроможності під час пандемії. Його використання підвищує прибутковість банку та збільшує його внесок у власний капітал.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

Стійкий банк, на нашу думку, — це той банк, який не лише забезпечує адекватну ліквідність у відповідь на зовнішні та внутрішні тиски, але й має можливість вести банківський бізнес без перебоїв, наприклад, надавати кредити та працювати на фондовому ринку. Стійкість банківської установи слід оцінювати з точки зору відповідного зовнішнього середовища банку. Категорія стійких банків включає банки, які зберігають стабільні масштаби діяльності або мають дещо покращені результати в процесі власної діяльності, в той час як їхня ділова активність загалом знижується. Підсумовуючи, слід зазначити, що фінансовий стан є найважливішим параметром, який гарантує стійкість банку. Фінансово-економічні показники банку, які агрегують характеристики різних компонентів стійкості банку, можна визначити шляхом аналізу: розміру і структури капіталу, доходів та прибутку, рентабельності капіталу, ліквідності, мультиплікатору ефективності капіталу та доданої вартості банком та надання інформаційного аналізу та технічної допомоги щодо параметрів діяльності банку з управління фінансами.

У даній роботі антикризове управління в забезпеченні фінансового стану банку розглядається як низка заходів із запобігання кризовому стану, які постійно здійснюються керівництвом банку для прогнозування, діагностики симптомів, усунення криз та подолання наслідків з мінімальною шкодою для банку. Антикризове управління відрізняється від традиційних методів певними умовами та інструментами. Інструменти антикризового управління включають інструменти аналітичного, фінансового та організаційного управління. Це залежить від режиму роботи банку, наявності ресурсів, і вони використовуються окремо або в комбінації. Тому, на нашу думку, необхідно розробити окрему систему діагностики та моніторингу фінансової стійкості

банківської системи, яка дасть змогу оцінювати розвиток банківської системи України на регіональному та національному рівнях з урахуванням її макро- та мікрофункції.

Фактори, що впливають на стійкість банківсько-фінансових установ, різноманітні за характером, спрямованістю та формою. Тому вони потребують чіткої систематизації. Основними з них є проблеми рефінансування банків збільшення обсягів неповернення валютних кредитів, скорочення ресурсної бази банків, зниження ліквідності та якості банківських активів, зростання відсоткових ставок та ризиків, пов'язаних з фондовим ринком, тощо. Тому така систематизація зручна і може бути використана як метод дослідження фінансової стійкості. Його можна застосовувати як методологічну основу для визначення кількісної залежності від факторів, що її складають, та для розробки прогнозів розвитку.

Після кризових заходів НБУ для підтримки фінансової стійкості та покращення фінансового стану банку АТ «ПУМБ» активно використовував рекомендації центрального банку, про що свідчить позитивна динаміка прибутковості банку. Розширення клієнтської бази, послаблення та зниження процентних ставок, розширення асортименту банківських продуктів, активізація цифрової системи банків свідчить про позитивні зміни у внутрішніх процесах. Проте є загрози політиці НБУ щодо реагування на кризу, які можуть мати негативні наслідки з IV кварталу 2021 року та викликати ланцюгову реакцію в банківському секторі. Якщо ця тенденція збережеться протягом кількох років або більше, то такий прибутковий та перспективний банк, як АТ «ПУМБ», може припинити свою діяльність. Тому необхідно переглянути політику управління для підтримки та розвитку цієї банківської установи. У зв'язку з цим АТ «ПУМБ» рекомендуємо доповнити діючі заходи кризового реагування заходами щодо підвищення конкурентоспроможності, перегляду та вдосконалення управління в умовах пандемії, що підвищить прибутковість банків та збільшить їхній внесок у власний капітал. системи.

Особливої уваги при створенні системи антикризового управління в забезпеченні фінансового стану банків заслуговує використання таких інструментів, як стрес-тести. У роботі використано науково-методичний підхід до стрес-тестування в банках. Для покращення процесу стрес-тестування розглянуто три сценарні методи (базовий, песимістичний та оптимістичний) для рівня достатності капіталу банку. Запропоновано та апробовано підхід банку до стрес-тестування на прикладі АТ «ПУМБ», що дозволяє оцінити звіт про фінансовий стан банку та звіт про прибутки та збитки за три перспективні періоди. для залучення капіталу. Стрес-тест АТ «ПУМБ» дозволив доповнити наші заходи з реагування на кризу конкурентними заходами.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dziobek D., Pazarbasioglu C. Lessons from Systemic Bank Restructuring. IMF Working Paper. 1998. № 14. 24 p.
2. Адонін С. Теоретичні підходи до побудови системи антикризового управління підприємством. Економічний аналіз. 2015. Випуск 8. Частина 2. С. 19 - 22.
3. Азаренкова Г.М., Біломістний О.М., Біломістна І.І. .Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: монографія. УБС НБУ. 2014. – 192 с
4. Азаренкова Г.М., Бондаренко І.Ю., Азаренков С.Г. Забезпечення фінансової безпеки підприємства як основи його ефективної діяльності. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2016. № 1 (16). С. 168-176.
5. Азаренкова Г.М., Головка О.Г., Дікань Л.В. Фінансовий контроль: міжнародний досвід: наук.-практ. видання. Київ: УБС НБУ, 2013. 429 с.
6. Арістова А., Мазур Г. Інструментарій державного антикризового управління у банківському секторі. Вісник КНТЕУ. 2010. № 2. С. 88-102.
7. Афанасьєва О. Б. Зарубіжний досвід антикризового управління в банках у період світової фінансової кризи. URL: <http://www.economconfer.com/article/6>.
8. Барановський О. І. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн. Вісник Національного банку України. 2009. №4. С. 8–19.
9. Бас М. А. Антикризове управління банківськими установами: теоретичний аспект. Економіка. Фінанси. Право. 2010. №5. С. 25–27
10. Батковський В., Домрачев В. Політика процентних ставок центральних банків у кризових умовах. Вісник Національного банку України. 2009. № 9. С. 14-16.

11. Береславська О. Дисбаланси валютного ринку. Вісник Національного банку України. 2013. №3. С.3-9.
12. Біломістна І.І., Біломістний О.М., М.С. Крамська. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання . Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики : зб. наук. праць. 2013. № 1 (14). С. 90 - 96.
13. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с
14. Горшкова Н., Войтенко В., Хмелюк Л., Могілат І., Сітнікова Н., Старіков В. Україна: вплив COVID-19 на економіку і суспільство (бачення постпандемічного розвитку у 2020-2024 рр. очима експертів та молоді). Консенсус прогноз №52. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, 2020. 50 с.
15. Градов А. П., Кузин Б. И. Стратегия и тактика управления фирмой. СПб: Специальная литература, 1996. 398 с
16. Дзюблюк О. В., Михайлюк Р. В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи: монографія. Тернопіль: Тернограф, 2009. 316 с.
17. Довгань Ж.М. Антикризіві заходи як інструмент забезпечення фінансової стійкості банківської системи. Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2011. №25[8]. С.238–241
18. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу. Регіональна економіка. 2005. № 3. С. 42–45.
19. Жежерун Ю., Романчук С. Антикризівий менеджмент в банку в умовах COVID-19. Міжнародний науково-практичний журнал «Фінансовий простір». 2020. №4 (40). С. 258-265.
20. Жежерун Ю.В., Луцан В.О. Застосування кризових індикаторів в антикризовому управлінні в банку. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2017. Вип. 24.

Ч.2. С. 64–68. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-2-2017/16.pdf>

21. Закон України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III від 7 грудня 2000 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

22. Закон України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”. Відомості Верховної ради України. 2000. №32. С.79.

23. Зверяков М.І., Коваленко В.В. Банківський капітал: вимоги Базеля III. Фінанси України. 2011. №6. С. 13- 23

24. Звіт про фінансову стабільність. Київ: Національний банк України, 2020. 49 с. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>.

25. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами. Экономика и управление. 2013. № 4. С. 41 - 46.

26. Кошкин В.И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. ИНФРА-М, 2000. 512 с.

27. Круш П.В. Проблеми та напрями застосування сучасної концепції антикризового управління в діяльності підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2016. № 1 (16). С. 168-176.

28. Мельник В., Колесник О. Теоретичні аспекти дослідження сутності антикризового менеджменту банківських установ. Проблеми і перспективи економіки та управління. №4(20), 2019. С. 334-341. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-4(20)-334-341.

29. Міщенко В. Удосконалення управління проблемними активами банків [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://library.if.ua/articles/article-37/>.

30. Оборотно-сальдовий баланс банків. Національний Банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4>.

31. Орлюк, О. П. Банківська система України. Правові засади організації. Юрінком Інтер, 2003. 376 с.
32. Офіційний сайт АТ «ПУМБ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pumb.ua/>
33. Офіційний сайт Національного банку України. URL:<https://www.bank.gov.ua>.
34. Погребняк А. Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління. НТУУ «КПІ». 2012. С. 60.
35. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2019. № 12. С.138 - 147.
36. Рейтинг стійкості банків за підсумками 3 кварталу 2020 URL: <https://minfin.com.ua/banks/rating/?date=2020-10-01>.
37. Рисін В.В. Оцінка ефективності антикризового регулювання діяльності банків в Україні. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2010. №2 (8). С. 103-111.
38. Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Лісовал В. П. Управління виробництвом. Менеджмент підприємницької діяльності. Навч. посібник / За редакцією Л. І. Скібіцької.-К.: Кондор, 2013.
39. Смовженко Т.С., Кузнецова А.Я., Азаренкова Г.М. .Економічна та інформаційна безпека суб'єктів господарювання: сучасний стан та тенденції розвитку : колективна монографія. УБС НБУ. 2017.349 с
40. Сусіденко О. В. Фінансова безпека підприємства: теорія, методи, практика : монографія. К. : Центр учбової літератури, 2015. с. 110-121.
41. Хомутенко Л.І. Світовий досвід упровадження антикризових заходів у протидії наслідкам фінансової кризи. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2012. №3 (15). С. 49-53.
42. Шевцова О. Й. Основи антикризового фінансового управління підприємством [Електронний ресурс]. наук. фахове видання 2014. Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1773>

43. Шпак Н. О. Економічна стабільність суб'єктів господарювання в умовах хаотичного розвитку національної економіки України : монографія. М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львівська політехніка". 2015. с. 201-216.
44. Штангрет А. М. Котляревський Я. В., Мельников О. В. Фінансова безпека підприємства: методичні засади управління. Фінанси України. 2013. № 11. С. 56-65.
45. Яремова М. Оптимізація рівня економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 2. С. 475-480.