



## АНОТАЦІЯ

Сіняговський Ю. В. Науково-методичні засади формування механізму антикризового менеджменту банку. – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Сумський державний університет Міністерства освіти і науки України, Суми, 2023.

Дисертаційна робота присвячена розв'язанню наукової проблеми, що полягає в удосконаленні теоретичних засад, науково-методичних підходів та практичного інструментарію формування механізму антикризового менеджменту банку.

У роботі здійснено ґрунтовний аналіз концепту банківських криз з використання трендового (інструментарій Google Trends), компаративного (інструментарій Google Books Ngram Viewer) та бібліометричного (інструментарій VOSviewer) аналізу.

На цій основі встановлено, що фундаментальні поняття, пов'язані з банківськими кризами, включають макроекономічні («фінансова криза», «глобальна фінансова криза», «фінансові ринки» та «фінансова стабільність») та мікроекономічні (банківські ризики, ліквідність, корпоративне управління та ризик-менеджмент) аспекти. Отримані дані визначають необхідність дослідження банківських криз у широкому контексті як невіддільну ознаку функціонування фінансових ринків, і у прикладному аспекті – як результат неефективності функціонування банку як посередника, що має суб'єктивні та об'єктивні причини та вимагає комплексу антикризових заходів.

За результатами часового та трендового аналізу встановлено, що інтерес до дослідження банківських криз не є постійним, та значно зростає під час турбулентних періодів та кризових явищ на фінансових та банківських ринках, таких як світова фінансова криза 2008 року, політичні кризи у 2013 році та пандемія у 2020 році. Отримані дані визначають необхідність дослідження банківських криз у взаємозв'язку та взаємовпливі з факторами їх виникнення, умовами розгортання та протікання у відповідному часовому проміжку. Це

дозволить: ідентифікувати фактори, які сприяли або запобігали виникненню криз для побудови більш стійких банківських систем у майбутньому; систематизувати реакції банків та регуляторів на кризові ситуації та оцінити їх ефективність для вдосконалення стратегій та політик управління кризовими ситуаціями, адаптованих до загроз, які зазнають банки в різні етапи криз.

За результатами просторового бібліометричного та трендового аналізу з'ясовано, що дослідницький інтерес до банківських криз сконцентровано в економічно розвинених регіонах з подальшим поширенням на менш економічно розвинені країни та регіони. США є центром досліджень з питань банківських криз, а дослідники мають розгалужені наукові зв'язки з країнами Південної Америки, Північної Америки, Європи та Карибського басейну. Наявна потужна наукова колаборація дослідників з країн Західної та Східної Європи, що мають спільні характеристики в економіці та історичних зв'язках, науковців з країн Південно-Східної Азії та Перської затоки з розвинутими фінансовими секторами. Наявні значні географічно різноманітні наукові колаборації, що об'єднують країни Європи, Південно-Західної Азії, Перської затоки, Південно-Східної Азії, Північної Африки, Східної Азії, Близького Сходу та Західної Африки. Більшість цих країн схильні до геополітичних ризиків і мають схожу структуру економіки. Урахування просторового контексту дозволяє визначити специфічні особливості, фактори, що впливають на виникнення банківських криз та масштаби їх наслідків, а також підходи до реагування на кризи в різних країнах як основи для виявлення кращих практик та застосування при розробленні механізмів антикризового менеджменту банку (далі АМБ).

Обґрунтовано, що для формалізації об'єктного поля АМБ доцільно базуватись на концепції бізнес-моделі банку з поділом на операційну та фінансову складові. Це дозволить сформулювати цілісні практичні механізми та антикризовий інструментарій за допомогою цільових індикаторів, адаптованих до профілю ризиків бізнес-моделі, всебічного аналізу сценаріїв з урахуванням вразливості банку до кризових факторів фінансового та

операційного характеру та ефективного підходу до забезпечення транспарентності.

Визначено, що кризи виникають як результат взаємодії екзогенних факторів та тригерів із вразливими компонентами бізнес-моделі, що можна розділити на первинні, зумовлені ефективністю та адаптивністю стратегічного менеджменту, стратегічним ризиком, що є головною причиною нестійкості, та вторинні, які впливають з перших (параметри операційної та фінансової бізнес-моделі). Фінансові вразливості бізнес-моделі банку виникають через неефективне формування та розподіл ресурсів, що відображається на його фінансових показниках. Ці характеристики індивідуальних бізнес-моделей сприяють взаємозв'язку та вразливості банківської системи, роблячи її чутливою до системних ризиків. Операційні вразливості виникають через залежність банків від критичних ресурсів, постачальників та контрагентів, високий рівень взаємопов'язаності та складності операцій та послуг, що спричиняють передачу та посилення шоків. Це призводить до зниження операційної стійкості банків, зростання операційних ризиків та накопичення кризового потенціалу.

Екзогенні фактори та тригерні події запропоновано структурувати за ієрархічними рівнями (мега- (глобальний), макро- (національний), мезорівень (регіональний)), сутнісними характеристиками (катастрофічні, політико-інституційні, економічні, фінансові, соціальні, цифрові), характером впливу (екстремальний, непрямий, прямий).

Визначено, що банківські кризи в Україні були результатом поєднання екзогенних факторів та тригерних подій та внутрішніх вразливостей бізнес-моделей банків. Екзогенні фактори включали: фактори прямої дії (неефективність банківського регулювання та нагляду для криз 2008 та 2014 років); непрямой дії макrorівня (економічна та політична нестабільність); непрямой дії мегарівня (геополітичні ризики, зовнішні шоки для кризи 2008 року); екстремальної дії (анексія АР Криму та конфлікт на сході України

для кризи 2014 року; пандемія COVID-19 у 2020 році; повномасштабна війна росії з Україною, починаючи з лютого 2022 року).

Ендогенними факторами, що спричинили внутрішні вразливості банків до криз, виступали неефективна система стратегічного менеджменту та невідповідна практика управління ризиками, що призводили до відсутності контрольованості, транспарентності та підзвітності, сприяючи формуванню параметрів бізнес-моделі, схильної до криз (недостатня капіталізація, високий рівень кредитного ризику низька якість активів, дефіцит ліквідності).

Банківські кризи в Україні призводили до негативного впливу на мікро- та макрорівень банківської системи та економіки, вимагали запровадження внутрішньобанківських та державних антикризових заходів, зокрема підтримки ліквідності, рекапіталізації державних банків та націоналізації системно важливих банків, спричиняли падіння рівня суспільної довіри.

За результатами дослідження теоретико-методологічного підґрунтя АМБ визначено, що АМБ є постійною специфічною формою банківського менеджменту, виступаючи як його підсистема, що передбачає діагностику та виявлення симптомів, які передують кризі, розробку та впровадження ефективних стратегій для запобігання їх розвитку, а також швидке реагування для зменшення негативних наслідків у випадку виникнення кризових явищ.

Механізм АМБ запропоновано трактувати як організовану, упорядковану певним чином сукупність компонентів (підсистем) та взаємозв'язків між ними, що постійно взаємодіють між собою на основі загальних та специфічних принципів для досягнення поставлених цілей подолання кризових ситуацій та інформування про ці процеси ключових стейкхолдерів:

Визначено, що за компонентним складом механізм АМБ являє собою ієрархічну сукупність цілей (таргетів АМБ та критеріїв їх досягнення) та субмеханізмів як похідних від функцій менеджменту (планування, регулювання, аналіз, координація, організація та контроль), а також способів

їх взаємодії, ескалації, активації та деактивації, щоб гарантувати, що перехід від одного режиму АМБ до іншого відповідає фазі розгортання кризи.

Системно-процесна модель механізму АМБ об'єднує в єдину систему процеси стратегічного менеджменту та процеси діагностики, попередження, подолання кризи та застосування відповідних методів управління та базується на фазах розгортання кризи в банку. Це дозволяє диференціювати відповідні режими АМБ та операціоналізувати інструменти для їх реалізації. Кожен з режимів АМБ має передбачати наявність механізмів ескалації, активації та деактивації, щоб гарантувати, що перехід від одного етапу АМБ до іншого відповідає фазі розгортання кризи в банку. Індикатори повинні давати точну картину поточного та перспективного операційного та фінансового стану банку, характеризуючи при цьому ризики, що виникають, та дозволяючи швидко реагувати на кризи (фази стресу), а також активувати відповідні режими АМБ та використати інструменти. Її застосування дозволить підвищити ефективність антикризових управлінських рішень та забезпечити стійкість банку у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

У роботі визначено, що стратегічний менеджмент формує основу для формування стійкої бізнес-моделі як основи запобігання кризам.

Для превенції криз система стратегічного менеджменту має забезпечувати адекватність стратегічного процесу, відповідність стратегії та бізнес-моделі параметрам операційного та ендогенного середовища (наявним ресурсам та здатності менеджменту їх ефективно використовувати) та адаптивність. Це дозволить запобігти генеруванню стратегічних факторів нестійкості, що призводять до зростання стратегічного ризику, та, як наслідок – до нестійкості бізнес-моделі банку до кризових факторів та шоків.

У роботі розвинуто концептуальні засади стратегічного менеджменту в контексті превенції банківських криз на основі алгоритму трансформації бізнес-моделі, який враховує та інтегрує ендогенні стратегічно обумовлені та екзогенні фактори, створюючи цим внутрішні умови для адаптивності та вдосконалення стратегій, що дозволяє відповідати вимогам мінливого

операційного середовища.

У роботі доведено, що для забезпечення операційної стійкості банку необхідною умовою є безперервність діяльності як здатність банку виконувати притаманні йому функції скоординованим, безперебійним та ефективним способом, незалежно від впливу екзогенних та ендегенних загроз та шоків.

Планування безперервності діяльності спрямоване на забезпечення стійкості бізнес-процесів, інфраструктури, технологій та персоналу в умовах кризових ситуацій, надзвичайних подій або природних катастроф банку на основі розробки та реалізації системи заходів уникнення / мінімізації негативних наслідків порушення безперервності діяльності (втрати доходу, репутації, невиконання регуляторних вимог, порушень в обслуговуванні клієнтів тощо).

Модель розроблення планів забезпечення безперервності діяльності (далі – ВСП) пропонуємо розглядати як організовану, упорядковану певним чином сукупність об'єктної та суб'єктної складових, що взаємодіють за допомогою відповідного механізму та інструментарію для ідентифікації наявних та потенційних загроз безперебійності діяльності; визначення об'єктів, що є критично важливими для безперебійного функціонування; сценарного аналізу можливого впливу загроз та ризиків на банк, клієнтів та ключових стейкхолдерів; розроблення планів відновлення діяльності відповідно до результатів сценарного аналізу; періодичного тестування та оцінювання ефективності планів та процедур дій у разі кризових ситуацій, внесення змін та оновлення планів, за потреби.

Результатом його функціонування є формування політик, дій та процесів, необхідних для запобігання, підготовки до реагування, реагування та відновлення після наслідків реалізації загроз безперервності діяльності для забезпечення операційної стійкості та обмеження фінансових та нефінансових втрат. Його запровадження в діяльність банків України дозволяє зменшити рівень негативного впливу загроз, спричинених військовими діями, та підвищить їх адаптованість до поточних умов функціонування.

У роботі удосконалено методичне забезпечення формалізації фінансових бізнес-моделей банків України в забезпеченні антикризової стійкості.

Розроблений підхід передбачає поєднання кластерного аналізу (ієрархічна кластеризація, метод k-середніх) та експертних методів.

Для його апробації сформовано вибірку з 54 банків України, що включає банки, які протягом 2009-2022 років залишалися фінансово стійкими, а також банки, які втратили свою платоспроможність та були ліквідовані (приєднані до інших банків) протягом цього періоду.

За допомогою інструментарію кластерного аналізу було визначено ключові бізнес-моделі (описані чотирма критеріями), що характеризували діяльність досліджуваних банків станом на кожен рік дослідження протягом 2009-2022 років. Результати засвідчили, що протягом останніх чотирнадцяти років діяльність досліджуваних 54 банків характеризувалася у межах 21 бізнес-моделі. Визначено, що трансформація бізнес-моделей відбувалась відповідно до трендів банківського ринку. Водночас не було зафіксовано однозначних закономірностей щодо вибору бізнес-моделей здійснення діяльності банками, надалі визнаними неплатоспроможними.

Отримані за результатами його застосування аналітичні дані формують підґрунтя для оцінювання особливостей індивідуальної трансформації бізнес-моделей банків порівняно з загальноринковими тенденціями, її причини та вплив на стійкість до криз.

У роботі досліджено та удосконалено методичний інструментарій ідентифікації ендогенних детермінант стійкості фінансової бізнес-моделі банків. Він полягає у комплексному та багатоетапному аналізі з використанням каузального моделювання (тест Грейнджера) та панельного регресійного моделювання (метод найменших квадратів з випадковими ефектами). Для визначення безпосередніх та опосередкованих (трансмісійних) ефектів моделювання було проведено у два етапи: на першому етапі ідентифіковано ключові ендогенні детермінанти стійкості фінансової бізнес-моделі банків та визначено силу та напрям їх впливу; на другому етапі



ідентифіковано детермінанти другого порядку (фактори, що обумовлюють ключові детермінанти) та визначено трансмісійні ефекти впливу на фінансову стійкість банків.

Результати тесту Грейнджера та панельного регресійного моделювання за сформованою вибіркою банків України дозволили визначити, що ендогенними детермінантами стійкості фінансової бізнес-моделі банків першого порядку є адекватність капіталу, частка кредитування юридичних осіб (прямий вплив); доларизація пасивів, залежність від роздрібного фінансування (обернений вплив).

Детермінантами другого порядку, які мають трансмісійний стимулювальний ефект, є буфер ліквідності, рентабельність активів, кредитна концентрація, доларизація активів, непроцентні доходи, залежність від оптового фінансування. Адекватність капіталу та частка кредитів, виданих юридичним особам, мають не лише прямий позитивний вплив на стійкість фінансової бізнес-моделі, а й генерують додаткові трансмісійні ефекти, забезпечуючи покращення значень інших показників.

Інгібіторами, які мають негативний трансмісійний вплив на рівень стійкості фінансової бізнес-моделі банків, є доларизація балансу, залежність від оптового та роздрібного фінансування, залежність від непроцентних доходів, частка кредитів, виданих юридичним особам, буфер ліквідності, частку недіючих кредитів.

Виявлено, що в певних випадках такі показники, як залежність від непроцентних доходів, частка кредитів, виданих юридичним особам, буфер ліквідності, залежність від оптового фінансування, мають трансмісійні стимулювальні та інгібіторні впливи.

Отримані результати доводять, що механізм АМБ має бути комплексним та забезпечувати одночасний контроль за системою показників стійкості фінансової бізнес-моделі з урахуванням їх взаємних впливів та зв'язків, що дозволить проактивно реагувати на потенційні загрози, спрямовуючи

управлінські рішення на підвищення стійкості до криз, адаптовані до ризик-профілю фінансової бізнес-моделі.

Ключові слова: банк; ризик; невизначеність; криза; бізнес-модель; фінансова стійкість банку; операційна стійкість банку; антикризове регулювання; профіль ризиків банків; антикризовий менеджмент, механізм антикризового менеджменту; трансформація бізнес-моделі банку; безперервність діяльності банку; ліквідність, прибутковість, ефективність; достатність капіталу, кластерний аналіз; тест Грейнджера.

### **ABSTRACT**

Yu. V. Siniakovskiyi. Scientific and methodological principles of formation of the bank's anti-crisis management mechanism. – Manuscript. Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 – Management. - Sumy State University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Sumy, 2023.

The dissertation work is dedicated to solving the scientific problem, which consists of improving the theoretical foundations, scientific and methodological approaches, and practical tools for forming the bank's anti-crisis management mechanism.

In the work, a thorough analysis of the concept of banking crises was carried out using trend (Google Trends tool), comparative (Google Books Ngram Viewer tool), and bibliometric (VOSviewer tool) analysis.

On this basis, it is established that the fundamental concepts related to banking crises include macroeconomic («financial crisis», «global financial crisis», «financial markets», and «financial stability») and microeconomic (banking risks, liquidity, corporate governance, and risk management) aspects. The obtained data determine the need to study banking crises in a broad context as an inseparable feature of the functioning of financial markets and in an applied aspect – because of the ineffective functioning of the bank as an intermediary, which has subjective and objective reasons which requires a complex of anti-crisis measures.

According to the results of time and trend analysis, it was established that the interest in the study of banking crises is not constant and increases significantly during turbulent periods and crisis phenomena in the financial and banking markets, such as the global financial crisis of 2008, political crises in 2013 and the pandemic in 2020. The data obtained determines the need to study banking crises in the relationship and interaction with the factors of their occurrence, the conditions of deployment, and flow in the appropriate time interval. This will allow the identification of factors that contributed to or prevented the emergence of crises in order to build more sustainable banking systems in the future to systematize the reactions of banks and regulators to crises and evaluate their effectiveness in order to improve crisis management strategies and policies, adapted to the threats faced by banks in different stages of crises.

Based on the results of spatial bibliometric and trend analysis, it was found that research interest in banking crises is concentrated in economically developed regions with further spread to less economically developed countries and regions. The USA is the center of research on banking crises, and researchers have extensive scientific links with countries in South America, North America, Europe, and the Caribbean. There is a solid scientific collaboration between researchers from Western and Eastern European countries, with common economic characteristics and historical connections, and scientists from Southeast Asian countries and the Persian Gulf with developed financial sectors. Significant, geographically diverse scientific collaborations involve countries in Europe, Southwest Asia, the Persian Gulf, Southeast Asia, North Africa, East Asia, the Middle East, and West Africa. Most of these countries are exposed to geopolitical risks and have a similar economic structure. Considering the spatial context makes it possible to determine specific features and factors affecting the occurrence of banking crises and the scale of their consequences, as well as approaches to responding to crises in different countries as a basis for identifying best practices and applying them in the development of ABM mechanisms.

Formalizing the ABM object field is based on a bank's business model with a division into operational and financial components. This will make it possible to form integrated practical mechanisms and anti-crisis tools with the help of target indicators adapted to the risk profile of the business model, a comprehensive analysis of scenarios considering the vulnerability of the bank to crisis factors.

It was determined that crises arise because of the interaction of exogenous factors and triggers with vulnerable components of the business model, which can be divided into primary, caused by the efficiency and adaptability of strategic management, which is the leading cause of instability, and secondary, which result from the first (parameters operational and financial business model). Financial vulnerabilities in the bank's business model arise due to inefficient formation and distribution of resources, which is reflected in its financial indicators. These characteristics of individual business models contribute to the interconnectedness and vulnerability of the banking system, making it susceptible to systemic risks. Operational vulnerabilities arise from banks' dependence on critical resources, suppliers, and counterparties and the high level of interconnectedness and complexity of operations and services, causing the transmission and amplification of shocks. This leads to a decrease in the operational stability of banks, an increase in operational risks, and the accumulation of crisis potential.

Exogenous factors and trigger events are proposed to be structured according to hierarchical levels (mega- (global), macro- (national), mesolevel (regional)), essential characteristics (catastrophic, political-institutional, economic, financial, social, digital), nature of influence (extreme, indirect, direct).

It was determined that the banking crises in Ukraine resulted from a combination of exogenous factors and trigger events and internal vulnerabilities of banks' business models. Exogenous factors included direct action factors (the ineffectiveness of banking regulation and supervision for the crises of 2008 and 2014); indirect effects of the macro level (economic and political instability); indirect mega-level action (geopolitical risks, external shocks for the 2008 crisis); extreme action (annexation of Crimea and the conflict in eastern Ukraine for the

2014 crisis; the COVID-19 pandemic in 2020; Russia's full-scale war with Ukraine starting in February 2022).

The endogenous factors that caused the internal vulnerability of banks to crises were an inefficient system of strategic management and inappropriate risk management practices, which led to a lack of control, transparency, and accountability, contributing to the formation of parameters of a business model prone to crises (insufficient capitalization, high level of credit risk low quality of assets, lack of liquidity).

According to the results of the study of the theoretical and methodological basis of ABM, it was determined that it is a permanent specific form of bank management, acting as its subsystem, which provides for the diagnosis and detection of symptoms that precede a crisis, the development and implementation of effective strategies to prevent their development, as well as quick response for reduction of negative consequences in case of crisis phenomena.

The ABM mechanism is proposed to be interpreted as an organized, ordered set of components (subsystems) and relationships between them, which constantly interact with each other based on general and specific principles to achieve the set goals of overcoming crises and informing key stakeholders about these processes:

It was determined that, according to its component composition, the ABM mechanism represents a hierarchical set of goals (ABM targets and criteria for their achievement) and sub-mechanisms derived from management functions (planning, regulation, analysis, coordination, organization, and control), as well as ways of their interaction, escalation, activation, and deactivation to ensure that the transition from one ABM mode to another corresponds to the unfolding phase of the crisis.

The system-process model of the ABM mechanism combines into a single system the processes of strategic management and the processes of diagnosis, prevention, overcoming the crisis, and the application of appropriate management methods and is based on the phases of the unfolding of the crisis in the bank. This makes it possible to differentiate the relevant modes of ABM and to operationalize the tools for their implementation. Each ABM regime should provide escalation,

activation, and deactivation mechanisms to ensure that the transition from one stage of the ABM to another corresponds to the bank's unfolding crisis phase. Indicators should provide an accurate picture of the bank's current and prospective operational and financial condition while characterizing emerging risks, allowing quick response to crises (phases of stress), and activating appropriate ABM regimes and use of tools. Its application will increase the effectiveness of anti-crisis management solutions and ensure the bank's short- and long-term stability.

The work determined that strategic management forms the basis for forming a sustainable business model for crisis prevention.

To prevent crises, the strategic management system must ensure the adequacy of the strategic process, compliance of the strategy and business model with the parameters of the operational and endogenous environment (available resources and management's ability to use them effectively), and adaptability. This will prevent the generation of strategic factors of instability, which leads to an increase in strategic risk and, as a result, to the instability of the bank's business model, crisis factors, and shocks.

The work develops the conceptual principles of strategic management in the context of banking crisis prevention based on the business model transformation algorithm, which considers and integrates endogenous strategically determined and exogenous factors, thereby creating internal conditions for adaptability and improvement of strategies, which allows meeting the requirements of a changing operating environment.

Business continuity is necessary to ensure the bank's operational stability as it can perform its inherent functions in a coordinated, uninterrupted, and efficient manner, regardless of the influence of exogenous and endogenous threats and shocks.

Business continuity planning is aimed at ensuring the stability of business processes, infrastructure, technologies, and personnel in the conditions of crises, extraordinary events, or natural disasters of the bank based on the development and implementation of a system of measures to avoid/minimize the negative

consequences of business continuity violations (loss of income, reputation, failure to comply with regulatory requirements, violations in customer service, etc.).

We propose to consider the BCP development model as an organized, ordered set of object and subject components that interact with the help of an appropriate mechanism and tools that allow: identify existing and potential threats to business continuity; identify objects that are critically important for uninterrupted functioning; to identify of the possible impact of threats and risks on the bank, clients and key stakeholders; to develop of activity recovery plans following the results of the scenario analysis; to periodic test and evaluate of the effectiveness of plans and procedures for action in case of crises, making changes and updating plans, if necessary.

Its functioning results in the formation of policies, actions, and processes necessary to prevent, prepare for response, respond, and recover from the consequences of business continuity threats. Its implementation in the activity of Ukrainian banks allows for reducing the negative impact of threats caused by military actions. It will increase their adaptability to the current conditions.

The work improved methodical support for the formalization of financial business models of Ukrainian banks in ensuring anti-crisis stability.

The developed approach combines cluster analysis (hierarchical clustering, k-means method) and expert methods.

For its checking, a sample of 54 Ukrainian banks was formed, including banks that remained financially stable from 2009 to 2022 and banks that lost their solvency and were liquidated (merged with other banks) during this period.

With the help of cluster analysis tools, key business models (described by four criteria) that characterized the activity of the studied banks as of each year of the study during 2009-2022 were identified. The results showed that during the last fourteen years, the activity of the 54 studied banks was characterized by 21 business models. It was determined that the transformation of business models took place by the trends of the banking market. At the same time, no unequivocal patterns were

recorded regarding the choice of business models for implementing activities by banks that were later recognized as insolvent.

Analytical data obtained from its application form the basis for evaluating the features of the individual transformation of banks' business models compared to general market trends, their causes, and their impact on crisis resilience.

The methodological toolkit for identifying endogenous determinants of the stability of the financial business model of banks has been researched and improved in the work. It consists of a complex multistage analysis using causal modeling (Granger test) and panel regression modeling (random effects least squares). The modeling was carried out in two stages to determine the direct and indirect (transmission) effects. In the first stage, the key endogenous determinants of the stability of the financial business model of banks were identified, and the strength and direction of their influence was determined. In the second stage, the determinants of the second order (factors determining the key determinants) were identified, and the transmission effects of the impact on the financial stability of banks were determined.

The results of the Granger test and panel regression modeling based on the formed sample of Ukrainian banks made it possible to determine that the endogenous determinants of the stability of the financial business model of banks of the first order are capital adequacy, the share of lending to legal entities (direct influence); dollarization of liabilities, dependence on retail financing (inverse effect).

Second-order determinants with a transmission-stimulating effect are the liquidity buffer, profitability of assets, credit concentration, dollarization of assets, non-interest income, and dependence on wholesale financing. Capital adequacy and the share of loans issued to legal entities have a direct positive impact on the sustainability of the financial business model and generate additional transmission effects, ensuring the improvement of other indicators.

Inhibitors that have a negative transmission effect on the level of stability of the financial business model of banks are dollarization of the balance sheet, dependence on wholesale and retail financing, dependence on non-interest income,



the share of loans issued to legal entities, liquidity buffer, and the share of non-performing loans.

In some instances, such indicators as dependence on non-interest income, the share of loans issued to legal entities, liquidity buffer, and dependence on wholesale financing have transmission stimulating and inhibitory effects.

The obtained results prove that the ABM mechanism should be comprehensive and provide simultaneous control over the system of financial business model stability indicators, considering their mutual influences and connections, which will allow proactive response to potential threats, directing management decisions to increase resilience to crises, adapted to the risk profile of the financial business model.

Keywords: Bank; Risk; Uncertainty; Crisis; Business Model; Financial Stability of the Bank; Operational Stability of the Bank; Crisis Regulation; Bank Risk Profile; Crisis Management, Mechanism of Crisis Management; Transformation of the Bank's Business Model; Continuity of Bank Activity; Liquidity, Profitability, Capital Adequacy, Cluster Analysis; the Granger Test.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ**

### *Публікації у наукових фахових виданнях України*

1. Д'яконова І. І., Сіняговський Ю. В. Роль транспарентності учасників банківського ринка в антикризовому регулюванні. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8330> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.8 (Index Copernicus) (0,87 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтовано, що інформаційно-поведінковий канал відіграє самостійну роль у розгортанні банківської кризи і поглиблює інші канали; встановлено, що в антикризовому менеджменті транспарентність забезпечується як через самостійну інформаційну політику банків, так і під регуляторним тиском НБУ.*

2. Сіняговський Ю. В. Об'єктне поле антикризового менеджменту в банку. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 2. С. 228-235. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.2-27 (0,71 друк. арк.).

3. Д'яконова І. І., Долгошеєва О. І., Іванова Л. С., Сіняговський Ю. В., Васюкова В. В. Сучасні парадигми формування корпоративної культури як ефективного інструменту менеджменту персоналу. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 4. С. 215-224. DOI:10.21272/1817-9215.2021.4-25 (0,87 друк. арк.). *Особистий внесок: сформовано наукове підґрунтя забезпечення стійкості операційної бізнес-моделі банку на основі розроблення та реалізації політики у галузі навчання та розвитку персоналу, а також формування та закріплення положень корпоративної культури для підвищення ефективності управління персоналом.*

4. Сіняговський Ю. В. Заходи відновлення діяльності банків України в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 5. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8849> (Index Copernicus; ResearchBib) (0,55 друк. арк.).

5. Сіняговський Ю. В. Внутрішні детермінанти стійкості бізнес-моделі банку в контексті формування антикризових механізмів. *European scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2023. Том 1. № 11. С. 266-277 (0,87 друк. арк.).

#### ***Тези доповідей на наукових конференціях***

6. Д'яконова І. І., Сіняговський Ю. В. Транспарентність як фактор запобігання виникненню банківських криз. *Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України* : матеріали V Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції (м. Суми, 19-20 листопада 2020 року). Суми : Сумський державний університет, 2020. С.32-36 (0,18 друк. арк.). *Особистий внесок: розглянуто інформаційно-поведінковий канал поширення кризових явищ та визначено основні елементи антикризового менеджменту банку в цьому напрямі.*

7. Д'яконова І. І., Сіняговський Ю. В. Банківські кризи в Україні: причини виникнення та наслідки. *Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України*: збірник матеріалів Міжнародної

наук.-практичної онлайн конференції (м. Суми, 22-24 листопада 2021 року). Суми : Сумський державний університет, 2021. С. 58-61 (0,18 друк. арк.).  
*Особистий внесок: надано системну характеристику банківських криз в Україні в розрізі «причини-особливості протікання-наслідки».*

8. Сіняговський Ю. В. Антикризове управління операційним ризиком банків України в умовах війни. *Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці: виклики, реалії, стратегії* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, СумДУ, 17-19 травня 2023 року). Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 110–112. (0,15 друк арк.).

9. Сіняговський Ю. В. Забезпечення стійкості банків України в умовах війни на основі трансформації їх бізнес-моделей. *Актуальні проблеми фінансової системи України: збірник матеріалів XX міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів* (м. Черкаси, ЧДТУ, 23 листопада 2023 року). Черкаси: ЧДТУ, 2023. С. 14–17 (0,16 друк. арк.).

10. Сіняговський Ю. В. Антикризоровий менеджмент банків в умовах війни. *Актуальні проблеми фінансової системи України: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації»* (м. Кропивницький, 28 листопада 2023 року). Кропивницький, 2023. С. 58-61 (0,16 друк. арк.).

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ .....	21
ВСТУП .....	22
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ .....	30
1.1 Структурно-декомпозиційний та бібліометричний аналіз банківських криз .....	30
1.2 Формалізація об’єктного поля антикризового менеджменту банку.....	46
1.3 Аналіз банківських криз в Україні .....	60
Висновки до розділу 1 .....	76
РОЗДІЛ 2 НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ .....	80
2.1 Теоретико-методологічне підґрунтя та основні положення формування механізму антикризового менеджменту банку.....	80
2.2 Концептуальні засади стратегічного менеджменту та стійкості бізнес- моделі в контексті превенції банківських криз .....	96
2.3 Науково-методичний підхід до забезпечення операційної стійкості банку на основі планування безперервності діяльності .....	107
Висновки до розділу 2 .....	127
РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК НАУКОВО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВИХ АСПЕКТІВ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ .....	130
3.1 Методичне забезпечення формалізації фінансових бізнес-моделей банків України в забезпеченні їх антикризової стійкості .....	130
3.2 Науково-методичний підхід до ідентифікації ендогенних детермінант стійкості фінансової бізнес-моделі банків.....	164
Висновки до розділу 3 .....	181
ВИСНОВКИ.....	184
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	189
ДОДАТКИ .....	205

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

НБУ – Національний банк України

АМБ – антикризовий менеджмент банку

АВМ – anti-crises bank management

ВСП – план забезпечення безперервної діяльності банку

## ВСТУП

Діяльність банків здійснюється в умовах все більш мінливого, невизначеного, складного та турбулентного середовища, наслідком чого є підвищення вразливості та зростання кризового потенціалу на мікро- та макрорівнях банківських систем.

Частота та масштаби наслідків банківських криз в Україні, включаючи прямі фіскальні витрати та втрати економіки, зумовлюють постійну увагу банків, органів державного регулювання та Національного банку України до формування антикризових механізмів та вдосконалення антикризового інструментарію на мікро- та макрорівнях банківської системи.

Актуальність досліджень у цій сфері посилюється тим, що повномасштабна військова агресія з боку росії призводить до збурення економічного та соціального життя країни та має негативний вплив на всі параметри діяльності банків. Кризовий потенціал зростає як через реалізацію традиційних ризиків насамперед кредитного, так і внаслідок появи абсолютно нових загроз, пов'язаних зі зниженням операційної стійкості через масштабні руйнування інфраструктури, необхідної для функціонування банків, втрати активів, масовані кібератаки тощо. У таких умовах зростає потреба у розробленні парадигми антикризового менеджменту банку (далі – АМБ), що відповідатиме характеру та масштабам кризових процесів, комплексно розглядатиме операційну та фінансову стійкість, які забезпечуватимуться за допомогою цілісних механізмів АМБ, адаптованих до умов функціонування банків України.

Фундаментальні концепти банківських криз, сконцентровані на періодизації, макроекономічних, фінансових, структурних та інституційних причинах та наслідках, впливі на макростабільність, представлені у працях таких закордонних науковців, як: Б. Айхенгрін, Ф. Аллен, К. Артета, В. В. Ачарайя, Б. Бек, Дж. Х. Бойд, К. Є. Боріо, А. Н. Бергер, Ф. Валенсія,

Д. Даймонд, Г. Делл'Арїчча, А. Деміргюч-Кунт, Е. Детрагіаш, Ф. Дібвіг, К. Каломіріс, Дж. Капріо, Ч. Кіндлебергер, С. Классенс, Дж. Кломп, Л. Лавен, Р. Л. Левин, Е. Лукоянова, В. Максимович, Дж. Де Ніколо, К. Рейнхарт, Т. Родіонова, К. С. Рогофф, А. Сондерс, П. Хонохан та інші.

Основними напрямками досліджень таких вітчизняних науковців, як О. Афанасьєва, М. Бодрецький, О. Болдирєв, О. Буряк, В. Джулай, М. Дронь, І. Д'яконова, Ю. Жежерун, Я. Жовтанецька, О. Заруцька, О. Колесник, С. Мамедов, С. Манжос, Л. Петик, Б. Серотюк, В. Сирота, В. Стойка, С. Федорова, І. Школьник та інших, є вивчення сутності, факторів та систематизації банківських криз, розвиток концептуальних засад та механізму АМБ, вдосконалення інструментарію подолання кризових явищ в банківській діяльності. Також значна увага приділяється проблематиці ідентифікації кризових явищ на мікро- та макрорівні банківської системи, формування системи кризових індикаторів, методів прогнозування, оцінювання стійкості бізнес-моделей та стрес-тестування в АМБ.

Попри значний науковий доробок, подальшого розвитку потребує комплекс питань щодо теоретико-методологічних засад та практичного впровадження механізму АМБ, що адаптований до екзогенних загроз, враховує зв'язок між фінансовою та операційною стійкістю, забезпечує узгодженість антикризових заходів зі стратегією, дозволяє трансформувати бізнес-модель для ефективного управління кризами та відновлення після них, передбачає впровадження ефективних підходів до оцінювання, моніторингу та контролю параметрів фінансової стійкості банку та безперервності його діяльності. Необхідність дослідження цих питань обумовила актуальність дослідження, його мету, завдання і зміст.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Тематика дослідження узгоджується з оновленими постулатами Стратегії розвитку фінансового сектору України в частині стратегічного напрямку «Фінансова стабільність». Дисертація виконана відповідно до тематики наукових досліджень Сумського державного університету. Так, зокрема, до

звіту за темою: «Трансформація фінансової системи та стратегічні пріоритети її розвитку» (№ д/р 0121U114477) ввійшли пропозиції щодо необхідності та напрямів трансформації бізнес-моделей банків України під впливом екзогенних загроз та шоків; за темою: «Інноваційні драйвери зростання макроекономічної стабільності країни» (№ д/р 0121U114396) – щодо обґрунтування впливу стійкості банківської системи на мікро- та макрорівні на макростабільність та економічне зростання країни.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розвиток теоретико-методологічних засад та розроблення практичного інструментарію формування й реалізації механізму антикризового менеджменту банку.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення в роботі таких завдань:

- на основі структурно-декомпозиційного та бібліометричного аналізу систематизувати науковий доробок з питань банківських криз;
- розвинути науково-методичні підходи до формалізації об’єктного поля АМБ та факторів, що детермінують рівень кризового потенціалу в контексті формування механізму АМБ;
- провести аналіз банківської системи України з метою визначення характеристик банківських криз та виявлення факторів, що детермінували їх виникнення, розгортання та наслідки;
- поглибити теоретико-методологічні підходи до АМБ та розробити на цій основі системно-процесну модель механізму АМБ;
- розвинути концептуальні засади стратегічного менеджменту та стійкості бізнес-моделі в контексті превенції банківських криз;
- розробити науково-методичний підхід до забезпечення операційної стійкості банку на основі управління безперервністю діяльності;
- удосконалити методичне забезпечення формалізації фінансових бізнес-моделей банків України в забезпеченні їх антикризової стійкості;
- розробити науково-методичний підхід до ідентифікації ендогенних детермінант стійкості фінансової бізнес-моделі банків.



*Об'єктом дослідження є економічні відносини, що виникають у процесі реалізації антикризових заходів, спрямованих на забезпечення стійкості банку.*

*Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій формування й реалізації механізму антикризового менеджменту банку.*

**Методи дослідження.** Методологічною основою дисертаційної роботи виступають фундаментальні положення теорії менеджменту та банківського менеджменту, наукові праці вітчизняних та закордонних дослідників, присвячені проблематиці банківських криз та антикризового менеджменту в банку.

Для розв'язання поставлених завдань було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: наукову абстракцію, індукцію та дедукцію, аналіз та синтез, логічне узагальнення – при формалізації об'єктного поля АМБ, систематизації факторів, що призводять до наростання кризового потенціалу та криз в банку, визначенні сутності АМБ, механізму АМБ, розробленні моделі забезпечення безперервності діяльності банку; формуванні концептуальних засад стратегічного менеджменту та стійкості бізнес-моделі; бібліометричного та трендового аналізу – для формалізації змістовних та еволюційно-просторових закономірностей розвитку досліджень банківських криз; порівняльний, фінансовий та статистичний аналіз – для аналізу причин, особливостей протікання та наслідків банківських криз в Україні; методи кластерного аналізу та експертних оцінок – під час ідентифікації фінансових бізнес-моделей банків України в забезпеченні антикризової стійкості; методи каузального (тест Грейнджера) та панельного регресійного моделювання (модель з випадковими ефектами) – під час ідентифікації ендегенних детермінант стійкості фінансової бізнес-моделі банків.

Розрахунки та економіко-математичне моделювання здійснено з використанням пакета прикладних програм STATISTICA 11, STATA 14 та MS Office Excel, бібліометричний аналіз – з використанням інструментарію

VOSviewer v.1.6.10, трендовий аналіз – з використанням інструментарію Google Trends.

**Інформаційно-фактологічною базою дисертаційної роботи** виступили законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність банків України; статистичні та аналітичні дані Національного банку України, фінансова та статистична звітність банків, офіційні та дослідницькі матеріали Базельського комітету з банківського нагляду, Міжнародного валютного фонду, Європейського центрального банку; наукові розробки вітчизняних та закордонних дослідників з питань менеджменту, банківського та антикризового менеджменту.

**Наукова новизна результатів дослідження** полягає в розвитку теоретико-методологічних засад та розробленні практичного інструментарію формування й реалізації механізму антикризового менеджменту банку.

Найбільш вагомими результатами дисертаційної роботи є такі:

*вдосконалено:*

– науково-методичний підхід до забезпечення операційної стійкості на основі моделі планування безперервності діяльності, яка на відміну від наявних передбачає системний аналіз загроз, розробку планів відновлення з урахуванням результатів сценарного аналізу; забезпечує формування політик, дій та процесів, необхідних для запобігання, підготовки до реагування, реагування та відновлення. Її запровадження в діяльність банків України дозволяє зменшити рівень негативного впливу загроз, спричинених військовими діями, підвищити їх адаптованість до поточних умов функціонування та обмежити рівень фінансових та нефінансових втрат;

– методичне забезпечення формалізації фінансових бізнес-моделей банків, що відрізняється від наявних поєднанням методів кластерного аналізу (ієрархічна кластеризація та метод k-середніх) та методу експертних оцінок і дозволяє врахувати ендогенні фактори формування бізнес-моделей банків, пов'язані зі зміною структури кредитного портфеля, джерел фінансування, доходів, активів та пасивів банку. Це дозволило обґрунтувати перелік

фінансових бізнес-моделей, які описували діяльність банків України, а також ідентифікувати динамічні траєкторії їх розвитку для кожного з досліджуваних банків у контексті забезпечення їх фінансової стійкості у кризових умовах;

– науково-методичний підхід до ідентифікації ендогенних детермінант стійкості фінансової бізнес-моделі банків, що відрізняється від наявних поєднанням каузального моделювання (тест Грейнджера) та панельного регресійного моделювання (метод найменших квадратів з випадковими ефектами) та дозволяє формалізувати притаманні ним безпосередні та опосередковані (трансмісійні) ефекти. Використання цих результатів у практичній діяльності дозволить банкам комплексно оцінити внутрішню вразливість до ендогенних загроз та шоків, та проактивно реагувати на потенційні загрози, спрямовуючи управлінські рішення на підвищення стійкості до криз, адаптовані до ризик-профілю фінансової бізнес-моделі;

*набуло подальшого розвитку:*

– теоретичні засади досліджень банківських криз, що відрізняються від наявних системним поєднанням контекстного, трендового (Google Trends) та бібліометричного (VOSviewer) аналізів. Це дозволило ідентифікувати основні напрями, виокремити історичні та поточні тенденції у дослідженні банківських криз, а також обґрунтувати домінантні завдання, що виникають під час формування механізму АМБ у поточних умовах функціонування;

– структуризація об'єктного поля АМБ на основі концепції бізнес-моделі, що на відміну від наявних, розглядає операційну та фінансову складові банку у взаємозв'язку та взаємовпливі між собою та параметрами екзогенного середовища. Це дозволить сформувати практичні механізми та антикризовий інструментарій за допомогою цільових індикаторів, адаптованих до профілю ризиків бізнес-моделі, всебічного аналізу сценаріїв з урахуванням фінансової та операційної вразливості банку до кризових факторів та шоків;

– науково-методичний підхід до формування механізму АМБ на основі розробленої системно-процесної моделі, що об'єднує в єдиний комплекс процеси стратегічного менеджменту та процеси діагностики, попередження,

подолання кризи та узгоджується з фазами розгортання кризи в банку. Це дозволяє диференціювати відповідні режими АМБ та операціоналізувати інструменти для їх реалізації на основі механізмів ескалації, активації та деактивації, щоб гарантувати, що перехід від одного етапу АМБ до іншого відповідає фазі розгортання кризи в банку. Це підвищить ефективність антикризових управлінських рішень та забезпечить стійкість банку у короткостроковій та довгостроковій перспективі;

– концептуальні засади стратегічного менеджменту в контексті превенції банківських криз на основі трансформації бізнес-моделі, яка враховує та інтегрує ендогенні стратегічно обумовлені та екзогенні фактори, створюючи цим внутрішні умови для адаптивності та вдосконалення стратегій, що дозволяє відповідати вимогам мінливого операційного середовища.

**Практичне значення отриманих результатів дисертаційної роботи** полягає в тому, що основні наукові положення дисертації доведено до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій, що можуть бути використані: Національним банком України – при вдосконаленні нормативної бази з питань забезпечення безперервної діяльності банків та регламентування планування відновлення їх діяльності; банками України – в процесі вибору інструментарію попередження кризових явищ та подолання наслідків кризи.

Науково-методичний підхід до планування безперервності діяльності використовується АТ «Ощадбанк» (довідка № 15 від 12.05.2023) у підтримці операційної стійкості бізнес-моделі; пропозиції автора до оцінювання стійкості бізнес-моделі на основі системи фінансових індикаторів запроваджено у Харківському регіональному управлінні АТ «УКРСИББАНК» Східного регіонального департаменту (довідка № 23/7 від 19.07.2023). Результати дисертації використані в навчальному процесі Сумського державного університету при викладанні дисципліни: «Банківський менеджмент» (акт від 06.09.2023).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є завершеною науковою працею. Наукові положення, висновки, рекомендації та пропозиції, що виносяться на захист, одержані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використані лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача. Внесок автора в праці, опубліковані в співавторстві, наведено у переліку основних публікацій за темою дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дослідження, викладені у дисертації, доповідалися, обговорювалися та одержали позитивну оцінку на науково-практичних конференціях, серед яких: V Всеукраїнська науково-практична онлайн конференція «Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України» (м. Суми, 2020 рік), Міжнародна науково-практична онлайн конференція «Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України» (м. Суми, 2021 рік), Міжнародна науково-практична конференція «Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці: виклики, реалії, стратегії» (м. Суми, 2023 рік), XX міжнародна науково-практична конференція молодих вчених, аспірантів і студентів «Актуальні проблеми фінансової системи України» (м. Черкаси, 2023 рік), Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації» (м. Кропивницький, 2023 рік).

Публікації. Основні положення та висновки дисертації опубліковані у наукових працях загальним обсягом 4,70 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,79 друк. арк., у тому числі: 5 статей у наукових фахових виданнях України, 5 публікацій у збірниках тез доповідей конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації складає 231 сторінку, у тому числі 188 сторінок основного тексту, 51 таблиця 48 рисунків, 5 додатків та список використаних джерел із 155 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### БАНКУ

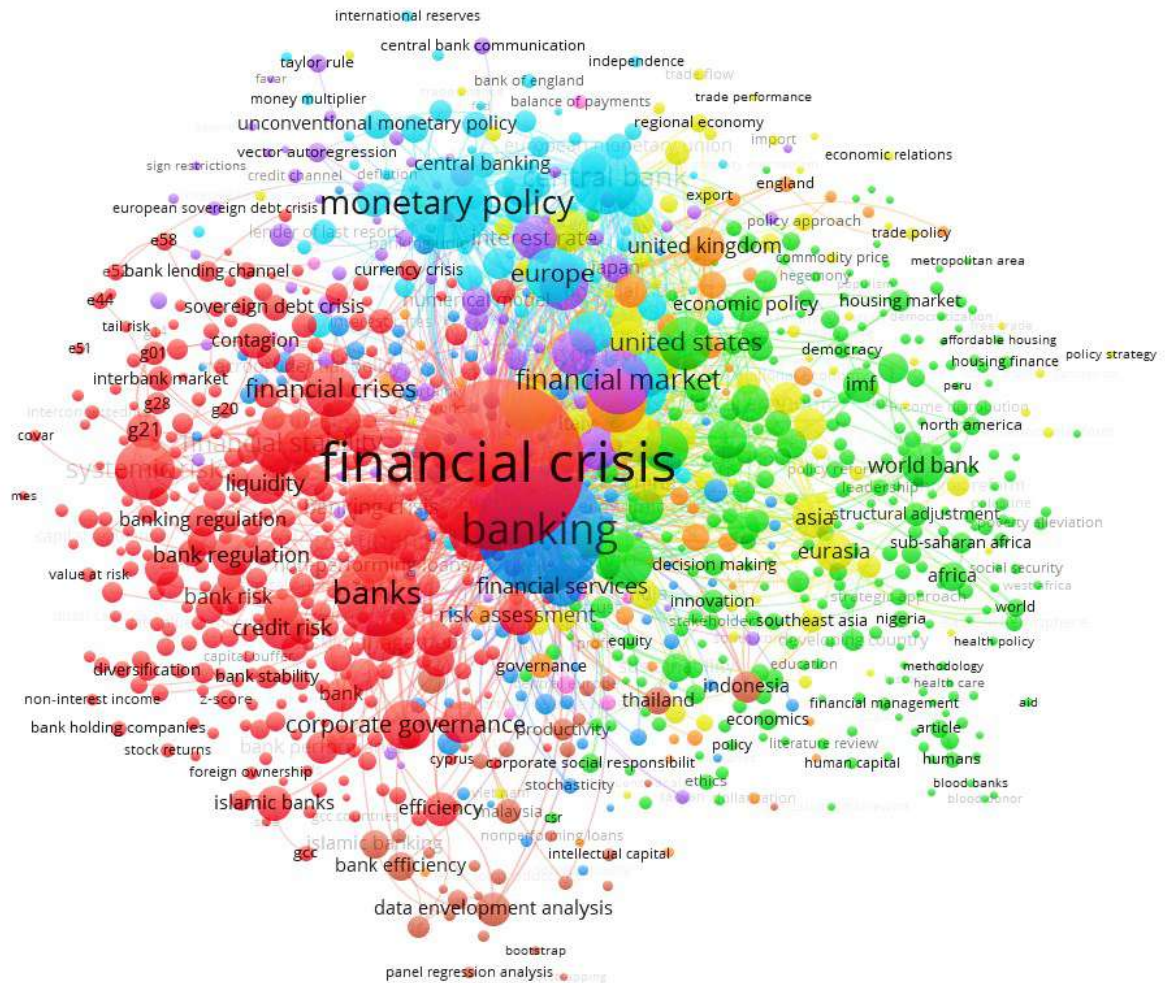
#### 1.1 Структурно-декомпозиційний та бібліометричний аналіз банківських криз

Тривала еволюція, складність та багатоаспектність концепту банківських криз зумовлює необхідність проведення трендового (інструментарій Google Trends), компаративного (інструментарій Google Books Ngram Viewer) та бібліометричного (інструментарій VOSviewer) аналізу.

Для контекстного вимірювання досліджень з питань банківських криз відібрано 10708 статей, проіндексованих наукометричною базою Scopus за період з 1990 по 2022 рр. на основі ключових слів, при чому як базове було обрано поняття «банківська криза» (рис. 1.1).

Представлені дані свідчать, що, застосовуючи бібліометричний аналіз, можна сформулювати мапу взаємозв'язків поняття «банківська криза» з іншими категоріями, що дозволило виділити вісім кластерів, на рисунку позначених червоним, синім, зеленим, жовтим, помаранчевим, бірюзовим, фіолетовим та сірим кольорами.

Найбільший інтерес у контексті цього дослідження становить перший (червоний) кластер, оскільки він фокусується на аналізі факторів, що можуть призвести до кризових ситуацій, видів криз та важливості регулювання. Другий (синій) кластер вивчає ефективність монетарної політики та роль центральних банків у подоланні фінансових криз. Третій (зелений) кластер, досліджує регіональні особливості банківських криз та роль світових інститутів у їх подоланні. Четвертий (жовтий) кластер аналізує вплив стійкої банківської діяльності на регіональний розвиток.



*Рисунок 1.1 – Результати бібліометричного аналізу: кластерна тематична мапа взаємозв'язків банківської кризи з іншими поняттями за 1990-2022 рр. [побудовано автором з використанням інструментарію VOSviewer]*

Діаметр, що характеризує значущість відповідного явища у дослідженні банківських криз, засвідчив, що фундаментальними поняттями, згрупованими за змістовністю з урахуванням відношення до кластера є: «фінансова криза» (2977 статей), «банк» (1516 статей), «глобальна фінансова криза» (428 статей), «фінансові ринки» (409 статей), «фінансова система» (401 стаття), «фінансова стабільність» (383 статті), «системний ризик» (374 статті), «банківське регулювання» (168 статей); «економічна політика» (127 статей), «Світовий банк» (271 стаття), «Міжнародний валютний фонд» (128 статей) (зелений кластер); «монетарна політика» (888 статей), «центральний банк» (624 статті), (блакитний кластер); «фінансові послуги» (161 стаття) (синій кластер) тощо.

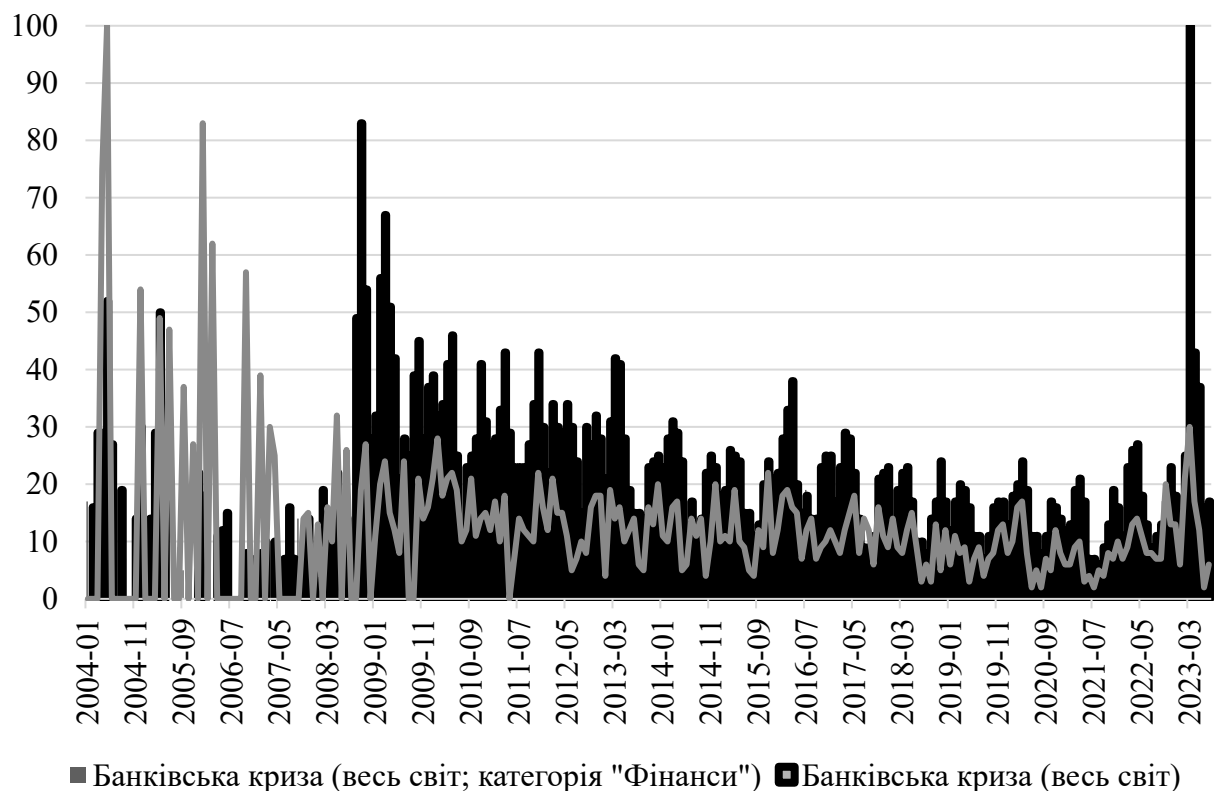




Відповідно, при дослідженні антикризового менеджменту банку необхідно поглиблено вивчати ті мікроекономічні аспекти, що формують його стійкість банку, та, в кінцевому випадку, призводять до зростання кризового потенціалу та банківських криз.

Оскільки розуміння банківських криз еволюціонувало від історичних спостережень до складних теоретичних та емпіричних моделей, а дослідники продовжують удосконалювати розуміння причин, поширення та запобігання банківським кризам, вважаємо, що необхідним є вивчення динамічного аспекту цього питання.

Використання інструментарію трендового аналізу (Google Trends) дозволило виявити наявність ряду тенденцій у дослідженні банківських криз (рис. 1.3):



*Рисунок 1.3 – Динаміка пошукових запитів у Google щодо проблематики банківських криз у світі за період 2004 р. – липень 2023 р. [побудовано автором з використанням інструментарію Google Trends*

*(www.google.com/trends)]*

1) цікавість науковців до цієї проблематики є нерівномірною та суттєво зростає у періоди турбулентності та кризових явищ на фінансових та банківських ринках (пікові значення у 2008 р. – дослідження причин, наслідків та способів нівелювання впливу світової фінансової кризи; у 2013 р. – як результати політичних криз у Греції та Україні; у 2020 рр. – як наслідок впливу пандемічної кризи та фінансову стабільність банківських систем; у 2023 – як реакція на проблеми в фінансовій системі США);

2) суспільна цікавість (за кількістю пошукових запитів користувачів Google) за цей же період має аналогічні тенденції зі зростанням у пікові кризові періоди на фінансових ринках та у банківському секторі;

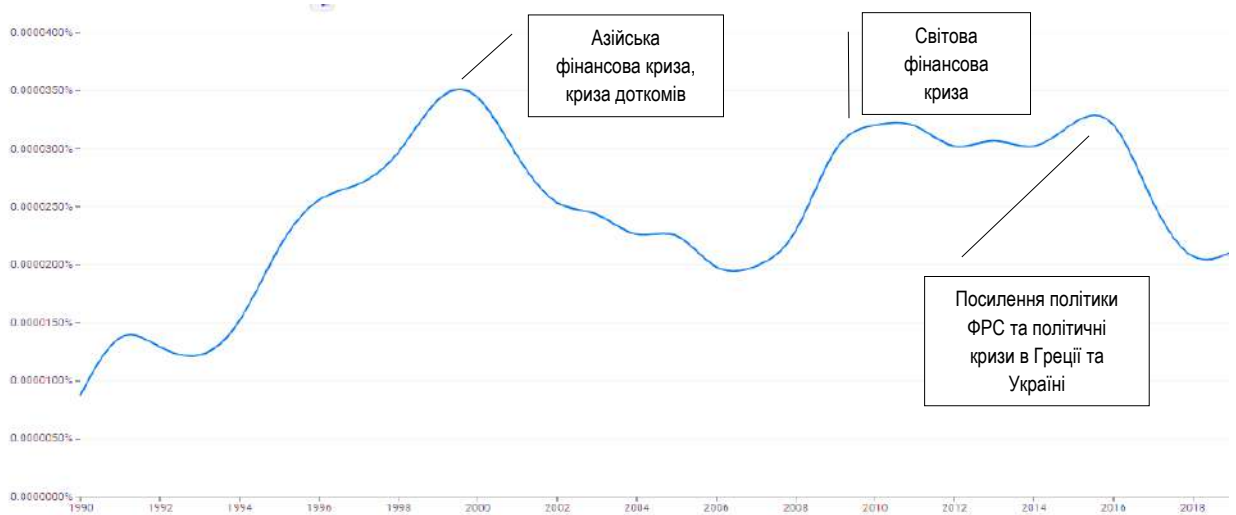
3) у спільноті користувачів мережі інтернет найбільша увага до питань кризових явищ у банківській системі приділяється в Німеччині, Австрії, Люксембурзі, Швейцарії та на Тайвані (за темою) та в Ірландії, Гані, Великій Британії, Лівані та Нігерії (за кількістю пошукових запитів).

Попри значну кількість кризових явищ та їх катастрофічні наслідки, Україна належить до країн з низьким, порівняно зі світовими показниками, рівнем суспільної уваги до питань банківських криз.

З метою виявлення домінантних трендів у дослідженні банківських криз проведено бібліометричний аналіз з використанням інструментарію Google Ngram Viewer (рис. 1.4).

Для аналізу використано англomовні праці в базі Google Books (1990-2019 рр.), предметом дослідження яких виступали банківські кризи.

Результати підтверджують постійну увагу науковців до цього питання, при цьому періоди значної активізації спостерігаються в кризові та післякризові періоди 2000-2001 рр., 2008-2009 рр., 2015 р. Наразі спостерігається висхідний тренд, зумовлений зростанням кризового потенціалу через економічні наслідки COVID-19 та війни в Україні, в тому числі дестабілізація банківських систем через банкрутства банків в США.

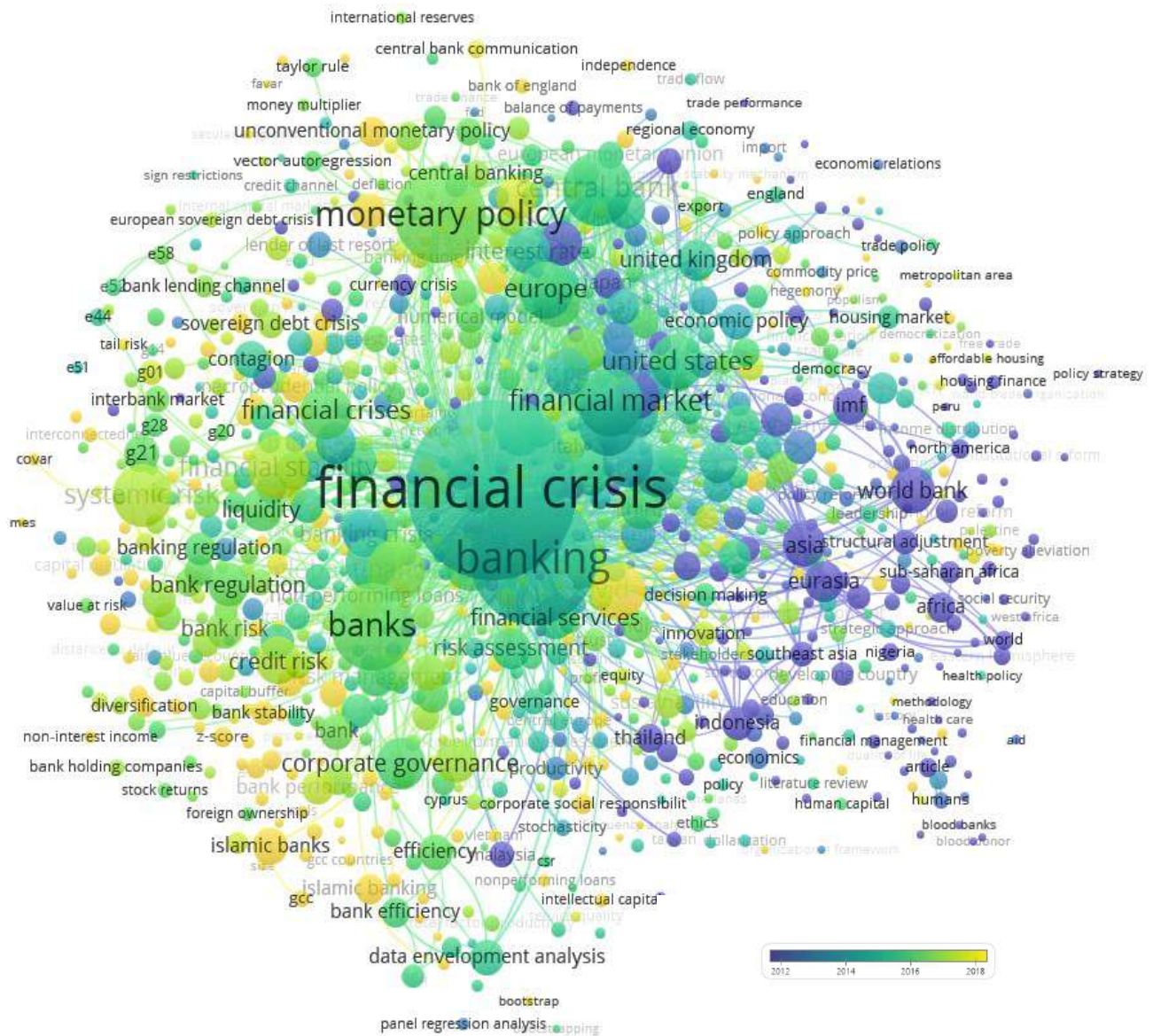


*Рисунок 1.4 – Результати аналізу частоти згадувань понять «банківська криза», опублікованих в англomовних книгах по всьому світу за 1990-2019 рр.  
[побудовано автором з використанням інструментарію Google Ngram Viewer]*

З огляду на актуальність, наявна значна кількість досліджень, присвячених формуванню концептів банківських криз та комплексу питань, пов'язаних з антикризовим менеджментом на мікро- та макрорівнях банківської системи.

З метою поглибленого вивчення часових трендів вважаємо за доцільне використати контекстно-часовий вимір бібліометричного аналізу.

В його рамках контекстні детермінанти досліджень з питань банківських криз проранжовано в розрізі 2-річних періодів з 2012 по 2020 роки (діапазон скорочено порівняно з контекстним блоком бібліометричного аналізу через важливість охоплення саме останніх робіт, що враховують трансформації в банківській діяльності та еволюцію поглядів на банківські кризи). Градієнт на рисунку змінюється від синього кольору – найбільш ранні дослідження, до жовтого – сучасні роботи. Результати дослідження представлені на рисунку 1.5.



*Рисунок 1.5 – Результати бібліометричного аналізу: контекстно-часовий вимір взаємозв'язків банківської кризи з іншими поняттями за 2012-2022 рр.*

*[побудовано автором з використанням інструментарію VOSviewer]*

Отже, результати контекстно-часового виміру досліджень з питань банківських криз підтвердили той факт, що ця тема активно досліджується саме в останнє десятиріччя, протягом якого відбулось формування основних наукових здобутків та вивчення різноманітних аспектів банківських криз.

Світова фінансова криза 2007-2008 років викликала переоцінку регуляторної та грошово-кредитної політики. Дослідники та політики, світові фінансові організації прагнули розробити більш надійну систему оцінки

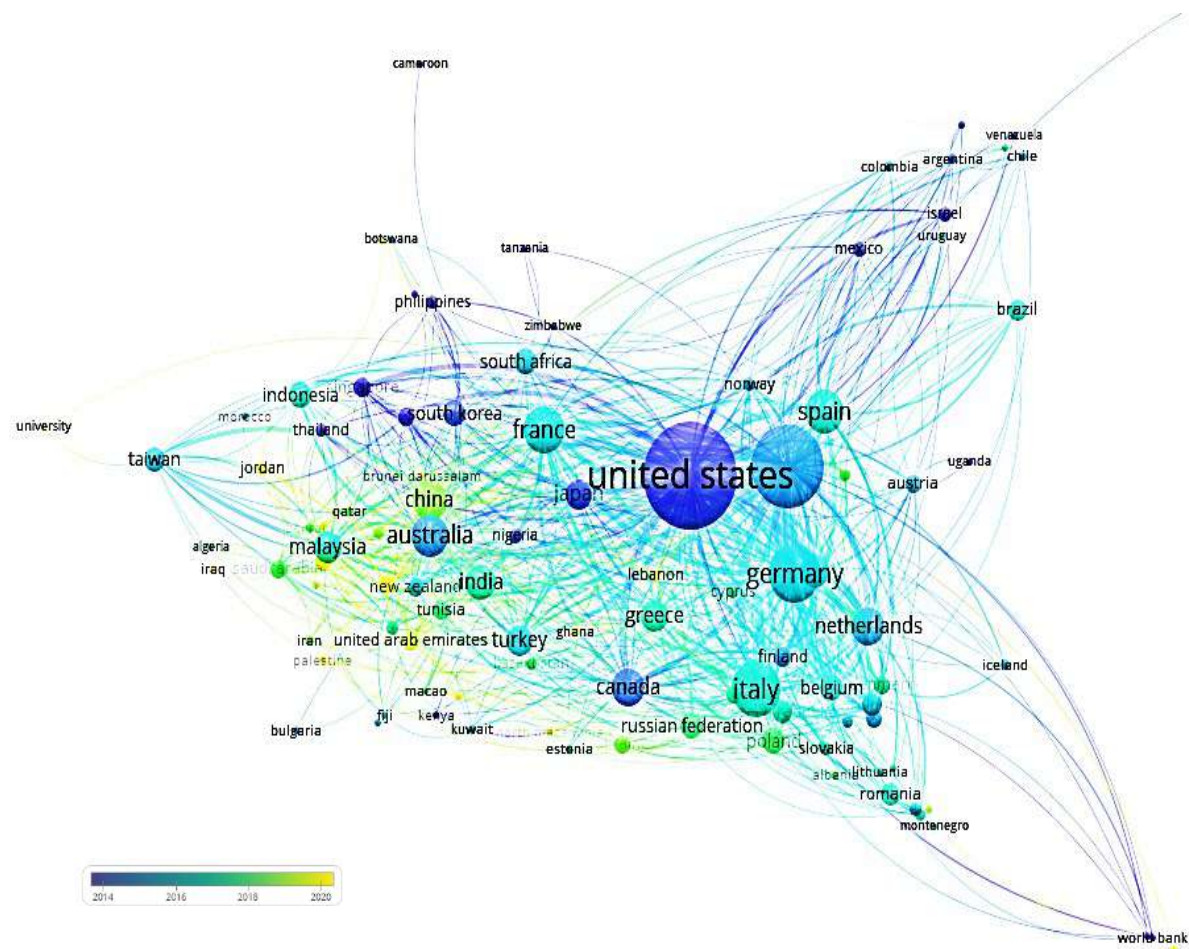
ризиків на мікро- та макрорівнях банківської системи, механізми забезпечення макрофінансової стабільності.

Так, у 2012-2013 рр. переважно досліджувались регіональні особливості прояву банківських криз та роль світових інститутів у їх подоланні; у 2014-2016 рр. наукові інтереси дослідників були найбільш різноманітні та саме в цей період був накопичений найбільш значний масив наукових результатів у сфері зв'язків фінансових та банківських криз як з макросередовищем, банківським регулюванням, так і мікроекономічними аспектами діяльності банків; починаючи з 2016 року відбувається поглиблення досліджень у всіх напрямках, найбільш активно досліджуються питання системних ризиків у зв'язку з макрофінансовою стабільністю.

У зв'язку з цим можна зробити висновок, що дослідження питань антикризового менеджменту в банку не може розглядатися відокремлено від питань забезпечення макрофінансової стабільності та зниження системних ризиків, а, навпаки, має враховувати наявні дифузні та трансмісійні процеси.

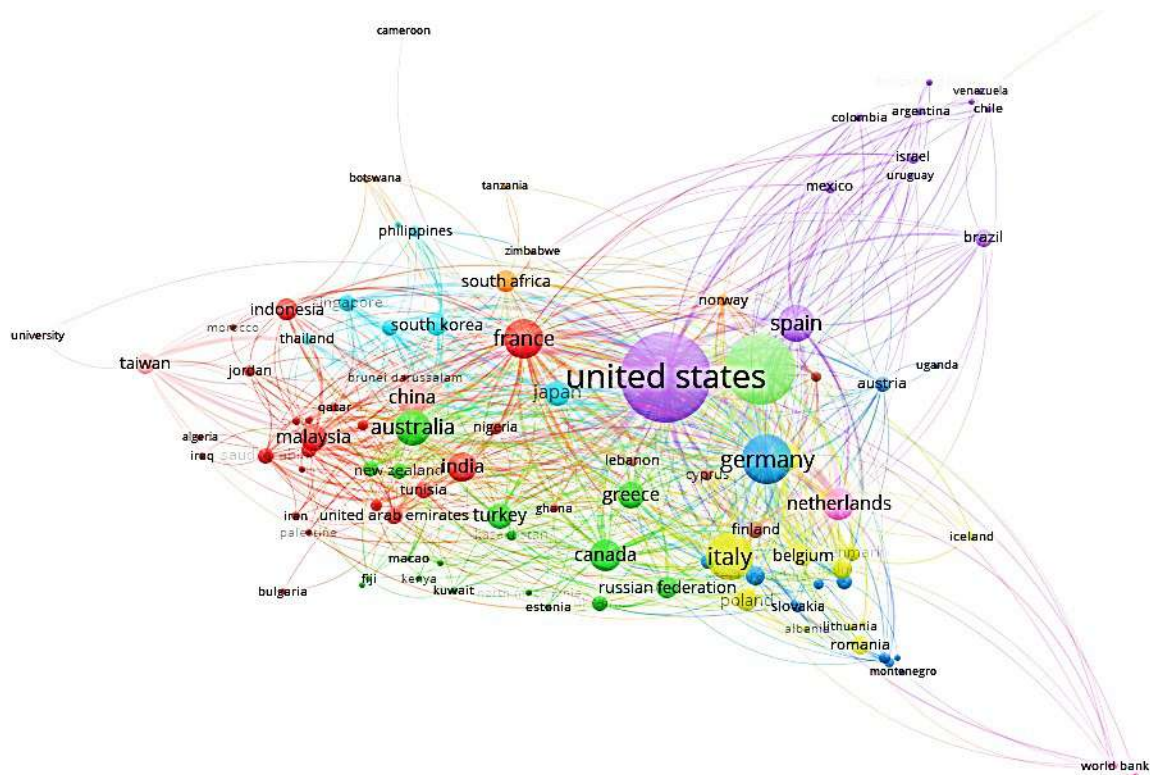
У процесі бібліометричного аналізу часових вимірів досліджень з питань банківських криз доцільно також виявити домінантні просторові характеристики (рис. 1.6).

Відповідно до наведених даних можна виявити наступну закономірність: більш ранні дослідження, присвячені вивченню питань банківських криз проводились у країнах з високим рівнем економічного розвитку (США, Канада, Південна Корея, Японія, Сінгапур) з подальшим розширенням географії на країни з нижчим рівнем економічного розвитку. Останні дослідження здійснюються в країнах Близького Сходу (Ліван, Іран, Йорданія, Палестина).



*Рисунок 1.6 – Результати бібліометричного аналізу: часово-просторовий вимір досліджень банківської кризи за 2012-2022 рр. [побудовано автором з використанням інструментарію VOSviewer]*

Важливим аспектом дослідження є встановлення просторових взаємозв'язків у цій сфері (рис. 1.7), оскільки наукові проблеми, пов'язані з банківськими кризами, є глобальними за своєю природою. Дослідження наукових колаборацій за географічною спрямованістю дозволяє розглядати, як вчені з різних країн співпрацюють у розв'язанні цих проблем.



*Рисунок 1.7 – Результати бібліометричного аналізу: карта співавторства науковців (критерій – країна, зазначена в афіліації) за 1990-2022 рр. [побудовано автором з використанням інструментарію VOSviewer]*

За результатами просторової кластеризації виокремлено дванадцять кластерів країн, дослідники з яких мають спільний науковий доробок з тематики банківських криз.

Центром досліджень з питань банківських криз є США (фіолетовий кластер). Він формує наукові зв'язки з дослідниками насамперед за географічною ознакою: країнами Південної Америки (Аргентина, Бразилія, Чилі, Колумбія, Перу, Уругвай, Венесуела), Північної Америки (Мексика). Також до цього кластеру ввійшла Іспанія (Європа) та Тринідад і Тобаго (Карибський басейн). Відповідно, як об'єднувальна характеристика, крім регіону, виступає використання іспанської мови у комунікаціях та як однієї з офіційних мов через те, що Іспанія (другий за величиною центр досліджень у цій групі) мала значний вплив на ці регіони в колоніальну епоху.

Кластер, сформований червоним кольором, є найбільш численним та географічно диверсифікованим, оскільки включає країни Європи (Болгарія та Франція), Південно-Західної Азії та Перської затоки (Бахрейн, Оман, Катар, Саудівська Аравія, Об'єднані Арабські Емірати), Південно-Східної Азії (Бруней, Індонезія, Малайзія, Індія), Північної Африки (Алжир, Єгипет, Марокко, Туніс), Східної Азії та Близького Сходу (Іран, Ірак, Йорданія, Палестина, Іран), Західної Африки (Гана, Нігерія).

Більшість з цих країн належить до регіону Близького Сходу або Африки, і їх економіки та банківські системи схильні до впливу геополітичних подій, таких як геополітичні конфлікти та ризики. Також, попри різний рівень економічного розвитку, вони мають певні спільні риси в економічній структурі, такі як значний сировинний сектор та фінансові послуги, що впливають на їх економічну динаміку. Панівна роль Франції у наукових дослідженнях цього сегмента пояснюється тим, що більшість країн цього кластеру були її колоніями, що сформувало історичні наукові зв'язки між цими країнами, та вплинуло на економічні відносини.

Країни Європи, попри наявність значної кількості спільних характеристик, ввійшли до різних кластерів: жовтий кластер з центром в Італії має зв'язки з країнами Західної Європи (Бельгія, Данія, Ісландія, Ірландія, Латвія, Литва, Португалія, Швейцарія) та Східної Європи (Польща та Румунія), синій кластер з центром в Німеччині формує наукові колаборації з Центральної Європи (Австрія, Угорщина, Чехія, Словаччина, Словенія, Мальта, Латвія, Литва, Естонія), Південної Європи (Боснія та Герцеговина, Хорватія, Чорногорія), а також Швеція (Північна Європа).

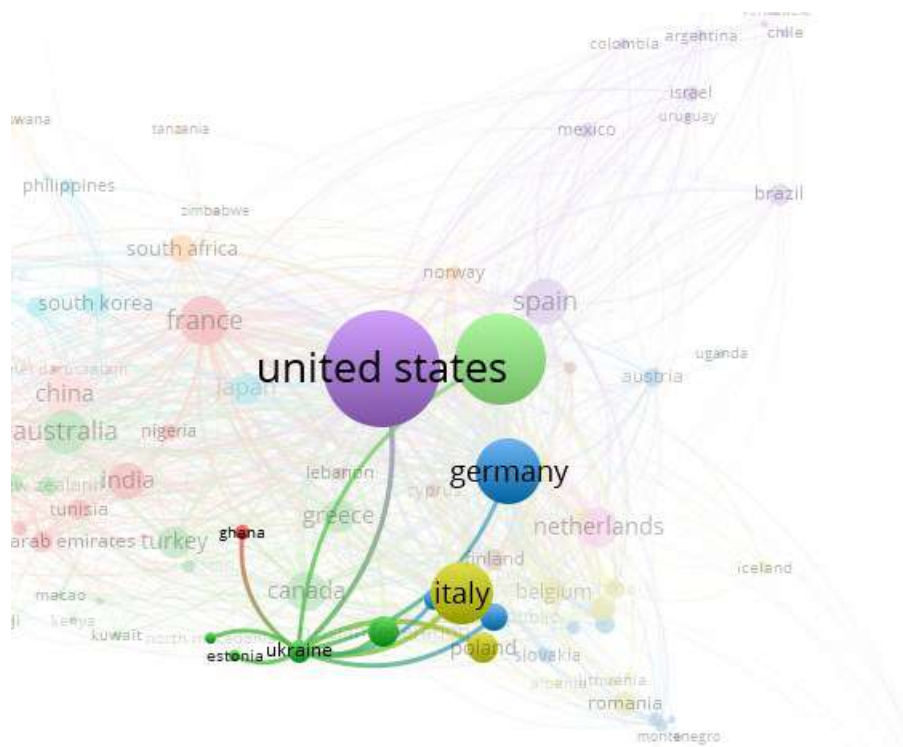
Блакитний кластер включає дослідників з країн Південно-Східної Азії або наближених до неї (Гонконг, Японія, Філіппіни, Сінгапур, Південна Корея та Таїланд), що мають високий рівень економічного розвитку, розвинені фінансові та банківські сектори та як результат значний вплив у міжнародній фінансовій системі. Також до цього кластеру ввійшов Азійський банк розвитку, що є важливим інструментом співпраці та розвитку у цьому регіоні.



Окремий (рожевий) кластер становлять дослідження з афіліацією до міжнародних фінансових організацій (Світовий банк, МВФ, ФРС).

Помаранчевий кластер сформовано країнами Африки (Ботсвана, Ефіопія, Південна Африка, Танзанія та Зімбабве), які мають наукові зв'язки з дослідниками з Норвегії.

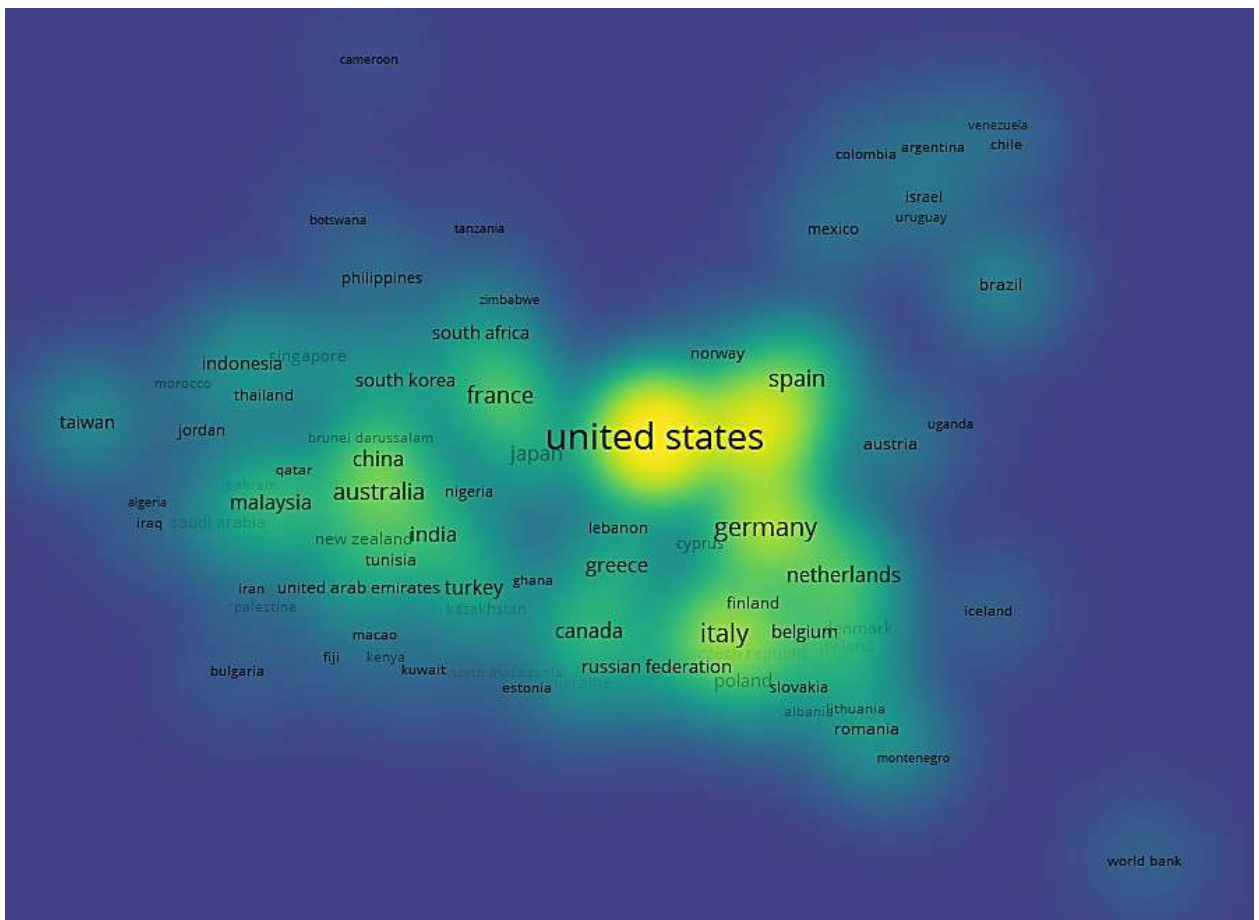
Україна входить до кластера країн (зелений колір), що відображають різні географічні регіони та історичні зв'язки країн: країни пострадянського простору (Естонія, Казахстан, росія, Узбекистан), Азії (Кувейт, Макао, Туреччина, В'єтнам), Європа (Північна Македонія, Греція), Австралазія та Океанія (Австралія, Фіджі, Нова Зеландія), Африка (Кенія) (рис. 1.8).



*Рисунок 1.8 – Результати бібліометричного аналізу: карта співавторства науковців (критерій – Україна, що зазначена в афіліації) за 1990-2022 рр. [побудовано автором з використанням інструментарію VOSviewer]*

Решта наукових кластерів є меншими за кількістю зв'язків та включають: 1) країни Середземномор'я (Кіпр, Ліван) та Європи (Фінляндія, Люксембург); 2) Китай та Тайвань, 3) Камерун, 4) Великобританія.

Країни-лідери наукових досліджень з питань банківських криз представлені на рисунку 1.9.



*Рисунок 1.9 – Карта щільності зв'язків між країнами у дослідженні банківських криз на основі публікацій у наукометричній базі Scopus за 1990-2022 рр. [побудовано автором з використанням інструментарію VOSviewer]*

Підсумковим етапом виступає аналіз дослідницьких шкіл та їх наукового доробку, які допомагають краще розуміти природу, причини та наслідки банківських криз (рис. 1.10).

Значний вклад у дослідження банківських криз зробили такі закордонні науковці, як: Ф. Аллен, В. В. Ачарайя, Б. Бек, К. Є. Боріо, А. Н. Бергер, Ф. Валенсія, А. Деміргюч-Кунт, Е. Детрагіаш, Дж. Капріо, Ч. Кіндлебергер, С. Классенс, Л. Лавен, Р. Л. Левин, В. Максимович, К. Рейнхарт, К. С. Рогофф, А. Сондерс, П. Хонохан та інші.

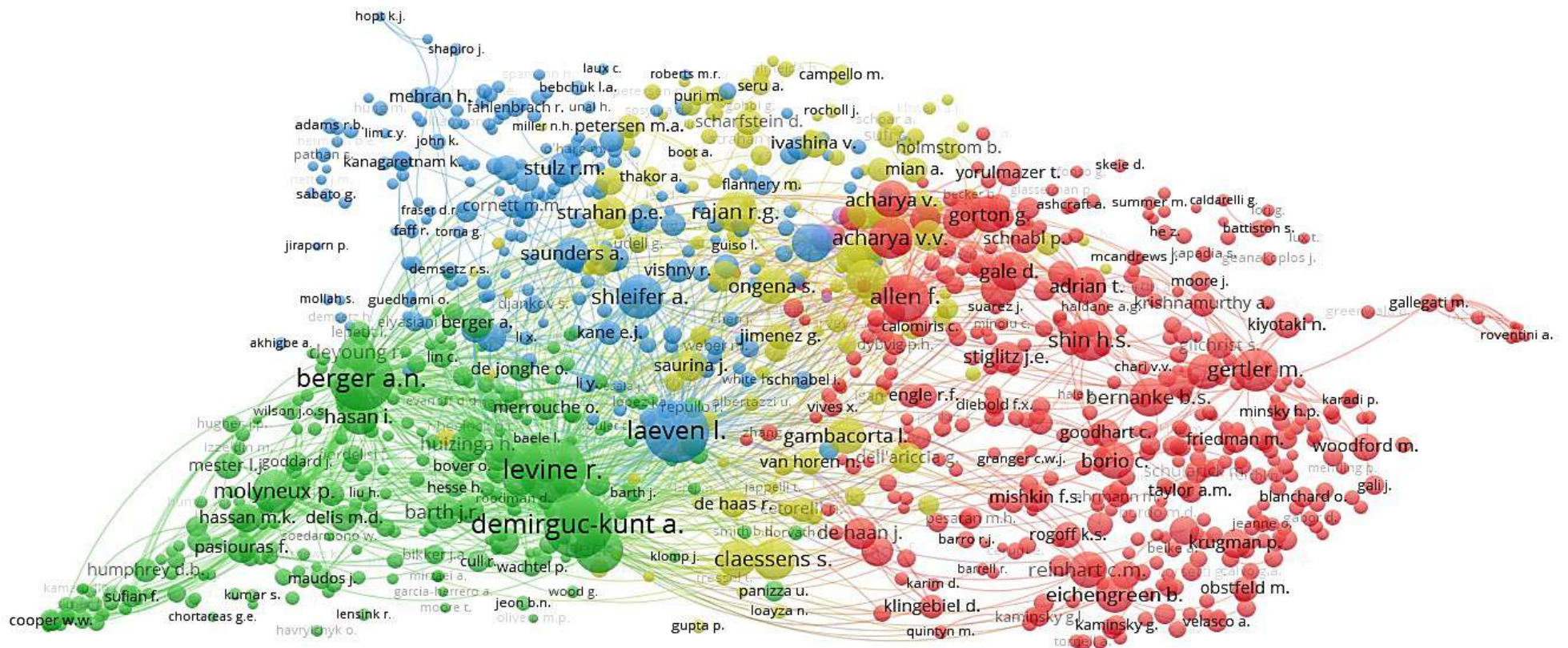


Рисунок 1.10 – Карта дослідницької мережі з питань банківських криз на основі публікацій у наукометричній базі Scopus за 1990-2022 рр. [побудовано автором з використанням інструментарію VOSviewer]

За результатами узагальнення ми визначили, що більшість закордонних вчених досліджують питання банківських та фінансових криз на макрорівні у взаємозв'язку з ефективністю монетарної та регуляторною політиками, системними ризиками, економічними процесами.

В українському науковому просторі також активно проводяться дослідження банківських криз, але їх вплив у міжнародному контексті є незначним. Дослідження сутності, видів, факторів та наслідків банківських криз здійснили такі вітчизняні науковці, як О. Афанасьєва, О. Барановський, Г. Бортніков, О. Буряк, Т. Васильєва, В. Вовк, В. Джулай, О. Дзюблюк, Ж. Довгань, І. Д'яконова, Я. Жовтанецька, О. Заруцька, М. Зверяков, Г. Карчева, В. Коваленко, О. Колесник, С. Леонов, С. Лобозинська, О. Любіч, Л. Петик, Т. Смовженко, В. Стойка, Т. Стубайло, С. Стукало, О. Степаненко, О. Тридід, В. Шпачук та інші.

Проведений аналіз досліджень банківських криз дозволяє сформулювати визначити їх важливі параметри, включаючи контекстний, часовий та просторовий аспекти. Ці параметри формують основу для подальших наукових досліджень у цій галузі.

Використання бібліометричного аналізу дозволило створити мапу зв'язків між поняттям «банківська криза» та іншими ключовими термінами. Це демонструє основні напрями досліджень у цій галузі, включаючи аналіз детермінант впливу, роль центральних банків, регіональні особливості банківських криз та вплив стійкої банківської діяльності на регіональний розвиток. Фундаментальні поняття, пов'язані з банківськими кризами, включають фінансові аспекти, такі як «фінансова криза», «глобальна фінансова криза», «фінансові ринки» та «фінансова стабільність», а також мікроекономічні аспекти, такі як банківські ризики, ліквідність, корпоративне управління та ризик-менеджмент.

Отримані дані дозволяють визначити необхідність дослідження банківських криз у широкому контексті як невіддільну ознаку функціонування фінансових ринків, так і у прикладному аспекті – як результат неефективності функціонування банку як посередника, що має суб'єктивні та об'єктивні причини та вимагає комплексу внутрішніх та зовнішніх регуляторних впливів.

Часовий аналіз досліджень показує, що інтерес до дослідження банківських криз не є постійним, та значно зростає під час турбулентних періодів та кризових явищ на фінансових та банківських ринках, таких як світова фінансова криза 2008 року, політичні кризи у 2013 році та пандемія у 2020 році. При цьому встановлено, що підвищений фокус цікавості дослідників до макро- та мікроекономічних аспектів банківських криз початково зафіксовано в економічно розвинутих країнах, і лише з часом відбувалось поширення наукового інтересу до цієї тематики в країни з меншими темпами економічного зростання та розвитку банківських систем.

За результатами також встановлено наявність розгалуженого просторового контексту досліджень до цієї тематики насамперед сконцентрованого в економічно розвинених регіонах. Так, США є центром досліджень з питань банківських криз, а дослідники мають розгалужені наукові зв'язки з країнами Південної Америки, Північної Америки, Європи та Карибського басейну. Наявна потужна наукова колаборація дослідників з країн Західної та Східної Європи, що мають спільні характеристики в економіці та історичних зв'язках, науковців з країн Південно-Східної Азії та Перської затоки з розвинутими фінансовими секторами.

Водночас наявні значні географічно різноманітні наукові колаборації, що об'єднують країни Європи, Південно-Західної Азії, Перської затоки, Південно-Східної Азії, Північної Африки, Східної Азії, Близького Сходу та Західної Африки. Більшість цих країн схильні до геополітичних ризиків і мають схожу структуру економіки.

Отже, проведений аналіз дозволив комплексно у формалізованому за рядом важливих параметрів (контекстний, часовий, просторовий та їх комбінація) здійснити узагальнення теоретичних аспектів дослідження банківських криз та наукового доробку у цій сфері, що формує основу для подальших емпіричних пошуків у цьому напрямі.

## 1.2 Формалізація об'єктного поля антикризового менеджменту банку

Результати дослідження свідчать, що єдиного підходу до структуризації об'єктів АМБ не сформовано. Як об'єкти виділяють:

1) діяльність, пов'язану з реалізацією різноманітних антикризових заходів, що стосуються діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх наслідків. Вважаємо, що це трактування відповідає предмету антикризового менеджменту та не може бути покладене в основу формалізації його об'єктного поля;

2) банк у цілому з ознаками кризового фінансового стану. При цьому особливістю АМБ є спрямованість не на кризу, а на діяльність банку, управління всіма його функціями, що запобігають виникненню кризи. Вважаємо такий підхід загальним та таким, що не може бути використаний для розробки механізмів та операціоналізації інструментарію АМБ;

3) кризовий потенціал, кризові процеси та прояви кризових ситуацій (явні та неявні) в банку. Вважаємо, що трактувати таким чином об'єкти АМБ недоцільно, оскільки перелічені вище параметри є результативними ознаками, симптомами кризи, й, відповідно, не можуть виступати як об'єкти застосування до них управлінських впливів;

4) діяльність банку, при цьому управлінський вплив спрямовано на ліквідність, прибутковість, стійкість до екзогенних та ендогенних факторів криз. Вважаємо, що цей підхід значно звужує об'єктне поле АМБ, виключаючи з нього нефінансові зокрема інформаційні об'єкти;

5) окремі аспекти діяльності та параметри функціонування банку, серед яких науковці виокремлюють:

– активи, капітал, фінансові результати, фінансові та грошові потоки, сукупність ризиків, що виникають в процесі функціонування, внутрішні та зовнішні фінансові відносини;

- активи, пасиви; бізнес-процеси з розробки та реалізації продуктів та послуг; персонал; взаємодію зі стейкхолдерами; інформаційну підтримку;
- функціональні сфери діяльності (якість банківських продуктів та послуг, взаємодія зі споживачами, маркетинг); види ресурсів (фінансові, людські та ін.); характеристики діяльності банку;
- фінансову стійкість, активи, зобов'язання, капітал; організаційну структуру; якість персоналу тощо.

Перевагами останнього підходу є розширення об'єктного поля АМБ з включенням до його складу як фінансових, так і нефінансових об'єктів та окремих внутрішніх та зовнішніх взаємовідносин. Водночас його суттєвим обмеженням є відсутність чіткої структуризації об'єктів та визначення взаємозалежностей та взаємозв'язків між ними, що ускладнить розроблення механізмів та операціоналізації інструментарію АМБ.

З урахуванням зазначеного вище як базовий об'єкт АМБ пропонуємо визначати бізнес-модель банку. Це зумовлено тим, що саме вона «визначає основні елементи, що ...становлять зміст банківського бізнесу, а також відносини (взаємозв'язки) між ними» [1], та комплексно охоплює всі ті елементи, що генерують кризовий потенціал банку. Розглянувши підходи до трактування поняття «бізнес-модель банку», пропонуємо розглядати її як «...концептуальний інструмент дослідження банку, що відображає логіку отримання прибутку через надання характеристики основних елементів бізнес-процесів, їх взаємовідносин, а також системи зв'язків із зовнішнім середовищем» [2].

У найбільш загальному вигляді бізнес-модель – це стратегічний підхід до організації діяльності, що формалізує, як банк створює, доставляє та зберігає цінність для своїх клієнтів та для себе. Отже, це визначає, як банк генерує дохід, які послуги він надає, як він залучає та управляє ресурсами, які канали він використовує для взаємодії з клієнтами, які цінності він пропонує та, як результат, яку роль він грає в екосистемі ринку банківських послуг.

Вважаємо, що переваги концепції бізнес-моделі дозволять формалізувати об'єктне поле АМБ, оскільки саме вона формує патерни у прийнятті ключових

управлінських рішень, що впливають на дії банку, клієнтів та партнерів. У разі наближення або настання кризи менеджмент має ідентифікувати фазу розвитку бізнес-моделі банку, скоригувати її кількісні та якісні параметри таким чином, щоб банк міг найефективніше функціонувати в поточних умовах. В інакшому випадку це призводить до неефективності, зростання ризиків та втрати стійкості.

Доцільність використання концепції бізнес-моделі для структуризації об'єктного поля АМБ також зумовлена:

- активним застосуванням у системі банківського регулювання та нагляду, в тому числі для диференційованого регулювання, на основі єдиної процедури й методології процесу наглядових перевірок та оцінки (SREP, Supervisory Review and Evaluation Process). Вони зокрема передбачають проведення оцінки життєздатності (спроможність генерувати прибутки прийняттого рівня протягом 1-го року) та стійкості (спроможність генерувати прибутки прийняттого рівня протягом мінімум 3-х років) бізнес-моделі банку;

- значними аналітичними можливостями, в тому числі можливістю визначення ризик-профілю, оцінювання рівня стійкості до ризиків (високий, достатній, середній, задовільний, низький), наслідків реалізації бізнес-моделі з різними часовими лагами на їх стійкість та чутливість до ризиків. Отримані дані сформулюють аналітичне підґрунтя для застосування антикризових заходів насамперед превентивних, що підвищить результативність АМБ;

- можливістю оцінювання природи ризиків, пов'язаних з кожною з бізнес-моделей, та їх впливом на системний ризик протягом усього економічного циклу, що дозволить підвищити стійкість діяльності банку як до індивідуальної, так і системної банківських криз.

Базуючись на зазначеному, об'єктне поле АМБ пропонуємо розглядати так, як це представлено на рисунку 1.11.



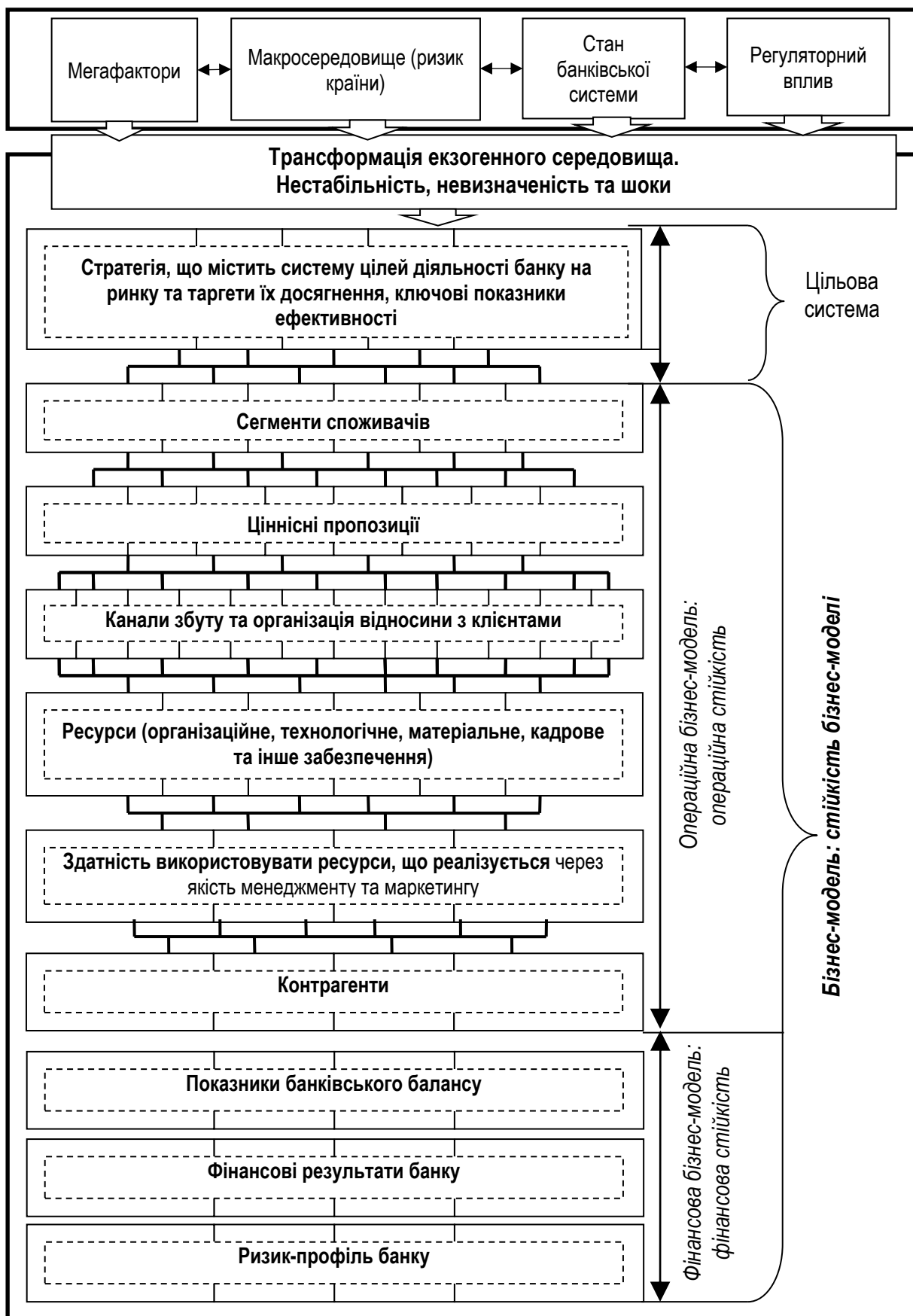


Рисунок 1.11 – Об’єктне поле антикризового менеджменту банку

[складено автором на основі 3, 4, 5]

Операційна бізнес-модель банку визначає внутрішні та зовнішні відносини, які надають банку доступ до ключових ресурсів, й перетворення цих ресурсів в банківські продукти та послуги, що мають цінність для клієнтів за допомогою ефективних каналів збуту та організації взаємовідносин з ними. Операційна бізнес-модель лежить в основі забезпечення операційної стійкості банку (здатності протистояти змінам та шокам й оперативно адаптуватися до непередбачуваних подій), ключовий ризик, що нею генерується – операційний. Операційні процеси пов'язані з необхідністю понесення витрат, а зв'язок між ними та створенням вартості детермінується ризиками та, як результат, трансформується у фінансову бізнес-модель банку. Вона включає ключові фінансові параметри, дотримання яких на цільовому рівні забезпечує фінансову стійкість банку.

Необхідність виділення двох складових об'єктного поля АМБ обумовлена значними загрозами для банків, що виходять за рамки суто фінансових, в умовах дедалі більш мінливого, складного та неоднозначного операційного середовища, невизначеність якого у 2019-2021 рр. зросла через пандемію COVID-19 та її наслідки, починаючи з лютого 2022 року – через повномасштабну військову агресію з боку росії. У таких умовах система АМБ України має також реагувати на такі операційні загрози, які можуть призвести до банківських криз, як втрати інфраструктури, кібератаки, перебої у роботі ІТ-інфраструктури тощо.

Запропонована структуризація об'єктного поля АМБ на основі концепції бізнес-моделі розглядає операційну та фінансову складові банку комплексно у взаємозв'язку та взаємовпливі. Це дозволить сформувати цілісні практичні механізми та антикризовий інструментарій за допомогою цільових індикаторів, адаптованих до ризик-профілю бізнес-моделі, всебічного аналізу сценаріїв з урахуванням вразливості банку до кризових факторів фінансового та операційного характеру та забезпечення транспарентності.

Завданням роботи є дослідження факторів, які формують внутрішні вразливості, призводять до нестійкості бізнес-моделі банку, є детермінантами банківських криз та, як правило, є фундаментальними причинами банкрутств. В. Рудевська визначила, що «світова фінансова криза виявила, що певна

характеристика бізнес-моделей була однією з головних причин потрясіння, слабкі сторони бізнес-моделі стали ключовими факторами втрати стійкості банків» [6]. І. Школьник та Д. Акопян у [7] наголошують на тому, що «ідентифікація бізнес-моделей банків в Україні та визначення ризиків, характерних для кожної з них» є важливим завданням менеджменту для забезпечення їх стійкості.

Узагальнивши науковий доробок, ми вважаємо за доцільне ендогенні фактори криз поділяти на первинні, зумовлені ефективністю та адаптивністю стратегічного менеджменту та, як результат, зростання рівня стратегічного ризику, що є фундаментальною причиною нестійкості бізнес-моделі банку, та вторинні, що є похідними від них (параметри операційної та фінансової бізнес-моделі).

Зниження рівня платоспроможності та ліквідності банку як ключові симптоми наростання кризового потенціалу у більшості випадків є наслідками системних проблем, причини яких є результатом реалізації стратегічного ризику, зумовленого нереалістичними стратегічними планами та бізнес-планами та / або неадекватним їх виконанням, в тому числі через брак ресурсів для цього. Для забезпечення стійкості стратегічні плани банку мають відповідати прогнозам щодо змін операційного середовища, бути побудованими на основі результатів сценарного аналізу та відповідати ресурсному потенціалу банку. Ці два компоненти – неефективна стратегія, бізнес-план та її неадекватна реалізація – часто поєднуються, можуть посилювати один одного, призводити до зростання стратегічного ризику, та є причиною неплатоспроможності та банкрутств банків.

Крім якості стратегічних планів та стану їх виконання, фактором впливу на стійкість бізнес-моделі банку є рівень її адаптивності. У багатьох банках, навіть в яких були створені ефективні механізми стратегічного менеджменту, управлінські реакції не були своєчасними, особливо коли потребувались радикальні зміни, такі як реструктуризація, реінжиніринг бізнес-процесів тощо.

Вторинними факторами, які визначають стійкість банку до криз, є параметри його фінансової та операційної бізнес-моделей, що є наслідком якості стратегічного менеджменту банку.

Результати контекстного з використанням інструментарію VOSviewer (рис. 2.12), дозволяють зробити висновок, що до ендогенних характеристик науковці відносять: здатність банку генерувати прибуток (ключові терміни «прибутковість», «продуктивність», «ефективність / економічна ефективність»); адекватність капіталу; рівень ризиків насамперед кредитного та ризику ліквідності.



*Рисунок 1.12 – Кластерна тематична мапа взаємозв'язків детермінант вразливості банків до кризових явищ за 1990-2022 рр. [побудовано автором з використанням інструментарію VOSviewer]*

К. Гутьєррес-Лопес, Дж. Абад-Гонсалес [8] встановили, що стійкість позитивно корелює з вищою капіталізацією, прибутком та ліквідними активами, тоді як низька якість активів та неефективність негативно впливають на стійкість. Аналогічні висновки отримано Л. Базельга-Паскуаль, А. Трухільйо-Понсе та К. Кардоне-Ріпортелла, які виявили, що капіталізація, прибутковість, ефективність та ліквідність прямо пов'язані зі стійкістю [9].

Дослідження Д. Анджинер та інших [10, 11] визначили, що якісніші форми капіталу знижують вклад банків у системний ризик. Д. Н. Данарсарі та інші у [12] довели, що збільшення буфера капіталу підвищить стійкість банку.

М. Житар у [13] визначив, що « величина отриманих фінансових результатів та рівень рентабельності є визначальними факторами можливості стабільного функціонування». А. Дж. Ассаф та інші [14] обґрунтували, що ефективність витрат у нормальних умовах операційного середовища допомагає знизити ймовірність банкрутства банків та підвищити прибутковість під час майбутніх криз. При цьому ефективність витрат краще відображає якість менеджменту, тоді як ефективність прибутку може частково характеризувати тимчасовий високий прибуток від ризикованих інвестицій у нормальних умовах операційного середовища [14]. У [15] Т. Т. Сюй, К. Ху та У. С. Дас розроблено модель взаємозв'язку між прибутковістю та фінансовою стійкістю на основі дослідження ролі непроцентних доходів та роздрібних бізнес-моделей банків. Результати свідчать, що вища прибутковість обернено пов'язана як з внеском банку у системний ризик, так і з його індивідуальним ризиком, а надмірна залежність від непроцентних доходів, оптового фінансування та кредитного важеля пов'язані з вищим рівнем ризиків. Т. Т. Нгуєном та іншими у [16]] виявлено, що ті банки, що «відійшли від традиційної моделі залучення депозитів та кредитування до технологічно орієнтованих послуг, та відповідно до неї, до джерел доходів, заснованих на зборах та комісійних, мають нижчий рівень стійкості». А. В. Х. Іп, Н. М. П. Бокен виявили, що диверсифікація через нетрадиційні види діяльності може мати позитивний вплив для стійкості банку, але це волатильний дохід, що може призвести до зростання ризику дефолту; диверсифікація посилює взаємозалежність між учасниками ринку, тим самим збільшуючи системний ризик [17]. Ф. Мергаєртс та Р. В. Веннет [18] визначили, що підвищення рівня диверсифікації негативно впливає на всі показники ефективності банку у короткостроковій перспективі.

Узагальнивши зазначене, основні фактори та критерії, що визначають нестійкість фінансової бізнес-моделі та формують ендогенні потенційні вразливості банку, представлені на рисунку 1.13.

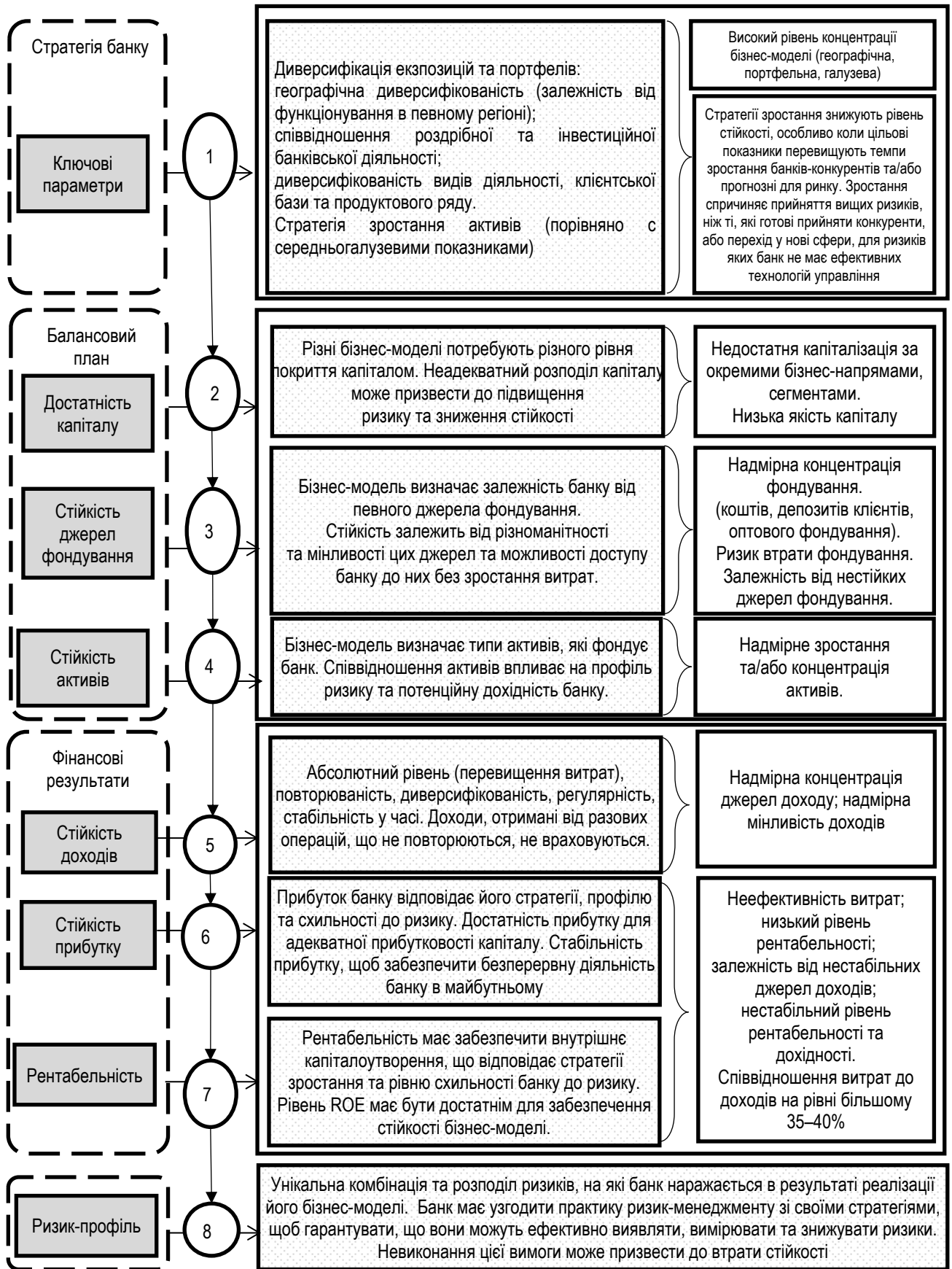


Рисунок 1.13 – Ендогенні детермінанти нестійкості фінансової бізнес-моделі банку [складено автором]

Відповідно до розробленого підходу, об'єктом АМБ також виступає операційна бізнес-модель та, відповідно, її операційна стійкість як здатність виконувати притаманні йому функції / операції найбільш ефективним способом протягом тривалого часу, мінімізуючи при цьому ризики та перебої, що можуть загрожувати його життєздатності та стійкості в цілому. Операційна стійкість бізнес-моделі банку є результатом ефективного управління внутрішніми бізнес-процесами, ресурсами та системами, забезпечуючи їх надійність та адаптованість до змін в операційному середовищі (рис. 1.14).

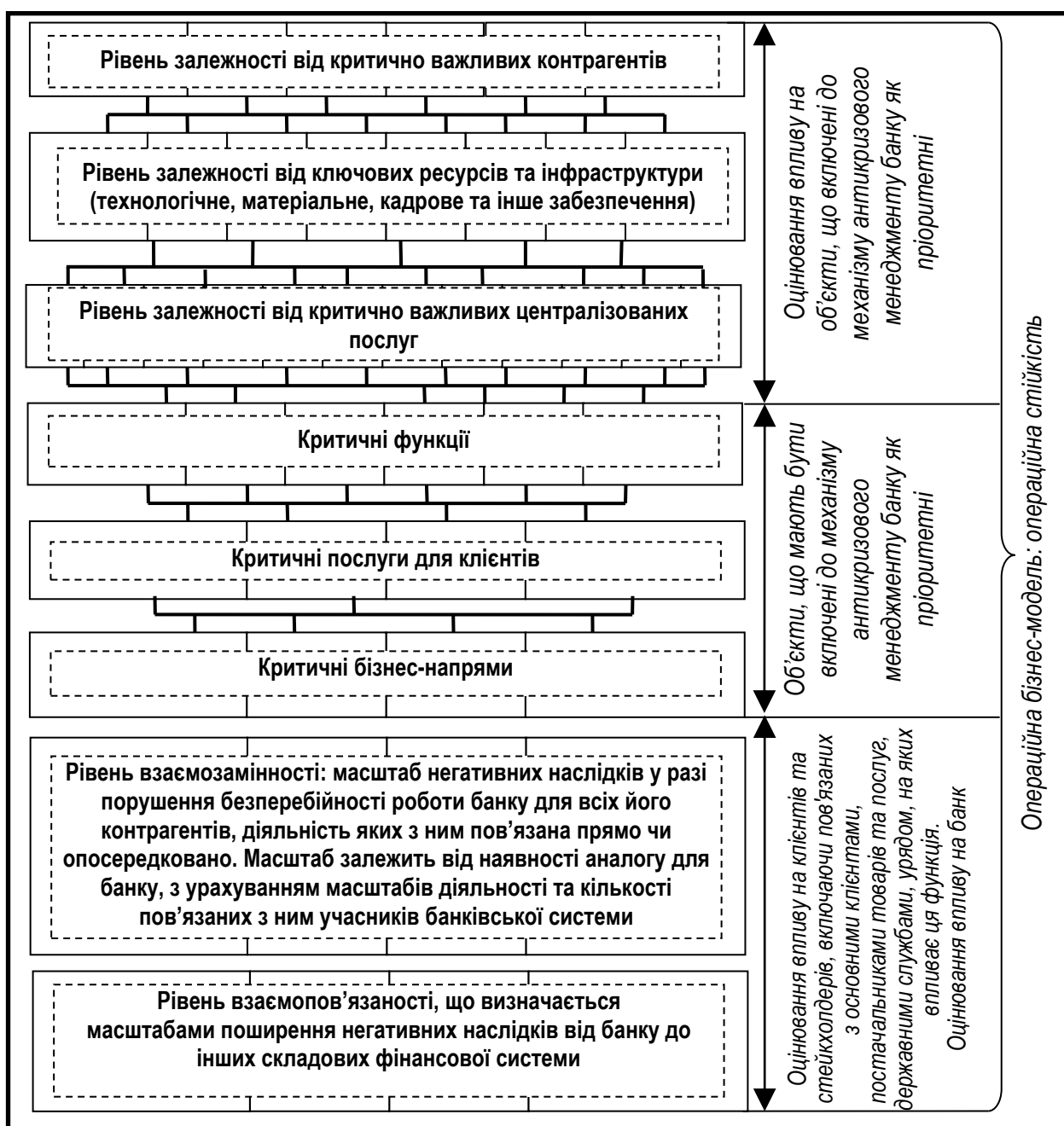


Рисунок 1.14 – Ендогенні детермінанти нестійкості операційної бізнес-моделі банку [складено автором]

Отже, ендогенні детермінанти нестійкості бізнес-моделі банку, що знаходяться у взаємовпливі та взаємозв'язку як між собою, так і з параметрами операційного середовища, пропонуємо розглядати як наслідки нездатності стратегічного менеджменту (первинний фактор) здійснювати ефективне планування, регулювання та контроль, що призводить до втрати фінансової та / або операційної стійкості його бізнес-моделі (вторинний, похідний фактор).

На зростання кризового потенціалу можуть впливати фактори операційного середовища (так зване «*bad operating environment*»), що мають екзогенне походження, та для АМБ є некерованими та неконтрольованими.

Результати проведеного дослідження [19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41; 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51] свідчать, що єдиного підходу до виділення екзогенних факторів криз в банку не сформовано (додаток А).

У межах цього дослідження пропонуємо підхід до структуризації екзогенних факторів криз, що передбачає їх поділ за ієрархічними рівнями (мега- (глобальний), макро- (національний), мезорівень (регіональний)), сутнісними характеристиками (катастрофічні, політико-інституційні, економічні, фінансові, соціальні, цифрові), характером впливу (екстремальний, непрямий, прямий).

Значний вплив на зростання кризового потенціалу мають фактори мезорівня, що формують крихкий стан банківської системи, які ми пропонуємо поділяти на операційні та фінансові, як похідні від індивідуальних бізнес-моделей банків.

Операційні вразливості виникають внаслідок перехресного характеру зв'язків між банками, іншими елементами реального та фінансового секторів економіки. Їх основними детермінантами є високий рівень взаємопов'язаності банків, високий рівень складності, значні обсяги транскордонних та глобальних операцій, які спричиняють передачу та посилення шоків, внаслідок чого знижується стійкість банків, зростають системні ризики та кризовий потенціал в банківській системі. При цьому в банкоцентричних фінансових системах важливість цих детермінант зростає.



Взаємопов'язаність є результатом прямих та непрямих зв'язків між банками та видами діяльності в банківській системі, включаючи спільні ризики, що створюють потенціал для зараження. В нормальних умовах взаємопов'язаність робить систему стійкою до ідіосинкратичних шоків, але генерує системний ризик у періоди стресу.

Зовнішнє зараження виникає внаслідок чутливості банків до подій та шоків, що виникають за межами національної банківської системи.

Складність визначається характеристиками операційних бізнес-моделей, організаційних структур, інформаційних систем та продуктів або відносин, та зростає через розгалужені внутрішні взаємозв'язки в банківській системі чи екзогенний вплив. Банки, які здійснюють широкий спектр операцій на різних сегментах та ринках, наражаються на інші типи ризиків, ніж традиційні кредитні та ліквідності, що підвищує рівень їх кризового потенціалу у разі несприятливого впливу екзогенних факторів. Також складність ускладнює контроль з боку власників, керівництва та регуляторів.

Фінансові вразливості виникають через нездатність банків ефективно розподіляти ресурси для задоволення кредитних потреб підприємств та громадян, мають властивість до накопичення, наслідком чого є зростання системних ризиків. Рівень фінансової вразливості зростає, коли банки мають нестійкі фінансові бізнес-моделі: використовують нестабільні джерела фондування, надмірно інвестують у неліквідні активи, відчують брак капіталу, ліквідності та інших ресурсів, необхідних для стійкої діяльності, базуються на високому рівні левериджу. Ці характеристики сприяють взаємопов'язаності та вразливості банківської системи, роблячи її чутливою до системного ризику.

Тому на мезорівні вагомим фактором, що впливає на кризовий потенціал банків та банківської системи, є ефективність монетарної політики, банківського регулювання та нагляду.

Органи банківського регулювання та нагляду мають зосередити увагу на моніторингу та регулюванні операційних та фінансових характеристик бізнес-

моделей для зниження системного ризику та підвищення стійкості банківської системи в цілому.

Отже, систему екзогенних факторів, що призводять до зростання кризового потенціалу банків, представлено на рисунку 1.15.



*Рисунок 1.15 – Структуризація екзогенних факторів, що впливають на кризовий потенціал банку [складено автором]*

Отже, відповідно до розробленого підходу вважаємо, що кризи в банку виникають, коли екзогенні тригерні події взаємодіють з вразливими елементами

бізнес-моделі, сформованими як результат неефективного стратегічного менеджменту або недостатнього рівня її адаптації до умов операційного середовища, як це представлено на рисунку 1.16.

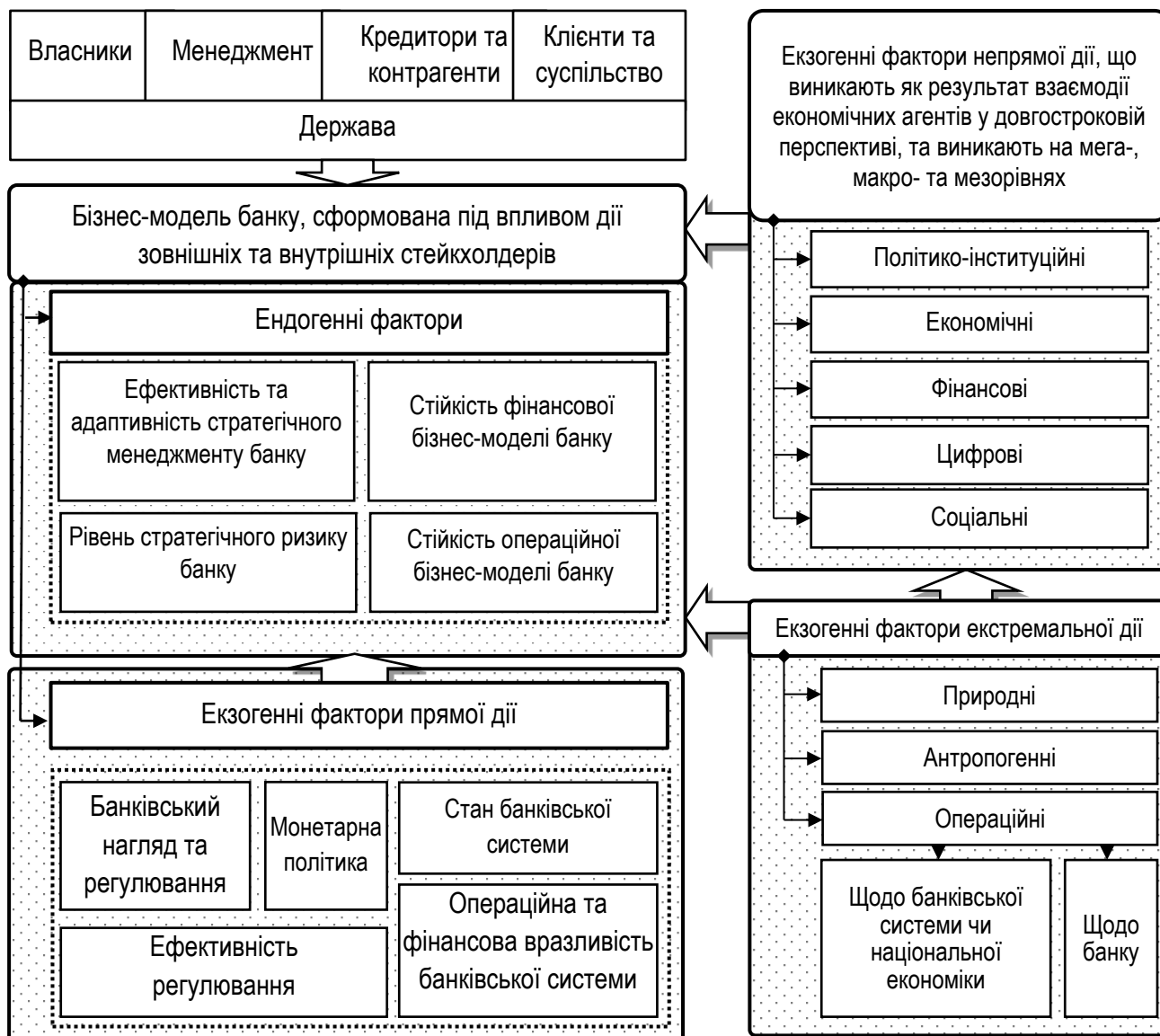


Рисунок 1.16 – Структуризація факторів, що впливають на кризовий потенціал банку [складено автором]

Отже, використовуючи розроблений підхід до формалізації об'єктного поля АМБ, можливо сформулювати механізми та розробити інструментарій, що дозволить нівелювати загрози ендогенного походження.

### 1.3 Аналіз банківських криз в Україні

Для вдосконалення системи АМБ необхідно провести дослідження причин та факторів банківських криз в Україні відповідно до розробленого в роботі авторського підходу щодо об'єктного поля АМБ та факторів зростання кризового потенціалу.

База даних системних банківських криз (2008, 2013, 2020) містить інформацію про 151 епізод банківських криз у всьому світі за 1970-2018 рр. [52]. При цьому у трьох країнах світу відбулось більше ніж дві системні банківські кризи за останні 48 років: Аргентина (4), Демократична Республіка Конго (3) та Україна (3 – кризи 1998, 2008-2009 та 2014 років) [52].

Розглядаючи банківські кризи, важливо враховувати, що криза 1998 року була спричинена значними трансформаційними зрушеннями та переходом від планової до ринкової економіки. Однак, у рамках дослідження, ми надаємо основну увагу подіям, що відбулися пізніше, зокрема, банківським кризам 2008-2009 років та 2014 років, оскільки вони пов'язані зі світовими фінансовими та геополітичними подіями та мають більший вплив на сучасний стан української економіки та банківської системи.

Вивчивши розгортання та наслідки банківської кризи 2008-2009 років (рис. 1.17), ми визначили, що вона була викликана поєднанням значної кількості ендогенних тригерних подій, які взаємодіяли з накопиченими слабкостями банківської системи, що стали наслідками неефективного стратегічного менеджменту значної кількості банків, а також недосконалими процедурами ризик-менеджменту, що не враховували складність банківських продуктів та не відповідали наявним фінансовим та трудовим ресурсам.

Ендогенні фактори кризи носили мега- та макрохарактер.

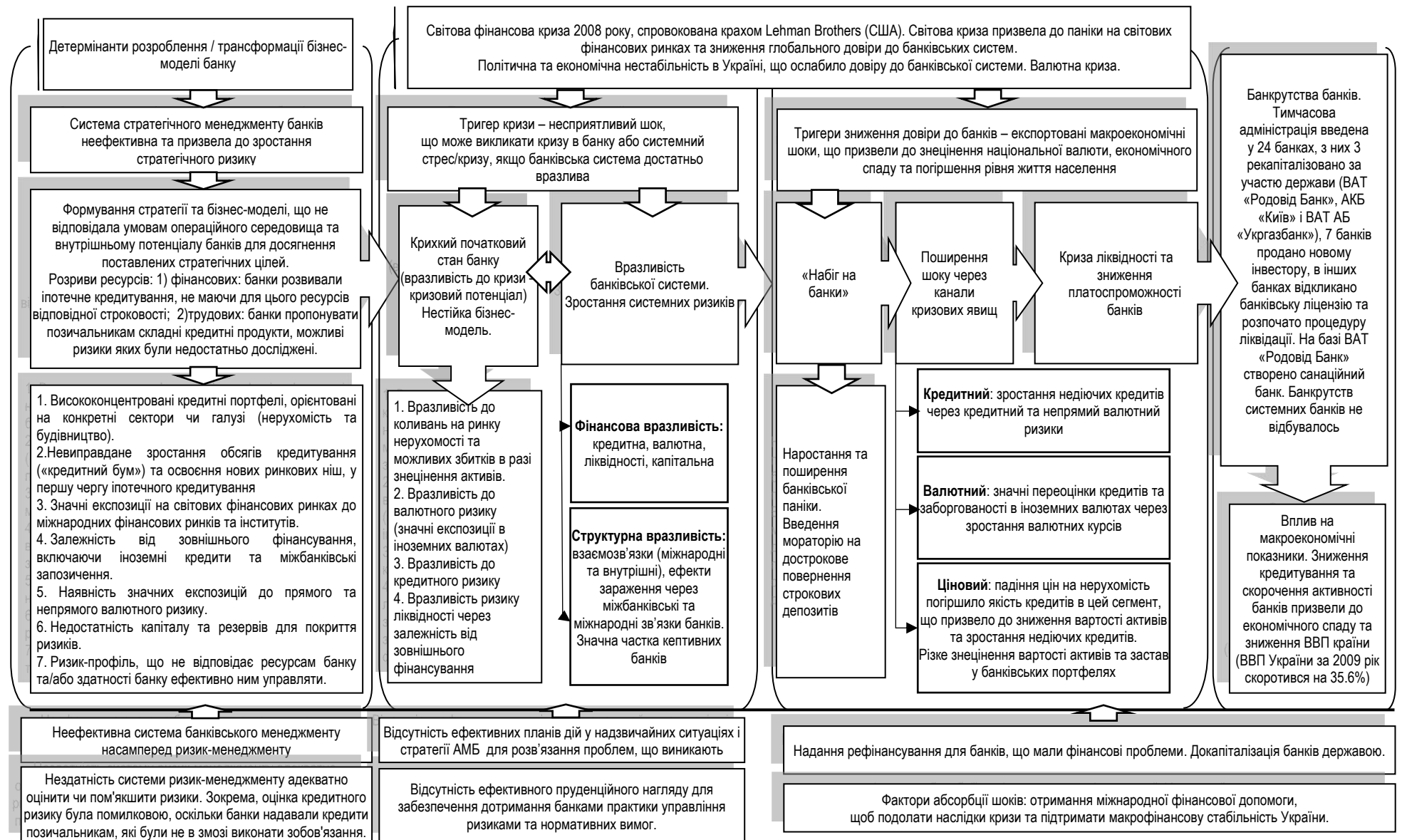


Рисунок 1.17 – Етапи розгортання банківської кризи 2008-2009 рр. в Україні та її фактори [складено на основі 53; 54; 55; 56; 57; 58]

Початковим тригером банківської кризи 2008 року став вплив світової фінансової кризи, що в короткостроковому проміжку спровокував паніку на світових фінансових ринках та призвів до виведення активів з ризикових економік в стабільніші, на довгостроковому горизонті – до спаду світової економіки та товарних ринків. Наслідком цих процесів для України стали валютна криза (2009 рік) та глибокий економічний спад.

Крім зазначених вище факторів, в Україні значний негативний вплив на стійкість на мікро- та макрорівнях банківської системи мали політичні турбулентності, що ускладнювали проведення економічних реформ, призводили до слабкості інституційного середовища, зокрема високого рівня корупції та недостатнього захисту прав споживачів та кредиторів.

Глибокі проблеми у банківській системі України були наслідком накопичених як операційних, так і фінансових вразливостей попередніх періодів.

Експозиція до світових фінансових ринків та інститутів, залежність від зовнішнього оптового фінансування та доларизація балансів зробили банківську систему вразливою до екзогенних валютних шоків. Наявність значного рівня пов'язаності банків у межах системи міжбанківського кредитування в умовах кризи довіри призвели до проблем з ліквідністю.

Банківська система України в цей період включала велику кількість так званих «кептивних банків», які фактично функціювали як фінансові структури фірм-власників, здійснювали кредитування пов'язаних осіб на неринкових умовах з порушенням принципів банківського кредитування, що призвело до накопичення кредитних ризиків.

Фінансові вразливості в переважній більшості випадків стали результатом неефективності стратегічного менеджменту банків, що призвели до формування нестійких бізнес-моделей за всіма ключовими параметрами, визначеними нами у цьому дослідженні:

- надмірне та неконтрольоване зростання кредитних портфелів;

- концентрація кредитної діяльності на певних секторах (нерухомість та будівництво) та операціях (іпотечне кредитування), не маючи відповідних ресурсів, що призвело до значних проблем з ліквідністю та кредитним ризиком;

- високий рівень левериджу, що супроводжується неадекватністю капіталу та резервів для покриття втрат від ризиків;

- залежність банків від фондування з міжнародних фінансових ринків, що призвело до зростання валютного ризику та ризику ліквідності.

До зростання кризового потенціалу на мікро- та макrorівнях банківської системи (до 2008 року) також призвела неефективна система банківського регулювання та нагляду, зокрема неадекватність наявних на той період систем оцінки та регулювання кредитних та валютних ризиків, а також низькі вимоги до достатності капіталу. У кризовий період (2008-2009 рр.) було виявлено як відсутність адекватних систем раннього попередження для виявлення та реагування на ризики на мікро- та макrorівнях банківської системи, так і ефективних механізмів для відновлення неплатоспроможності банків або очищення банківської системи.

Крім цього, на ефективність регуляторного втручання у цей період вплинули політичні ризики та нестабільність, зокрема тиск на діяльність НБУ, який поставив під загрозу його незалежність та ефективність.

Характеристики банківської кризи 2008-2009 рр. представлені у таблиці 1.1.

Комбінація внутрішніх вразливостей банківської системи та негативні тригери ендегенного середовища спричинили банківську паніку та набіги на банки. Для подолання кризи ліквідності НБУ надавав додаткову ліквідність банкам через інструментарій рефінансування, що призвело до зростання частки цих коштів у зобов'язаннях банків. Крім цього, застосовувались неринкові інструменти – був запроваджений мораторій на дострокове повернення строкових депозитів.

Таблиця 1.1 – Характеристика банківської кризи 2008-2009 рр.

[складено на основі 53-58]

Етап	Параметр	Індикатор	Значення, станом на				Динаміка	
			01.01.2008	31.09.2008	01.01.2009	01.01.2010		
Розгортання	Банківська паніка та набіги на банки	Зниження темпів зростання депозитів	Темпи зростання депозитів, % до попереднього року	54,8	37,8	19,0	-3,2	
		Надання додаткової ліквідності	Рефінансування за всіма інструментами, млрд грн	2,5	64,1	169,5	58,40	
		Екстрені заходи	Мораторій на дострокове повернення строкових депозитів					
	Кредитний канал	Якість кредитного портфеля	Частка недіючих кредитів, %	1,65	3,4	4,5	14,1	
		Кредитний ступор	Темпи зростання кредитів, %	78,0	54,1	65,7	-1,9	
	Валютний канал	Фактор ризику	Курс гривні, грн/дол. США	5,05	4,86	7,70	8,00	
		Доларизація кредитів	Співвідношення кредитів в іноземній валюті до сукупних валових кредитів, %	51,45	51,67	60,32	52,59	
		Доларизація депозитів	Співвідношення зобов'язань в іноземній валюті до сукупних зобов'язань, %	49,77	51,01	59,04	55,83	
	Наслідки	Кількість банків, од.			175	184	182	
		Банки, виведені з ринку	Частка активів банків в стані ліквідації, %	0,2	0,2	0,2	0,6	Суттєвого очищення банківської системи не відбулося
Банкрутство найбільших системних банків		Частка системних банків, що націоналізовані, %	-	-	-	-		
Витрати на подолання наслідків кризи		Частка витрат, у % до ВВП	≈5% ВВП (капіталізація АТ «Укрексімбанк» та АТ «Ощадбанк», націоналізація та санація 3 приватних банків (ВАТ «Родовід», ВАТ АБ Укргазбанк» та АКБ «Київ»)				Критерій системної кризи (3 %)	

Недоліки в реалізації кредитної функції (необґрунтоване зростання, концентрації, неефективне управління кредитним ризиком) призвели до поширення кризових явищ у банківській системі України через кредитний канал. Ситуація ускладнилась знеціненням нерухомості («бульбашка на ринку нерухомості»), що призвело до знецінення іпотек та застав, погіршенням фінансового стану підприємств будівельної галузі, та, як результат, до



суттєвого зростання кредитного ризику у субпортфелях іпотечних кредитів, кредитів під заставу нерухомості, кредитів у будівництво.

Результатом комбінованого впливу екзогенних та ендогенних факторів стало суттєве погіршення якості кредитного портфеля (зростання частки недіючих кредитів до 14,1 %).

Дестабілізація світових фінансових ринків та девальвація національної валюти у поєднанні зі значною експозицією банків України до валютного ризику призвели до поширення банківської кризи через валютний канал – зростання валютного ризику на балансах банків (співвідношення кредитів в іноземній валюті до сукупних валових кредитів зросло до 52,6 %; зобов'язань в іноземній валюті до сукупних зобов'язань – до 55,8 %).

Наведені вище фактори призвели до скорочення резервів та капіталу, запровадження заходів з подолання неплатоспроможності та виведення частки банків з ринку. У кризовий період тимчасову адміністрацію введено у 24 банках, з них: ВАТ «Родовід Банк» (99,97 % акцій), АКБ «Київ» (99,94 % акцій) та ВАТ АБ «Укргазбанк» (84,21 % акцій) рекапіталізовано державою; сім банків продано новим інвесторам. У 14 банках розпочато процедуру ліквідації. На базі ВАТ «Родовід Банк» створено санаційний банк.

Банківська криза 2008-2009 рр. не призвела до кардинальної внутрішньої трансформації бізнес-моделей банків та усунення їх нестійкості, також не відбулось суттєвого підвищення ефективності банківського регулювання та нагляду, що могли б стати екзогенними детермінантами підвищення стійкості та мікро- та макрорівнях банківської системи. Відповідно, структурні та фінансові вразливості продовжували накопичуватись, що робило банківську систему України вразливою до криз.

Післякризова стабілізація банківської системи України (кінець 2009 р. – кінець 2012 р.) супроводжувалася короткочасною кредитною експансією (кінець 2012 р. – початок 2014 р.), що з початку 2014 року змінилась на глибоке скорочення банківської діяльності, спричинене економічною та банківською кризою 2014 року (рис. 1.18).

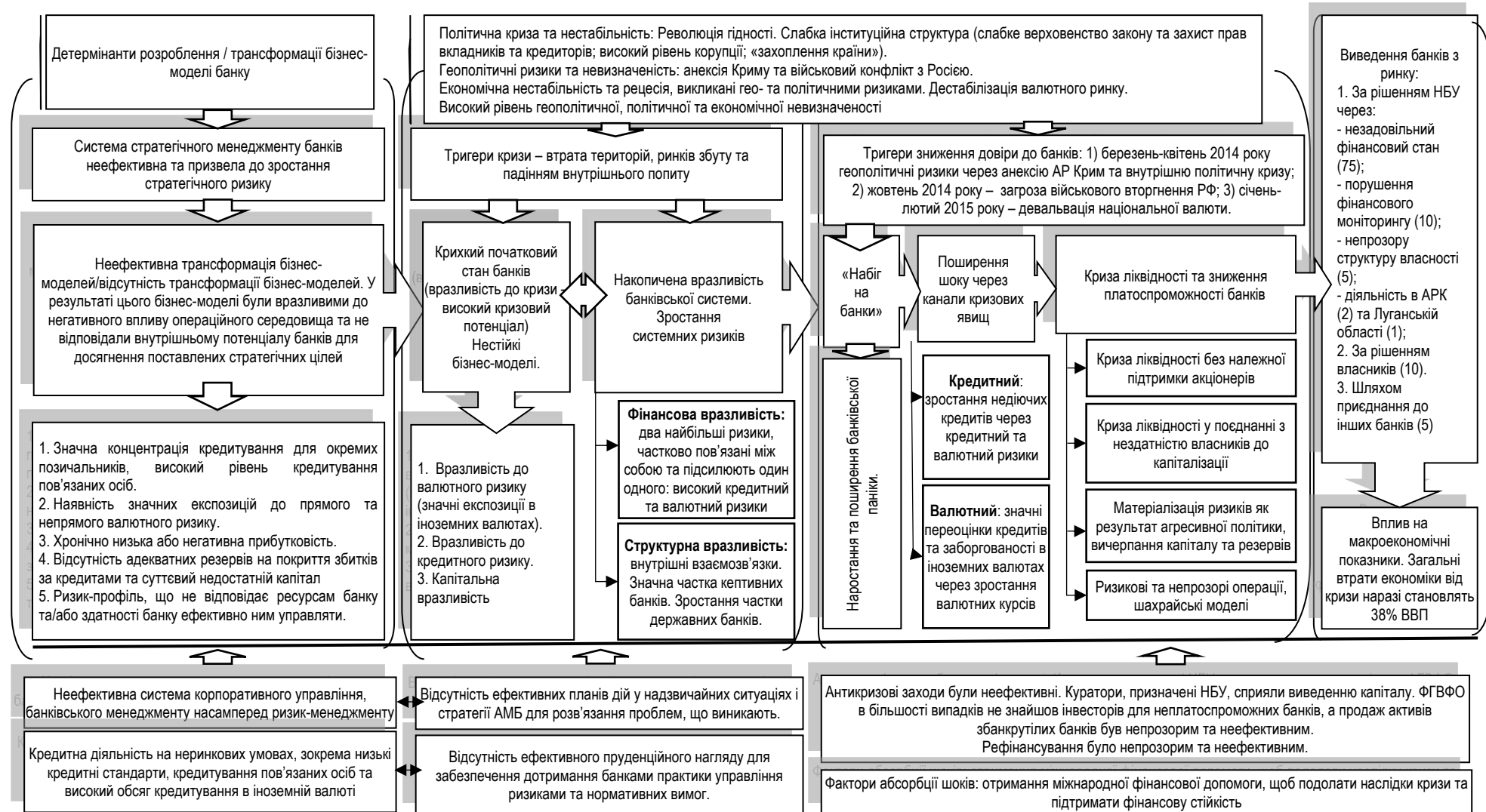


Рисунок 1.18 – Етапи розгортання банківської кризи 2014 рр. в Україні та її фактори [складено на основі 58, 59; 60; 61; 62;63;64; 65;66]

Банківська криза 2014 року мала багато спільних характеристик з банківською кризою 2008 року, оскільки ключові структурні та фінансові вразливості (високий рівень кредитного та валютного ризиків) не були подолані, а ефективність банківського менеджменту та банківського регулювання та нагляду суттєво не покращилась. У результаті екзогенні тригери геополітичного, політичного, економічного походження поєдналися із суттєвим рівнем кризового потенціалу, накопиченого в банківській системі України, що призвело до глибокої банківської кризи (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика банківської кризи 2014 р. [складено на основі 58-66]

Етап	Параметр	Індикатор	Значення				Динаміка	
			2013	2014	2015	2016		
Розгортання	Банківська паніка та набіги на банки	Різне зниження темпів зростання депозитів	17,1	0,8 10.2014 -1,7	6,2 09.2015 -0,3	6,2 02.2016 -11,7		
		Надання додаткової ліквідності	80,16	97,48	113,37	74,78		
		Екстрені заходи	Скасування можливості дострокового зняття депозитів населення					
	Кредитний канал	Якість кредитного портфеля	Частка недіючих кредитів, % (на початок року)	19,4	16,4	22,0	31,7	
		Кредитний ступор	Темпи зростання виданих кредитів (у річному обчисленні), %	11,7	12,1	-3,8	1,7	
	Валютний канал	Фактор ризику	Курс гривні за НБУ, грн / дол. США	7,99	15,77	24,00	27,19	
		Доларизація кредитів	Співвідношення кредитів в іноземній валюті до сукупних валових кредитів, %	37,66	34,72	47,77	57,90	
		Доларизація депозитів	Співвідношення зобов'язань в іноземній валюті до сукупних зобов'язань, %	49,22	43,25	49,27	52,82	
	Наслідки	Кількість банків, що перейшли під управління ФГВФО, од.		0	33	33	19	
		Банки, виведені з ринку	Частка активів банків, що перебувають в стані ліквідації, %	2,69	4,81	23,30	3,03	
Банкрутство найбільших системних банків		Частка системних банків, що були націоналізовані, %	-	-	-	5,01 ДельтаБанк	Критерій системної кризи	
Витрати на подолання наслідків кризи		Частка витрат, у % до ВВП	14 % ВВП (7 % КБ «ПриватБанк»; 2,4 % АТ «Ощадбанк» та АТ «Укресімбанк» у 2014, 2016-2017 рр.; 4,4 % фінансування ФГВФО)				Критерій системної кризи (3 %)	

Визначальною характеристикою банківської кризи 2014 року було погіршення якості кредитного портфеля, зумовлене погіршенням економічних перспектив, рецесією та погіршенням бізнес-перспектив та платоспроможності позичальників, падінням доходів домогосподарств.

Поглибленню кризи сприяв вплив фактору обмінного курсу, що спричинив зростання частки кредитів, деномінованих в іноземній валюті, у кредитному портфелі з 37,7 % (кінець 2013 року) до 57,9 % (кінець 2016 року). Обслуговування цих кредитів було ускладнено, зважаючи на відсутність у позичальників доходів в іноземних валютах, особливо щодо субпортфелю іпотечних кредитів. Дослідження А. Стадника визначили, що девальвація національної валюти у цей період мала негативний вплив на рівень недіючих кредитів банків України, оскільки «... зростання частки проблемної заборгованості в цьому періоді без урахування часового лагу на 77 % зумовлено девальвацією національної валюти. При врахуванні лагу в чотири місяці, зростання проблемних кредитів на 90 % викликано змінами курсу».

У результаті реалізації кредитного ризику та непрямого валютного ризику банку недіючі кредити на балансі банків України зросли з 19 % наприкінці 2014 року до 31,7 % наприкінці 2015 року.

За даними НБУ значний приріст частки недіючих активів протягом 2015-2017 рр. є наслідком: «проведеної НБУ оцінки якості активів банків, що спонукало банки визнати багато кредитів недіючими; запровадження терміну «недіючий кредит» відповідно до міжнародних підходів; визнання недіючих кредитів АТ КБ «ПриватБанк» після націоналізації».

Наслідками матеріалізації ризиків стало зниження достатності капіталу з 18,3 % на кінець 2013 року до 14,8% на кінець березня 2014 року. Після вжиття заходів з докапіталізації достатність капіталу відновилася до 16,0 % на кінець вересня 2014 року, але потім знизився до 13,8 % наприкінці січня 2015 року. У результаті недостатності буферів ліквідності та капіталу, нездатності менеджменту та власників банків відновити стійку діяльність відбулись масові банкрутства. За період з 01.01.2014 до 01.10.2017 кількість

банків скоротилась зі 180 до 88, зокрема відбулось банкрутство системного АТ «Дельта Банк», існував ризик банкрутства системного АБ КБ «ПриватБанк», але у результаті націоналізації державою банкрутства вдалось уникнути.

За результатами дослідження О. Броніна [67] більшість детермінант банкрутств банків у цей період було спричинено нестійкістю їх бізнес-моделей, зокрема: «у 57,1 % випадків – суттєве погіршення ліквідності, у 41,9 % – незадовільна якість активів, 41,9 % – проведення ризикових та непрозорих операцій».

Активи банків, визнаних неплатоспроможними, становили 34 % активів банків, що свідчить про руйнівний характер кризи. У результаті комплексного поєднання значної кількості факторів масштаби банківської кризи 2014 року були значними та призвели до втрат економіки країни на рівні 38 % ВВП.

Процес очищення банківської системи України тривав до 2017 року, поступовий подальший її розвиток відновився у 2018 році.

При цьому слід наголосити на тому, що подолання кризових явищ відбувалось як на мікро-, так і на макрорівнях банківської системи. Банки переглядали бізнес-моделі, адаптуючи їх до змін операційного та регуляторного середовища. Також ними проводилась робота щодо усунення факторів нестійкості бізнес-моделей, зокрема визнання справжньої вартості активів та застав, формування достатніх буферів ліквідності, покращення кількісних та якісних показників достатності капіталу.

НБУ у після кризовий період, крім заходів з очищення банківської системи, провадилась активна робота з імплементації норм законодавства ЄС та заходів з удосконалення банківського регулювання та нагляду з метою підвищення стійкості банків та банківської системи, зниження рівня ризиків та запобігання накопиченню кризового потенціалу.

У результаті цих трансформацій банківська система України залишилась стійкою та здатною підтримувати економіку, попри серйозний негативний вплив наслідків пандемічної кризи 2020 року (рис. 1.19).

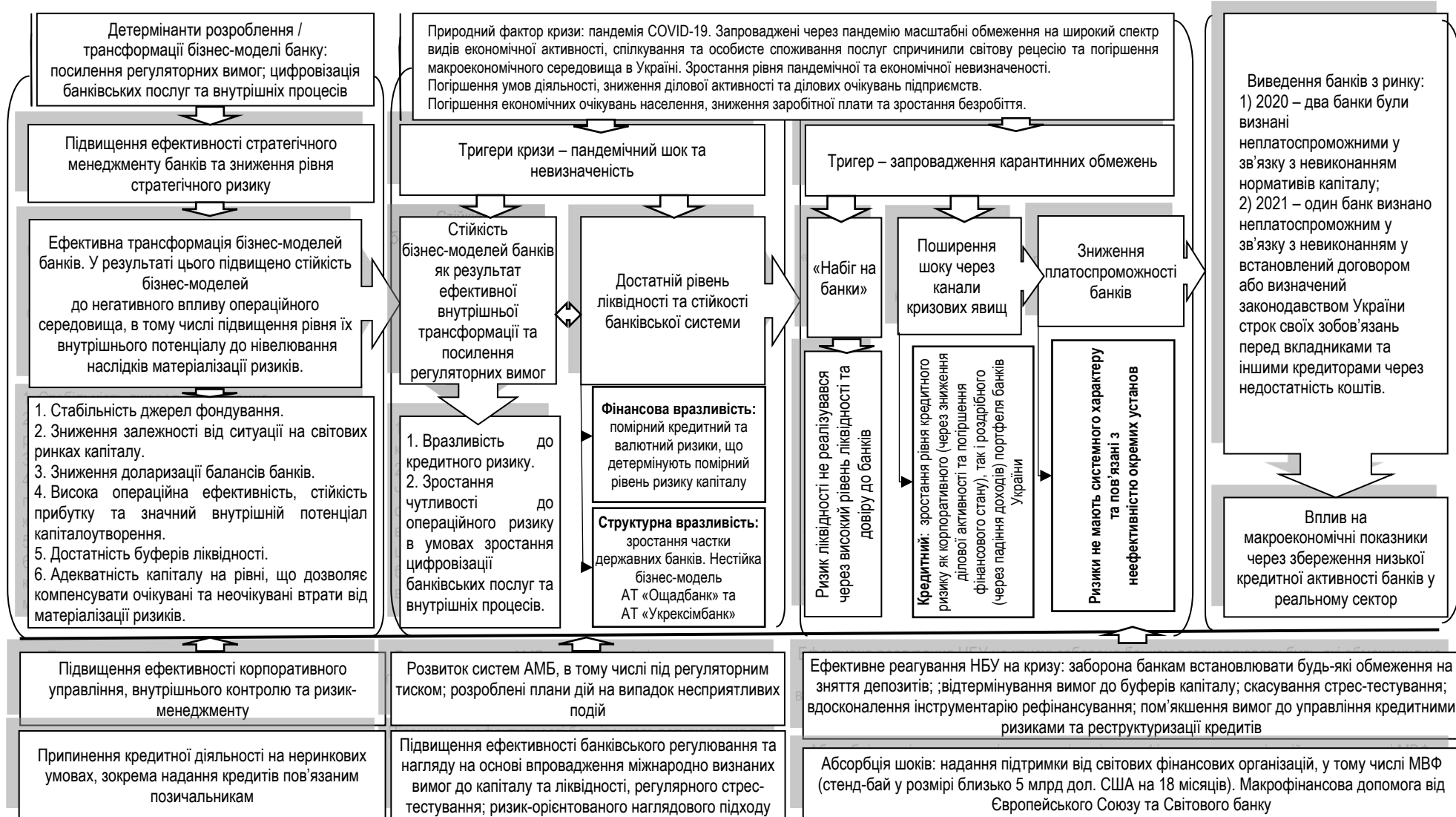


Рисунок 1.19 – Етапи розгортання пандемічної кризи 2020 рр. в Україні та її фактори [складено на основі 53; 68; 69;

Характеристики банківської кризи 2020 р. представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика банківської кризи 2020 р. [складено на основі 53, 68-71]

Етап	Параметр	Індикатор	Значення			Динаміка	
			2019	2020	2021		
Розгортання	Банківська паніка та набіги на банки	Різне зниження темпів зростання депозитів	14,9	25,8	11,6		
		Надання додаткової ліквідності	102,03	170,265	96,07		
		Екстрені заходи	Заборона банкам встановлювати будь-які обмеження на зняття депозитів				
	Кредитний канал	Якість кредитного портфеля	Частка недіючих кредитів, % (на початок року)	45,7	37,8	27,3	
		Кредитний ступор	Темпи зростання виданих кредитів (у річному обчисленні), %	-9,4	-2,4	10,1	
	Валютний канал	Фактор ризику	Курс гривні за НБУ, грн / дол. США	25,84	26,96	27,29	
		Доларизація кредитів	Співвідношення кредитів в іноземній валюті до сукупних валових кредитів, %	46,52	41,24	39,06	
		Доларизація депозитів	Співвідношення зобов'язань в іноземній валюті до сукупних зобов'язань, %	46,90	42,82	39,13	
	Наслідки	Кількість банків, що перейшли під управління ФГВФО, од.		0	2	1	
Банки, виведені з ринку		Частка активів банків, що перебувають в стані ліквідації, %	3,91	4,67	1,85		
Банкрутство найбільших системних банків		Частка системних банків, що були націоналізовані, %	0	0	0	Банкрутств системних банків не відбулось	

Представлені дані свідчать, що на відміну від попередніх банківських криз, пандемічна невизначеність не призвела до суттєвого погіршення показників банківської системи України та системної банківської кризи. Насамперед це було зумовлено тим, що банки сформували достатні буфери капіталу та ліквідності високої якості.

Слід наголосити на тому, що попри помірний рівень системних ризиків, вплив пандемічної кризи на стійкість банків був індивідуальним та залежав від

таких факторів, як їх бізнес-модель та структура балансу, а також від чутливості цих змінних до макрофакторів.

У цілому по системі рівень недіючих кредитів поступово скорочувався, та попри його високий рівень, не становив загрози стійкості банків, оскільки вони майже на 98 % покривались сформованими резервами. При цьому рівень кредитного ризику лишався високим, а банки запроваджували заходи щодо підвищення ефективності управління кредитним ризиком, особливо в частині оцінювання та моніторингу кредитів, класифікації позичальників та резервування.

Операційна ефективність банків України у цей період була достатньо високою, попри негативний вплив зростання витрат на формування резервів для покриття кредитних ризиків, та дозволяла формувати капітал з внутрішніх джерел.

Загальною тенденцією також було те, що пандемічна криза визначила необхідність переходу банків на цифрові технології (цифровій трансформації бізнес-моделей). Водночас більша залежність діяльності банків від ІТ-систем призводить до значного зростання операційних та кіберризиків та потенційних втрат банків у разі їх реалізації.

Після відновлення від пандемічної кризи Україна та всі сфери її суспільного життя включно з банківською системою зазнали значного негативного впливу через повномасштабну війну росії проти України, розпочату в лютому 2022 року (рис. 1.20).

Представлені на рисунку 1.20 та таблиці 1.4 дані свідчать, що попри загрози, викликані військовою агресією росії, банківська система України буда стійкою та забезпечувала виконання депозитно-акumuляційної та платіжно-розрахункової функцій. Найбільш негативний вплив на поточний момент часу було здійснено на кредитно-інвестиційну функцію банків як в частині погіршення якості сформованого банками кредитного портфеля, так і скорочення надання нових кредитів (кредитування переважно здійснювалось в рамках кредитних програм, що підтримуються державою).



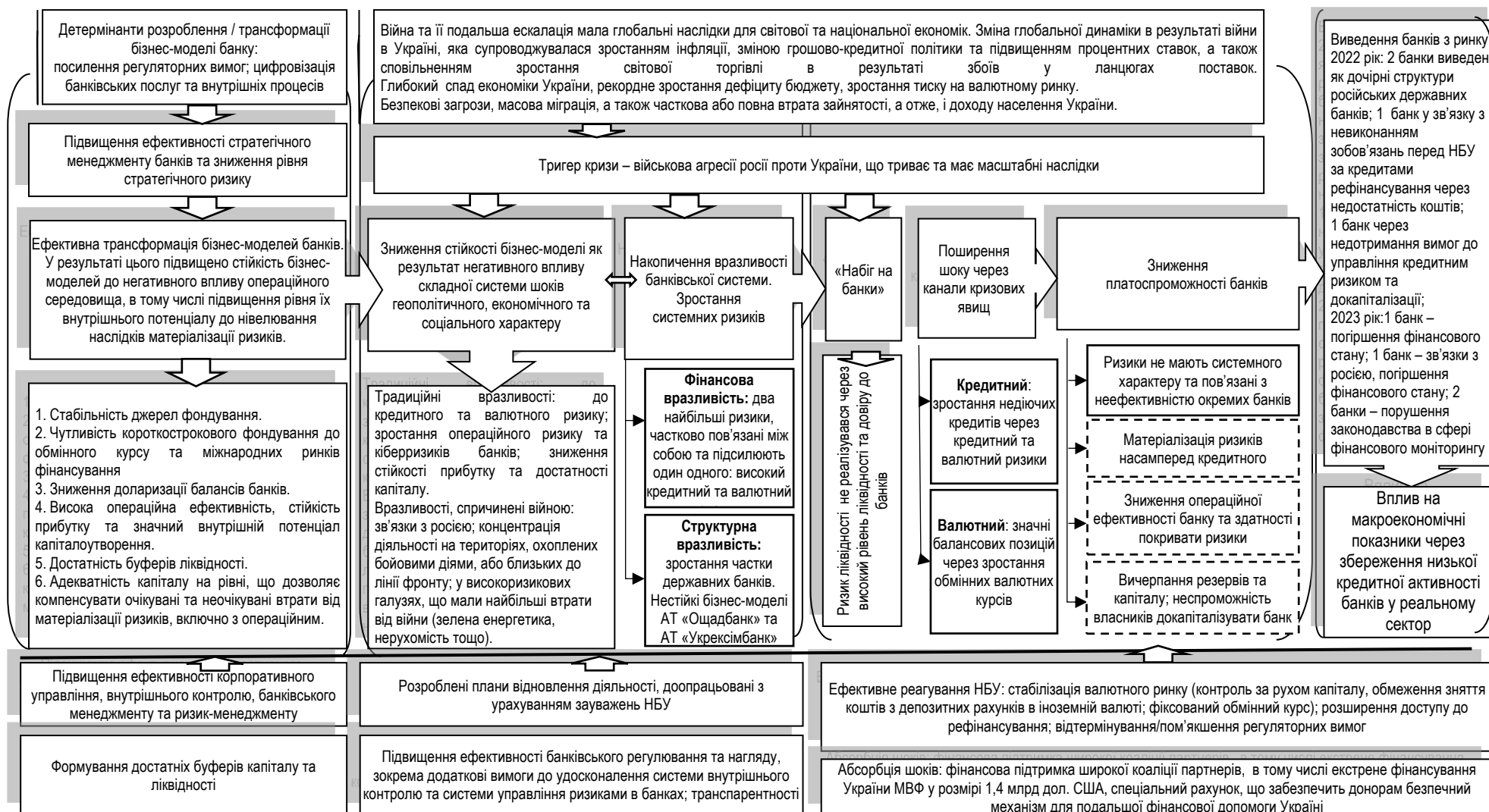


Рисунок 1.20 – Етапи розгортання банківського дистресу з 2022 рр. по теперішній час в Україні та його фактори

[складено на основі 53, 72; 73; 74; 75]

Характеристики впливу повномасштабної війни на показники діяльності банківської системи, що можуть характеризувати рівень кризових явищ у ній, представлені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика кризових індикаторів банківської системи України у 2022-1-му півріччі 2023 р. [складено на основі 53, 72-75]

Етап	Параметр	Індикатор	Значення		Характеристика	
			2022	2023		
Розгортання н	Банківська паніка та набіги на банки	Різне зниження темпів зростання депозитів	Темпи зростання депозитів, % до попереднього року (II квартали)	15,4	33,3	Масового вилучення вкладів з рахунків не відбулось
		Надання додаткової ліквідності	Обсяги рефінансування за всіма інструментами, млрд грн (II квартали)	377,10	0,242	Попит на рефінансування задовольнявся НБУ в повній мірі, через відсутність попиту на ліквідність банки повертали кошти.
		Екстрені заходи		Впроваджено стовідсоткові гарантії закладами фізичних осіб ФГВФ		
	Кредитний канал	Якість кредитного портфеля	Частка недіючих кредитів, % (на початок року)	27,3	38,1	Визнання кредитних втрат унаслідок війни, економічної кризи та енергетичного терору
		Кредитний ступор	Темпи зростання виданих кредитів (у річному обчисленні), %	6,5	-8,5	Припинення кредитування (крім кредитних програм за підтримки держави)
	Валютний канал	Фактор ризику	Курс гривні за НБУ, грн / дол. США	32,34	36,57	Жорстке регулювання обмінного валютного курсу за наявності значних міжнародних резервів стабілізувало рівень валютного ризику
		Доларизація кредитів	Співвідношення кредитів в іноземній валюті до сукупних валових кредитів, %	32,24	33,19	Збереження значної експозиції до валютного ризику насамперед непрямого кредитного
		Доларизація депозитів	Співвідношення зобов'язань в іноземній валюті до сукупних зобов'язань, %	38,49	41,84	
	Наслідки	Кількість банків, що перейшли під управління ФГВФО, од.		4	4	Частка банків, виведених з ринку, крім АТ «СЕНС БАНК», не перевищувала 0,1% та не впливала на системні ризики
		Банки, виведені з ринку	Частка активів банків, що перебувають в стані ліквідації, %	5,12	7,89	Відсутність загроз стійкості банківської системи
Банкрутство найбільших системних банків		Частка системних банків, що були націоналізовані, %	-	3,3 АТ «СЕНС БАНК»	Через нефінансові фактори виведення з ринку не відносимо до ознак системної кризи	

Зважаючи на те, що тригери банківського дистресу не усунуті, визначити наслідки для окремих банків та банківської системи України не можливо.

Узагальнені результати аналізу банківських криз в Україні представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Основні характеристики банківських криз в Україні [узагальнено автором]

Характеристики	Банківська криза			
	2008	2014	2020	2022
<i>Тригери</i>				
Тригери кризових явищ	Екзогенні	Ендогенні	Екзогенні	Екзогенні
Вразливість банківської системи	Висока	Висока	Помірна	Помірна
Дата завершення кризи	2010	2018*	2021	триває
*за оцінками МВФ триває				
<i>Особливості протікання</i>				
Банківська паніка та вилучення вкладів	так	так	ні	ні
Введення мораторію на дострокове повернення строкових депозитів	ні	так	ні	ні
Криза довіри	так	так	ні	ні
<i>Наслідки</i>				
<i>На рівні банківської системи</i>				
Втрата активів сектора, %	10.1	17.2	0,3	4,1
Банкрутства системно важливих банків, націоналізація системно важливих банків та банків понад 10 % банківської системи	ні	АТ «Дельта Банк»	ні	АТ «СЕНС БАНК
Витрати на забезпечення ліквідності	15.8	4.4	6,35	7,27
Частка непрацюючих кредитів у відсотках від загальної суми кредитів	15.5	55.1	37,8	38,1
Обсяги підтримки ліквідності, млрд грн.	467,8	376,288	266,335	377,342
Кредитний ступор	так	так	так	так
<i>На макрорівні</i>				
Втрати випуску від тренду ВВП, % *	0.0	93.2	0.0	не можливо оцінити
Фіскальні витрати, пов'язані з реструктуризацією фінансового сектора, % від тренду ВВП, в тому числі	4.5	13.9		не можливо оцінити
Збільшення капіталу державних банків, млрд грн	20,1	34,71	23.1	
Рекапіталізація банків, млрд грн	23,7	107,0	ні	ні
Фінансування ФГВФО, млрд грн	4,3	59,559		

За висновками НБУ на поточний момент «різких змін бізнес-моделей не відбулося, адже банкам усіх бізнес-моделей вдалося зберегти, а подекуди навіть поліпшити основні показники діяльності: рівень ліквідності, чисту процентну маржу, операційну ефективність» [75].

Водночас, зважаючи на затяжний характер війни та її відділені негативні наслідки для функціонування всіх економічних агентів, бізнес-моделі банків вимагають постійного оновлення та адаптації до змін у операційному середовищі.

За результатами проведеного дослідження ми визначили, що банки мають трансформувати операційну бізнес-модель та операційні процеси для зниження операційних ризиків, та фінансову модель для забезпечення диверсифікації доходів, операційної доходності та зниження кредитних втрат (формування резервів, реалізацію стратегій по зменшенню кредитних ризиків та удосконалення процесів кредитування).

Важливим аспектом також є розроблення планів усіх рівнів, що характеризують реалістичні припущення про зміну умов операційного середовища на основі актуальної інформації, що допоможе банкам вибудувати стійкі та життєздатні стратегії.

Отже, трансформація бізнес-моделі банку може бути важливим інструментом для протидії кризовим явищам в умовах війни. Бізнес-модель банку, неадаптована до умов діяльності в умовах війни, може призвести до наростання кризового потенціалу, тому важливо проводити регулярну аналітику та трансформувати бізнес-модель для забезпечення стійкості та життєздатності.

## **Висновки до розділу 1**

За результатами проведеного теоретичного дослідження зроблені наступні висновки.

1. Базуючись на результатах контекстного бібліометричного аналізу встановлено, що фундаментальні поняття, пов'язані з банківськими кризами, включають макроекономічні («фінансова криза», «глобальна фінансова

криза», «фінансові ринки» та «фінансова стабільність») та мікроекономічні (банківські ризики, ліквідність, корпоративне управління та ризик-менеджмент) аспекти. Отримані дані визначають необхідність дослідження банківських криз у широкому контексті як невіддільну ознаку функціонування фінансових ринків, і у прикладному аспекті – як результат неефективності функціонування банку як посередника, що має суб'єктивні та об'єктивні причини та вимагає комплексу внутрішніх та зовнішніх регуляторних впливів.

2. Відповідно до результатів часового бібліометричного та трендового аналізу з'ясовано, що дослідницький інтерес до банківських криз є циклічним зі зростанням під час турбулентних періодів та кризових явищ на фінансових та банківських ринках. Отримані дані визначають необхідність дослідження банківських криз у взаємозв'язку та взаємовпливі з факторами їх виникнення, умовами розгортання та протікання у відповідному часовому проміжку. Це дозволить: ідентифікувати фактори, які сприяли або запобігали виникненню криз для побудови стійких банківських систем у майбутньому; систематизувати реакції банків та регуляторів на кризові ситуації та оцінити їх ефективність для вдосконалення стратегій та політик управління кризовими ситуаціями, адаптованих до загроз, які зазнають банки в різні етапи криз.

3. За результатами просторового бібліометричного та трендового аналізу з'ясовано, що дослідницький інтерес до банківських криз сконцентровано в економічно розвинених регіонах з подальшим поширенням на менш економічно розвинені країни та регіони. Врахування просторового контексту дозволяє визначити специфічні особливості, фактори, що впливають на виникнення банківських криз та масштаби їх наслідків, а також підходи до реагування на кризи в різних країнах як основи для виявлення кращих практик та застосування при розробленні механізмів АМБ.

4. Обґрунтовано, що для формалізації об'єктного поля АМБ доцільно базуватись на концепції бізнес-моделі банку з поділом на операційну та фінансову складові. Це дозволить сформулювати цілісні практичні механізми та антикризовий інструментарій за допомогою цільових індикаторів,

адапованих до профілю ризиків бізнес-моделі, всебічного аналізу сценаріїв з урахуванням вразливості банку до кризових факторів фінансового та операційного характеру та ефективного підходу до забезпечення транспарентності.

5. Визначено, що кризи в банку виникають, коли екзогенні фактори та тригерні події взаємодіють з вразливими елементами бізнес-моделі, сформованими як результат неефективного стратегічного менеджменту або недостатнього рівня її адаптації до умов операційного середовища. Фінансові вразливості є результатом неспроможності банків ефективно формувати та розподіляти ресурси, що відбивається на їх фінансових показниках. Операційні вразливості банків є наслідком залежності від критичних ресурсів, постачальників та контрагентів, високого рівня взаємопов'язаності, складності операцій та послуг, які спричиняють передачу та посилення шоків, внаслідок чого знижується операційна стійкість, зростають операційні ризики та накопичується кризовий потенціал.

Екзогенні фактори та тригерні події запропоновано структурувати за ієрархічними рівнями (мега- (глобальний), макро- (національний), мезорівень (регіональний)), сутнісними характеристиками (катастрофічні, політико-інституційні, економічні, фінансові, соціальні, цифрові), характером впливу (екстремальний, непрямий, прямий).

6. Базуючись на розробленому підході до визначення факторів криз, визначено, що банківські кризи в Україні були результатом поєднання екзогенних факторів та тригерів та вразливостями бізнес-моделей банків, що призводили до наростання внутрішнього кризового потенціалу.

Екзогенні фактори включали: фактори прямої дії (неефективність банківського регулювання та нагляду для криз 2008 та 2014 років); непрямой дії макрорівня (економічна та політична нестабільність); непрямой дії мегарівня (геополітичні ризики, зовнішні шоки для кризи 2008 року); екстремальної дії (анексія Криму у 2014 році та наступний конфлікт на сході

України; пандемія COVID-19 у 2020 році; повномасштабна війна росії з Україною, починаючи з лютого 2022 року).

Ендогенними факторами, що спричинили внутрішні вразливості банків до криз, виступали неефективна система стратегічного менеджменту та невідповідна практика управління ризиками, що призводили до відсутності контрольованості, транспарентності та підзвітності, сприяючи створенню середовища, схильного до криз (дефіцит ліквідності, недостатня капіталізація та низька якість активів).

Банківські кризи в Україні призводили до негативного впливу на мікро- та макрорівень банківської системи та економіки, вимагали запровадження внутрішньобанківських та державних антикризових заходів, зокрема підтримки ліквідності, рекапіталізації державних банків та націоналізації системно важливих банків, спричиняли падіння рівня суспільної довіри.

Основні положення цього розділу опубліковано автором у роботах: [76; 77].

## РОЗДІЛ 2

### НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ

#### **2.1 Теоретико-методологічне підґрунтя та основні положення формування механізму антикризового менеджменту банку**

Антикризовий менеджмент банку відіграє важливу роль через ризики та невизначеності, пов'язані зі специфікою банківської діяльності. Це зумовлено тим, що банки наражаються на широкий спектр ризиків, включаючи кредитний, операційний, ринковий ризики, ризик ліквідності, а макрофактори та невизначений операційний ландшафт можуть призводити до кризових явищ на мікро- та макрорівнях банківських систем.

Необхідність антикризової спрямованості внутрішньобанківського менеджменту зумовлена інтересами його власників та менеджерів, зацікавлених у збереженні банківського бізнесу та прибутковій, стійкій роботі банку. Зважаючи на це, актуальним є формування ефективних антикризових механізмів, оскільки завдяки цьому буде забезпечена здатність банку протистояти загрозам, адаптуватися до змін та підтримувати свою діяльність.

Питання антикризових механізмів, що розробляються банками другого рівня, органами банківського регулювання та нагляду, органами державного управління достатньо активно досліджується у вітчизняній та закордонній літературі, зважаючи на зростання нестабільності фінансових ринків та негативні економічні та соціальні наслідки банківських криз.

Спектр питань, що досліджуються вітчизняними науковцями, в узагальненому вигляді, представлені в таблиці 2.1.



Таблиця 2.1 – Контент-аналіз наукових праць у сфері антикризового менеджменту в банку [узагальнено на основі 45; 78; 79; 80; 81; 82; 83; 84; 85; 86; 87; 88; 89; 90; 91; 92; 93; 94; 95; 96; 97; 98; 99; 100; 101; 102]

Напрямок	Ключові аспекти	Дослідники
Банківські кризи як об'єкти АМБ	Сутність та економічний зміст поняття «криза»	В. Джулай
	Сутність банківських криз	В. Стойка, О. Буряк, Л. Петик, С. Федорова,
	Фактори банківських криз	В. Стойка
	Систематизація видів банківських криз	О. Буряк, Л. Петик, С. Федорова, Я. Жовтанецька
Концептуальні основи АМБ	Трактування поняття «антикризовий менеджмент банку»	О. Колесник, В. Мельник, Я. Жовтанецька, В. Сирота
	Категорія «система антикризового менеджменту банку»	О. Колесник
	Система антикризового управління фінансовою стійкістю банків	М. Зверяков, А. Зверяков
	Механізм формування системи АМБ	О. Колесник
	Механізм АМБ	Я. Жовтанецька
	Структурно-логічна модель АМБ	Я. Жовтанецька, В. Джулай
	Системні проблеми АМБ (відсутність впевненості у результатах діяльності та монополізації ринку)	М. Бодрецький
	Технологія АМБ	М. Бодрецький
	Форми антикризового управління банківською діяльністю, у тому числі АМБ	С. Манжос
Стратегічний АМБ	Систематизація антикризових стратегій банків	Я. Жовтанецька; С. Манжос, О. Копилук, О. Музичка, О. Лозинська
	Зміст та функціональна структура системи антикризової адаптації банків	С. Мамедов
	Обґрунтування стратегічного підходу в АМБ	О. Копилук, О. Музичка, О. Лозинська
	Антикризове стратегічне управління банку, спрямоване на подолання кризових станів	Х. І. Сас
	Антикризовий ризик-менеджмент	М. Дронь
Діагностичний інструментарій АМБ	Критерії виходу банку з кризи	О. Колесник
	Механізм діагностики виникнення кризових явищ	Я. Жовтанецька; В. Джулай
	Індикатори кризових явищ; методи прогнозування кризових явищ при проведенні діагностики банків	Б. Серотюк
	Використання стрес-тестування в АМБ	Б. Серотюк
	Визначення глибини кризи в банку	В. Коваленко, М. Ситник
	Визначення глибини кризових явищ для прогнозування потенційного банкрутства банків	М. Зверяков, А. Зверяков
Інструментарій подолання кризових явищ	Стрес-тестування ризику втрати фінансової стійкості банків в умовах асиметрії інформації	
	Специфіка інструментів АМБ залежно від фаз онтогенезу банку	Л. Борисова, О. Колесник
	Систематизація антикризових заходів, що можуть застосовуватись банками	М. Бодрецький
	Система превентивних та реактивних заходів АМБ	В. Джулай
	Реструктуризація як інструмент антикризової адаптації	С. Мамедов

Наведені дані свідчать, що кожен з дослідників фокусується на певних аспектах антикризового менеджменту банку, створюючи комплексне розуміння цих питань з різних точок зору.

Основними напрямками досліджень вітчизняних науковців є формування теоретичного базису АМБ – вивчення сутності, факторів та систематизації банківських криз (О. Буряк [84], В. Джулай [85], Я. Жовтанецька [45, 88], Л. Петик [97, 98], В. Стойка [102], С. Федорова [98] та інші), концептуальних засад АМБ, включаючи трактування сутності поняття, сутності та складових системи та механізму АМБ (О. Колесник [91], Я. Жовтанецька [45, 88], В. Сирота [101]); стратегічного аспекту АМБ (М. Дронь [86], Я. Жовтанецька [45, 88]; О. Копилюк, О. Музичка, О. Лозинська [92], С. Мамедов [93], С. Манжос [94], Х. Сас [103]). Також вітчизняними дослідниками активно вивчається та вдосконалюється діагностичний інструментарій АМБ (Я. Жовтанецька [45, 88], В. Джулай [85] та Б. Серотюк [99, 100]), включаючи питання ідентифікації кризових явищ, формування системи кризових індикаторів, методів прогнозування та стрес-тестування в АМБ. Значна увага приділяється розгляду інструментарію подолання кризових явищ в банківській діяльності, включаючи систематизацію антикризових заходів, форми антикризового управління та окремі антикризові інструменти (М. Бодрецький [79, 81], Л. Борисова [83], М. Дронь [86], О. Колесник [83], С. Мамедов [93], Х. Сас [103] та інші).

У закордонній науковій літературі домінують дослідження у сфері періодизації банківських криз та тривалості післякризового відновлення (К. Каломіріс [104], Дж. Х. Бойд, Дж. Де Ніколо, Е. Лукоянова, Т. Родіонова [105; 106], Б. Айхенгрін та К. Артета [107], Л. Лавен [108], Ф. Валенсія [109], К. М. Рейнхарт та К. С. Рогофф [110]), систематизації причин та тригерів банківських криз (Дж. Кломп [111], К. М. Рейнхарт та К. С. Рогофф [112]), наслідків банківських криз та їх впливу на ключові макроекономічні показники, стабільність фінансових ринків (А. П. Ангкинад [113],

Г. Делл'Арічча, Е. Детрагіаш та Р. Дж. Раджан [114], Р. С. Крошнер, Л. Лавен та Д. Клінгебіль [115], П. Хонохан [116]) тощо.

Внесок Д. Даймонда та Ф. Дібвіга [117; 118] суттєво вплинув на розуміння банківських криз, зокрема на окреслення вразливостей банківської системи, що призводять до фінансової нестабільності. Їх дослідження сформували теоретичну основу для розуміння процесу та наслідків «набіги на банки», ролі ліквідності та страхування вкладів у запобіганні системним банківським кризам. У контексті теми важливою є розроблена науковцями модель, яка пояснює, як може статися «набіги на банки» через трансформацію строків погашення, коли короткострокові депозити використовуються для фінансування довгострокових неліквідних активів [117].

Важливим є також визначення ними ролі банків у створенні ліквідності та те, як ризик ліквідності може призвести до фінансової крихкості та банківських криз. У роботі Д. Даймонда та Р. Дж. Раджана [119] досліджується фундаментальна роль банків у забезпеченні ліквідності економіки та невіддільні ризики, пов'язані з цією функцією.

У контексті формування механізмів АМБ важливим є висновок Д. Даймонда та Р. Дж. Раджана про те, що основними причинами криз є низькі стандарти кредитування та запровадження складних фінансових продуктів, що не підкріплюються належними системами ризик-менеджменту [120].

Р. Дуттагупта та П. Кешін зробили значний внесок у виділення макроекономічних, фінансових та інституційних змінних, що призводять до виникнення та детермінують рівень складності банківських криз, їх наслідків та заходи державного антикризового регулювання [121].

Отримані дослідниками результати допомагають сформувати розуміння причин та наслідків банківських криз, що є важливим для розробки ефективного механізму АМБ.

Оскільки завданням дисертаційної роботи є розвиток механізму АМБ, вважаємо за доцільне уточнити сутність понять «антикризовий менеджмент банку» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Конент-аналіз визначення поняття «антикризовий менеджмент банку» [узагальнено автором на основі 45; 85; 88; 89; 90; 92; 96; 122; 123; 124; 125; 126; 127; 128]

Науковець	Завдання АМБ	Кінцева мета АМБ	Інструментарій
<i>АМБ як система управління</i>			
О. Барановський	попередження та усунення несприятливих явищ	не зазначається	санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація
В. Коваленко, М. Ситник	діагностика, попередження, нейтралізація та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях фінансового управління банків	не зазначається	не зазначається
<i>АМБ як постійний специфічний вид управління</i>			
О. Копилук, П. Буряк, О. Музичка Я. Жовтанецька	діагностика, попередження, нейтралізація та подолання кризових явищ на різних рівнях функціонування банківської системи	не зазначається	специфічні види та методи управління
О. Драган, Н. Вернюк, І. Герасименко	діагностика, запобігання, нейтралізація та подолання кризових явищ, у тому числі фінансової нестабільності ринку	не зазначається	конкретні види та методи управління
М. Зверьяков, А. Зверьяков	передбачення загроз кризових явищ, аналіз їх симптомів, розробка і впровадження ефективних дій щодо зменшення негативних наслідків кризи та використання впливу її чинників для формування подальшої стратегії розвитку банків	збереження фінансової стійкості та довіри до банків	не зазначається
С. Манжос, В. Джулай	запобігання можливим ускладненням у діяльності окремого банку, нейтралізація та подолання кризових явищ його подальшого функціонування та розвитку	не зазначається	управлінські рішення і використання внутрішніх ресурсів
В. Лачкова, А. Лачков	найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану банку та створення відповідних умов для його своєчасного подолання	відновлення життєздатності, недопущення банкрутства та ліквідації	не зазначається
<i>АМБ як комплекс заходів</i>			
В. Вовк	виявлення факторів виникнення, профілактика, своєчасна діагностика, попередження і нейтралізація кризових явищ	досягнення цілей діяльності банку	не зазначається
Л. Маринчак, Л. Савчин	запобігання кризовим станам, для подолання кризи, яка вже наступила	не зазначається	не зазначається
Б. Пшик	виявлення, попередження та подолання кризових явищ і ситуацій	стабільна беззбиткова діяльність банків	
Я. Жовтанецька	виявлення, попередження, нейтралізація й мінімізація кризових явищ у фінансовій діяльності банків	не зазначається	механізми і специфічні фінансові прийоми
І. Краснова, А. Майстер	виявлення факторів, які спричиняють кризу, профілактики, діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ	реалізація стратегії, прогресивний розвиток	не зазначається
В. Мельник, О. Колесник	попередження виникнення кризових ситуацій або подолання наслідків в результаті їх настання, що здійснюються інстанціями, уповноваженими проводити відповідні види управлінської діяльності в межах конкретної організаційної структури.	не зазначається	не зазначається

Узагальнивши підходи цих та інших вчених, ми визначили, що в науковій літературі АМБ найчастіше трактують як: 1) систему управління; 2) постійний специфічний вид управління; 3) комплекс управлінських заходів. Вважаємо, що жоден з цих підходів не може бути визнано вичерпним, оскільки вони акцентують на окремих аспектах АМБ, але при цьому не суперечать один одному, оскільки зберігається принцип ієрархічної підпорядкованості в ланцюзі «вид управління – система управління – практичні заходи управління». Базуючись на зазначеному, вважаємо за доцільне при формуванні авторського підходу інтегрувати ці концепти.

Таким чином, АМБ є постійною специфічною формою банківського менеджменту, виступаючи як його підсистема, що передбачає діагностику та виявлення симптомів, які передують кризі, розробку та впровадження ефективних стратегій для запобігання їх розвитку, а також швидке реагування для зменшення негативних наслідків у випадку виникнення кризових явищ.

У цьому контексті цілями АМБ є:

- зменшення ймовірності неплатоспроможності (PD) шляхом забезпечення фінансової стійкості (на основі адекватності капіталу, підтримки достатньої ліквідності та ефективного управління ризиками) та безперервності діяльності для того, щоб критично важливі функції банку могли виконуватись ефективно навіть у кризових умовах;

- мінімізація наслідків (LGD) під час несприятливих ендогенних умов або внутрішньобанківських кризових ситуацій. Вчасно виявляючи ризики та враховуючи їх, банк може запобігти потенційним втратам та захистити активи;

- захист інтересів стейкхолдерів, включаючи вкладників, власників, працівників та клієнтів;

- збереження репутації та позиції на ринку.

Ключовим компонентом системи АМБ (рис. 2.1) є механізм, за допомогою якого суб'єкти управління забезпечують досягнення поставлених перед нею цілей.

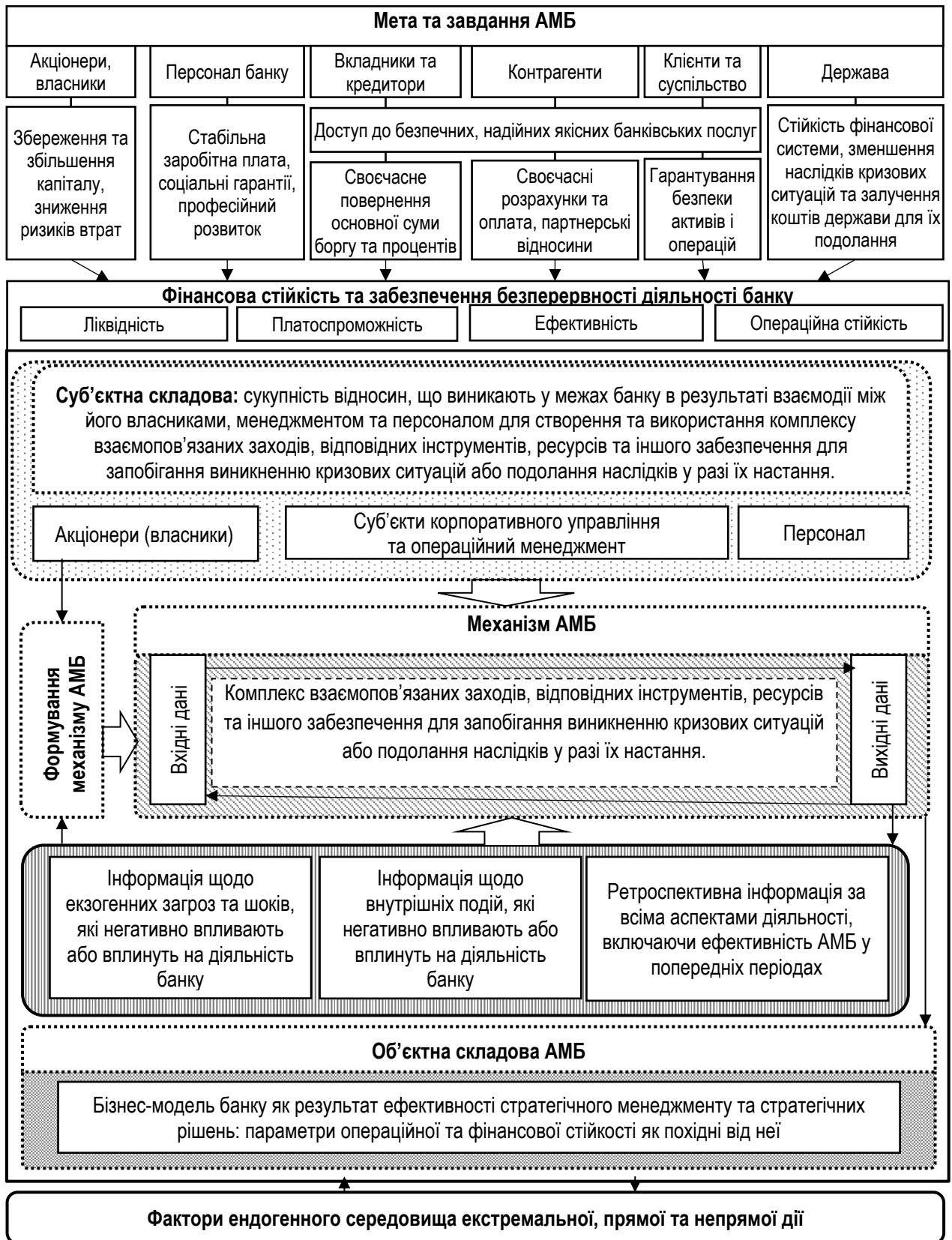


Рисунок 2.1 – Система АМБ [узагальнено автором]

Для розроблення механізму АМБ на основі даних таблиці 2.3 проведемо контент-аналіз сутності цього поняття.

Таблиця 2.3 – Контент-аналіз підходів щодо поняття «механізм АМБ»

[узагальнено на основі 45; 88; 79; 128; 129; 130; 131; 132; 133]

Науковець	Складові	Мета
А. Погребняк	сукупність взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів	виявлення, недопущення та подолання кризи
Р. Шаранов	складна система цілеспрямованого впливу на економічну діяльність за допомогою взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів	передбачення, попередження, подолання та зниження ймовірності виникнення кризи під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища
А. Олешко	суб'єкти і об'єкти; цілі; принципи; функції; методи; інструменти; нормативно-правове, інформаційно-комунікативне забезпечення; критерії ефективності	не визначається
О. Звєряков	організація та проведення комплексу заходів щодо упередження та виходу банківської системи із кризи	не визначається
Я. Жовтанецька	сукупність форм, методів, важелів та інструментів реалізації заходів антикризового управління	позитивний ефект та мінімізація впливу існуючих кризових явищ і загроз
	комплекс заходів і методів управління з подолання деструктивних явищ і негативних проявів	запровадження ефективного антикризового менеджменту
І. Краснова, А. Майстер	підсистеми забезпечення (організаційне, методичне, нормативне, фінансове, інформаційне та технічне), функціональна підсистема (комплекс економічних і організаційних методів) та підсистема управління проблемними активами (облік, оцінка, фінансового оздоровлення та подолання інших проблем	вирішення завдань діагностики банку, аналізу, контролю і своєчасного запобігання кризових ситуацій, що наближаються
Л. Крючко	не визначається	забезпечення адаптації банку до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, що надає можливість забезпечувати його стійке функціонування й розвиток за будь-яких економічних, політичних і соціальних перетворень в світі, або у внутрішньому середовищі.
М. Бодрецький	сукупність умов діяльності, встановлених на певний момент часу, а також набір інструментів, методів, прийомів та контрольних показників	збереження фінансових результатів та досягнення цілей антикризового управління банком

Представлені дані свідчать, що єдиного підходу до визначення сутності цього поняття науковцями не сформовано. Спільними рисами у визначенні є акцент на комплексності та взаємодоповнюваності компонентів менеджменту,

спрямованих на виявлення, передбачення, запобігання та подолання кризових ситуацій. Це включає вплив на діяльність банку, організаційні та економічні методи та інструменти, а також підсистеми забезпечення. Значний акцент у визначеннях робиться на забезпеченні стійкого функціонування банку, адаптації до змін в операційному середовищі та мінімізації негативного впливу екзогенних та ендогенних загроз. Водночас ми виявили значні відмінності у підходах дослідників до визначення механізму АМБ. Деякі вчені зосереджуються на компонентах механізму, тоді як інші акцентують на його принципах, цілях чи функціях. Частина науковців не визначає компонентів АМБ, а зосереджується на стратегічній меті АМБ.

Отже, у найбільш загальному вигляді механізм АМБ спрямований на аналіз, попередження та розв'язання проблем, що можуть призвести до втрати стійкості банку, його неплатоспроможності та банкрутства. Більшість дослідників визначають, що механізм АМБ ґрунтується на комплексному підході, поєднуючи елементи стратегічного, тактичного та оперативного управління, але мають різні уявлення щодо компонентів та акцентів у визначенні його сутності. Важливою спільною ознакою є визначення необхідності забезпечення стійкості банку та здатності ефективно реагувати на зміни у середовищі для подолання кризових ситуацій.

Вивчивши науковий доробок у цій сфері, ми вважаємо, що механізм АМБ доцільно розглядати на постулатах системного підходу як базового, враховуючи його «універсальність та можливості його використання для явищ і процесів різної природи», можливість «вивчення частин системи, взаємодію між ними, дослідження процесів, що пов'язують частини системи з її цілями» [134], що є важливим у контексті формування механізму АМБ.

Вивчення праць з менеджменту дозволило визначити доцільність застосування для розгляду механізму АМБ процесного підходу, що передбачає формування комплексу антикризових заходів як систематичного та цілеспрямованого процесу з визначеною послідовністю управлінських дій на основі розуміння процесів розгортання кризи в банку (рис. 2.2).



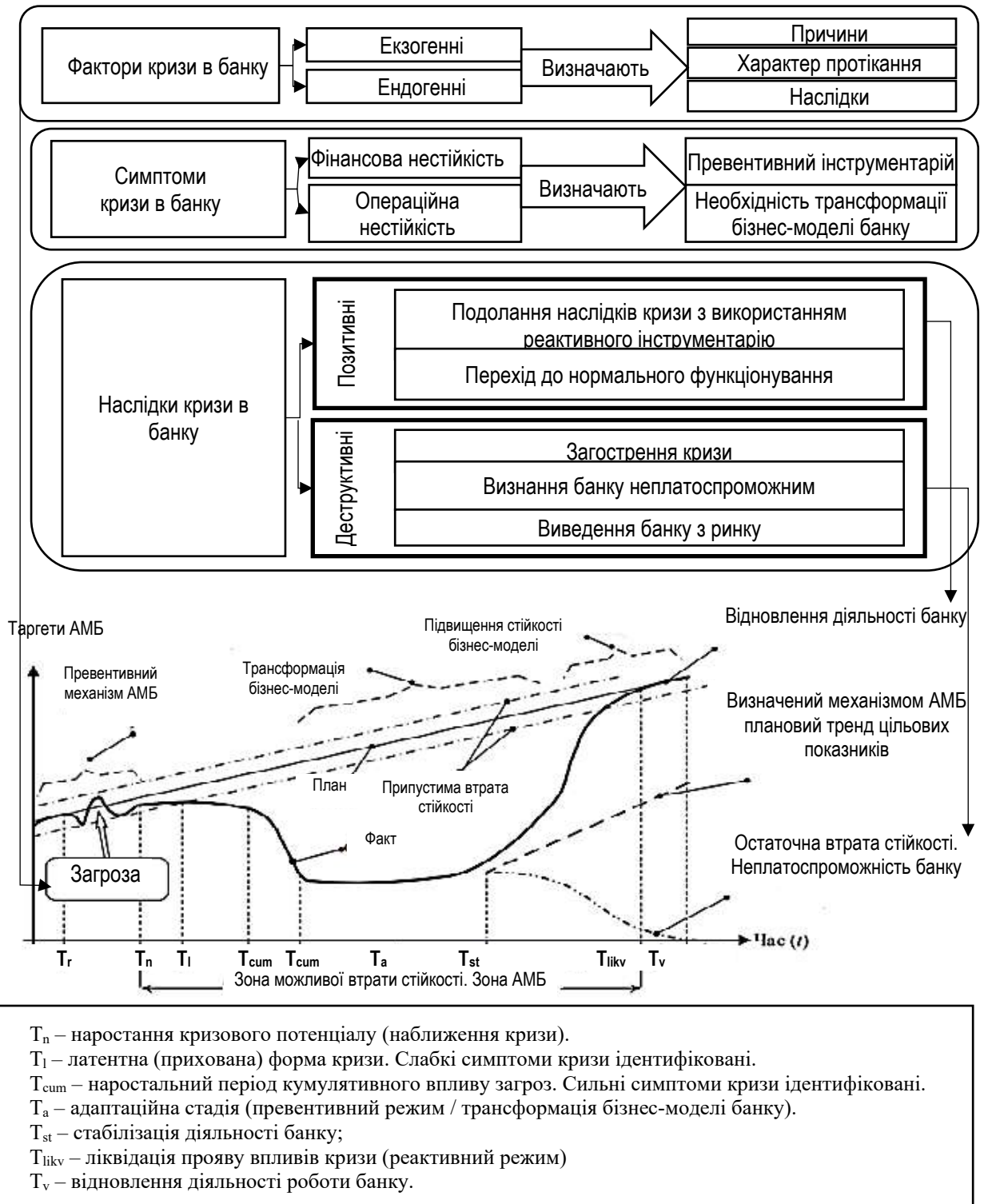


Рисунок 2.2 – Зв'язок процесів розгортання кризи в банку з процесами АМБ

[розроблено автором]

Відповідно до зазначеного, антикризові управлінські дії базуються на прогресивній послідовності розгортання кризи, та варіюються у діапазоні від діяльності банку у нормальних умовах до активації відповідних режимів АМБ (передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами

виходу з кризи), що визначаються на основі індивідуального калібрування або комбінації граничних значень параметрів – індикаторів кризових явищ.

Механізм АМБ функціонує на основі принципів, наведених у таблиці 2.4.

*Таблиця 2.4 – Принципи функціонування механізму АМБ [складено автором на основі 135; 136]*

Принцип	Характеристика
<i>Системні</i>	
цілеспрямованості	кількісно визначені цілі та можливість оцінювання їх досягнення
цілісності	єдине ціле елементів, що постійно взаємодіють, і, водночас, як є підсистемою системи вищого рівня – механізму банківського менеджменту
системності	організована сукупність елементів, що знаходяться в органічному взаємозв'язку
структуризації	елементи механізму АМБ та їх взаємозв'язки аналізуються в межах банку в цілому
інтегративності	здатність до включення нових компонентів, що дозволить гнучко реагувати на вплив екзогенних та ендемогенних факторів у їх взаємозв'язку та взаємовплив
ієрархічності	наявність, як мінімум, двох компонентів, що мають ієрархічну підпорядкованість елементів нижчого рівня елементами вищого рівня
<i>Процесні</i>	
результативності	спрямованість на досягнення визначених цілей
відповідальності	кожен з процесів має власника, що несе повну відповідальність за результати АМБ
локалізованості	кожен процес АМБ має бути завершеним комплексом дій, що забезпечують досягнення поставлених перед ними цілей
логічності	логічно пов'язаність процесів АМБ між собою
формалізованості	наявність внутрішніх норм (моделі, політики, процедури, технічне завдання тощо), які періодично переглядаються та оновлюються
економічності	процеси АМБ мають здійснюватися з мінімальними витратами без загрози зниження їх ефективності та спрямованості на досягнення мети та завдань управління
інформованості	процеси АМБ мають бути забезпечені інформацією з зовнішніх та внутрішніх джерел
гнучкості	процеси АМБ мають забезпечувати швидку трансформацію, якщо вона визнана доцільною; бути адаптивними до будь-якої нової загрози та ризиків, незалежно від того, чи носять вони фінансовий, операційний чи змішаний характер.
дуальності структури процесу	усі процеси АМБ включають два взаємопов'язаних рівня: суб'єкта (власника процесу) та технологічний (регламент виконання процесу)
<i>Принципи АМБ</i>	
проактивності	прогнозування нових загроз і життя превентивних заходів для мінімізації їх впливу
комплексності	АМБ невіддільна частина механізму банківського менеджменту, та має узгоджуватися з місією, баченням та довгостроковими цілями банку
пропорційності	механізм АМБ має бути співставним з основною діяльністю банку, його розміром, профілем ризику та географічною присутністю
варіативності	основні функції (наприклад, активація/деактивація, суб'єкти АМБ, плани тощо) адаптовані до широкого спектру сценаріїв.
обізнаності	ключовий персонал банку має бути ознайомлений зі своїми ролями та обов'язками щодо функціонування в умовах кризи та АМБ
транспарентності	прозорості і публічності здійснення заходів АМБ для всіх ключових стейкхолдерів
терміновості	необхідність швидкого реагування та впровадження антикризових заходів в обмеженому часовому проміжку
песимізму	базування на припущенні, що кризова ситуація буде розвиватися за гіршим із можливих сценаріїв
локалізації	концентрація дії, сил і ресурсів на ключових напрямках

За компонентним складом механізм АМБ ( $Mekh_s$ ) пропонуємо розглядати як ієрархічну сукупність цілей (таргетів та критеріїв їх досягнення) та субмеханізмів як похідних від функцій менеджменту (планування, регулювання, аналіз, координація, організація та контроль), а також способів їх ескалації, активації та деактивації, щоб гарантувати, що перехід від одного режиму АМБ до іншого відповідає фазі розгортання кризи (2.1):

$$Mekh_s = \{T, F, R\}, \quad (2.1)$$

де  $T$  – цілі АМБ – таргети АМБ та критерії їх досягнення, що визначають стратегічний фокус управлінських дій для запобігання та подолання кризових явищ;

$F$  – функції АМБ: сукупність субмеханізмів, що узгоджуються з основними функціями менеджменту (планування  $F^{Plan}$ , аналіз  $F^{Diag}$ , регулювання  $F^{Reg}$ , організація  $F^{Org}$ , координація  $F^{Coord}$  та контроль  $F^{Control}$ ), взаємодія яких забезпечує вплив суб'єктів на об'єкти АМБ;

$R$  – сукупність ресурсів (фінансових  $R^{fin}$ ; матеріальних  $R^{material}$ ; кадрових  $R^{pers}$ ), інформаційного  $R^{inf}$  та нормативного забезпечення  $R^{norm}$  для досягнення цілей АМБ:

Субмеханізм планування передбачає процес розробки комплексних планів та стратегій для різних кризових сценаріїв (плани реагування на пандемію, аварійного відновлення, безперервності діяльності, комунікацій, відновлення діяльності, які містять заходи щодо відновлення фінансової стійкості (капіталу та ліквідності) та заходи раннього реагування), включаючи розподіл ресурсів та алгоритми прийняття управлінських рішень.

У найбільш загальному вигляді плани поділяються на превентивні, що передбачають активацію до виникнення стресової події та спрямовані на зниження ймовірності її настання (PD), та реактивні, що активуються після того, як кризова подія вже відбулася, з метою зниження збитків (LGD).

Субмеханізм аналізу передбачає процеси проактивної ідентифікації та оцінювання потенційних загроз та ризиків для фінансової та операційної стійкості банку з урахуванням внутрішніх процесів, ринкових коливань, регуляторних змін та інших екзогенних факторів. Його особливість полягає в тому, що він формує аналітичну основу для реалізації субмеханізмів планування, контролю та регулювання.

Субмеханізм регулювання пропонуємо розглядати як сукупність режимів АМБ, що включають механізми ескалації, активації та деактивації, щоб гарантувати, що перехід від одного етапу АМБ до іншого відповідає фазі розгортання кризи в банку, та відповідних до ідентифікованого режиму інструментів запобігання кризі, її подолання, зниження та / або нейтралізації негативних наслідків чи несприятливих ситуацій, які впливають на фінансову стійкість та операційну функціональність банку.

Регулювання забезпечує координацію всіх інших функцій АМБ та взаємозв'язок між механізмом АМБ та операційним середовищем.

Субмеханізм контролю включає процеси спостереження та моніторингу ендogenous та екзогенного середовища для виявлення ознак стресу, потенційної / реальної кризи, коли ситуація переходить від нормального функціонування банку до кризового стану. Його основу формує система тригерів (індикаторів), що виступають інформаційною базою для ескалації, активації та деактивації антикризових заходів, а також оновлення стратегій та інтеграції нових технологій або методологій для підвищення стійкості банку. Вони повинні давати точну картину поточного та перспективного операційного та фінансового стану банку, характеризуючи при цьому ризики, що виникають, та дозволяючи швидко реагувати на кризи (фази стресу), а також активувати інструменти реагування та суб'єктів АМБ.

За результатами проведеного дослідження ми визначили, що індикатори мають бути: адаптовані до розміру та складності бізнес-моделі/операцій; чітко визначені, перспективні та придатні для ретельного моніторингу стресових подій, що розвиваються, беручи до уваги внутрішні характеристики та якість

індикаторів (наприклад, надійність, чутливість та простота моніторингу); узгоджуватись з наявними індикаторами, що використовуються для моніторингу ризиків, їх ескалації та прийняття рішень; різноманітними, щоб охопити широкий спектр стресових сценаріїв різної природи та складності.

Набір індикаторів (включаючи індикатори раннього попередження та індикатори відновлення) формується у Плані відновлення діяльності, які містять заходи щодо відновлення фінансової стійкості та заходи раннього реагування. Найбільш важливими з яких є ті, що характеризують стан банку з точки зору детермінант нестійкості фінансової бізнес-моделі.

У нефінансовій (операційній) сфері ключові індикатори включають параметри, передбачені у планах забезпечення безперервності діяльності банку (BCP), планах дій у надзвичайних ситуаціях у галузі кібер- та фізичної безпеки, а також якісні індикатори репутаційного ризику. Сигнали раннього попередження втрати операційної стійкості мають формуватися за всім ланцюгом створення економічної цінності кожної критичної функції/операції.

Субмеханізм комунікацій та координації відносин зі стейкхолдерами реалізується шляхом встановлення чітких внутрішніх та зовнішніх каналів зв'язку, забезпечення ефективної комунікації між співробітниками, зацікавленими сторонами, регуляторами та громадськістю для підтримки довіри та транспарентності під час криз. План кризової комунікації включає:

- перелік усіх ключових стейкхолдерів, з якими банк планує комунікувати у випадку кризи, з визначенням рівня їх пріоритетності;
- розроблене організаційне забезпечення для комунікацій з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами;
- структуровану інформацію, що буде включена в повідомлення для різних категорій внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів з урахуванням специфіки загроз та сценаріїв їх реалізації;
- протоколи та канали зв'язку, включаючи альтернативні канали, які можна використовувати, коли основний канал зв'язку недоступний.

Субмеханізм організації передбачає формування суб'єктної складової АМБ та її регламентації. Рекомендовано створення спеціалізованої групи, відповідальної за АМБ, до якої входять ключові особи, які приймають рішення, експерти у відповідних галузях (управління ризиками, фінанси, комплаєнс) та фахівці з комунікацій.

Функціонування механізму АМБ забезпечується наявністю відповідного ресурсного забезпечення:

- фінансового для забезпечення ліквідності та покриття потенційних втрат під час кризи, включаючи доступ до екстреного фінансування, яке можна використовувати, коли традиційні джерела обмежені або недоступні;

- матеріального (базова та резервна фізична інфраструктура) та технологічні (ІТ-системи та інфраструктура) ресурси;

- кадрового: персонал банку, включаючи кадрове забезпечення АМБ та управління критично важливими системами, наявність кадрового резерву та ефективних систем підвищення кваліфікації;

- інформаційного: сукупність точної, своєчасної та повної інформації з зовнішніх та внутрішніх джерел для прийняття антикризових рішень. Інформація високої якості дозволяє виявляти вразливості, передбачати потенційні проблеми та впроваджувати антикризові заходи; розподіляти ресурси найбільш ефективно; оцінити ефективність антикризових планів та за необхідності змінити їх, щоб ефективніше подолати кризу;

- нормативного: сукупність зовнішніх та внутрішніх нормативних актів, що регламентують АМБ. Особливого значення набувають чітко визначені політики, керівні принципи, процедури та плани, що визначають комплекс дій у процесі АМБ.

Отже, механізм АМБ є постійною специфічною формою банківського менеджменту, який поєднує системні та орієнтовані на процеси стратегії та управлінські дії для забезпечення фінансової та операційної стійкості, адаптуючись до невизначеності, екзогенних та ендогенних загроз (рис. 2.3).

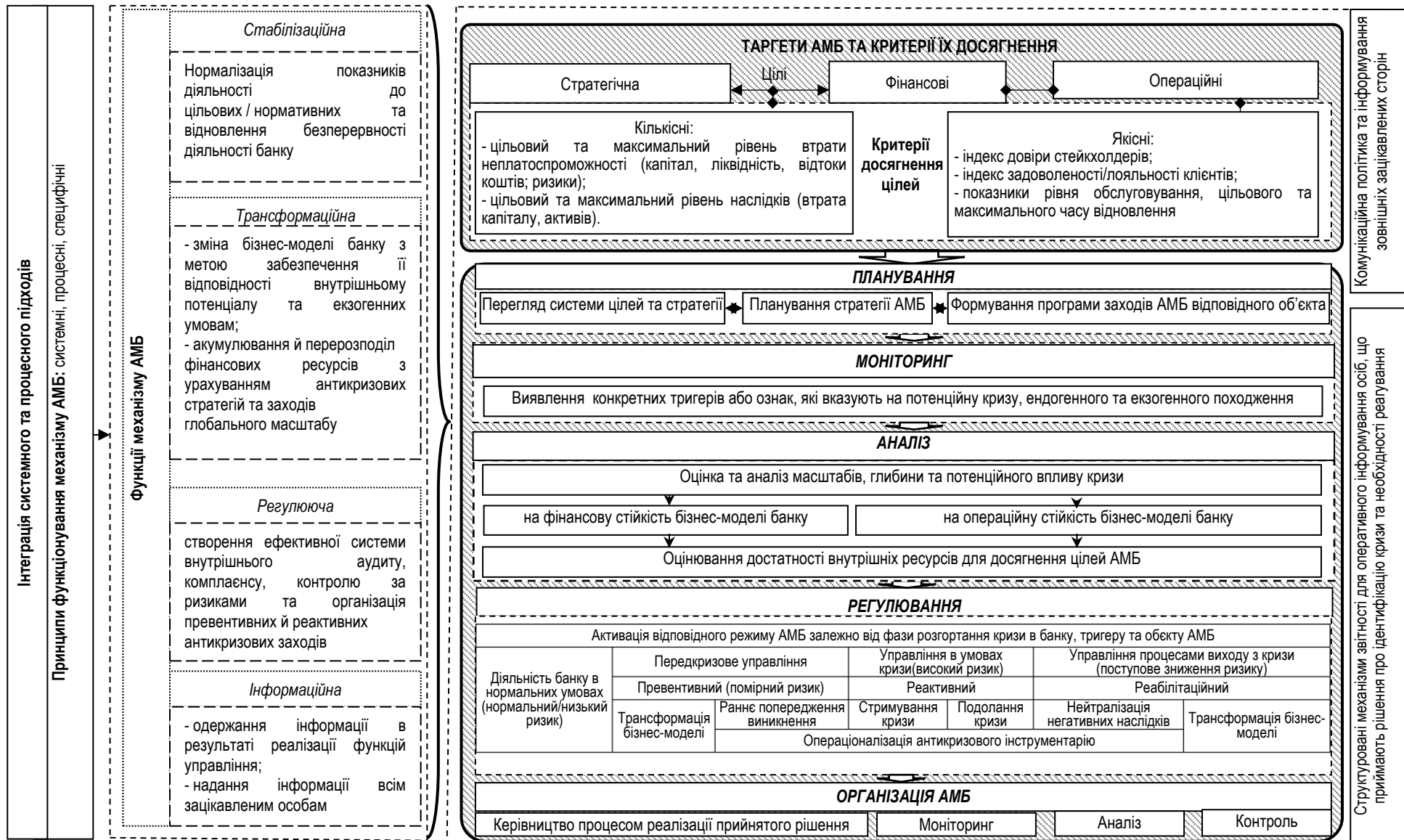


Рисунок 2.3 – Системно-процесна модель механізму АМБ [розроблено автором]

Розроблена системно-процесна модель механізму АМБ об'єднує в єдину систему процеси стратегічного менеджменту та процеси діагностики, попередження, подолання кризи та базується на фазах розгортання кризи в банку. Це дозволяє чітко диференціювати відповідні режими АМБ та операціоналізувати інструменти для їх реалізації.

Слід наголосити на тому, що механізм АМБ має динамічний характер – всі його компоненти підлягають періодичному оцінюванню з точки зору відповідності специфіці діяльності банку та змінам в операційному середовищі, та в разі потреби вдосконалюватись/актуалізуватись для того, щоб з мінімальними витратами всіх ресурсів забезпечувати досягнення стратегічних цілей банку без втрати стійкості в короткостроковій та довгостроковій перспективах.

## **2.2 Концептуальні засади стратегічного менеджменту та стійкості бізнес-моделі в контексті превенції банківських криз**

Відносини між АМБ та стратегічним менеджментом є симбіотичними, перебувають у взаємодії та змістовно доповнюють один одного. Стратегічний менеджмент формує основу для формування стійкої бізнес-моделі як основи зростання та прибутковості, тоді як АМБ зосереджується на реагуванні на кризу та післякризовому відновленні.

Для превенції криз система стратегічного менеджменту має запобігати генеруванню стратегічних факторів нестійкості, систематизованих у таблиці 2.5, що призводять до зростання стратегічного ризику, та, як наслідок – до нестійкості бізнес-моделі банку до кризових факторів та шоків.



Таблиця 2.5 – Вплив стратегічного менеджменту на стійкість бізнес-моделі банку [складено автором]

Параметр	Фактори нестійкості
Адекватність стратегічного процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатність інформації стратегічного рівня. Інформація має надаватись систематично, з зазначенням кількісних та відстежуваних стратегічних цілей на всіх рівнях менеджменту (бізнес-підрозділу, бізнес-напрямку та сегменту);</li> <li>- неадекватний специфіці діяльності банку вибір цільових таргетів (ключових показників ефективності) з обмеженим горизонтом планування (як правило, річним, що не відповідає стратегічному горизонту управління);</li> <li>- неефективна система стратегічної звітності: звітність вищому керівництву несистематична, не дозволяє відстежити прогрес у досягненні стратегічних таргетів / ключових показників ефективності;</li> <li>- неефективна система стратегічного моніторингу та системи ескалації у разі виявлення відхилень фактичних показників діяльності банку від цільових</li> </ul>
Відповідність параметрам операційного середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>- невірна оцінка екзогенних факторів, що можуть вплинути на результати діяльності банку, та досягнення цілей, визначених стратегічним планом;</li> <li>- прогнози, закладені в основу розроблених планів, складені на основі нереалістичних припущень про майбутній стан операційного середовища;</li> <li>- недостатнє обґрунтування прогнозів фінансових показників, що, як правило ґрунтуються на надто оптимістичних судженнях експертів та не характеризують реальний стан операційного середовища;</li> <li>- відсутність обґрунтованих сценаріїв змін у середовищі реалізації стратегії;</li> <li>- недостатня кількість сценаріїв, що не дозволяють правильно оцінити вірогідність реалізації стратегії, не враховують ключові фактори впливу тощо;</li> <li>- відсутність обґрунтованих варіантів дій залежно від реалізації сценарію;</li> <li>- відсутність бек-тестування або іншого ретроспективного аналізу прогнозів фінансових показників, що є основою розроблення стратегічних планів та визначенні ключових показників ефективності</li> </ul>
Відповідність параметрам середовища (наявним ресурсам та здатності менеджменту їх ефективно використовувати)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неадекватна оцінка наявних у банку ресурсів та компетенцій з точки зору досягнення стратегічних цілей діяльності;</li> <li>- невірний розподіл ресурсів, включаючи фінансові, технологічні та людські, між різними сферами діяльності, або їх брак для досягнення визначених стратегічним планом цілей;</li> <li>- слабка конкурентна позиція для продуктів / послуг банку на цільових ринках та концентрація діяльності на бізнес-напрямах, що мають обмежені перспективи;</li> <li>- реалізація складних продуктів, без достатнього рівня ресурсного забезпечення, ефективного системи ризик-менеджменту тощо</li> <li>- недостатня якість та ефективність управління ризиками та внутрішнього контролю банку його схильності до ризику та загальній стратегії та, у більш загальному плані</li> </ul>
Адаптивність	<ul style="list-style-type: none"> <li>-нездатність коригувати, адаптувати та змінювати бізнес-моделі з урахуванням впливу екзо- та ендогенних факторів; оцінюючи їх вплив на стратегію, ризик-профіль, достатність ресурсів тощо; керувати змінами відповідним чином;</li> <li>- недостатній рівень адаптивності системи стратегічного менеджменту, та, як результат, бізнес-моделі для реагування на нові ризики та невизначеності. Стратегічне планування повинно включати непередбачені обставини та протоколи управління ризиками для підвищення загальної стійкості банку під час криз.</li> </ul>

Стратегічний менеджмент є буфером проти потенційних криз на основі ефективної системи ризик-менеджменту, планування, контролю та комплаєнсу, взаємодія яких дозволить запобігти їм або зменшити масштаби їх впливу. Кризи, своєю чергою, виявляють слабкі місця в цих системах та виявляють недоліки у фінансових та операційних стратегіях. Результати, отримані в процесі аналізу ефективності заходів АМБ, як правило, призводять до вдосконалення моделей оцінки та регулювання ризиків, перегляду планів на випадок надзвичайних ситуацій та зміцнення організаційних структур. Враховуючи зазначене, нами запропонована стратегічна парадигма АМБ на основі моделі, представленої на рисунку 2.4, що має на меті забезпечення:

– стійкості стратегії та бізнес-моделі. Фокусом банківського менеджменту на цьому етапі є забезпечення адекватного ризик-профіля бізнес-моделі та достатнього капіталу для його підтримки, що буде свідчити про те, що розроблені стратегії перетворені на стійкі бізнес-моделі. Стратегічний менеджмент формує основу для формування стійкої бізнес-моделі як основи зростання та прибутковості, тоді як АМБ зосереджується на реагуванні на кризу та післякризовому відновленні. Для превенції криз система стратегічного менеджменту має запобігати генеруванню стратегічних факторів нестійкості, систематизованих у таблиці 2.5, що призводять до зростання стратегічного ризику, та, як наслідок – до нестійкості бізнес-моделі банку до кризових факторів та шоків.

– стійкості до екзогенних та ендогенних загроз та шоків та здатності до адаптації до їх негативного впливу через трансформацію бізнес-моделі. При забезпеченні стійкості фінансової бізнес-моделі ключовими внутрішніми детермінантами є ліквідність, якість активів та джерел фондування, ефективність та адекватність капіталу для покриття банківських ризиків (кредитних, ринкових ризиків, ризиків ліквідності); стійкості операційної бізнес-моделі – контрольований рівень операційного ризику та адекватність капіталу для його покриття.

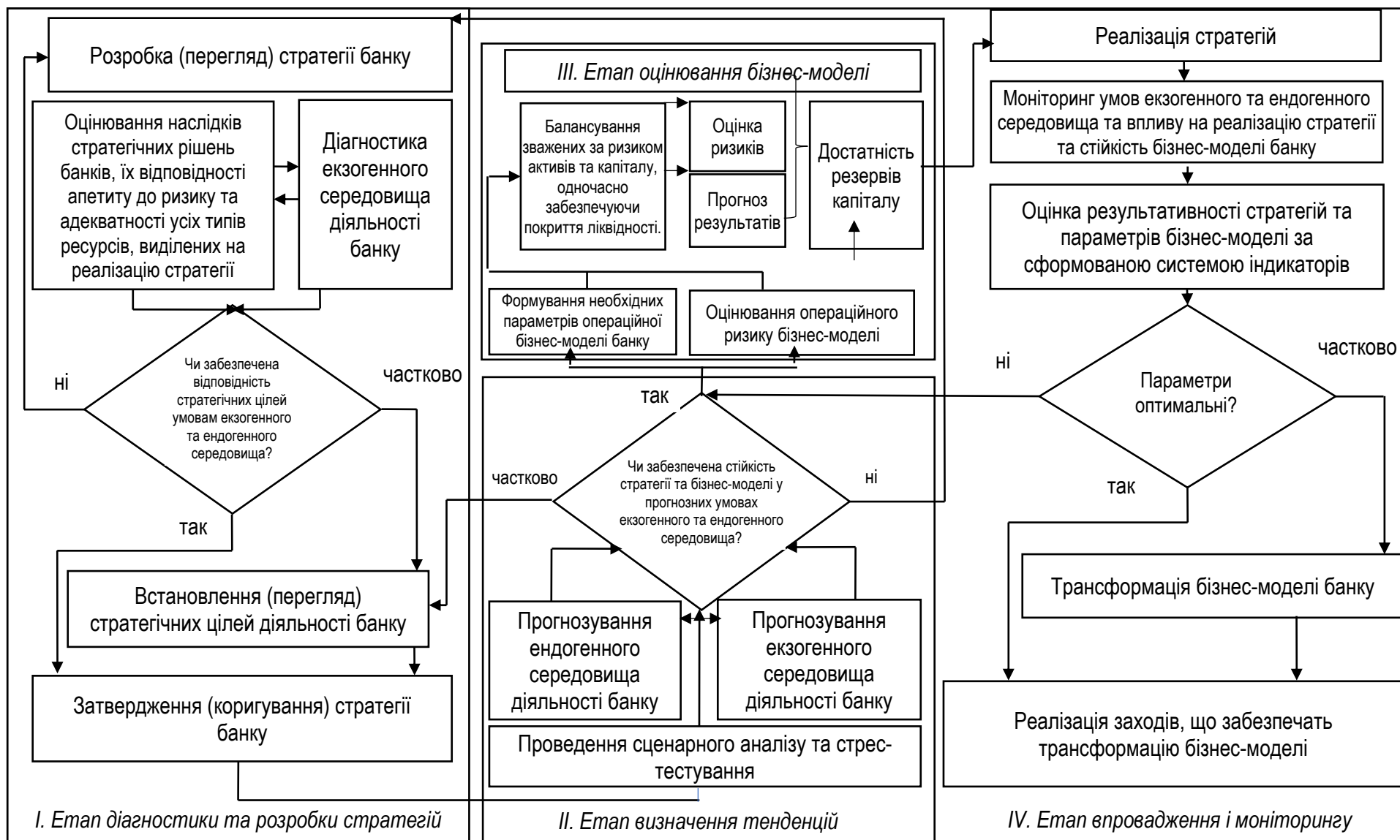


Рисунок 2.4 – Модель стратегічної парадигми АМБ на основі трансформації бізнес-моделі банку [розроблено автором]

На етапі розроблення стратегії має бути запроваджено оцінювання наслідків стратегічних рішень банків, їх відповідності апетиту до ризику та адекватності усіх типів ресурсів, виділених на реалізацію стратегії.

Аналіз передбачає кількісне визначення та оцінювання впливу потенційних загроз на основі історичних даних, математичних моделей та прогнозої аналітики, щоб комплексно оцінити стійкість стратегій та бізнес-моделі в різних сценаріях, не обмежуючись традиційними показниками фінансового стану банку.

Для проведення аналітичних процедур ендогенних факторів пропонуємо використати інструментарій, представлений на рисунку 2.5.



*Рисунок 2.5 – Інструментарій аналізу ендогенного середовища банку в контексті трансформації бізнес-моделі [розроблено автором]*

Якщо за результатами аналізу визначено, що наявного потенціалу банку в частині формування ресурсів недостатньо для нівелювання негативного впливу загроз екзогенного середовища, або виявлені внутрішні операційні та / або фінансові вразливості, необхідно або переглянути цілі, визначені в стратегії, або сформувавши комплекс заходів, що підвищують адаптованість бізнес-моделі банку. У протилежному випадку це може призвести до зростання нестійкості бізнес-моделі, зростання кризового потенціалу, та, в кінцевому випадку, до неплатоспроможності та банкрутства.

Забезпечення стійкості бізнес-моделі базується на оцінюванні здатності суб'єктів управління здійснювати їх адаптацію до змін екзогенного середовища, що формує як фундаментальні детермінанти трансформації бізнес-моделей банків, так і генерує значний кризовий потенціал. Оскільки його вплив має різноспрямований характер, то результати аналізу є важливими для формування стратегії банку, що, своєю чергою, визначатимуть фінансові та операційні параметри бізнес-моделі банку.

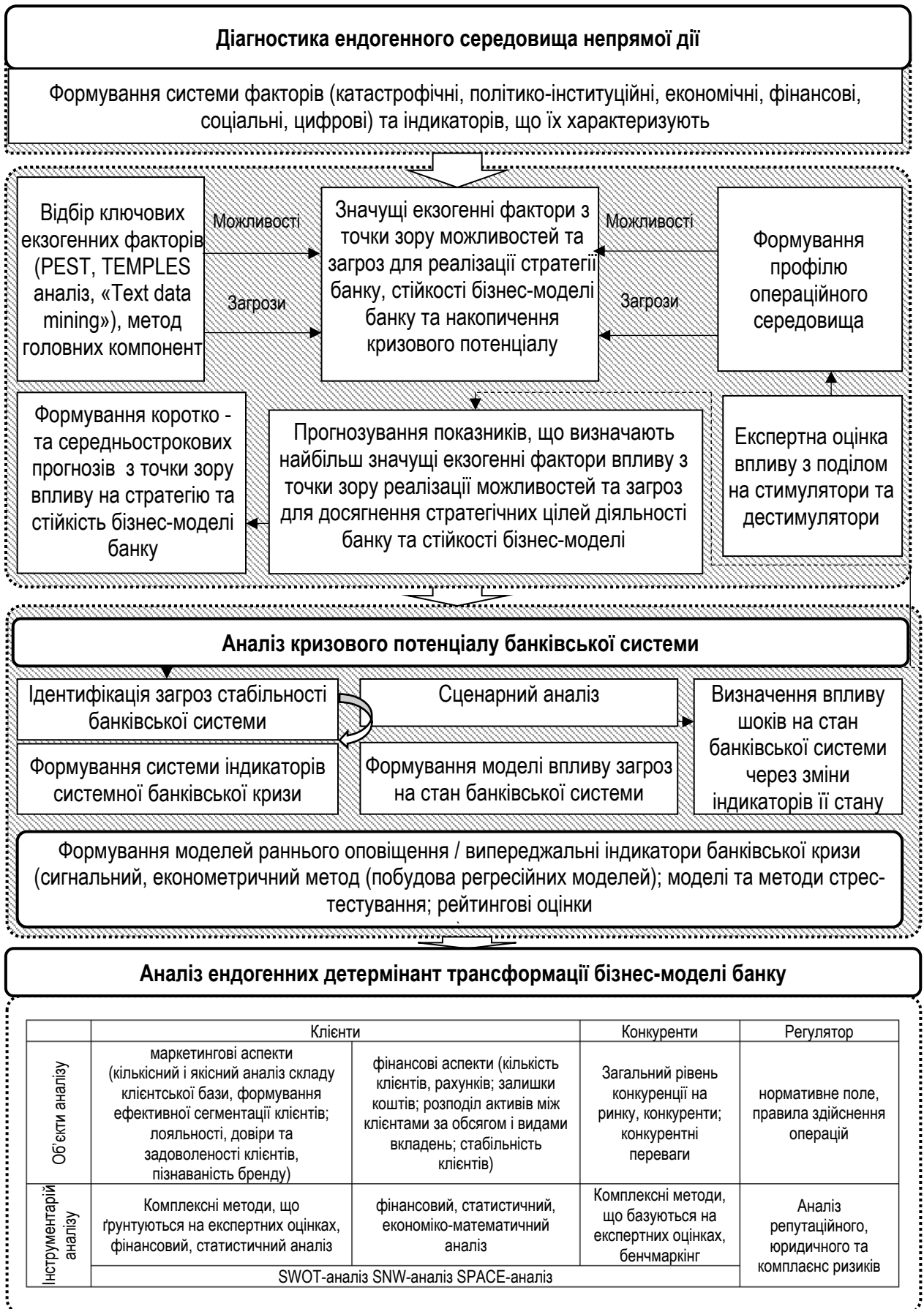
Інструментарій аналізу екзогенного середовища узагальнений на рисунку 2.6.

Використання аналітичного інструментарію має забезпечити:

– ідентифікацію та квантифікацію екзогенних та ендогенних загроз, яким піддається банк, оцінку ймовірності реалізації загроз, кількісну оцінку потенційних наслідків та визначення пріоритетності загроз та ризиків, що ними генеруються, на основі значущості їх впливу на стійкість фінансової та операційної бізнес-моделі банку;

– оцінювання наявних ресурсів всіх типів, здатності менеджменту їх використовувати, та достатності для досягнення визначених стратегічних цілей;

– визначення кількісних та якісних характеристик фінансової та операційної бізнес-моделі банку;



*Рисунок 2.6 – Інструментарій аналізу екзогенних факторів в контексті трансформації бізнес-моделі [розроблено автором]*

– моделювання та прогнозування того, наскільки бізнес-модель адаптована до екзогенних загроз, та визначення критичних опорних точок для її трансформації, в тому числі на основі стрес-тестування;

– проведення стрес-тестів для оцінки здатності банку протистояти несприятливим сценаріям і виявлення потенційних вразливостей.

Отримані аналітичні дані є основою для визначення параметрів екзогенного середовища, що, в найбільш загальному вигляді доцільно поділяти на: нормальні ринкові умови, які не викликають необхідність трансформації бізнес-моделі банку; нормальні ринкові умови, що викликають потребу в трансформації бізнес-моделі банку; системна чи близька до системної банківська криза, що вимагає запровадження режиму АМБ.

Відповідно до цього, може бути ідентифікована необхідність як активації відповідних антикризових механізмів для реагування на зростання кризового потенціалу, так і трансформація бізнес-моделі банку для її адаптації до поточних та потенційних загроз або використання нових можливостей. У цьому контексті Р. Касадесус-Масанелл та Й. Р. Ріцарт [137] визначили, що в кризу необхідна кардинальна трансформація бізнес-моделі. Вони дійшли висновку, що «організація не має бізнес-стратегії, якщо у неї відсутній план дій у різних непередбачених обставинах та розуміння, як трансформувати бізнес-модель».

У разі визначення необхідності трансформації бізнес-моделі менеджмент має визначати потенційний напрям змін для підвищення ефективності та / або стійкості; диверсифікації ризиків / продуктів / ринків тощо (стратегічно-обумовлена трансформація) чи впливу ендогенного середовища, наприклад, зміни попиту на банківські послуги, змін регуляторного середовища (екзогенна трансформація) (табл. 2.6).

Стратегічно-обумовлені трансформації можуть детермінуватися внутрішніми фінансовими або операційними вразливостями. Так, більш ризиковані банки з більшою ймовірністю перейдуть на іншу діяльність для диверсифікації та зниження ризиків.

Таблиця 2.6 – Трансформація бізнес-моделі банку в системі стратегічного менеджменту [складено автором]

Компонент	Характеристика	Деталізація	Фактори, що зумовлюють	
			стратегічно-обумовлену трансформацію	екзогенну трансформацію
<b>Операційна бізнес-модель: операційна стійкість банку</b>				
Сегменти споживачів	основні сегменти, для яких, виходячи з їх потреб, мають формуватись ціннісні пропозиції	роздрібні, корпоративні, інвестиційні сегменти з поділом на постачальників ресурсів та позичальників	надмірна концентрація діяльності в цілому та на окремих сегментах	регіони/країни/сегменти ринку, на яких функціонує банк, мають високий рівень ризику; недостатня фінансова інклюзія споживачів; регуляторні вимоги.
Ціннісні пропозиції	продуктовий асортимент, що створює ціннісну пропозицію, яка відповідає потребам споживачів, та має конкурентні переваги	- цінові та нецінові характеристики банківських продуктів; - матеріальні та нематеріальні вигоди продукту для клієнта	нестійкість / відсутність цінових та продуктових конкурентних переваг	незадоволеність клієнтів; недостатня цифрова інклюзія споживачів; використання цифрових технологій в наданні послуг конкурентами, в т.ч FinTech та BigTech компаніями; вимоги регулятора щодо захисту прав споживачів та транспарентності
Канали збуту та організація відносини з клієнтами	канали збуту для окремих сегментів, форми залучення нових клієнтів, утримання наявних та розвитку відносини з ними	- стаціонарні (мережа відділень); - дистанційні (банкомати, термінали самообслуговування); - цифрові; - канали інформування та взаємодії (контакт- та концентри, персональні менеджери та ін.)	неефективність, неконкурентоспроможність каналів збуту; системні збої в роботі дистанційних та електронних каналів; недостатній рівень інформаційної та кібербезпеки	незадоволеність клієнтів; використання цифрових каналів конкурентами, в т.ч FinTech та BigTech компаніями; вимоги регулятора щодо підвищення рівня IT та кібербезпеки, управління ризиками; недостатня цифрова інклюзія споживачів; неможливість підтримання належного рівня обслуговування через певні канали
Ключові ресурси	ключові ресурси, необхідні для створення ціннісних пропозицій для обраних банком сегментів споживачів	- фізична та IT-інфраструктура - фінансові ресурси - кадровий потенціал	невірна оцінка ресурсів та можливостей банку щодо їх ефективного використання; недостатня кваліфікація та/або мотивація персоналу банку	втрати ресурсів через (гео)політичні потрясіння, стихійні лиха тощо; системні збої в роботі IT-інфраструктури внаслідок кібератак та кібершахрайств;
Ключові партнери	сукупність ключових партнерів та способів взаємодії між ними	- постачальники товарів, послуг; - суб'єкти державного регулювання, банківського регулювання та нагляду; - банки- та контрагенти	дезорганізація діяльності банку та втрати, пов'язаних із невиконанням ним зобов'язань; репутаційні втрати	санкції з боку клієнтів, контрагентів та регулятора.
<b>Фінансова бізнес-модель: фінансова стійкість банку</b>				
Баланс	цільові кількісні та якісні характеристики ресурсів та їх розміщення в активи	структура та концентрації, строковість, дохідність/витратність активів та зобов'язань; достатність капіталу	залежність від джерел формування ресурсів; ризик втрати фінансування; низька якість активів; концентрації; низька якість капіталу або його неадекватність профілю ризиків	зміни монетарної політики центрального банку; посилення мікропруденційного регулювання (вимоги до капіталу, ліквідності, транспарентності); запровадження макропруденційних інструментів для мінімізації системних ризиків;
Фінансові результати	цільові параметри, що відповідають інтересам ключових стейкхолдерів	структура та стабільність доходів; структура та ефективність витрат; ефективність діяльності; чутливість прибутку до змін процентних ставок;	зростання непродуктивних витрат; залежність від одного джерела доходу; асиметрія та волатильність доходів; низький рівень прибутковості	інтеграція кліматичних та екологічних ризиків до методології нагляду, що в перспективі вплине на вимоги до капіталу.
Рівень ризиків	цільові параметри ризиків, що відповідають інтересам ключових стейкхолдерів, та відповідний ним профіль ризику	сукупний рівень ризик-апетиту; максимальний рівень допустимого ризику; показники ризик-апетиту	високоризиковий профіль ризику; надлишкова концентрація на певному виді ризику	



В операційному середовищі значним є вплив цифрової трансформації, наслідком якої зростання використання цифрових технологій в наданні послуг та конкуренції з боку FinTech та BigTech компаній. Однак інвестиції в цифровізацію спричиняють короткострокові витрати для банків, перш ніж вони зможуть скористатися перевагами таких технологій, а також призвести до зростання кіберзагроз, операційних та кіберризиків.

Також у довгостроковій перспективі бізнес-моделі банків мають адаптуватись до кліматичних змін та забезпечити здатність управляти ризиками, пов'язаними з кліматом (C&E ризиків) для досягнення прогресу у підготовці до «зеленого» переходу.

Для банків України актуальним є адаптація до функціонування в умовах війни та після воєнного відновлення (в перспективі). Бізнес-модель банку, неадаптована до умов діяльності в умовах війни, може призвести до наростання кризового потенціалу, тому важливо проводити регулярну аналітику та в разі потреби трансформувати бізнес-модель для забезпечення стійкості та життєздатності.

У цьому випадку суб'єкти банківського менеджменту мають визначити ті критичні елементи, що забезпечать стійкість та життєздатність банку, та сформулюють фундамент для відновлення діяльності в повоєнний період, і адаптувати їх до поточних умов функціонування.

Базуючись на складі елементів бізнес-моделі банку, охарактеризуємо можливі напрями трансформації бізнес-моделі банків на поточному етапі (табл. 2.7).

На етапі моніторингу та оцінки результатів аналізуються та оцінюються результати впровадження стратегії та відповідних планів. Моніторинг включає постійний контроль за виконанням заходів, ідентифікацію нових загроз та ризиків, що можуть виникнути в процесі реалізації стратегії, а також оцінку їх ефективності. Оцінка результатів допомагає визначити успішність стратегії та, за необхідності, коригувати заходи для забезпечення досягнення стратегічних цілей діяльності банку.

Таблиця 2.7 – Поле трансформації бізнес-моделі банків в умовах війни

[складено автором]

Компонент	Поле трансформації
Конкурентна бізнес-модель	
Споживчі сегменти	Зміна географічних сегментів з переорієнтацією на регіони, менш залучені до військових дій.
Ціннісні пропозиції	Трансформація пакетів послуг, що, з одного боку, задовольняють потреби клієнтів, з іншого – оптимізують ризики діяльності банку. Нові кредитні продукти, зокрема на реконструкцію, відновлення або розширення бізнесу підприємств за підтримки держави. Розвиток продуктів для військовослужбовців (кредити зі зниженою процентною ставкою або спеціальні платіжні продукти). Розвиток цифрових продуктів (мобільні додатки або інтернет-банкінг). Розширення послуг міжнародного переказу грошей.
Канали доставлення та відносини з клієнтами	Розвиток цифрових сервісів, за умови забезпечення належного рівня безпеки та захисту даних своїх клієнтів у віртуальному середовищі. Розвиток використання альтернативних каналів комунікації з клієнтами, таких як соціальні мережі та інші месенджери
Ключові ресурси	Операційна ефективність: оптимізація внутрішніх процесів, впровадження автоматизації та впровадження гнучких методологій для підвищення ефективності та оперативності. Операційна оптимізація: виявлення неефективності, вдосконалення процесів, використання автоматизації та сприяння гнучкості для адаптації до мінливих умов Збільшення захисту інформації в умовах збільшення кібератак і кібершахрайства. Зміна місця розміщення даних, наприклад, перенесення серверів з військової зони до місць, що знаходяться за межами зони конфлікту, в тому числі в хмарних середовищах в зовнішніх юрисдикціях. Збільшення інвестицій в інфраструктуру, зокрема в удосконалення комунікаційних засобів та засобів зв'язку. Збільшення захисту матеріальних ресурсів (банки повинні мати безпечні фізичні приміщення, які забезпечують захист персоналу та клієнтів.)
Фінансова бізнес-модель	
Джерела фондування	Перегляд параметрів залучення ресурсів, що визначають стабільність фондування.
Якість активів	Перегляд параметрів, що визначають якість та диверсифікованість активів. Наприклад, банк може трансформувати галузеву диверсифікацію з урахуванням стану галузей, що відповідають зміненим умовам війни.
Фінансові результати	Перегляд параметрів витрат, зокрема системи лімітів, скорочення витрат, як правило, на оренду, зарплати, маркетинг та рекламу.
	Перегляд параметрів, що визначають диверсифікацію та стабільність доходів Формування комплексу заходів, що забезпечать підвищення ефективності процесів, наприклад, шляхом впровадження нових технологій, що дозволять зменшити час та витрати на обслуговування клієнтів, без загрози їх безперебійності
Рівень ризику	Перегляд параметрів, що визначають профіль ключових ризиків діяльності банку (апетит до ризику, толерантність до ризику, ліміти). Зменшення експозицій до ключових ризиків. Зміна моделі ризик-менеджменту, щоб відповідати ключовим кризовим зонам. Наприклад, банк може зосередитися на покращенні оцінки кредитного ризику, або на зменшенні операційного ризику, що може зростати через кібератаки та втрати інфраструктури.

Отже, АМБ тісно перетинається зі стратегічним менеджментом та плануванням, що ініціюють проведення трансформації як засобу випереджальної адаптації бізнес-моделі банку до впливу загроз. Проведення змін у напрямі подолання кризи, так само як і розроблення заходів із підтримки безперервності діяльності вимагають від банку певних дій і витрат ресурсів, що суттєво обмежує кількість змін в одиницю часу.

### **2.3 Науково-методичний підхід до забезпечення операційної стійкості банку на основі планування безперервності діяльності**

В умовах високого рівня невизначеності операційного середовища банків України через наслідки війни з росією регулятори та менеджмент банків знаходяться в постійному пошуку інструментів реалізації антикризової стратегії та тактики як превентивного, так і реактивного характеру. У зв'язку з цим дедалі більше уваги приділяється інструментарію, спрямованому на забезпечення безперервності діяльності банку на основі оцінки ступеня стійкості банків до загроз, здатних призвести до кризових явищ, та відновлення діяльності.

Актуальність розвитку методології та інструментарію розроблення планів забезпечення безперервної діяльності (Business Continuity Plan, BCP) в Україні є безперечною. З одного боку, банки в Україні мають значний вплив на економіку країни, тому будь-які перебої в їх діяльності матимуть серйозні наслідки для економічної системи. З іншого, поточний стан операційного середовища діяльності банків генерує значну кількість ризиків та загроз, які стали наслідком повномасштабної військової агресії росії, що негативно впливає на банківську систему України, оскільки її економічні та соціальні наслідки збільшують мінливість прибутку, ймовірність реалізації ризиків, та, як результат посилюють вразливість до кризи.

У цих умовах для банків одним із ключових елементів механізму АМБ є якісний план забезпечення безперервної діяльності, результатом реалізації якого є повноцінне функціонування за основними напрямками та виконання критичних функцій попри вплив негативних факторів.

Зважаючи на це, вважаємо за доцільне розвинути теоретико-методичні питання ВСР, спрямовані на виявлення та аналіз головних цілей та завдань, що досягаються за його результатами, а також визначення основних умов та заходів, що забезпечать його ефективність.

У закордонному науковому просторі отримані значні наукові результати у сфері забезпечення безперервності діяльності фінансових установ.

Ф. Ардуїні та В. Морабіто [138] підкреслюють важливість планування безперервності бізнесу для банківської галузі, що особливо вразлива до перебоїв через її критичну роль в економіці та взаємозв'язок фінансових установ. Науковці визначили ключові компоненти ВСР, включаючи оцінку ризиків, планування на випадок надзвичайних ситуацій, антикризове управління та комунікацію. Автори наголошують на необхідності регулярного перегляду та оновлення ВСР у відповідь на зміни в операційному середовищі та нові загрози. Також науковці наголошують на необхідності співпраці та координації між стейкхолдерами, включаючи регулятора, державні установи та галузеві асоціації.

К. Рандері, А. Махал та А. Нарвані [139] розробили модель зрілості управління безперервністю бізнесу (business continuity management, BCM) для банківської галузі Об'єднаних Арабських Еміратів, що дозволяє банкам оцінювати та покращувати процеси BCM, забезпечуючи ефективну підготовку до надзвичайних ситуацій та знижуючи критичні ризики. За підходом науковців модель зрілості BCM має чотири рівні: початковий, удосконалений, досвідчений та лідерський, кожен з яких включає різні аспекти, які банки можуть вдосконалювати для підвищення ефективності АМБ. Використання цієї моделі сприяє забезпеченню безперебійності діяльності в умовах надзвичайних ситуацій, що позитивно впливає на репутацію та стійкість банку.

С. Ароні та Г. Стратопулос [140] досліджують систему забезпечення безперервності діяльності в Європейському банку та формують практичний інструментарій підвищення її ефективності. Вони зазначають, що забезпечення безперервності діяльності вимагає впровадження системи управління, що повинна включати планування, оцінку ризиків, розробку стратегій відновлення та впровадження тестування. Важливим є висновок науковців про те, що оцінка ефективності системи ВСМ має включати аналіз результатів тестувань та регулярну переоцінку ризиків.

Ю. Юнг, С. Рю та К. Ченг [141] досліджують фактори, що впливають на впровадження системи ВСМ в банках. Вони наголошують на важливості організаційного та інформаційного забезпечення, зокрема внутрішньому узгодженні та співпраці між підрозділами та рівнями управління, наявності підтримки керівництва та залученні всіх працівників до впровадження ВСМ. Також вони визначили важливість регулярного тестування та оновлення ВСМ для її ефективності та відповідності умовам операційного середовища.

С. Вівека [142] аналізує досвід управління безперервністю бізнесу в банківській галузі, набутий під час пандемії COVID-19, що стала викликом для оновлення підходів до ВСМ, зокрема, забезпечення гнучкості та адаптивності в умовах надзвичайних ситуацій. Ключовими факторами ефективності ВСМ, визначеними науковцем, які доцільно врахувати в поточній діяльності банків України, є мобільність та віддалена робота, та формування плану безперервності роботи з постачальниками послуг та партнерами, оскільки на них також можуть вплинути надзвичайні ситуації.

Отже, узагальнивши зазначене, можна зробити висновок, що закордонні науковці концентрують увагу на визначенні вимог до процесів та процедур ВСМ, щоб забезпечити ефективне досягнення поставлених перед цією системою цілей, одним з елементів якої є ВСР.

Вітчизняні науковці вивчають методологію та інструментарій ВСМ з урахуванням специфіки національної банківської системи, визначають, як кращі світові практики можуть бути перенесені в практику діяльності українських

банків та регулятора. Так, О. Безродна [143] визначила, що розробка ВСР дозволяє банку забезпечити безперервну роботу в умовах негативних екзогенних факторів та зменшити можливі витрати на відновлення діяльності після їх виникнення. Досягнення цих цілей можливе, якщо план розроблений з урахуванням особливостей банку, його інфраструктури та процесів, а також найбільш ймовірних ризиків та можливих наслідків їх реалізації. Як і закордонні науковці, авторка виділяє ключові етапи ВСР, а саме: оцінку ризиків, визначення критичних процесів, встановлення потреб у відновленні, розробку планів відновлення та тестування. М. В. Бодрецький [144] визначив, що доцільним для банків є об'єднання плану забезпечення безперервної діяльності та плану фінансування в кризових умовах в єдиний документ. При цьому план фінансування в кризових умовах потребує тестування на регулярній основі.

У поточний момент дослідження в цьому напрямі були активізовані через руйнівний вплив війни на стійкість банків України. Так, О. Заруцька, Л. Новікова [145] наголошують на тому, що «... значної уваги заслуговує прийнята НБУ у 2019 році Постанова «Про затвердження Положення про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп», завдяки якій вітчизняні банки мали можливість здійснити апробацію заходів з відновлення діяльності задовго до реальних зовнішніх шоків». Вони наголошують на важливості регулярної перевірки та оновлення планів відновлення діяльності, оскільки це допоможе забезпечити ефективність діяльності банків та відповідність сучасним тенденціям розвитку банківської системи країни, які відбуваються в складних умовах реалізації зовнішніх шоків, що пов'язані із військовою агресією..., та як наслідок падінням ВВП, впливом робочої сили та капіталів за кордон, а також розривом економічних зв'язків [146].

Формування систем ВСМ та ВСР має враховувати міжнародні рекомендації та кращі світові практики, зокрема: стандарти ISO 22313:2020 «Безпека та стійкість. Системи управління безперервністю бізнесу. Настанови щодо використання» та ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків – Принципи та загальні вимоги»; Директиву 2014/59/EU про відновлення та санацію банків

(BRRD); рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду щодо принципів управління ризиками, які зокрема охоплюють ризики, пов'язані з неперервною діяльністю банків. Ці документи надають набір вимог та рекомендацій, які дозволяють сформувати ефективні плани забезпечення безперервної діяльності в кризових ситуаціях, включаючи воєнні конфлікти.

НБУ на основі кращих світових практик також встановлює власні вимоги щодо запровадження планів відновлення діяльності банків України та банківських груп (постанова правління НБУ від 18.07.2019 № 95) [147].

Попри наукові здобутки, отримані вітчизняними та закордонними науковцями, а також напрацювання органів банківського регулювання та нагляду, планування безперервної діяльності має постійно вдосконалюватись та враховувати нові ризики та загрози для безперервного функціонування банків України. Це актуалізує потребу в розвитку методології розроблення планів забезпечення безперервної діяльності, а також в удосконаленні окремих методів, інструментів та процедур, що враховують наслідки війни.

Отже, для забезпечення операційної стійкості банку необхідною умовою є безперервність діяльності як здатність виконувати притаманні його функції скоординованим, безперебійним та ефективним способом, незалежно від впливу екзогенних та ендегенних загроз та шоків.

Планування безперервності діяльності спрямоване на забезпечення стійкості бізнес-процесів, інфраструктури, технологій та персоналу в умовах кризових ситуацій, надзвичайних подій або природних катастроф банку на основі розробки та реалізації системи заходів уникнення / мінімізації негативних наслідків порушення безперервності діяльності (втрати доходу, репутації, невиконання регуляторних вимог, порушень в обслуговуванні клієнтів тощо).

Запропонована на основі узагальнення дослідницького доробку в цій сфері конфігурація розроблення ВСП схематично зображена на рисунку 2.7.

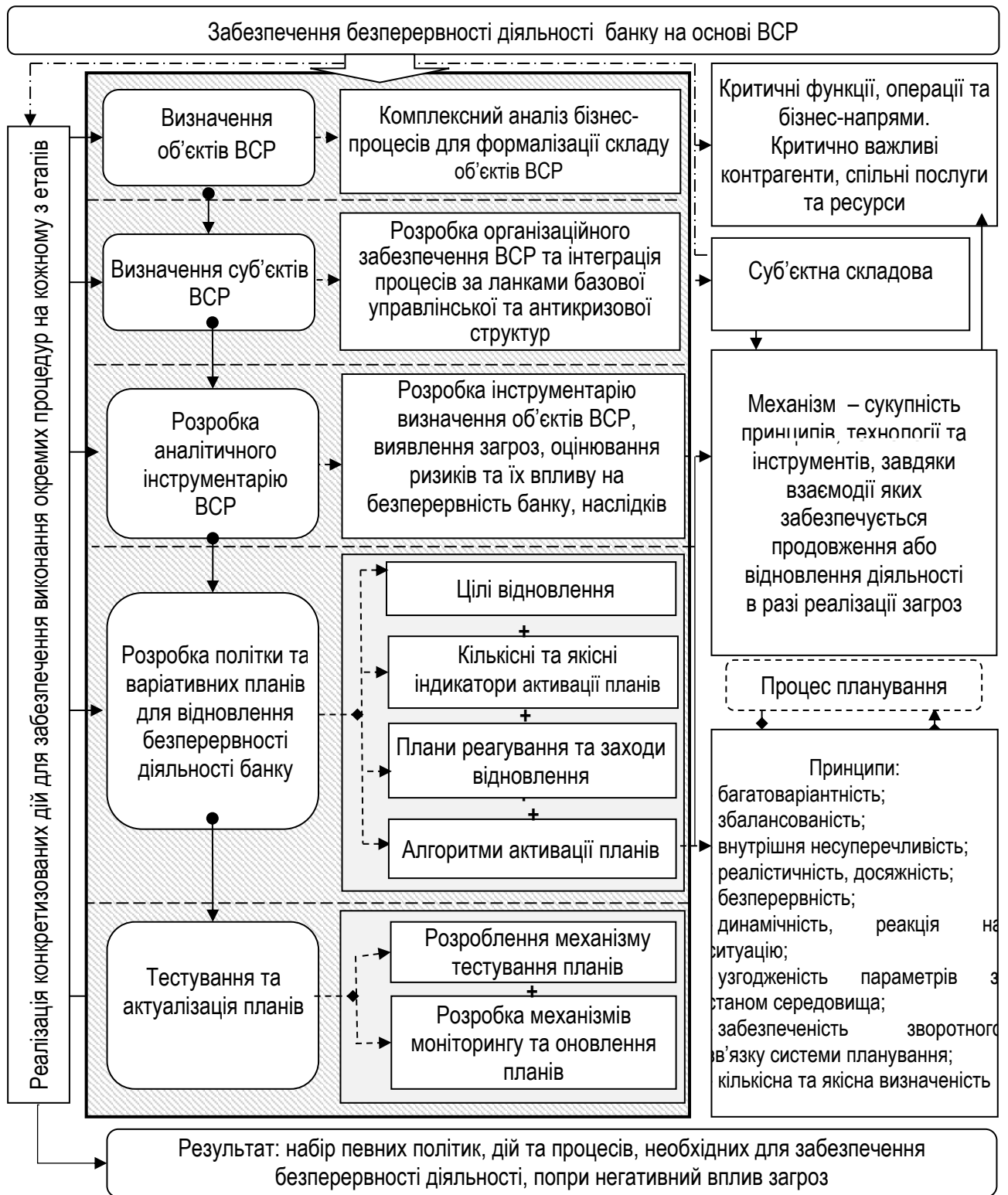


Рисунок 2.7 – Забезпечення безперервності діяльності банку на основі ВСР

[розроблено автором]

Модель розроблення ВСР пропонуємо розглядати як організовану, упорядковану певним чином сукупність об'єктної та суб'єктної складових, що взаємодіють за допомогою відповідного механізму та інструментарію для



ідентифікації наявних та потенційних загроз безперервності діяльності; визначення об'єктів, що є критично важливими для безперервного функціонування; сценарного аналізу можливого впливу загроз та ризиків на банк, клієнтів та ключових стейкхолдерів; розроблення планів відновлення діяльності відповідно до результатів сценарного аналізу; періодичного тестування та оцінювання ефективності планів та процедур дій у разі кризових ситуацій, внесення змін та оновлення планів, за потреби.

Результатом цього є формування політик, дій та процесів, необхідних для запобігання, підготовки до реагування, реагування та відновлення після наслідків реалізації загроз безперервності діяльності, щоб уникнути значних перерв у наданні послуг та зменшити негативні фінансові та нефінансові наслідки. У цьому контексті завданнями ВСР є забезпечення: виконання регуляторних вимог; стійкості та безперервності об'єктів, визначених як критичні; захисту життя, безпеки та фінансових інтересів працівників банку та його клієнтів; дотримання стандартів безпеки даних та захисту інформації; забезпечення своєчасного та ефективного відновлення нормальної діяльності банку після кризової ситуації.

Ключову роль для забезпечення безперервності діяльності на основі ВСР відіграє чітка формалізація об'єктів, що дозволяє відокремити критичні для операційної стійкості банку об'єкти від некритичних, на яких надалі буде зосереджений відповідний управлінський вплив.

За результатами комплексного аналізу бізнес-процесів банк має розробити та підтримувати в актуальному стані перелік критичних об'єктів операційної стійкості. Саме на них, оскільки вони відіграють ключову роль в операційній стійкості, має бути зосереджений ВСР та ініційований ним комплекс антикризових заходів (заходи запобігання, підготовки до реагування, реагування та стратегії відновлення).

Деталізована характеристика та ключові індикатори, що мають бути використані для формування об'єктного поля ВСР, представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Об’єктне поле VCP [розроблено автором]

Компонент	Характеристика		Критерії ідентифікації
<b>Критичні функції (CEF)</b>	Найважливіші функції в операціях, діяльності чи послугах, що надаються клієнтам чи будь-якому контрагенту, порушення в яких можуть мати суттєвий вплив на мікро- та макрорівень економічної системи, або на загальну довіру вкладників та інших учасників	Ощадно-капіталотворча (поточні та строкові рахунки роздрібних та корпоративних клієнтів). Кредитно-інвестиційна (роздрібне та корпоративне кредитування; торгове фінансування; проектне фінансування). Платіжно-розрахункова (готівкові та безготівкові касові та платіжні операції в національній та іноземній валютах; внутрішні та трансграничні). Діяльність на міжбанківському валютному та кредитному ринку.	Значні наслідки для стейкхолдерів або неприйнятний розмір фінансових та нефінансових втрат банку. 1. Нормативні вимоги: функції, що мають виконуватись банком відповідно до вимог законодавства, належать до критичних. 2. Стратегічна важливість у досягненні довгострокових цілей банку. 3. Ступінь операційних взаємозалежностей та вплив на реалізацію інших функцій. 4. Масштаби потенційних фінансових втрат. 5. Репутаційні втрати. Критично важливими вважаються функції, порушення яких може призвести до втрати суспільної довіри або заподіяння шкоди бренду банку. 6. Системні впливи у разі, якщо порушення діяльності може мати наслідки, які виходять за межі самого банку.
	<b>Критичні послуги для клієнтів</b>	Діяльність на міжбанківському валютному та кредитному ринку. Діяльність на фінансових ринках та ринках капіталу (операції з державними та корпоративними цінними паперами).	
<b>Критичні бізнес-напрями (CBL)</b>	Бізнес-напрями, що за кількісними та / або якісними параметрами визначають життєздатність та стійкість банку		<i>Кількісні:</i> вклад у доходи, прибуток, активи, капітал, зобов’язання або профіль ризику (частка в доходах / операційному прибутку; ROE, ROA, економічний капітал). Можуть доповнюватись <i>якісними</i> , такими як: стратегічне значення напрямку щодо: клієнтської бази, географічного охоплення та мережі філій; ринковий потенціал та перспективи зростання; орієнтовна вартість у поточному операційному середовищі; взаємодію з іншими напрямками діяльності; регуляторні загрози
<b>Критично важливі централізовані послуги</b>	Операції, дії або послуги, які виконуються для одного або декількох підрозділів внутрішніми підрозділами банку або третіми сторонами, збій або припинення яких можуть суттєво вплинути на виконання критично важливих функцій	Казначейські послуги банку Управління ризиками. Обіг та звітність банку. Послуги інкасації. Інформаційні технології Юридичні послуги та комплаєнс.	1. Вплив на критичні функції банку відповідно до сформованої для них системи критеріїв ідентифікації. 2. Рівень взаємозамінності, тобто рівень складності, з якою надання послуги може бути замінено іншими постачальниками-замінниками аналогічної якості за порівнянню вартістю
<b>Критично важливі контрагенти</b>	Треті сторони, діяльність яких може суттєво вплинути на фінансування чи операції банку та / або виконання ним критично важливих функцій.	Зовнішні постачальники товарів, робіт, послуг, включаючи передані на аутсорсинг; зовнішні контрагенти, їх ризики, капітал, ліквідність та фінансування, а також гарантії, механізмів передачі ризиків; суб’єкти банківського регулювання та нагляду; банки-кореспонденти та контрагенти.	1. Вплив на критичні функції банку відповідно до сформованої для них системи критеріїв ідентифікації. Критичність ресурсу, продукту або послуги, що надається контрагентом, безпосередньо пов’язана з критичністю функції та процесу, що він підтримує
<b>Критично важливі ресурси</b>	Ключові фінансові, матеріальні та нематеріальні, кадрові, інформаційні ресурси, втрата/пошкодження яких може стати серйозною перешкодою або повністю припинити виконання однієї або кількох критично важливих функцій банку.	Фізична інфраструктура. ІТ-системи та інфраструктура. Кадрове забезпечення, включаючи персонал для управління критично важливими системами	1. Вплив на критичні функції банку відповідно до сформованої для них системи критеріїв ідентифікації. 2. Рівень взаємозамінності, тобто рівень складності, з якою ресурс може бути замінено іншим аналогічної якості за порівнянню вартістю.

Розробка та ефективна реалізація плану забезпечення безперервності діяльності залежить від суб'єктної складової – сукупності осіб або груп осіб, які мають відповідні повноваження щодо прийняття управлінських рішень, здійснення контролю та регуляторних впливів на критичні об'єкти, включені до ВСР, задля досягнення поставлених цілей.

Слід наголосити на тому, що суб'єктна складова ВСР формується шляхом інтеграції суб'єктів менеджменту та процесів, що ними реалізуються, за ланками базової управлінської (рис. 2.8) та спеціалізованих антикризових структур для забезпечення безперервності діяльності банку.

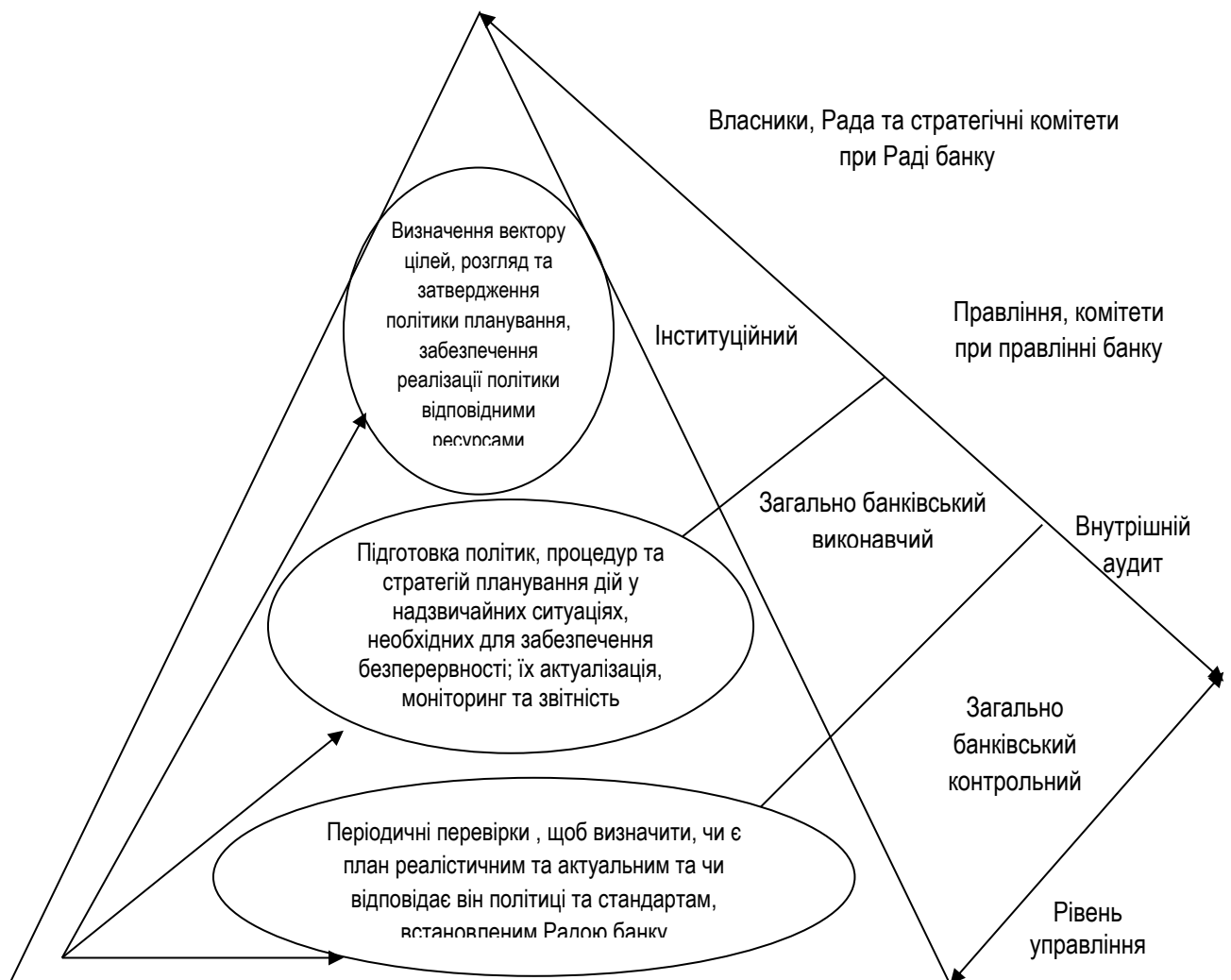


Рисунок 2.8 – Схема суб'єктної складової розробки та реалізації ВСР

[розроблено автором]

Для розробки та реалізації ВСР доцільно створити спеціалізований постійний колегіальний орган (групу, комітет, штаб), який підпорядковується правлінню, визначає та організує антикризове управління з забезпечення безперервності діяльності у разі виявлення загроз та забезпечує відновлення діяльності банку у разі їх реалізації.

До його повноважень, зокрема, відносяться визначення загроз та кризових тригерів, що відповідають специфіці діяльності та профілю ризику банку, та об'єктів, що доцільно включити до ВСР; оцінювання адекватності сценаріїв, розроблених для ідентифікації втрати безперервності; визначення можливих джерел фінансування та потреб в інших ресурсах до та під час кризи; моніторинг та визначення ефективності впливу дій, здійснених під час стресових подій та для відновлення банку.

Також для відновлення окремих критичних функцій доцільно створювати спеціалізовані команди з працівників, які в умовах ідентифікованої надзвичайної ситуації відновлюють віднесені до зони їх відповідальності критичні функції, в тому числі в резервному офісі.

Досягнення цілей планування безперервності діяльності забезпечується ефективним механізмом, який ми пропонуємо визначати як сукупність принципів, технології та інструментів, завдяки взаємодії яких забезпечується продовження або відновлення діяльності в разі реалізації загроз, в деталізованому вигляді представлена на рисунку 2.9.

Першим етапом є ідентифікація всіх наявних та потенційних загроз безперервності діяльності банку, як наявних, так і тих, що можуть виникнути, особливо під час війни. При ідентифікації загроз слід ураховувати специфіку діяльності банку, його географічне розташування, ринкові умови та інші фактори.

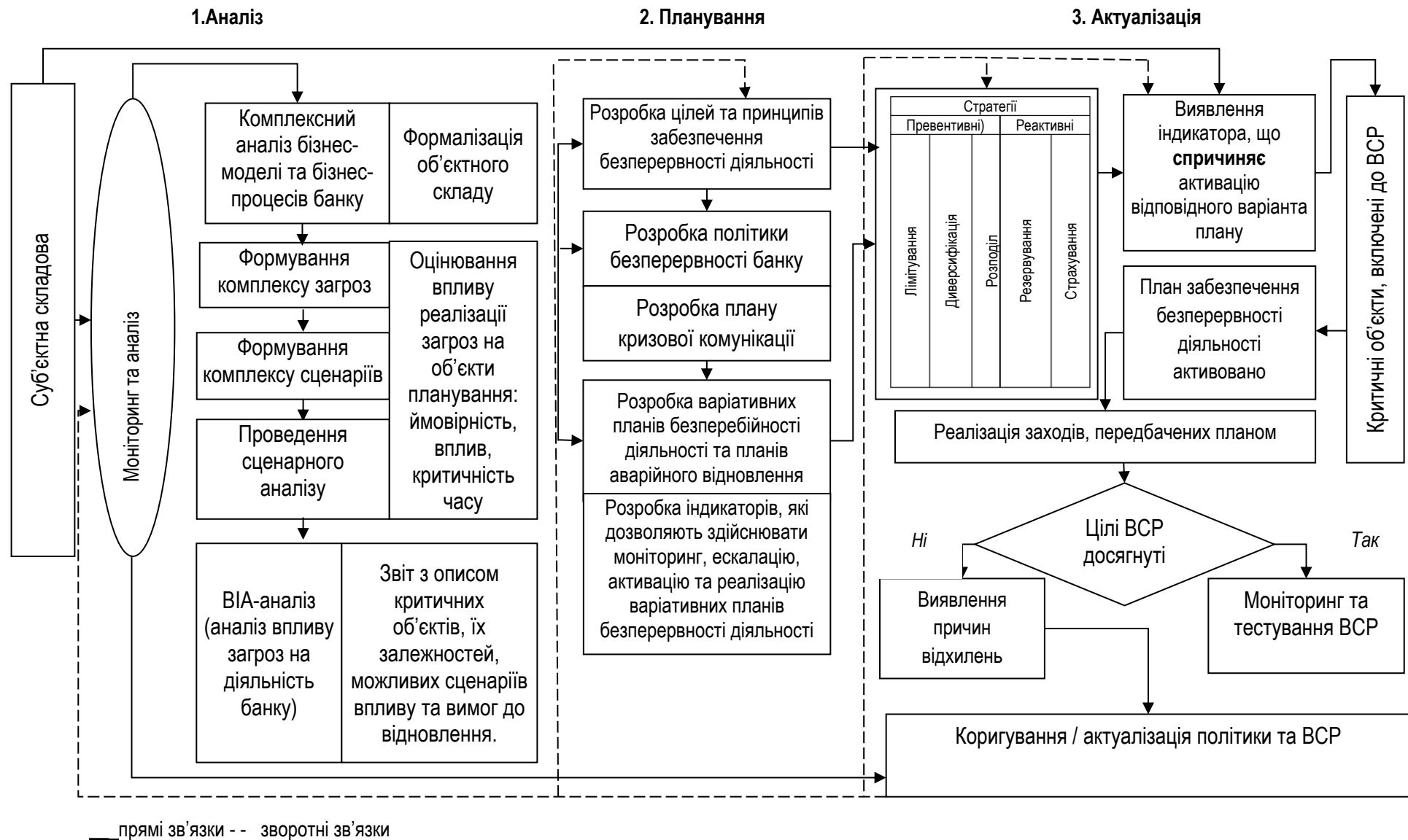


Рисунок 2.9 – Механізм розроблення ВСР [розроблено автором]

За результатами дослідження ми виокремили основні види загроз безперервності діяльності банку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Структуризація загроз безперервності діяльності банку  
[розроблено автором]

Базова ознака	Характеристики	Додаткові ознаки	Види
Джерело	<p>Загрози розташування:</p> <p>1) природного характеру: схильність до стихійних лих (землетруси, повені / підтоплення, атмосферні опади, метеорологічні); кризи у сфері охорони здоров'я (наприклад, пандемії);</p> <p>2) техногенного характеру: навколишні об'єкти, які можуть становити загрозу, наприклад, хімічні заводи або атомні електростанції; місцеві умови: наявні загрози поблизу об'єктів (високий рівень злочинності, цивільні заворушення, близькість до критично важливих інфраструктур);</p> <p>3) операційного характеру: пожежі, вибухи; аварії в комунальних, телекомунікаційних мережах.</p> <p>Цифрові загрози: інциденти кібербезпеки (втрата даних, кібершахрайства та кібератаки).</p> <p>Загрози соціально-політичного характеру: війни, військові конфлікти; громадські заворушення, терористичні атаки, захоплення заручників тощо.</p>	Сформованість	реальні; потенційні
		Можливість прогнозування	прогнозовані; непрогнозовані
		Ймовірність виникнення	реальна; ймовірна; малоймовірна; неймовірна.
		Характер виникнення	умисні; випадкові
	Корпоративна нестабільність, наприклад, звільнення або інші зміни, які можуть збільшити ризик внутрішнього саботажу. Шахрайство: дії співробітників чи інсайдерів, які ставлять під загрозу цілісність банку;	Масштаб	глобальний; національний; регіональний; локальний
Об'єкт впливу	<p>Входи бізнес-процесу (Inputs) та його ресурси (Resources):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- критично важливі контрагенти;</li> <li>- критично важливі ресурси.</li> </ul> <p>Дії (Activities): конкретні дії, що виконуються в рамках бізнес-процесу для досягнення визначеної мети, та їх контроль:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- критично важливі централізовані послуги.</li> </ul> <p>Результати (Outputs):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- критичні функції (критичні послуги для клієнтів);</li> <li>- критичні бізнес-напрями.</li> </ul> <p>Зацікавлені сторони (Stakeholders): особи або групи, які мають інтерес або вплив на результати бізнес-процесу.</p>	Рівень	окремі операції/структурні підрозділи/бізнес-підрозділи; регіональні підрозділи; головний офіс банку; системний вплив.
Наслідки	Втрата/недоступність (персоналу, фізичної інфраструктури, критично важливих ІТ систем, постачальників послуг)	Прояв	явна, пряма; неявна, опосередкована;
		Масштаб	катастрофічні; критичні; середні; незначні.
	Переривання критичних процесів; затримки у реалізації критичних функцій	Можливість нейтралізації	можливо нейтралізувати; можливо частково нейтралізувати; нейтралізувати неможливо.
		Репутаційний вплив, ерозія довіри та впевненості	Вид

Проводячи сценарний аналіз, банк має врахувати ймовірність та вплив кількох сценаріїв, що реалізуються одночасно, наприклад, кібератака, яка відбувається під час пандемії, військових дій або стихійного лиха; мінливий характер загроз і те, як ці загрози реалізуються та впливають на об'єкти забезпечення безперебійності діяльності; взаємодію між різними факторами ризику та сценаріями.

Після того, як сценарії визначені та класифіковані, необхідно оцінити їх ключові параметри: ймовірність сценаріїв, вплив на критичні об'єкти та критичність часових характеристик. У межах цього дослідження пропонуємо використовувати комбіновану оцінку ризику, в якій ці ключові характеристики підсумовуються в оцінці (табл. 2.10).

*Таблиця 2.10 – Аналіз сценарної матриці впливу загроз на безперервність діяльності банку [розроблено автором]*

Об'єкт	параметри	Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій n	Комбінована оцінка
Об'єкт 1	Ймовірність	P11	P12	P13	$\sum P_{1i} \times V_{1i} \times T_{1i}$ $i = 1, \dots, n$
	Вплив	V11	V12	V13	
	Критичність часу	T11	T12	T13	
Об'єкт 2	Ймовірність	P21	P22	P23	$\sum P_{2i} \times V_{2i} \times T_{2i}$ $i = 1, \dots, n$
	Вплив	V21	V22	V23	
	Критичність часу	T21	T22	T23	
Об'єкт k	Ймовірність	P31	P32	P33	$\sum P_{3i} \times V_{3i} \times T_{3i}$ $i = 1, \dots, n$
	Вплив	V31	V32	V33	
	Критичність часу	T31	T32	T33	
Комбінована оцінка		$\sum P_{j1} \times V_{j1} \times T_{j1}$ $j = 1, \dots, k$	$\sum P_{j2} \times V_{j2} \times T_{j2}$ $j = 1, \dots, k$	$\sum P_{j3} \times V_{j3} \times T_{j3}$ $j = 1, \dots, k$	

При цьому вважаємо за доцільне використовувати двоетапний підхід. На першому етапі за 5-рівневою шкалою проводиться оцінювання ймовірності та впливу (фінансового, операційного, репутаційного) на критичні об'єкти, в результаті чого формується відповідна матриця (рис. 2.10).

Ймовірність	Висока	5	5	10	15	20	25
	Ймовірна	4	4	8	12	16	20
	Можлива	3	3	6	9	12	15
	Мало ймовірна	2	2	4	6	8	10
	Рідкісна	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Незначний	Малий	Помірний	Значний	Катастрофічний
			Рівень впливу				
Рівень ризику			П	Прийнятний			
			Д	Допустимий			
			Н	Недопустимий			

Рисунок 2.10 – Матриця оцінювання сценаріїв загроз безперервності банку «ймовірність - вплив» [розроблено автором]

Чим більший вплив або ймовірність реалізації загрози, тим вищий ступінь значущості цієї загрози для безперервності роботи банку. Відповідно, ці загрози та об'єкти, на які вони впливають, є пріоритетними при формуванні ВСР.

На другому етапі банк має оцінити вплив сценаріїв на кожен з об'єктів ВСР та провести оцінку з урахуванням часових параметрів, а саме визначити:

– критичність часових характеристик функції / процесу, що визначається цільовим періодом часу (RTO) (хвилини, години, дні), необхідного для відновлення їх нормального функціонування. Банк має визначити, як довго функція / процес можуть бути зупинені чи перервані без суттєвих наслідків, якщо реалізується один зі сценаріїв. Часові характеристики впливу сценаріїв пропонується оцінювати за наступними часовими періодами: внутрішньоденним, короткостроковим (1-5 днів) та довгостроковим (більше ніж 5 днів). Це є загальним підходом та залежно від специфіки об'єкта та умов реалізації сценаріїв має визначатись кожним банком окремо;

– максимально допустимий період порушення (MTPD) – це максимально допустимий час, протягом якого критичні функції / процеси / послуги стають недоступними, перш ніж їх наслідки будуть визнані неприйнятними для банку:



$MTPD < 1$  дня, що означає, що процес необхідно відновити протягом кількох годин;

$MTPD < 5$  днів означає, що процес необхідно відновити протягом кількох днів;

$5 < MTPD < 30$  днів означає, що процес необхідно відновити протягом кількох тижнів.

При цьому слід зважати на те, що якщо загрози функції/процесу вважаються важливим з точки зору впливу та ймовірності, це не означає, що вони підлягають першочерговому відновленню. Аналогічно, загрози функції/процесу, що мають незначний вплив або низьку ймовірність також можуть мати несприятливі наслідки, якщо їх зупинити на тривалий період чи в певні дати.

Тому для комплексної оцінки загроз функції/процесу додається врахування фактору критичності часу та проводиться комбінована оцінка, результати якої формують матрицю «рівень ризику – критичність часу» (рис. 2.11).

Рівень ризику	Недопустимий	3	3	6	9
	Допустимий	2	2	4	6
	Прийнятний	1	1	2	3
			1	2	3
			Низький, якщо $MTPD > \text{Тривалість збою}$	Середній, якщо $MTPD = \text{Тривалість збою}$	Високий: якщо $MTPD < \text{Тривалість збою}$
			Рівень критичності часових характеристик		
Рівень впливу			П	Прийнятний	
			Д	Допустимий	
			К	Критичний	

Рисунок 2.11 – Матриця оцінювання сценаріїв загроз безперервності банку «рівень ризику – критичність часу» [розроблено автором]

Отже, запропонований нами підхід до комбінованої оцінки дозволяє визначити критичні ефекти масштабу впливу, ймовірності реалізації сценарію та терміновість процесу відновлення за кожним сценарієм впливу загроз на безперервність діяльності банку.

Також банк здійснює кількісну та якісну оцінку фінансового та нефінансового (збитки бренду та репутації, відтік чи незадоволеність клієнтів) впливу через недоступність критичних функцій, ресурсів та інфраструктури під час переривання протягом визначеного періоду часу.

Фінансові втрати складаються з прямих втрат (вартість фінансових інструментів, матеріальних та нематеріальних активів, власного капіталу), непрямих втрат (недоотримані доходи) та незапланованих додаткових витрат (регуляторні штрафи та судові витрати; договірні штрафи), у тому числі призначених на відновлення, та відображаються у фінансовій звітності.

Фінансові втрати безпосередньо впливають на фінансову стійкість банку через вплив на його здатність компенсувати втрати, відновлювати та продовжувати діяльність (без істотного скорочення масштабів або позапланового вимушеного припинення деяких видів діяльності/операцій), що негативно впливають на ділову репутацію.

Порушення безперервності діяльності, що супроводжується відсутністю можливості надання банківських послуг, впливає на репутацію банку. Критерієм критичності впливу є максимально допустима тривалість порушення нормальної діяльності, після якого здатність до продовження діяльності у вигляді надання клієнтам послуг може бути безповоротно втрачена.

Репутаційні втрати також мають подальшу фінансову оцінку у вигляді прямих втрат (вартості штрафів та пень), непрямих втрат (недоотримані доходи), а також незапланованих додаткових витрат на захист та відновлення репутації, що впливає на фінансовий стан банку.

Також банк має оцінити операційні втрати у вигляді порушення безперервності операційної роботи (незапланованих / непередбачених перерв / зупинок у роботі) внаслідок реалізації факторів, що належать до

операційних ризиків (обставини природного та техногенного характеру, у т.ч. надзвичайні, що є причинами технічних збоїв або втрати / знищення обладнання, та програмного забезпечення, інформаційних та телекомунікаційних систем та систем загального користування).

Отримані аналітичні дані формують основу для розроблення політики безперервності діяльності банку, що передбачає визначення:

1. цілей відновлення, включаючи цільові показники рівня обслуговування, цільового (recovery time objective) та максимального часу відновлення. Цілі повинні відповідати: загальній схильності банку до ризику та структурі ризик-менеджменту; характеру, масштабу та складності критичних функцій та взаємозалежності між ними;

2. пріоритетів відновлення, що відповідають цілям відновлення та критичності об'єктів відновлення;

3. процедур та мінімального обсягу ресурсів, необхідних для відновлення критичних функцій у межах визначених часових горизонтів;

4. адекватності інфраструктури для підтримки відновлення (включаючи функціональне переміщення, альтернативні місця та місця відновлення);

5. спроможності персоналу підтримувати відновлення (включаючи персонал відновлення та осіб, які приймають рішення).

Важливим є те, що комунікація банку в кризових ситуаціях має надавати стейкхолдерам перевірену та актуальну інформацію щодо стану безперервності діяльності та заходів щодо відновлення, що будуть вжиті.

На основі політики відновлення банк має розробити надійні, варіативні та узгоджені плани безперебійності діяльності та план аварійного відновлення (disaster recovery plan, DRP), щоб керувати діями щодо відновлення для всіх об'єктів, визначених як критичні. Ці плани взаємопов'язані та можуть бути активовані одночасно залежно від характеру та ступеня загрози, що може призвести до перебоїв у діяльності банку.

Варіативні плани безперервності діяльності та аварійного відновлення мають містити в собі стратегії дій у разі кризових ситуацій для відновлення

критичних процесів банку. Вибір найбільш ефективної стратегії дій залежить від сукупності факторів, таких як загрози та сценарії їх реалізації, масштаб впливу на діяльність банку, критичність часу, ресурсні обмеження тощо.

У найбільш загальному вигляді визначаються наступні стратегії дій:

– стратегія уникнення, коли ймовірність виникнення інциденту порушення безперервності діяльності знижується чи усувається шляхом впровадження заходів та процедур, що дозволяють мінімізувати або, де це можливо, усунути загрози порушення безперервності діяльності банку, насамперед реінжиніринг бізнес-процесів. Також, оскільки банки все більше використовують аутсорсинг, важливо забезпечити наявність у всіх постачальників критичних послуг, контрагентів надійного та ефективного плану забезпечення безперервності діяльності, можливість їх інтегрованого тестування, внутрішнього аудиту суб'єктами, визначеними банком;

– превентивна стратегія, за яким потенційний вплив інцидентів порушення безперервності діяльності обмежується на ранніх стадіях з використанням засобів моніторингу, контролю та інструментарію лімітування, розподілу шляхом аутсорсингу або передачі критично важливих операцій третім сторонам та диверсифікації;

– реактивна стратегія, за якою потенційний вплив інцидентів порушення безперервності діяльності обмежити на ранніх стадіях з використанням засобів контролю або інших методів та впровадження процедур ескалації неможливо, і в банку мають бути створені необхідні внутрішні резерви та зовнішні резерви шляхом страхування та / або перестраховування для подолання негативних наслідків перебоїв у діяльності банку.

В узагальненому вигляді заходи, спрямовані на забезпечення безперервності діяльності банку, в розрізі стратегій превенції та реакції представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Заходи відновлення [розроблено автором]

Компонент		Стратегії					
		Превентивні (вплив на ймовірність виникнення)		Реактивні (вплив на масштаби наслідків)			
		Лімітування	Диверсифікація	Розподіл	Резервування	Страховання	
Критично важливі функції	Критично важливі централізовані послуги	Ліміти повноважень. Ліміти на кількість або вартість транзакцій, оброблених через централізовані системи.	Не застосовується.	Децентралізовані або розподілені операції. Передача спеціалізованим постачальникам послуг на аутсорсинг.	Виділення резервних ресурсів або потужностей для розв'язання несподіваних збоїв або збільшення вимог до централізованих послуг.	Страховання відповідальності.	
	Критично важливі контрагенти	Ліміти максимальних обсягів угод з одним постачальником. Обмеження, визначені в угодах про рівень обслуговування.	Диверсифікація постачальників та ланцюгів постачання для критичних ресурсів. Визначення альтернативних / дублювальних постачальників.	Розподілена система закупівель. Розроблення стратегій розподіленого постачання критичних ресурсів.	Резервні постачальники. Система паралельних контрактів.	Страховання відповідальності.	
	Критично важливі ресурси	Фізична інфраструктура	Ліміти використання критичних ресурсів	Регіональна диверсифікація	Створення альтернативного місця відновлення. Створення системи альтернативних каналів обслуговування	Резервування критичних ресурсів. Резервні генератори електроенергії, системи безперебійного живлення і резервне підключення. Зберігання резервних матеріалів в іншому місці	Страховання активів (нерухоме майно, автотранспорт), цінностей.
		ІТ-система, інфраструктура та дані	Ліміти максимального навантаження або обсягу, який системи, сервери чи процеси можуть ефективно обробляти без збоїв. Ліміти максимальної пропускної здатності.	Диверсифікація елементів інфраструктури (центрів обробки даних або критичного обладнання) для зменшення ризику виникнення єдиної точки відмови. Розміщення технологій у різних локаціях, на які не можуть вплинути однакові загрози	Залучення постачальників послуг, які спеціалізуються на обслуговуванні та підтримці критично важливих систем. Дублювання технологій в різних локаціях, на які не можуть вплинути однакові загрози.	Резервні системи та інфраструктура (сервери резервного копіювання, зберігання даних або дзеркальні системи). Використання хмарних/гібридних рішень. Збереження старих технологічних активів як резервних. Резервне копіювання та відновлення даних, включаючи місце зберігання оригіналів, а також їх резервних копій.	Страховання від електронних і комп'ютерних злочинів.
Персонал	Ліміти доступу. Ліміти авторизації транзакцій.	Перехресне навчання співробітників для забезпечення взаємозамінності	Робота вдома або на віддалених об'єктах	Резервний персонал: декілька співробітників здатні виконувати критичні функції, щоб зменшити ризики, пов'язані з недоступністю персоналу. Формування кадрового резерву з чітким плануванням звільнень та наступності	Страховання професійної відповідальності; життя та здоров'я. Комплексні програми страхування від злочинів та професійної відповідальності.		

Забезпечення безперервності діяльності банку в умовах війни має свої особливості, оскільки вона генерує абсолютно нові загрози, пов'язані з масштабними руйнуваннями інфраструктури, необхідної для функціонування банків та їх зв'язку з клієнтами, іншими фінансовими установами, регулятором, а також втратами активів, особливо в регіонах активних бойових дій та на прифронтових територіях. Зважаючи на це, плани мають ураховувати всі можливі кризові сценарії, які можуть статися під час війни, такі як: необхідність евакуації з небезпечних зон та зон бойових дій, щоб забезпечити безпеку та здоров'я всіх осіб, які евакуюються; потребу в обладнанні резервних місць для діяльності банку в разі евакуації або знищення головного офісу; забезпечення безпеки та захисту інформації банку, включаючи захист від кібератак та інших форм кіберзлочинності; процедури для забезпечення належного запасу ресурсів та матеріалів для діяльності банку тощо.

Для формування якісних планів обов'язковим є проведення «тестування плану забезпечення безперервної діяльності з метою забезпечення належної впевненості та контролю за реалізацією заходів, передбачених у плані, забезпечить досягнення мети безперервної діяльності банку» [147].

Тестування має на меті оцінювання повноти ВСР та адекватності процедур відновлення, здатності персоналу реалізовувати заплановані заходи, ефективності комунікаційного плану та координації зі стейкхолдерами, адекватності часових характеристик процесів відновлення діяльності, достатності ресурсів, необхідних для реалізації планів.

Банк має періодично проводити інтегроване тестування на прийнятній широкомасштабній основі для всіх об'єктів, визначених як критичні, включаючи ті, що забезпечуються критично важливими контрагентами.

Під час підготовки та проведення тестування банк має розробити:

- варіативні плани з заздалегідь визначеними цілями, обсягом та критеріями оцінювання;
- показники для вимірювання ефективності планів та ступеня досягнення визначених для них цілей;

– необхідні заходи на випадок непередбачених обставин у разі невдалого тестування, щоб уникнути перебоїв у діяльності банку.

Банк має підготувати звіт, щоб оцінити результати тестування відповідно до тих цілей, що були поставлені, що дозволить на ранній стадії виявити проблеми та здійснити, за потреби, коригування систем ВСР.

Планування має бути процесом, що постійно розвивається для того, щоб забезпечити можливість ефективно реагувати на зміни в діяльності банку та потенційні загрози, а також має повністю враховувати всі рекомендації аудиту та результати тестувань. Зважаючи на це, обов'язковим етапом є періодична оцінка ефективності ВСР та процедур дій у разі кризових ситуацій, внесення змін та оновлення планів за потреби. Обов'язковим є актуалізація ВСР у разі будь-яких критичних змін в операційному середовищі та / або ендогенних умовах діяльності банку (складі власників, зміни стратегії, персоналі тощо).

Якщо ВСР був розроблений та впроваджений належним чином, то можна очікувати наступні результати: забезпечення безперервності діяльності банку в умовах війни, що дозволить зберегти фінансову стійкість та довіру клієнтів; зменшення інформаційного ризику та забезпечення швидкого відновлення операцій після кібератак та кібершахрайств; зниження масштабів втрат, пов'язаних з реалізацією фінансових ризиків.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами дослідження, проведеного в другому розділі дисертації, зроблені наступні висновки.

1. АМБ є постійною специфічною формою банківського менеджменту, виступаючи як його підсистема, що передбачає діагностику та виявлення симптомів, які передують кризі, розробку та впровадження ефективних

стратегій для запобігання їх розвитку, а також швидке реагування для зменшення негативних наслідків у випадку виникнення кризових явищ.

2. Механізм АМБ розглядається як організована, упорядкована певним чином сукупність компонентів (підсистем) та взаємозв'язків між ними, що постійно взаємодіють між собою на основі принципів системного та процесного управління та специфічних принципів для досягнення поставлених цілей подолання кризових ситуацій та інформування про ці процеси ключових стейкхолдерів:

Визначено, що за компонентним складом механізм АМБ являє собою ієрархічну сукупність цілей (таргетів АМБ та критеріїв їх досягнення) та субмеханізмів як похідних від функцій менеджменту (планування, регулювання, аналіз, координація, організація та контроль), а також способів їх взаємодії, ескалації, активації та деактивації, щоб гарантувати, що перехід від одного режиму АМБ до іншого відповідає фазі розгортання кризи.

3. Розроблена системно-процесна модель механізму АМБ об'єднує в єдину систему процеси стратегічного менеджменту та процеси діагностики, попередження, подолання кризи та базується на фазах розгортання кризи в банку. Це дозволяє чітко диференціювати відповідні режими АМБ та операціоналізувати інструменти для їх реалізації. Кожен з режимів АМБ має передбачати наявність механізмів ескалації, активації та деактивації, щоб гарантувати, що перехід від одного етапу АМБ до іншого відповідає фазі розгортання кризи в банку. Її застосування дозволить підвищити ефективність антикризових управлінських рішень та забезпечити стійкість банку у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

4. Доведено, що стратегічний менеджмент формує основу для формування стійкої бізнес-моделі як основи запобігання кризами. Для превенції криз система стратегічного менеджменту має забезпечувати адекватність стратегічного процесу, відповідність стратегії та бізнес-моделі параметрам операційного та ендогенного середовища (наявним ресурсам та здатності менеджменту їх ефективно використовувати) та адаптивність. Це



дозволить запобігти генеруванню стратегічних факторів нестійкості, що призводять до зростання стратегічного ризику, та, як наслідок – до нестійкості бізнес-моделі банку до кризових факторів та шоків.

У роботі розвинуто концептуальні засади стратегічного менеджменту в контексті превенції банківських криз на основі алгоритму трансформації бізнес-моделі, який враховує та інтегрує ендогенні стратегічно обумовлені та екзогенні фактори, створюючи цим внутрішні умови для адаптивності та вдосконалення стратегій, що дозволяє відповідати вимогам мінливого операційного середовища.

5. У роботі доведено, що для забезпечення операційної стійкості банку необхідною умовою є безперервність діяльності як здатність банку виконувати притаманні йому функції скоординованим, безперебійним та ефективним способом, незалежно від впливу екзогенних та ендогенних загроз та шоків.

Розроблена модель планування безперервності діяльності передбачає системний аналіз загроз, розробку планів відновлення та оцінювання їх ефективності; забезпечує формування політик, дій та процесів, необхідних для запобігання, підготовки до реагування, реагування та відновлення після наслідків реалізації загроз безперервності діяльності. Її запровадження в діяльність банків України дозволяє зменшити рівень негативного впливу загроз, спричинених військовими діями, підвищити їх адаптованість до поточних умов функціонування та обмежити рівень фінансових та нефінансових втрат.

Основні положення цього розділу опубліковано автором у роботах: [148; 149; 150; 151; 152; 153; 154].

## РОЗДІЛ 3

### РОЗВИТОК НАУКОВО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВИХ АСПЕКТІВ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ

#### **3.1 Методичне забезпечення формалізації фінансових бізнес-моделей банків України в забезпеченні їх антикризової стійкості**

Попри той факт, що у періоди фінансових, політичних та інших криз погіршення фінансового стану банків є невідворотним, основною задачею антикризового менеджменту є забезпечення стійкості банку в кризових умовах та його здатності безперервно продовжувати свою діяльність. Водночас надзвичайно важливим є не лише здатність розробляти та застосовувати заходи антикризового менеджменту безпосередньо в кризові періоди, а й формувати здатність банку до стійкості за допомогою превентивних заходів та контролю. Для цього важливим є формування аналітичної бази структурного вивчення бізнес-моделей, який включає банки зі схожими фінансовими параметрами та моделями реагування на екзогенні шоки.

Дослідження особливостей розвитку банківського ринку в стабільних та кризових умовах дозволило висунути гіпотезу, що здатність банку здійснювати свою діяльність у кризових умовах та в післякризові періоди залежить від параметрів його фінансової бізнес-моделі. Для перевірки цієї гіпотези було сформовано вибірку з 54 банків України, що включає банки, які припинили свою діяльність (ліквідовані або визнані неплатоспроможними) через незадовільний фінансовий стан, а також банки, які станом на момент дослідження продовжують здійснювати свою діяльність на банківському ринку України. Слід зазначити, що до вибірки було включено різні категорії банків – приватні, державні, банки з іноземним капіталом, а також різні за розміром банки, що дозволяє врахувати також вплив таких факторів, як структура власності та масштаб діяльності банку, на його фінансову стійкість.

В узагальненому вигляді методичний підхід до дослідження представлено на рисунку 3.1.

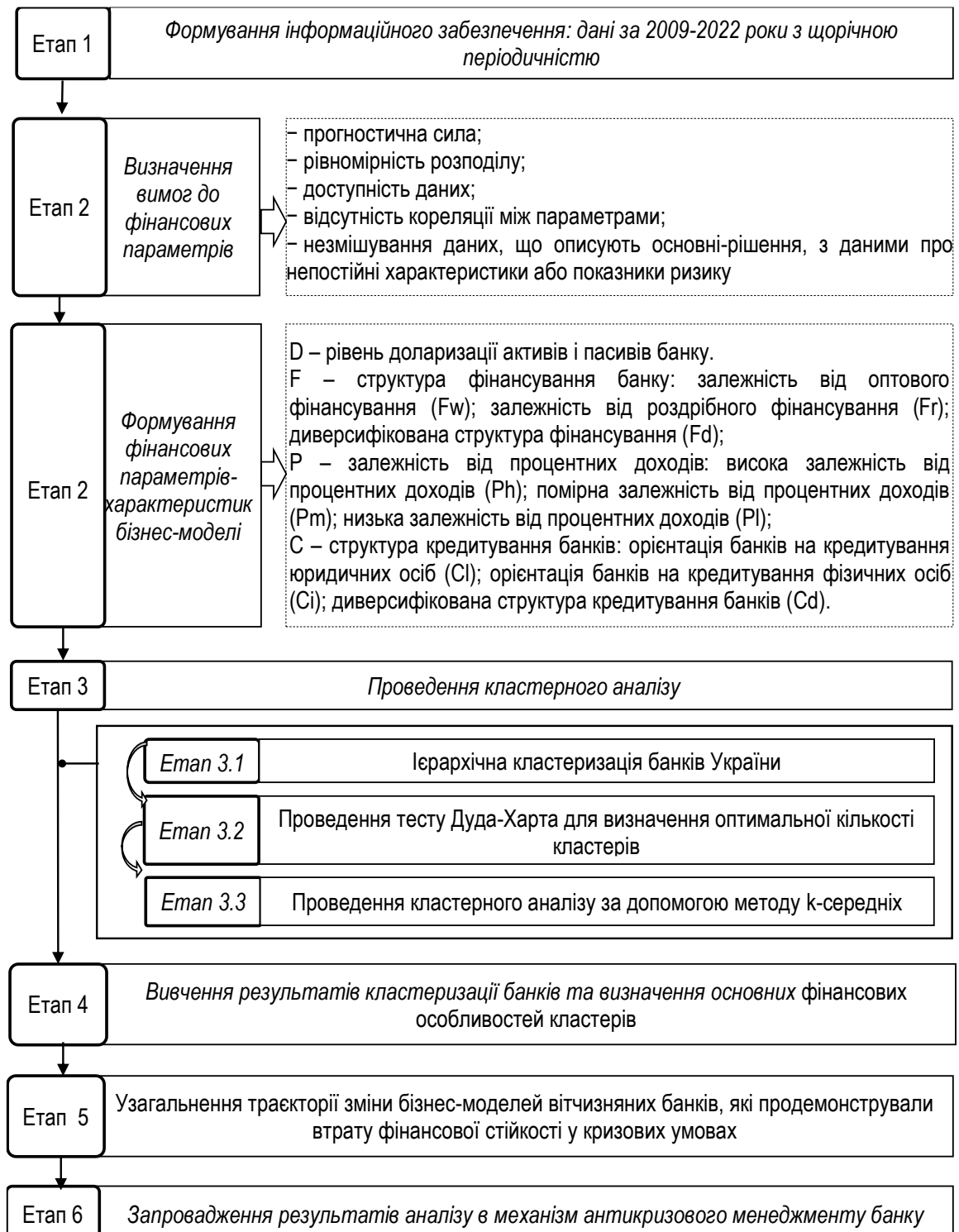


Рисунок 3.1 – Формалізації фінансових бізнес-моделей банків України в забезпеченні антикризової стійкості [складено автором]

Період дослідження охоплює 2009–2022 роки, що дозволяє врахувати здатність банків до післякризового відновлення після світової фінансової кризи 2008-2009 років, а також особливості зміни банківського ринку в умовах політико-економічних криз 2014 та 2022 року, пов'язаних з військовою агресією росії проти України.

Аналітична база дослідження наведена в додатку Б.

Для характеристики бізнес-моделі банків використано чотири критерії, а саме: рівень доларизації активів і пасивів банку; характеристика структури фінансування банку; структура доходів банку (процентні та непроцентні доходи); структура кредитування банку.

У своєму інтегральному вигляді бізнес-модель банку можна представити у вигляді  $BM_i \{D_{hvmvl}; F_{wrvvd}; P_{hvmvl}; C_{lvivd}\}$ , де:

$BM_i$  – бізнес-модель банку, що характеризується  $i$ -тим набором значень чотирьох критеріїв;

$D$  – рівень доларизації активів і пасивів банку. Може приймати три значення: високий рівень ( $D_h$ ); середній рівень ( $D_m$ ); низький рівень ( $D_l$ );

$F$  – структура фінансування банку. Приймає три значення: залежність від оптового фінансування ( $F_w$ ); залежність від роздрібного фінансування ( $F_r$ ); диверсифікована структура фінансування ( $F_d$ );

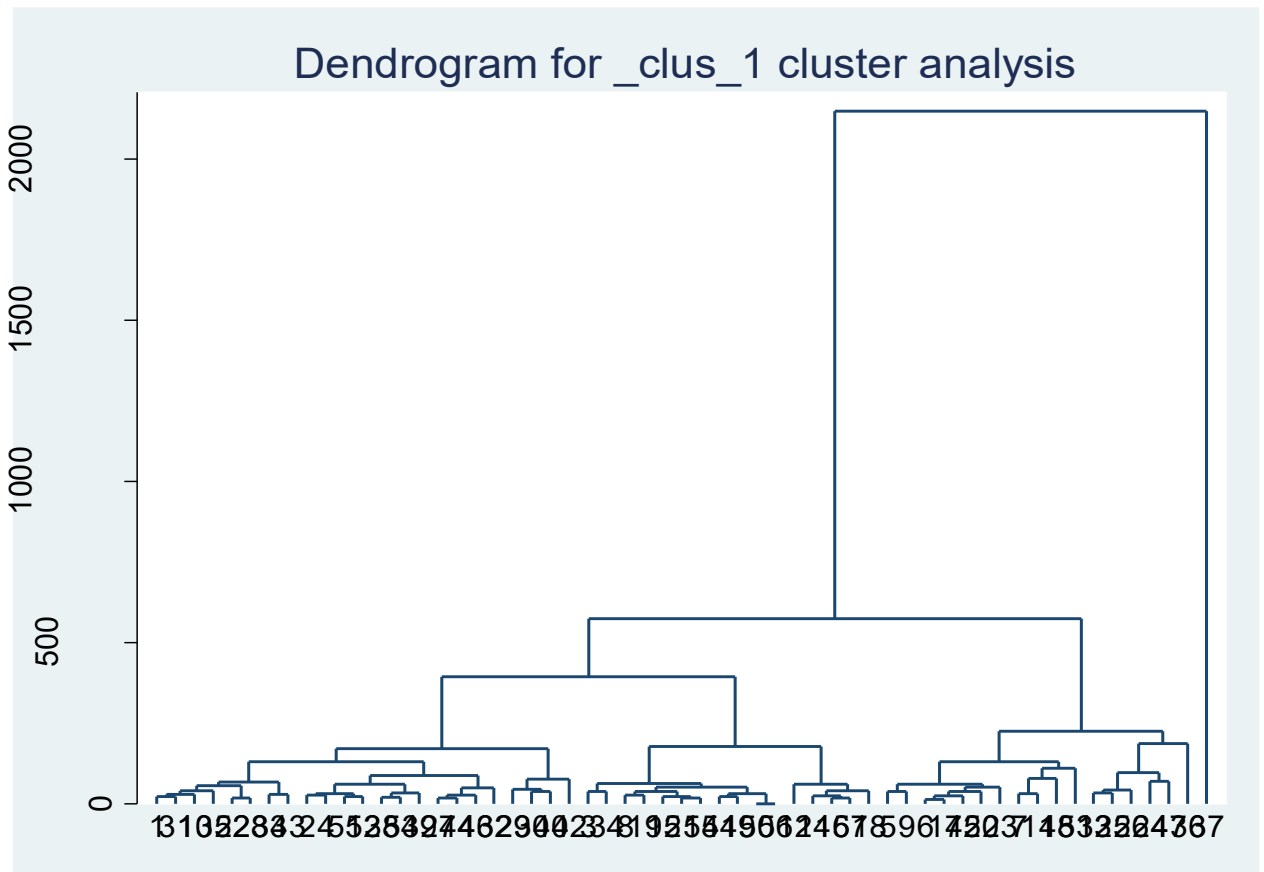
$P$  – залежність від процентних доходів. Приймає три значення: висока залежність від процентних доходів ( $P_h$ ); помірна залежність від процентних доходів ( $P_m$ ); низька залежність від процентних доходів ( $P_l$ );

$C$  – структура кредитування банків. Критерій має три значення: орієнтація банків на кредитування юридичних осіб ( $C_l$ ); орієнтація банків на кредитування фізичних осіб ( $C_i$ ); диверсифікована структура кредитування банків ( $C_d$ ).

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність застосування інструментарію кластерного аналізу для визначення бізнес-моделей досліджуваних банків. Цей інструментарій дозволяє провести групування об'єктів вибірки відповідно до наближеності значень параметрів, що їх

характеризують. Таким чином, за допомогою кластерного аналізу можна ідентифікувати відповідність фінансових параметрів досліджуваних банків характеристикам певної бізнес-моделі. Кластеризацію проведено станом на кожен рік досліджуваного періоду, що дозволяє проаналізувати основні тренди зміни бізнес-моделей банку та ідентифікувати закономірності розвитку бізнес-моделей як банків, що виявились стійкими до впливу фінансових криз, так і банків, які втратили свою фінансову стійкість.

Отже, на першому етапі дослідження було проведено ієрархічну кластеризацію 54 банків України, що дозволяє візуально оцінити рівномірність розподілу банків на кластери (рис. 3.2).



*Рисунок 3.2 – Результати ієрархічної кластеризації 54 банків України за параметрами їх бізнес-моделей за результатами 2009 року [побудовано автором]*

Результати дослідження, представлені на рисунку 3.2, демонструють, що один з досліджуваних банків, а саме АТ «МЕГАБАНК» має характеристики,

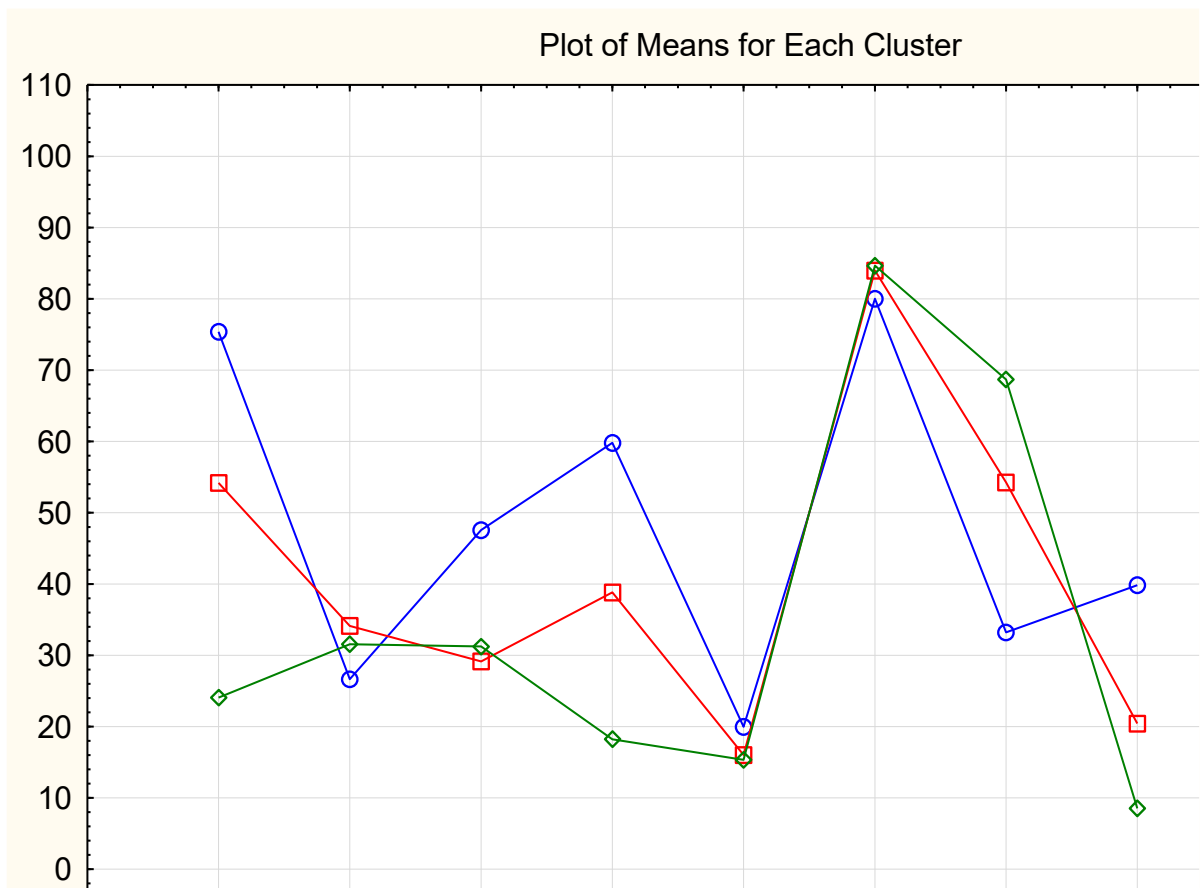
що суттєво відрізняються від інших досліджуваних банків. Оскільки метою дослідження є виявлення закономірностей, що характеризують антикризову стійкість банків, доцільно вилучити цей банк з вибірки для проведення подальшого дослідження.

Графічне представлення результатів ієрархічної кластеризації дозволяє припустити наявність трьох кластерів, що характеризують бізнес-моделі досліджуваних банків.

Для забезпечення релевантності дослідження слід підтвердити це припущення за допомогою статистичних методів. Саме тому другим етапом дослідження є проведення тесту Дуда-Харта для визначення оптимальної кількості кластерів. Результати проведення тесту дозволили підтвердити висунуте припущення. Виходячи з цього, третій етап дослідження передбачає проведення кластерного аналізу за допомогою методу k-середніх, що дозволяє розподілити об'єкти дослідження на задану кількість кластерів.

Перевагою застосування цього методу є можливість визначення описових характеристик для кожного кластеру. Рисунок 3.3 демонструє параметри основних бізнес-моделей вітчизняних банків станом на 2009 рік, де:

- Var1 – рівень доларизації пасивів банку;
- Var2 – залежність банку від роздрібного фінансування;
- Var3 – залежність банку від оптового фінансування;
- Var4 – рівень доларизація активів банку;
- Var5 – залежність банку від непроцентних доходів;
- Var6 – залежність банку від процентних доходів;
- Var7 – частка кредитів, виданих банком юридичним особам;
- Var8 – частка кредитів, виданих банком фізичним особам.



*Рисунок 3.3 – Описові характеристики кластерів, що відображають основні бізнес-моделі 53 банків України за результатами 2009 року [побудовано автором]*

Результати кластеризації продемонстрували, що у 2009 році діяльність досліджуваних банків характеризували три ключові бізнес-моделі (табл. 3.1). Перша з них ( $BM_A \{D_h; F_w; P_h; C_d\}$ ) характеризує банки, що характеризуються високим рівнем доларизації їх діяльності та орієнтацією на оптове залучення фінансових ресурсів, а також диверсифікованою структурою виданих кредитів. Слід відзначити, що у 2009 році для всіх досліджуваних банків був притаманний високий рівень залежності від процентних доходів, тому цей параметр не був визначальним для опису банківських бізнес-моделей.

Станом на 2009 рік діяльність 20 банків можна було описати як таку, що характеризується  $BM_A$ , у тому числі банки, які надалі було ліквідовано через незадовільний фінансовий стан (АТ «СБЕРБАНК», ПАТ «ВТБ БАНК», ДЕЛЬТА БАНК, «НАДРА», ПЛАТИНУМ БАНК, БАНК ФОРУМ).

Таблиця 3.1 – Характеристика кластерів, що відображали основні бізнес-моделі банків України, станом на 2009 рік [складено автором]

	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
Описові характеристики	Високий рівень доларизації активів і пасивів, залежність від оптового фінансування, висока залежність від процентних доходів, диверсифікована структура кредитування банків	Середній рівень доларизації активів та пасивів, диверсифікація роздрібного та оптового фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Низький рівень доларизації активів та пасивів, диверсифікація роздрібного та оптового фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб
Вигляд бізнес-	$BM_A \{D_h; F_w; P_h; C_d\}$	$BM_B \{D_m; F_d; P_h; C_l\}$	$BM_C \{D_l; F_d; P_h; C_l\}$
Банки, діяльність яких характеризує бізнес-модель	АТ «Райффайзен Банк», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ОТП БАНК», Індекс Банк, АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК», АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «ПРАВЕКС БАНК», АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ», АТ «СБЕРБАНК», «НАДРА», ПАТ «УКРСОЦБАНК», БАНК ФОРУМ ПАТ «ВТБ БАНК», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АКЦЕНТ-БАНК, АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», СЕБ Банк, ДЕЛЬТА БАНК, ПЛАТИНУМ БАНК, Хоум кредит банк,	КБ «ПриватБанк», АТ «ПУМБ», АТ «Укресімбанк», АТ «АЛЬФА-БАНК», АТ «КРЕДОБАНК», ПАТ «Промінвестбанк», АБ «Південний», «БІЗНЕС СТАНДАРТ», ПЛЮС БАНК, АТ АКБ «Львів», АТ «БАНК «ГРАНТ», БРОКБІЗНЕСБАНК АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», АТ «АБ «РАДАБАНК», АТ «Місто Банк», АТ «КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ», БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ, ВІЕЙБІ БАНК, УКРІНБАНК	АТ «Ощадбанк», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «КБ «ГЛОБУС», АТ «АКБ «КОНКОРД», АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ», АТ «Полтава-банк», АТ «Банк інвестицій та заощаджень», АТ АКБ «АРКАДА», ПАТ КБ «ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА», АТ «БАНК БОГУСЛАВ», ПАТ «ДІАМАНТБАНК», АКБ «НОВИЙ», «ХРЕЩАТИК», БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ

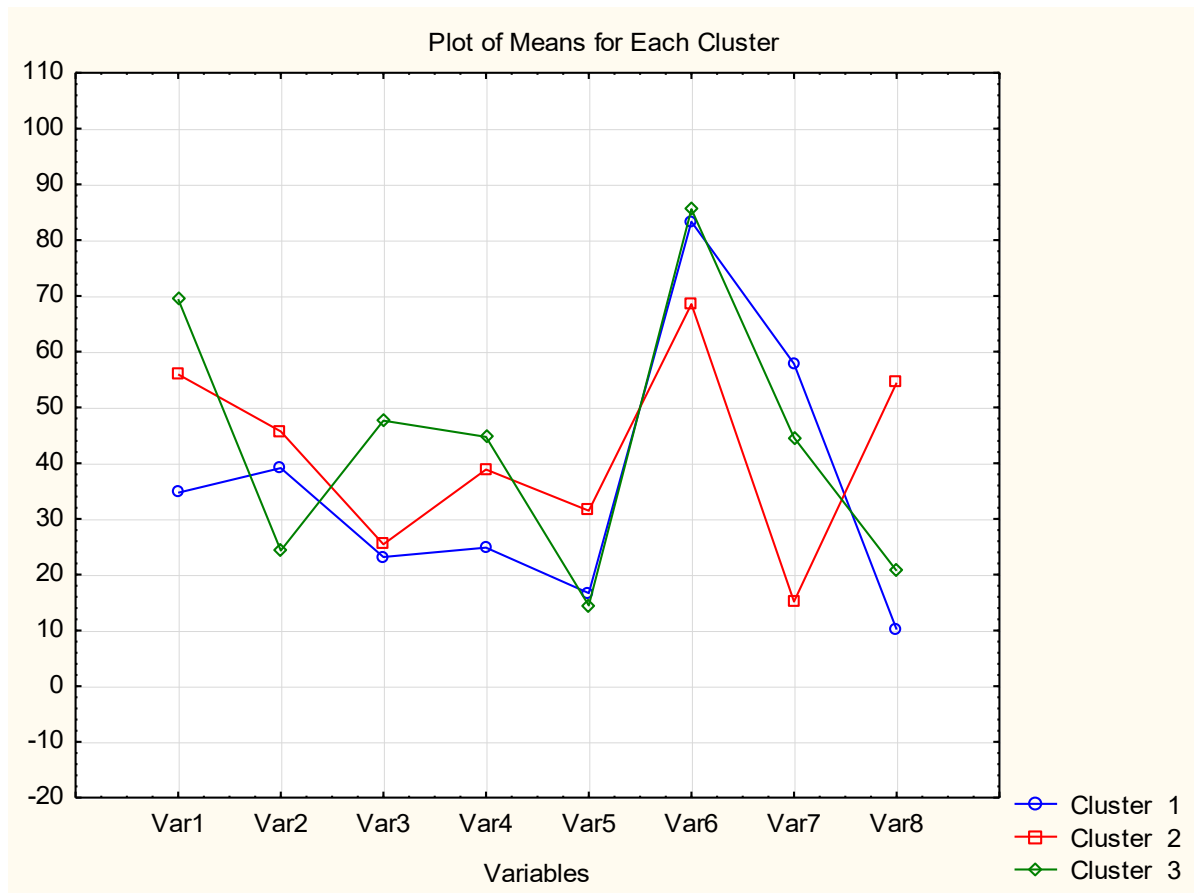
Ключовими характеристиками наступної бізнес-моделі ( $BM_B \{D_m; F_d; P_h; C_l\}$ ) є диверсифікована структура фінансування, середній рівень доларизації та переважання кредитів, виданих фізичним особам. Ця бізнес-модель описує діяльність 19 банків, у тому числі 7 банків, які були ліквідовані (ПАТ «Промінвестбанк», АТ «КБ «Земельний капітал», АТ «Місто Банк», БАНК «ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ», ВІЕЙБІ БАНК, УКРІНБАНК, БРОКБІЗНЕСБАНК).

Наступна бізнес-модель ( $BM_C \{D_l; F_d; P_h; C_l\}$ ) є подібною за характеристиками до  $BM_B$ , але характеризується низьким рівнем доларизації активів та пасивів та об'єднує 14 банків, серед яких банки, що виявилися нестійкими до впливу криз (АТ «АКБ «КОНКОРД», АТ АКБ «АРКАДА», ПАТ КБ «Фінансова ініціатива», АТ «БАНК БОГУСЛАВ»,



ПАТ «ДІАМАНТБАНК», АКБ «НОВИЙ», «ХРЕЩАТИК», АБ «Київська Русь»).

За аналогічним алгоритмом проведено дослідження для наступних років періоду аналізу. Отже, рисунок 3.4 демонструє характеристики трьох ключових бізнес-моделей банків станом на 2010 рік.



*Рисунок 3.4 – Описові характеристики кластерів, що відображають основні бізнес-моделі 53 банків України за результатами 2010 року [побудовано автором]*

Проведений аналіз характеристик виявлених бізнес-моделей (табл. 3.2) засвідчив, що у 2010 році діяльність більшості досліджуваних банків (29 банків) характеризувалась бізнес-моделлю  $VM_C \{D_i; F_d; P_h; C_1\}$ , у тому числі до вибірки ввійшли 15 банків, які визнані неплатоспроможними надалі.

Таблиця 3.2 – Характеристика кластерів, що відображали основні бізнес-моделі банків України, станом на 2010 рік [складено автором]

	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
Описові характеристики кластера	Низький рівень доларизації активів та пасивів, диверсифікація роздрібного та оптового фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Середній рівень доларизації активів та пасивів, залежність від роздрібного фінансування, помірна залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування фізичних осіб	Високий рівень доларизації активів та пасивів, залежність від оптового фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб
Вигляд бізнес-моделі	$BM_C \{D_i; F_d; P_h; C_i\}$	$BM_D \{D_m; F_r; P_m; C_i\}$	$BM_E \{D_h; F_w; P_h; C_i\}$
Банки, діяльність яких характеризує бізнес-модель	КБ «ПриватБанк», АКБ «НОВИЙ», АТ «Ощадбанк», АБ «Південний», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК», АТ «КРЕДОБАНК», БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ, ПАТ «Промінвестбанк», «БІЗНЕС СТАНДАРТ», АТ АКБ «Львів», АТ «АКБ «КОНКОРД», АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ», АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», АТ «Полтава-банк», АТ АКБ «АРКАДА», ВІЕЙБІ БАНК, ПАТ КБ Фінансова ініціатива, АТ «АБ «РАДАБАНК», АТ «Банк інвестицій та заощаджень», АТ «БАНК «ГРАНТ», АТ «КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ», АТ «БАНК БОГУСЛАВ», ПАТ «ДІАМАНТБАНК», ДЕЛЬТА БАНК, «ХРЕЩАТИК», БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ, УКРІНБАНК, БРОКБІЗНЕСБАНК	АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК», АТ «ПРАВЕКС БАНК», АТ «А - БАНК», АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», Хоум кредит банк, ПЛЮС БАНК, «НАДРА», ПЛАТИНУМ БАНК	АТ «Укресімбанк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ОТП БАНК», АТ «АЛЬФА-БАНК», АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ», АТ «СБЕРБАНК», ПАТ «УКРСОЦБАНК», ПАТ «ВТБ БАНК», АТ «ПУМБ», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ «КБ «ГЛОБУС», АТ «Місто Банк», СЕБ Банк, БАНК ФОРУМ

Водночас для інших банків були характерні бізнес-моделі, не представлені у 2009 році.

Зокрема, діяльність 8 банків можна описати за допомогою  $BM_D \{D_m; F_r; P_m; C_i\}$ , яка характеризується роздрібною структурою фінансування та

орієнтацією на кредитування фізичних осіб, зберігаючи при цьому помірний рівень залежності від процентних доходів та середній рівень доларизації.

Остання з трьох представлених у 2010 році бізнес-моделей (ВМ<sub>Е</sub> {D<sub>h</sub>; F<sub>w</sub>; P<sub>h</sub>; C<sub>1</sub>}) характеризується оптовою структурою фінансування банків та орієнтацією на кредити юридичним особам, а також високими рівнями доларизації та залежності від процентних доходів. Ця бізнес-модель була характерною для 16 банків, 6 з яких надалі продемонстрували проблеми фінансового стану.

У 2011 році досліджувані банки характеризувались трьома основними бізнес-моделями, параметри яких представлено на рисунку 3.5.

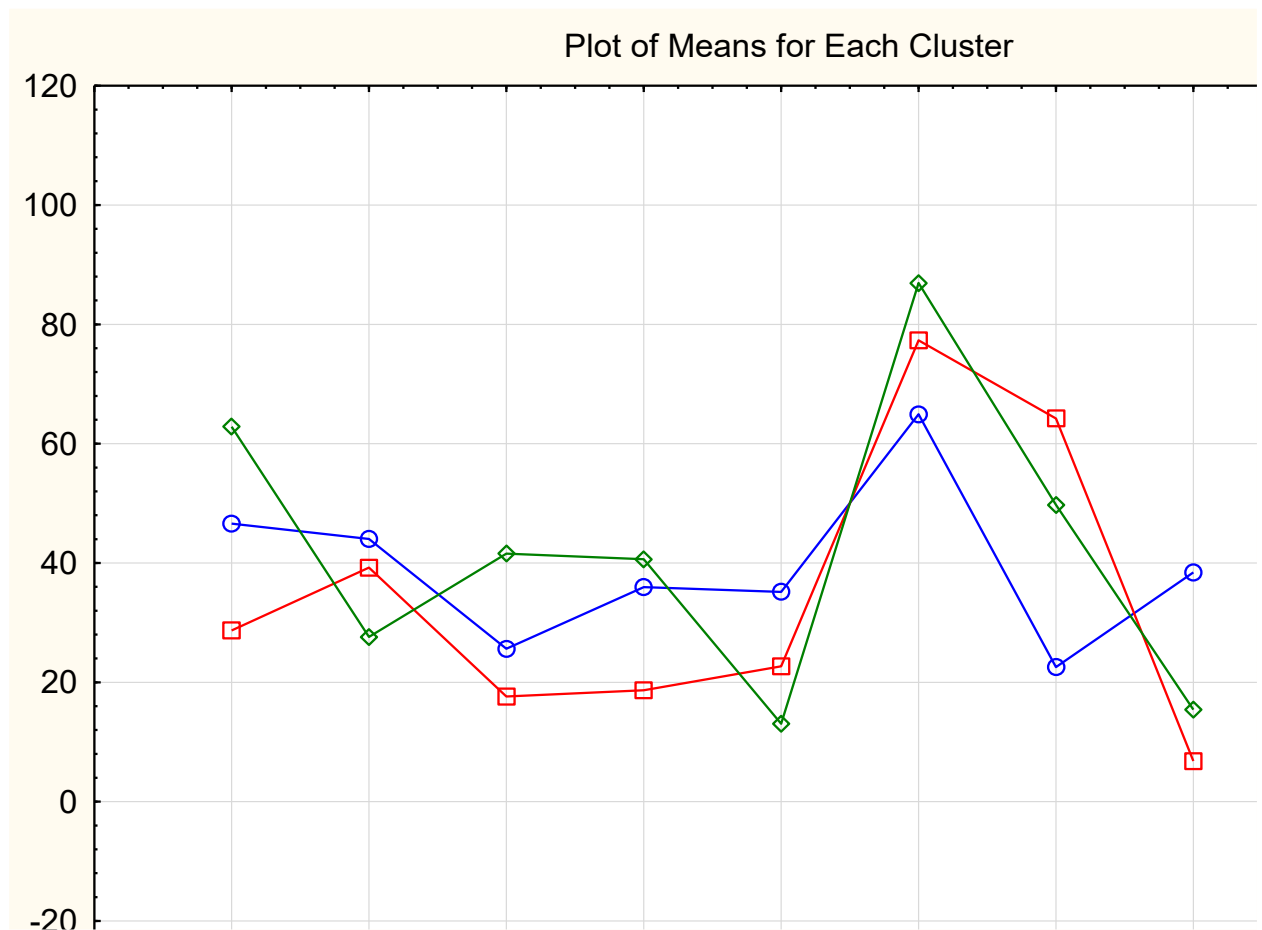


Рисунок 3.5 – Описові характеристики кластерів, що відображають основні бізнес-моделі 53 банків України за результатами 2011 року [складено автором]

У 2011 році на банківському ринку України для 14 банків була характерна бізнес-модель  $ВМ_D$ , для 21 банку – бізнес-модель  $ВМ_E$ . Водночас слід зазначити, що у складі кластерів, що відображають бізнес-моделі, відбулися зміни, що характеризує їх динамічність бізнес-стратегій банків (табл. 3.3).

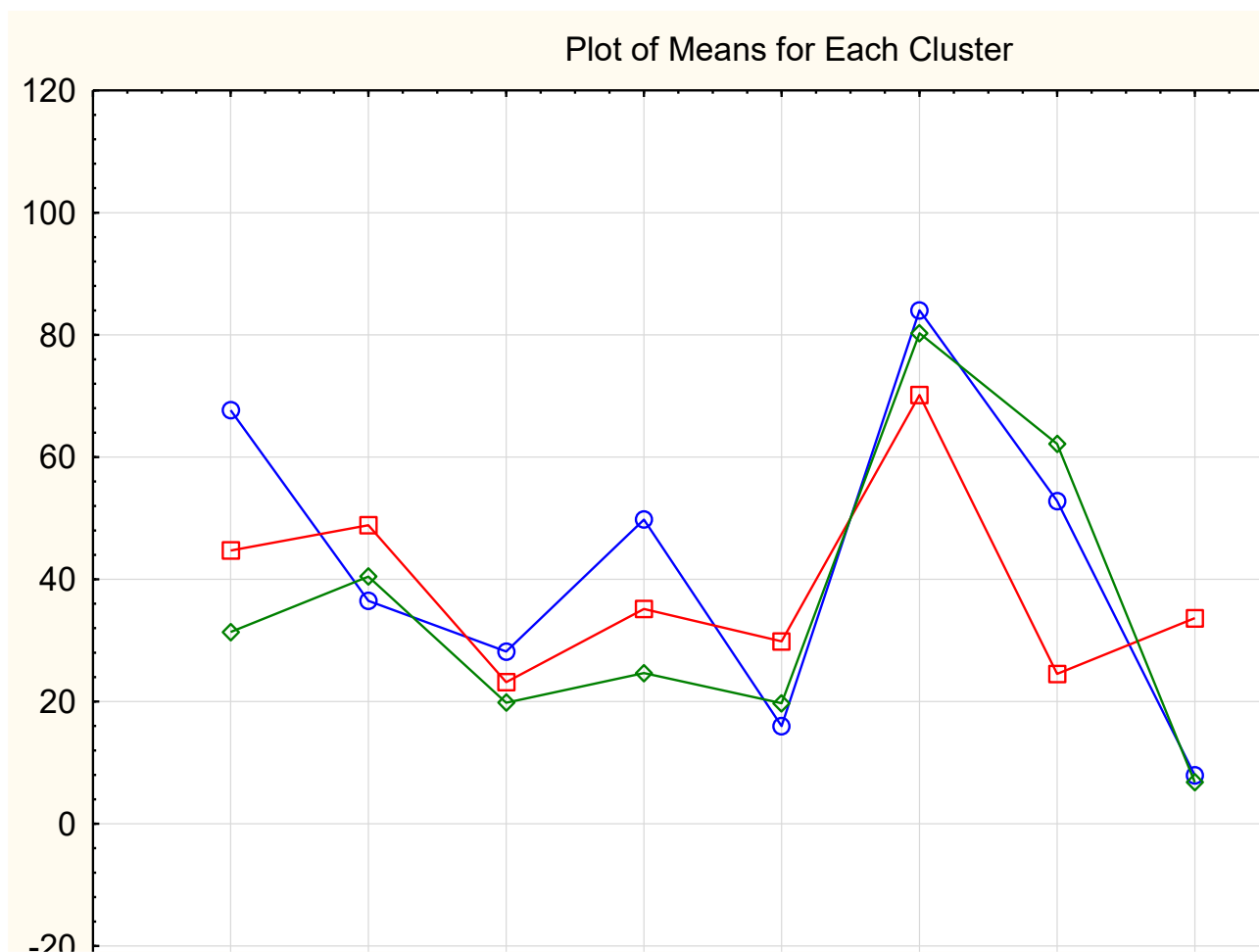
Таблиця 3.3 – Характеристика кластерів, що відображали основні бізнес-моделі банків України, станом на 2011 рік [складено автором]

	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
Описові характеристики кластера	Середній рівень доларизації активів та пасивів, залежність від роздрібного фінансування, помірна залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитуванні фізичних осіб	Низький рівень доларизації активів та пасивів, залежність від роздрібного фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитуванні юридичних осіб	Високий рівень доларизації активів та пасивів, залежність від оптового фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб
Вигляд бізнес-моделі	$ВМ_D \{D_m; F_r; P_m; C_i\}$	$ВМ_F \{D_i; F_r; P_h; C_i\}$	$ВМ_E \{D_h; F_w; P_h; C_i\}$
Банки, діяльність яких характеризує бізнес-модель	АТ «УКРСИББАНК», АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», АТ «КРЕДОБАНК», АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК», АТ «ПРАВЕКС БАНК», АТ «ТАСКОМБАНК», АТ «А - БАНК», АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», АТ «Ідея Банк», АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», ДЕЛЬТА БАНК, «НАДРА», ВІЕЙБІ БАНК, ПЛАТИНУМ БАНК	КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АБ «Південний», ПАТ «БАНК ВОСТОК», АТ АКБ «Львів», АТ «АКБ «КОНКОРД», АТ «Полтава-банк», АТ АБ «РАДАБАНК», АТ АКБ «АРКАДА», ПАТ КБ «ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА, АТ «БАНК БОГУСЛАВ», ПАТ «ДІАМАНТБАНК», АКБ «НОВИЙ», «ХРЕЩАТИК», БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ, УКРІНБАНК	АТ «Укресімбанк», БАНК ФОРУМ, АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «Місто Банк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «ОТП БАНК», АТ «АЛЬФА-БАНК», АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ», ПАТ «Промінвестбанк», АТ «СБЕРБАНК», ПАТ «ВТБ БАНК», ПАТ «УКРСОЦБАНК», АТ «ПУМБ», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ «КБ «ГЛОБУС», АБ «Кліринговий дім», АТ «Банк інвестицій та заощаджень», АТ «БАНК «ГРАНТ», АТ КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ», СЕБ Банк, БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ, БРОКБІЗНЕСБАНК,

Зазначимо, що у 2011 році на банківському ринку з'являється також бізнес-модель  $ВМ_F \{D_i; F_r; P_h; C_i\}$ , для якої характерною є роздрібна структура фінансування та орієнтованість на кредити для юридичних осіб при низькому

рівні доларизації та високому рівні процентних доходів. Ця бізнес-модель характеризувала діяльність 18 банків, у тому числі 9 банків, що надалі були ліквідовані.

У 2012 році 53 банки, діяльність яких досліджувалась, було поділено на три кластери (рис. 3.6).



*Рисунок 3.6 – Описові характеристики кластерів, що відображають основні бізнес-моделі 53 банків України за результатами 2012 року [побудовано автором]*

Зазначимо, що у 2012 році діяльність більшості банків характеризувалась бізнес-моделлю ВМ<sub>F</sub> (табл. 3.4).

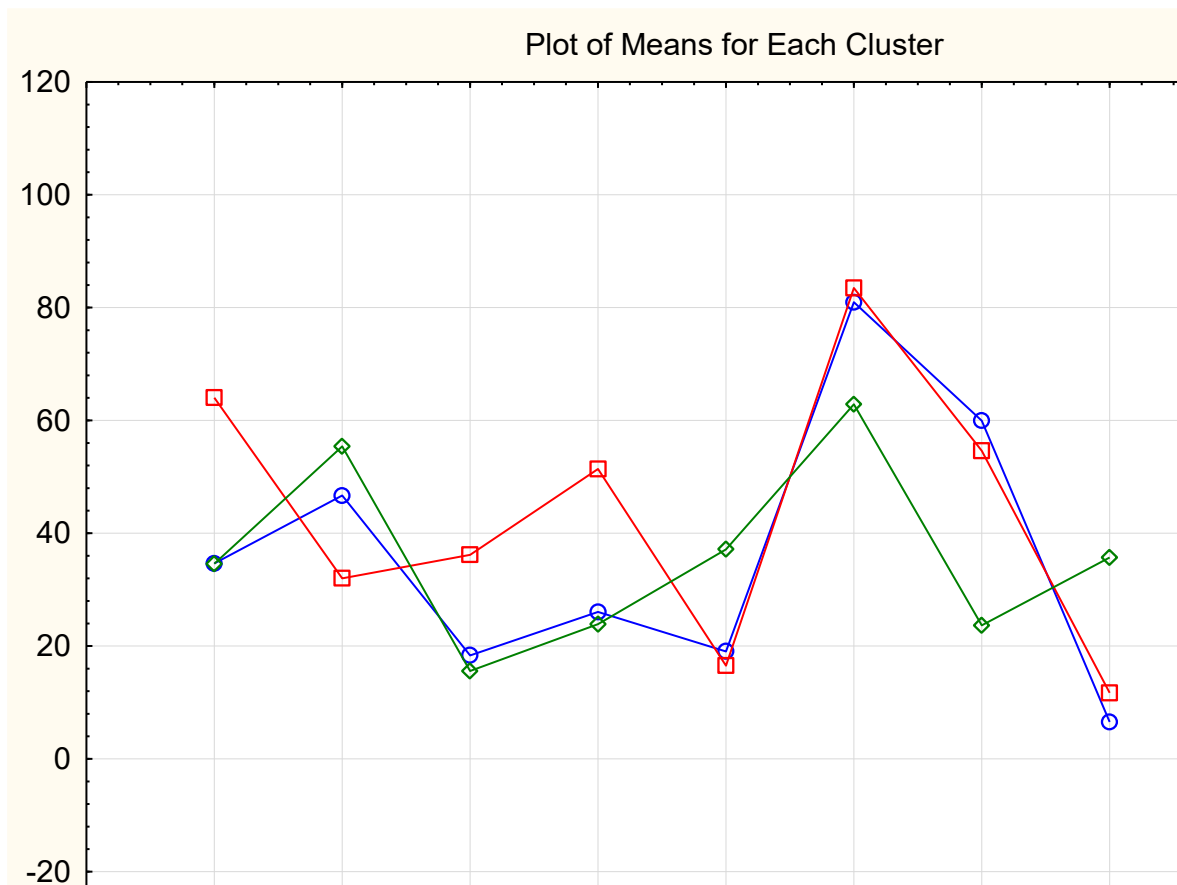
Таблиця 3.4 – Характеристика кластерів, що відображали основні бізнес-моделі банків України, станом на 2012 рік [складено автором]

	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
Описові характеристики	Високий рівень доларизації активів та пасивів, диверсифікація роздрібного і оптового фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Середній рівень доларизації активів та пасивів, залежність від роздрібного фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування фізичних осіб	Низький рівень доларизації активів та пасивів, залежність від роздрібного фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб
Вигляд бізнес-моделі	BM <sub>G</sub> {D <sub>n</sub> ; F <sub>d</sub> ; P <sub>n</sub> ; C <sub>i</sub> }	BM <sub>n</sub> {D <sub>m</sub> ; F <sub>r</sub> ; P <sub>n</sub> ; C <sub>i</sub> }	BM <sub>F</sub> {D <sub>i</sub> ; F <sub>r</sub> ; P <sub>n</sub> ; C <sub>i</sub> }
Банки, діяльність яких характеризує бізнес-модель	КБ «ПриватБанк», ВІЕЙБІ БАНК, АТ «Укрексімбанк», АТ «ОТП БАНК», АТ «АЛЬФА-БАНК», АТ «ІНГ Банк Україна», ПАТ «Промінвестбанк», АТ «СБЕРБАНК», ПАТ «ВТБ БАНК», АТ «ПУМБ», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АБ «Південний», АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», АТ КБ «ГЛОБУС», АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ», АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», АТ «Банк інвестицій та заощаджень», БАНК ФОРУМ	АТ «Райффайзен Банк», АТ «УКРСИББАНК», АТ «КРЕДОБАНК», АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК», АТ «ПРАВЕКС БАНК», ПАТ «УКРСОЦБАНК», АТ «А - БАНК», АТ «Ідея Банк», АТ «АБ «РАДАБАНК», ПУАТ «ФІДОБАНК», ДЕЛЬТА БАНК, «НАДРА», ПЛАТИНУМ БАНК	АТ «Ощадбанк», АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», УКРІНБАНК, АТ «ТАСКОМБАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК», АТ АКБ «Львів», АТ «АКБ «КОНКОРД», АТ «Полтава-банк», АТ «Місто Банк», АТ «БАНК «ГРАНТ», АКБ «НОВИЙ», АТ КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ», БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ, АТ АКБ «АРКАДА», ПАТ КБ «Фінансова ініціатива», АТ «БАНК БОГУСЛАВ», «ХРЕЩАТИК», ПАТ «ДІАМАНТБАНК», БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ, БРОКБІЗНЕСБАНК

Водночас діяльність 19 банків можна було описати за допомогою бізнес-моделі BM<sub>G</sub> {D<sub>n</sub>; F<sub>d</sub>; P<sub>n</sub>; C<sub>i</sub>} з диверсифікованою структурою фінансування, кредитуванням юридичних осіб, значною залежністю від процентних доходів та високою доларизацією. Діяльність 13 досліджуваних банків у 2012 році можна було описати за допомогою бізнес-моделі BM<sub>n</sub> {D<sub>m</sub>; F<sub>r</sub>; P<sub>n</sub>; C<sub>i</sub>}. Цю модель відрізняє роздрібна структура фінансування та переважання

кредитування фізичних осіб при середньому рівні доларизації та високому рівні процентних доходів.

У наступному році параметри діяльності 53 досліджуваних банків дозволили розподілити їх на три кластери, візуальне відображення характеристик яких представлена на рисунку 3.7.



*Рисунок 3.7 – Описові характеристики кластерів, що відображають основні бізнес-моделі 53 банків України за результатами 2013 року [побудовано автором]*

Як свідчать дані таблиці 3.5, у 2013 році діяльність 29 українських банків можна було описати за допомогою бізнес-моделі  $BM_F$ , а показники ще 15 банків репрезентує бізнес-модель  $BM_G$ .

Таблиця 3.5 – Характеристика кластерів, що відображали основні бізнес-моделі банків України, станом на 2013 рік [складено автором]

	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
Описові характеристики кластера	Низький рівень доларизації активів та пасивів, залежність від роздрібного фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Високий рівень доларизації активів та пасивів, диверсифікація роздрібного і оптового фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Низький рівень доларизації активів та пасивів, залежність від роздрібного фінансування, помірна залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування фізичних осіб
Вигляд бізнес-моделі	BM <sub>F</sub> {D <sub>i</sub> ; F <sub>r</sub> ; P <sub>h</sub> ; C}	BM <sub>G</sub> {D <sub>h</sub> ; F <sub>d</sub> ; P <sub>h</sub> ; C}	BM <sub>I</sub> {D <sub>i</sub> ; F <sub>r</sub> ; P <sub>m</sub> ; C}
Банки, діяльність яких характеризує бізнес-модель	КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АБ «УКРГАЗБАНК», БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ, АТ «Райффайзен Банк», АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК», АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК», АТ «ТАСКОМБАНК», АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», ПАТ «БАНК ВОСТОК», АТ КБ «ГЛОБУС», АТ АКБ «Львів», АКБ «НОВИЙ», АТ АКБ «КОНКОРД», АТ «Полтава-банк», АТ «АБ «РАДАБАНК», АТ «БАНК «ГРАНТ», АТ КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ», АТ АКБ «АРКАДА», АТ «Місто Банк», ПАТ КБ «ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА», АТ «БАНК БОГУСЛАВ», ПАТ «ДІАМАНТБАНК», БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ, ВІЕЙБІ БАНК, «ХРЕЩАТИК», УКРІНБАНК, БРОКБІЗНЕСБАНК, ПУАТ «ФІДОБАНК»	АТ «Укрексімбанк», АТ «ОТП БАНК», АТ «АЛЬФА-БАНК», АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ», ПАТ «Промінвестбанк», АТ «СБЕРБАНК», ПАТ «УКРСОЦБАНК», ПАТ «ВТБ БАНК», АТ «ПУМБ», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АБ «Південний», АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ», АТ «Банк інвестицій та заощаджень», «НАДРА»	АТ «УКРСИББАНК», АТ «КРЕДОБАНК», АТ «ПРАВЕКС БАНК», АТ «А - БАНК», АТ «Ідея Банк», АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», ДЕЛЬТА БАНК, ПЛАТИНУМ БАНК, БАНК ФОРУМ

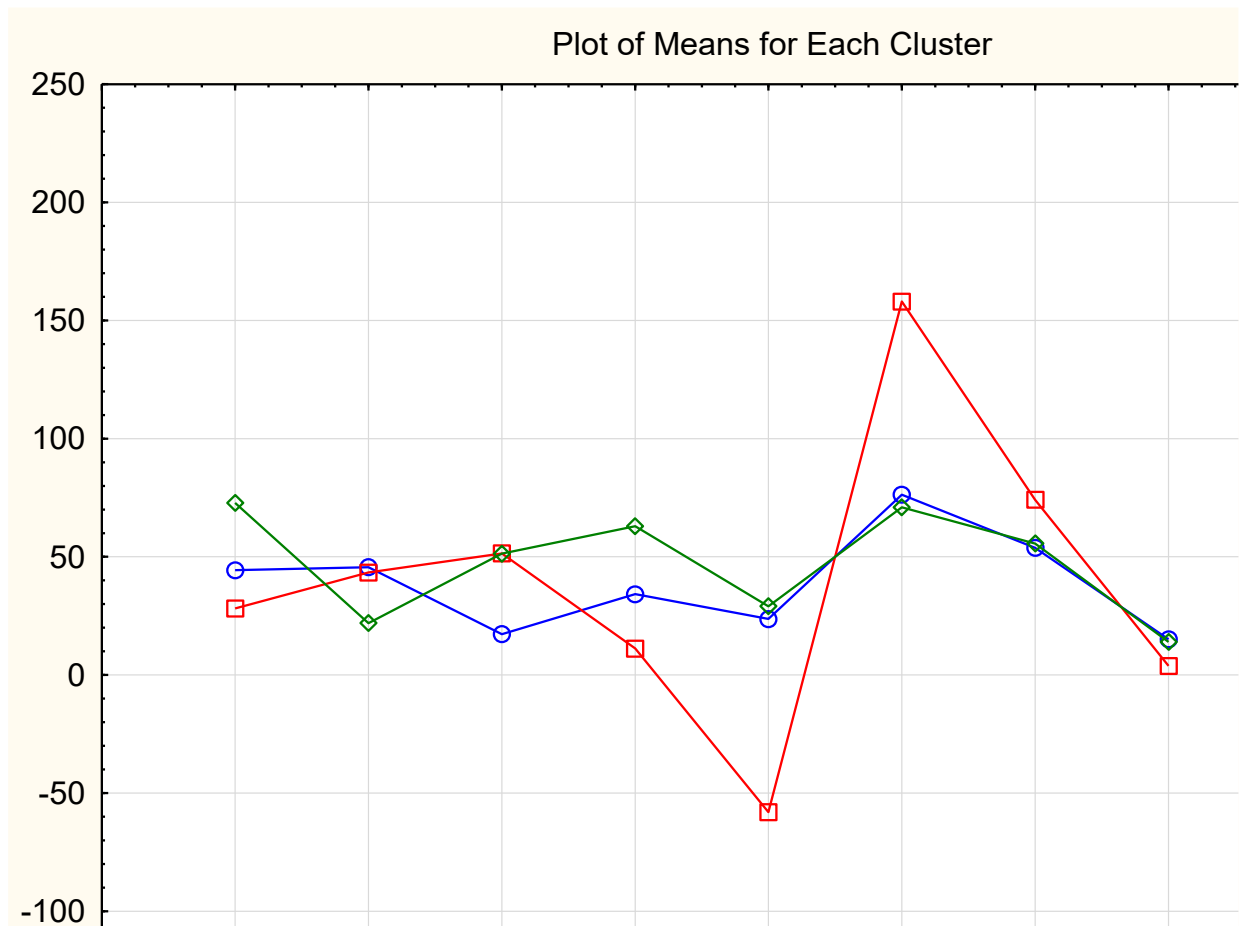
Водночас на банківському ринку з'являється бізнес-модель BM<sub>I</sub> (притаманна для 9 банків), яка відображає роздрібну структуру фінансування, кредитування фізичних осіб, низький рівень доларизації та наростальну роль непроцентних доходів.

Слід зазначити, що 2013 рік виявився останнім фінансовим роком для двох банків (БРОКБІЗНЕСБАНК та БАНК ФОРУМ), які було ліквідовано в



наступному році. Водночас станом на 2013 рік для одного з цих банків була притаманна бізнес-модель діяльності  $BM_F$ , а для іншого –  $BM_I$ .

За підсумками 2014 року, в якому розгорнулася банківська криза, банки, визначені для дослідження, розподілились на три кластери (рис. 3.8).



*Рисунок 3.8 – Описові характеристики кластерів, що відображають основні бізнес-моделі 53 банків України за результатами 2014 року [побудовано автором]*

Зазначимо, що діяльність більшості банків (37 банків) можна було описати за допомогою бізнес-моделі  $BM_I \{D_m; F_r; P_m; C_1\}$ , що відображає помірні рівні доларизації та залежності від непроцентних доходів, а також роздрібне залучення фінансових ресурсів та спрямування їх у кредити юридичним особам (табл. 3.6).

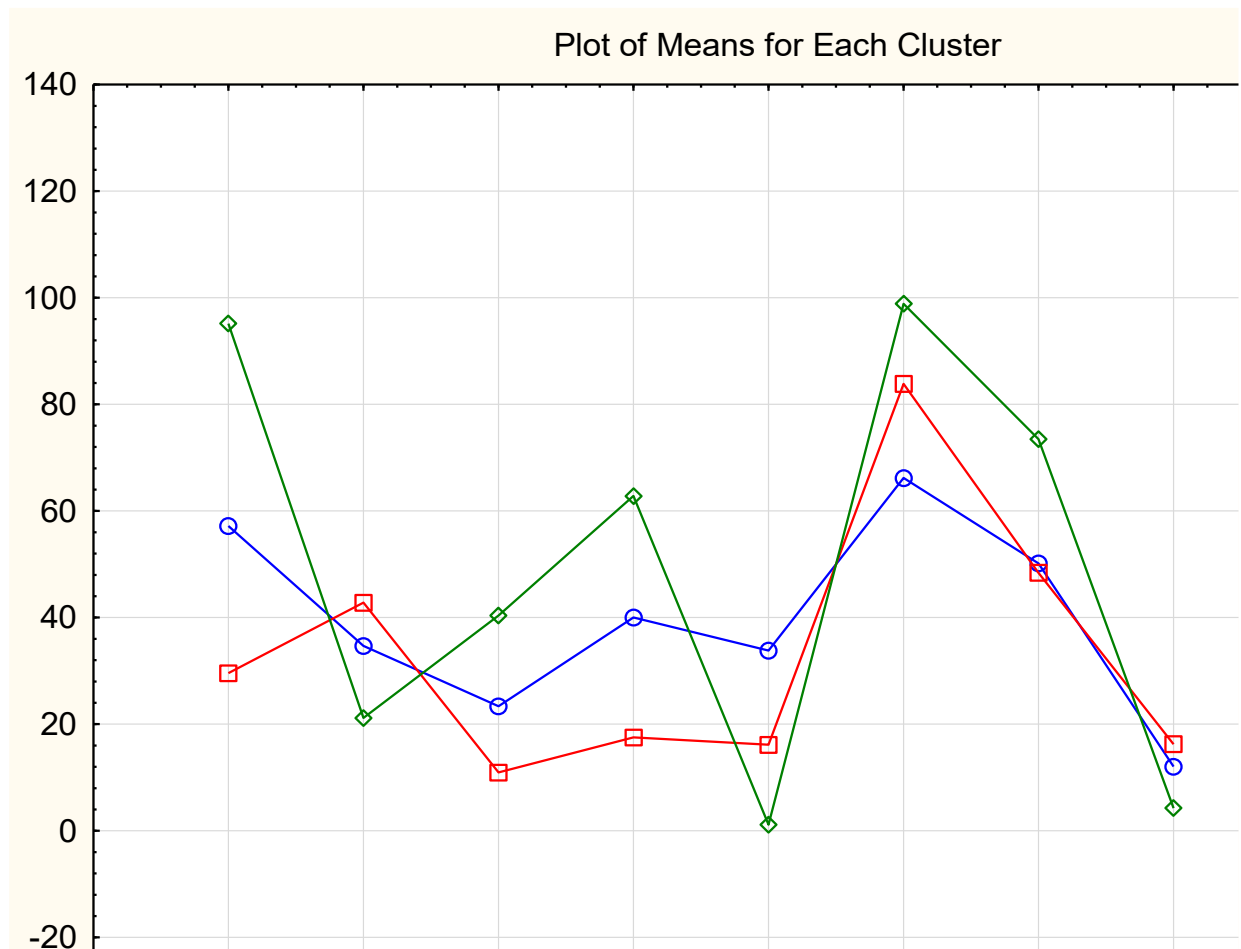
Таблиця 3.6 – Характеристика кластерів, що відображали основні бізнес-моделі банків України, станом на 2014 рік [складено автором]

	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
Описові характеристики кластера	Середній рівень доларизації активів і пасивів, залежність від роздрібного фінансування, помірна залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Низький рівень доларизації активів і пасивів, диверсифікація роздрібного і оптового фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Високий рівень доларизації активів і пасивів, залежність від оптового фінансування, помірна залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб
Вигляд бізнес-моделі	BM <sub>J</sub> {D <sub>m</sub> ; F <sub>r</sub> ; P <sub>m</sub> ; C <sub>i</sub> }	BM <sub>C</sub> {D <sub>i</sub> ; F <sub>d</sub> ; P <sub>n</sub> ; C <sub>i</sub> }	BM <sub>K</sub> {D <sub>n</sub> ; F <sub>w</sub> ; P <sub>m</sub> ; C <sub>i</sub> }
Банки, діяльність яких характеризує бізнес-модель	КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «Райффайзен Банк», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ОТП БАНК», АТ КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», АТ «КРЕДОБАНК», АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК», АТ «ПРАВЕКС БАНК», АТ «ПУМБ», АТ «ТАСКОМБАНК», АТ «А - БАНК», АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», ПАТ «БАНК ВОСТОК», АТ «Ідея Банк», АТ КБ «ГЛОБУС», АТ АКБ «Львів», АТ «АКБ «КОНКОРД», УКРІНБАНК, АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», АТ «Полтава-банк», АТ «АБ «РАДАБАНК», АТ «Банк інвестицій та заощаджень», АТ «БАНК «ГРАНТ», АТ «КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ», АТ АКБ «АРКАДА», АТ «Місто Банк», АТ «БАНК БОГУСЛАВ», ПАТ «ДІАМАНТБАНК», «ХРЕЩАТИК», ПУАТ «ФІДОБАНК», АКБ «НОВИЙ», ДЕЛЬТА БАНК, БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ, БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ, ПЛАТИНУМ БАНК,	ПАТ КБ «ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА», ВІЕЙБІ БАНК	АТ «Укресімбанк», АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ», «НАДРА», АТ «Промінвестбанк», АТ «СБЕРБАНК», ПАТ «УКРСОЦБАНК», ПАТ «ВТБ БАНК», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ «АЛЬФА-БАНК», АБ «Південний», АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ»

Зазначимо, що з 37 банків для 13 надалі було зафіксовано проблеми фінансового стану, що призвело до ліквідації 5 банків вже у наступному фінансовому році.

У 2014 році діяльність 12 банків можна було описати за допомогою бізнес-моделі  $BM_K \{D_h; F_w; P_m; C_1\}$ , яка передбачала високий рівень доларизації, помірну залежність від процентних доходів, орієнтованість на оптове фінансування та кредити юридичним особам. Зазначимо, що лише два банки у цьому році мали показники, характерні для  $BM_C$ , причому обидва з них мали проблеми фінансового стану надалі.

Описові характеристики основних кластерів, що характеризують бізнес-моделі українських банків у 2015 році, демонструє рисунок 3.9.



*Рисунок 3.9 – Описові характеристики кластерів, що відображають основні бізнес-моделі 53 банків України за результатами 2015 року [побудовано автором]*

У 2015 році продовжують відбуватись зміни у пріоритетах функціонування банківського ринку, про що свідчить поява бізнес-моделі  $BM_L \{D_m; F_d; P_m; C_1\}$ , яка описує діяльність 22 банків та характеризує помірну роль

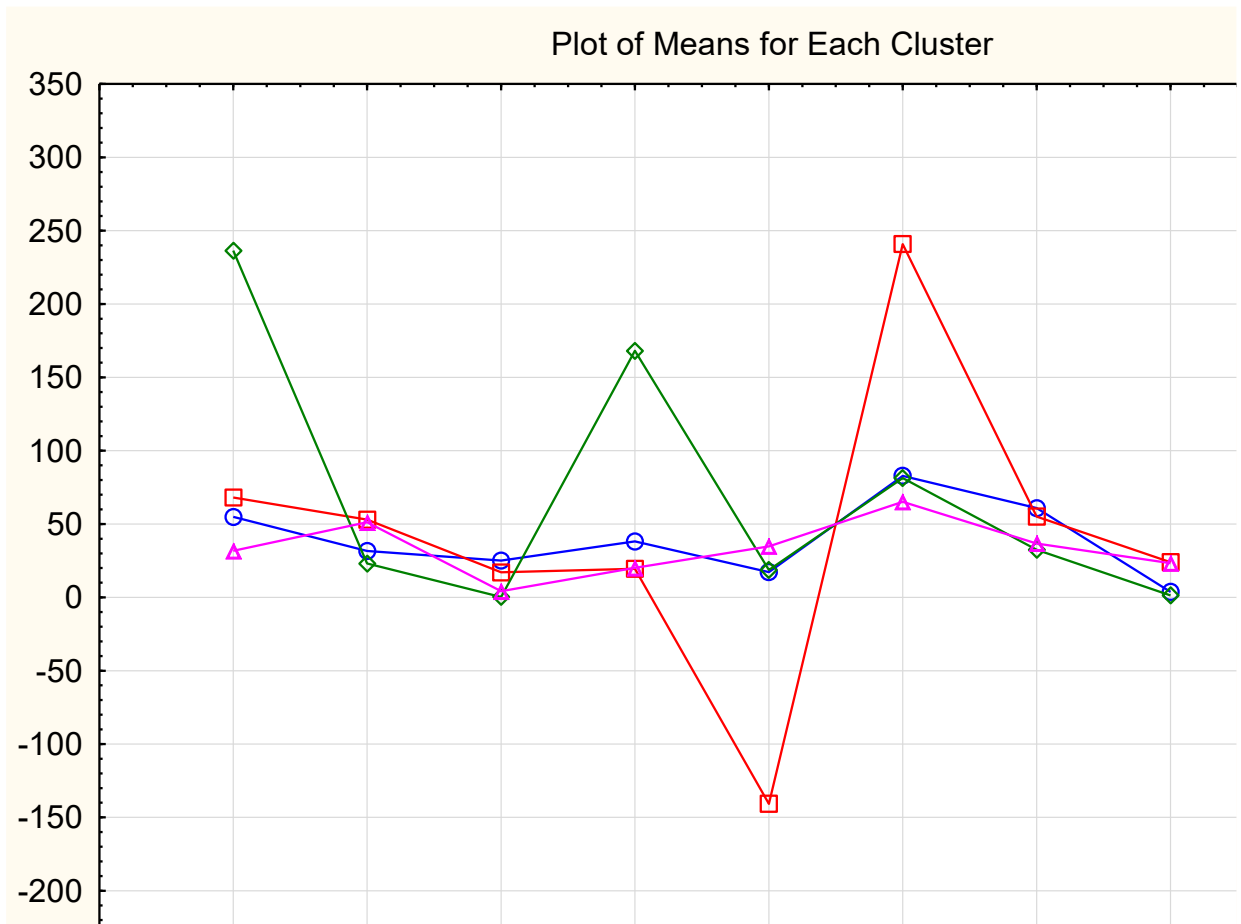
процентних доходів, диверсифіковану структуру фінансування, середній рівень доларизації та орієнтацію на кредити юридичним особам (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Характеристика кластерів, що відображали основні бізнес-моделі банків України, станом на 2015 рік [складено автором]

	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
Описові характеристики кластера	Середній рівень доларизації активів та пасивів, диверсифікація роздрібного та оптового фінансування, помірна залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Низький рівень доларизації активів та пасивів, залежність від роздрібного фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Високий рівень доларизації активів та пасивів, залежність від оптового фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб
Вигляд бізнес-моделі	$BM_L \{D_m; F_d; P_m; C_i\}$	$BM_F \{D_i; F_r; P_h; C_i\}$	$BM_E \{D_h; F_w; P_h; C_i\}$
Банки, діяльність яких характеризує бізнес-моделі	КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ АКБ «Львів», АКБ «НОВИЙ», ПАТ «ДІАМАНТБАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК», АТ «УКРСИББАНК», АТ «АЛЬФА-БАНК», АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК», АТ «КРЕДОБАНК», АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ», ПАТ «ВТБ БАНК», АТ «ПУМБ», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АБ «Південний», ПУАТ «ФІДОБАНК», АТ «ТАСКОМБАНК», АТ «БАНК «ГРАНТ», АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», ПАТ «УКРСОЦБАНК», АКБ «ІНДУСТРИАЛБАНК»,	АТ «Райффайзен Банк», АТ «ОТП БАНК», АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК», АТ «ПРАВЕКС БАНК», АТ «А - БАНК», АТ «Ідея Банк», АТ «КБ «ГЛОБУС», АТ «АКБ «КОНКОРД», АТ «Полтава-банк», АТ «АБ «РАДАБАНК», АТ «КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ», АТ АКБ «АРКАДА», ПАТ КБ «ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА», АТ «БАНК БОГУСЛАВ»	АТ «Укресімбанк», АТ «ІНГ Банк Україна», ПАТ «Промінвестбанк», АТ «СБЕРБАНК», АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ», АТ «БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ», АТ «Місто Банк»

У цьому ж році 14 банків демонстрували приналежність до бізнес-моделі  $BM_F$ , а 7 банків – належали до бізнес-моделі  $BM_E$ .

Відзначимо, що за підсумками 2016 року на банківському ринку України було представлено 4 кластери, що характеризують бізнес-моделі досліджуваних банків (рис. 3.10).



*Рисунок 3.10 – Описові характеристики кластерів, що відображають основні бізнес-моделі 53 банків України за результатами 2016 року [побудовано автором]*

Слід зазначити, що у 2016 році для більшості банків (24 банки) була притаманна бізнес-модель  $VM_B$  (табл. 3 8), яка вже реалізовувалась. Для 16 банків було зафіксовано приналежність до бізнес-моделі  $VM_N \{D_i; F_r; P_m; C_d\}$ , для якої характерним є низький рівень доларизації, роздрібне фінансування та диверсифіковане спрямування коштів, помірна роль процентних доходів.

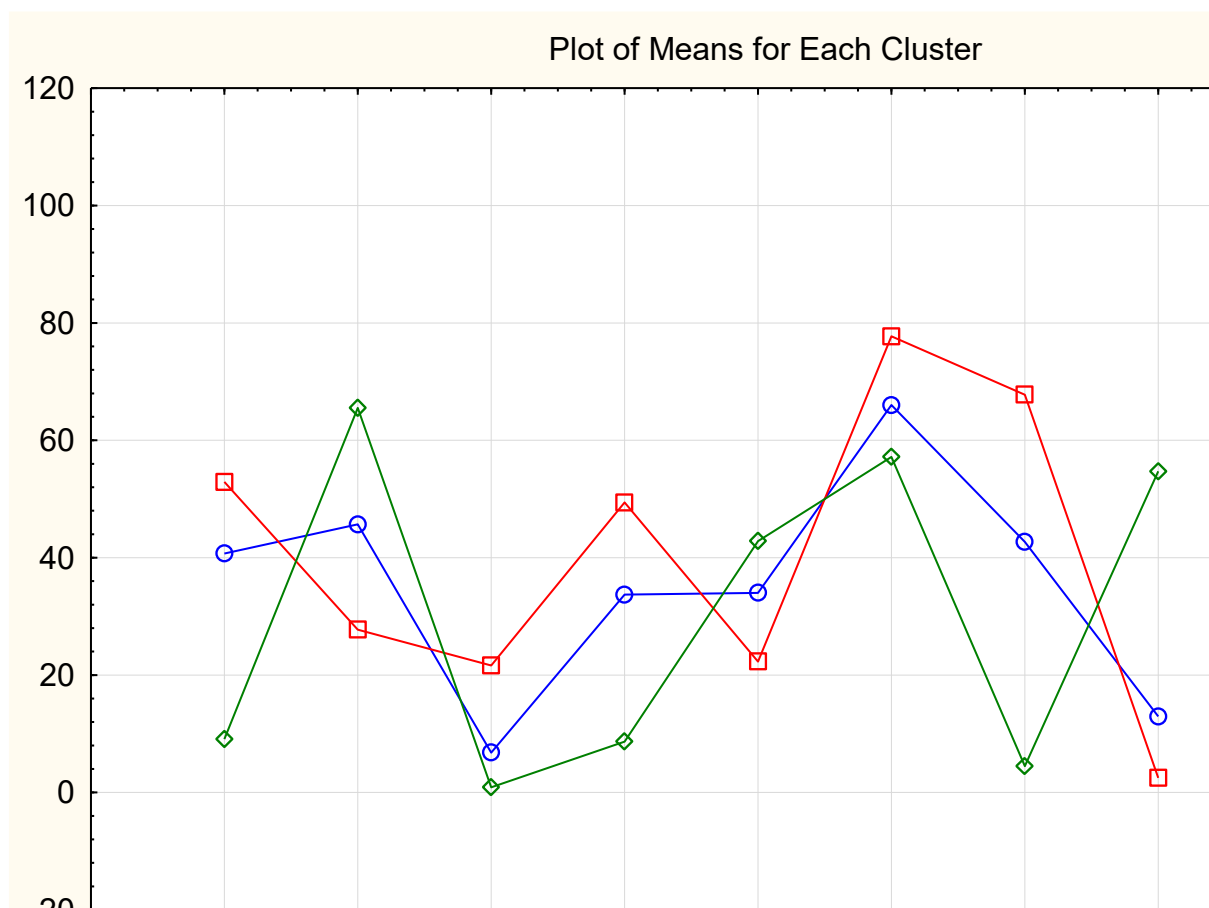
Таблиця 3.8 – Характеристика кластерів, що відображали основні бізнес-моделі банків України, станом на 2016 рік [складено автором]

	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
Описові характеристики кластера	Середній рівень доларизації активів та пасивів, диверсифікація роздрібно та оптового фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Середній рівень доларизації активів та пасивів, залежність від роздрібно фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Високий рівень доларизації активів та пасивів, залежність від роздрібно фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Низький рівень доларизації активів та пасивів, залежність від роздрібно фінансування, помірна залежність від процентних доходів, диверсифікація кредитування фізичних і юридичних осіб
Вигляд бізнес-моделі	$BM_B \{D_m; F_d; P_h; C_i\}$	$BM_G \{D_m; F_r; P_h; C_i\}$	$BM_M \{D_h; F_r; P_h; C_i\}$	$BM_N \{D_i; F_r; P_m; C_d\}$
Банки, діяльність яких характеризує бізнес-модель	АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «АЛЬФА-БАНК», АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК», АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ», ПАТ «Промінвестбанк», АТ «СБЕРБАНК», ПАТ «ВТБ БАНК», АБ «Південний», АТ «ТАСКОМБАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК», АТ АКБ «Львів», АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», АТ «Банк інвестицій та заощаджень», АТ «БАНК «ГРАНТ», АТ «БАНК БОГУСЛАВ», АТ «ПУМБ», АТ «КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ», АКБ «НОВИЙ», ПАТ КБ «Фінансова ініціатива», ПАТ «ДІАМАНТБАНК»,	АТ «Місто Банк»	АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ»	КБ «ПриватБанк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ОТП БАНК», АТ «КРЕДОБАНК», АТ «ПРАВЕКС БАНК», ПАТ «УКРСОЦБАНК», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ «А - БАНК», АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», АТ «Ідея Банк», АТ «КБ «ГЛОБУС», АТ «АКБ «КОНКОРД», АТ «Полтава-банк», АТ «АБ «РАДАБАНК», АТ АКБ «АРКАДА»

Водночас два банки (АТ «Місто Банк» та АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ») характеризувались нетиповими в цьому році для банківського ринку бізнес-моделями їх діяльності. Важливо, що, за винятком рівня доларизації активів та

пасивів ці бізнес-моделі були майже ідентичними за рештою аналізованих параметрів.

Проведене дослідження за підсумками 2017 року продемонструвало наявність трьох ключових бізнес-моделей (рис. 3.11).



*Рисунок 3.11 – Описові характеристики кластерів, що відображають основні бізнес-моделі 53 банків України за результатами 2017 року [побудовано автором]*

Отже, у 2017 році для більшості досліджуваних банків була характерна бізнес-модель ВМ<sub>1</sub>, причому до цього кластеру належали як фінансово стійкі банки, так і ті, які було ліквідовано надалі (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Характеристика кластерів, що відображали основні бізнес-моделі банків України, станом на 2017 рік [складено автором]

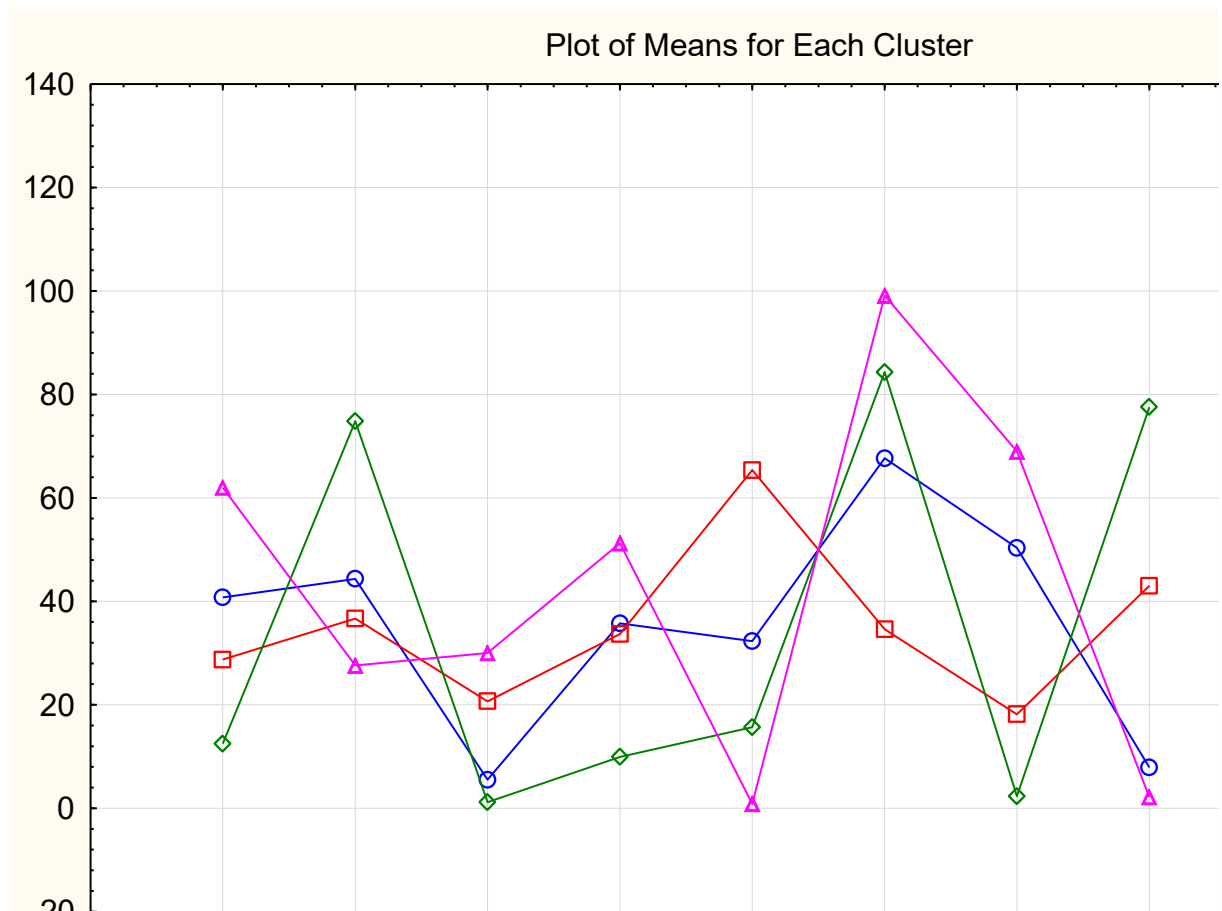
	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
Описові характеристики	Середній рівень доларизації активів і пасивів, залежність від роздрібного фінансування, помірна залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Високий рівень доларизації активів і пасивів, диверсифікація роздрібного і оптового фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Низький рівень доларизації активів і пасивів, залежність від роздрібного фінансування, помірна залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування фізичних осіб
Вигляд бізнес-	$BM_J \{D_m; F_r; P_m; C_l\}$	$BM_G \{D_h; F_d; P_h; C_l\}$	$BM_O \{D_l; F_r; P_m; C_l\}$
Банки, діяльність яких характеризує бізнес-модель	КБ «ПриватБанк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ОТП БАНК», АТ «АЛЬФА-БАНК», АТ «КРЕДОБАНК», АТ «ПРАВЕКС БАНК», АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ», ПАТ «УКРСОЦБАНК», АТ «ПУМБ», АТ «БАНК «ГРАНТ», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», АТ «Місто Банк», АТ «КБ «ГЛОБУС», АТ АКБ «Львів», АТ «АКБ «КОНКОРД», АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ», АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», АТ «Полтава-банк», АТ «АБ «РАДАБАНК», АТ «КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ»	АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК», АТ «ІНГ Банк Україна», ПАТ «Промінвестбанк», АТ «СБЕРБАНК», ПАТ «ВТБ БАНК», АБ «Південний», АТ «ТАСКОМБАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК», АТ «Банк інвестицій та заощаджень», ПАТ КБ «ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА»	АТ «А - БАНК», АТ «Ідея Банк», АТ АКБ «АРКАДА»

Досить поширеною у цьому році була бізнес-модель  $BM_G$ , яка характеризувала діяльність 14 банків, у тому числі 4 банків, які надалі виявилися фінансово нестійкими. У цей період на банківському ринку України також з'являється бізнес-модель  $BM_O \{D_l; F_r; P_m; C_l\}$ , яка характеризує діяльність трьох вітчизняних банків (АТ «А - БАНК», АТ «Ідея Банк» та АТ АКБ «АРКАДА» (надалі визнаний неплатоспроможним). Для цієї бізнес-моделі характерними є низький рівень доларизації активів та пасивів, помірна



значущість процентних доходів, а також орієнтованість на залучення роздрібного фінансування зі спрямуванням залучених коштів на видачу кредитів фізичним особам.

У 2018 році діяльність досліджуваних вітчизняних банків також суттєво відрізнялась за основними параметрами. Це дозволило виокремити чотири основні кластери, що описують наявні на цей період бізнес-моделі (рис. 3.12).



*Рисунок 3.12 – Описові характеристики кластерів, що відображають основні бізнес-моделі 53 банків України за результатами 2018 року [побудовано автором]*

Поглиблений аналіз наявних у 2018 році бізнес-моделей на банківському ринку України (табл. 3.10) свідчить, що значна кількість банків продовжувала функціонувати у межах бізнес-моделі ВМ<sub>1</sub> (25 банків з 37 банків загальної вибірки, які продовжували функціонування у 2018 році).

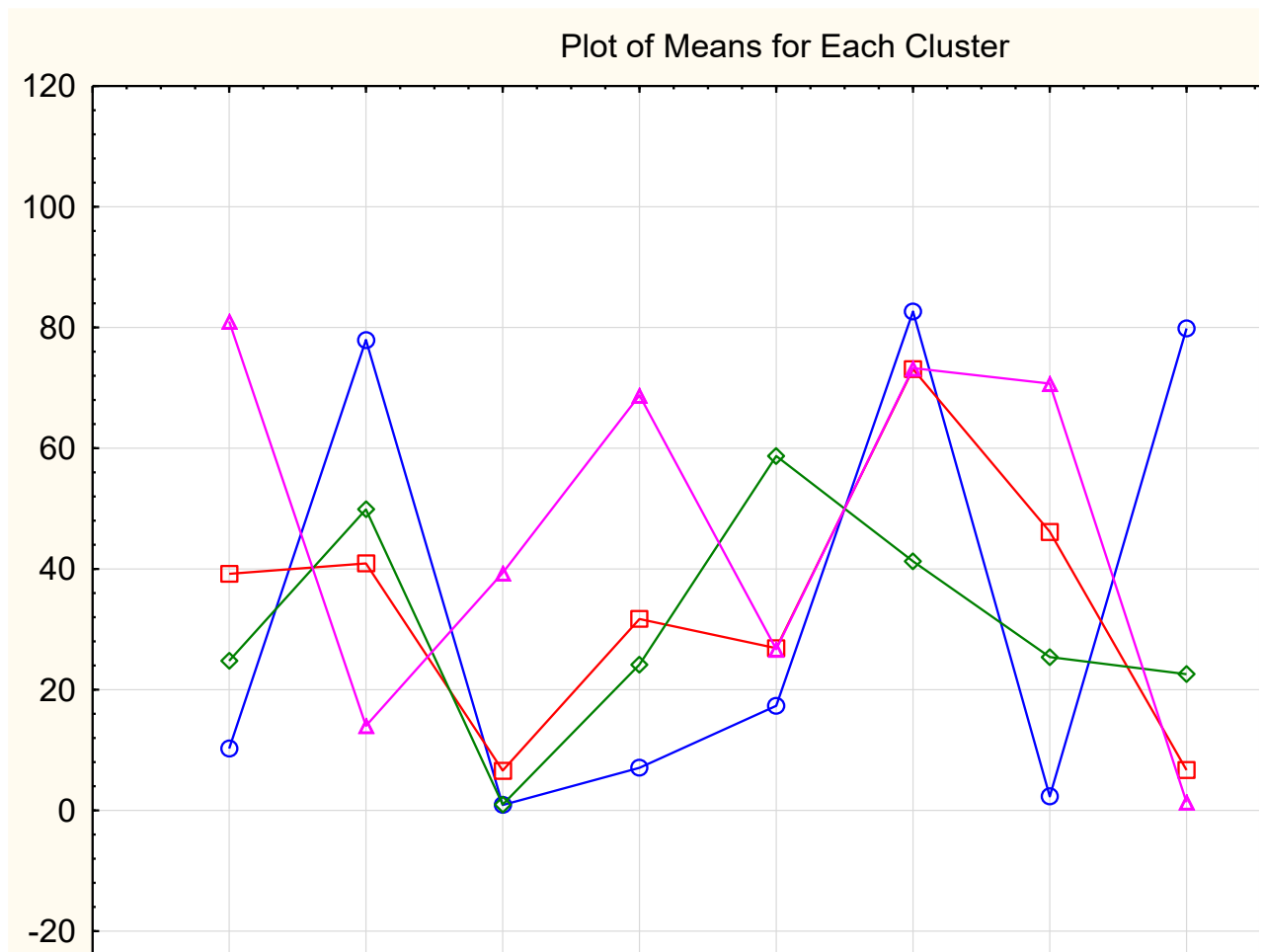
Таблиця 3.10 – Характеристика кластерів, що відображали основні бізнес-моделі банків України, станом на 2018 рік [складено автором]

	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
Описові характеристики кластера	Середній рівень доларизації активів та пасивів, залежність від роздрібного фінансування, помірна залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Середній рівень доларизації активів та пасивів, диверсифікація роздрібного та оптового фінансування, низька залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування фізичних осіб	Низький рівень доларизації активів та пасивів, залежність від роздрібного фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування фізичних осіб	Високий рівень доларизації активів та пасивів, диверсифікація роздрібного і оптового фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб
Вигляд бізнес-моделі	$BM_J \{D_m; F_r; P_m; C_i\}$	$BM_P \{D_m; F_d; P_i; C_i\}$	$BM_Q \{D_i; F_r; P_h; C_i\}$	$BM_G \{D_h; F_d; P_h; C_i\}$
Банки, діяльність яких характеризує бізнес-модель	КБ «ПриватБанк», АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», АТ «Ощадбанк», АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «Райффайзен Банк», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК», АТ «АЛЬФА-БАНК», АТ «КРЕДОБАНК», АТ «БАНК «ГРАНТ», АТ «ПРАВЕКС БАНК», АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ», АТ «ПУМБ», АБ «Південний», АТ «Банк інвестицій та заощаджень», АТ «ТАСКОМБАНК», АТ «АКБ «КОНКОРД», АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ», АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», АТ «Полтава-банк», АТ «АБ «РАДАБАНК», АТ «КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ», АТ АКБ «Львів»,	ПАТ «УКРСОЦБАНК», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ «КБ «ГЛОБУС», АТ АКБ «АРКАДА»	АТ «А - БАНК», АТ «Ідея Банк»	АТ «Укресімбанк», АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК», АТ «ІНГ Банк Україна», ПАТ «Промінвестбанк», АТ «СБЕРБАНК», АТ «Місто Банк»

Також слід зазначити, що декілька банків другий рік поспіль у своїй діяльності дотримувалися бізнес-моделі  $BM_G$ . З іншого боку, два банки, які у попередньому році дотримувались бізнес-моделі  $BM_O$  трансформували свою діяльність у вигляді бізнес-моделі  $BM_Q$ , ключовою відмінністю якої від попередньої є зростання залежності від процентних доходів.

Також можна відзначити появу на банківському ринку бізнес-моделі  $VM_P \{D_m; F_d; P_i; C_i\}$ , для якої характерними є низька залежність від процентних доходів, помірна доларизація, диверсифікована структура фінансування та орієнтація на кредитування фізичних осіб.

У 2019 році банки сформували 4 типи бізнес-моделей (рис. 3.13).



*Рисунок 3.13 – Описові характеристики кластерів, що відображають основні бізнес-моделі 53 банків України за результатами 2019 року [побудовано автором]*

Слід відзначити, що у 2019 році зберігалась тенденція щодо провадження своєї діяльності більшістю банків України (23 банки) у межах бізнес-моделі  $VM_I$  (табл. 3.11).

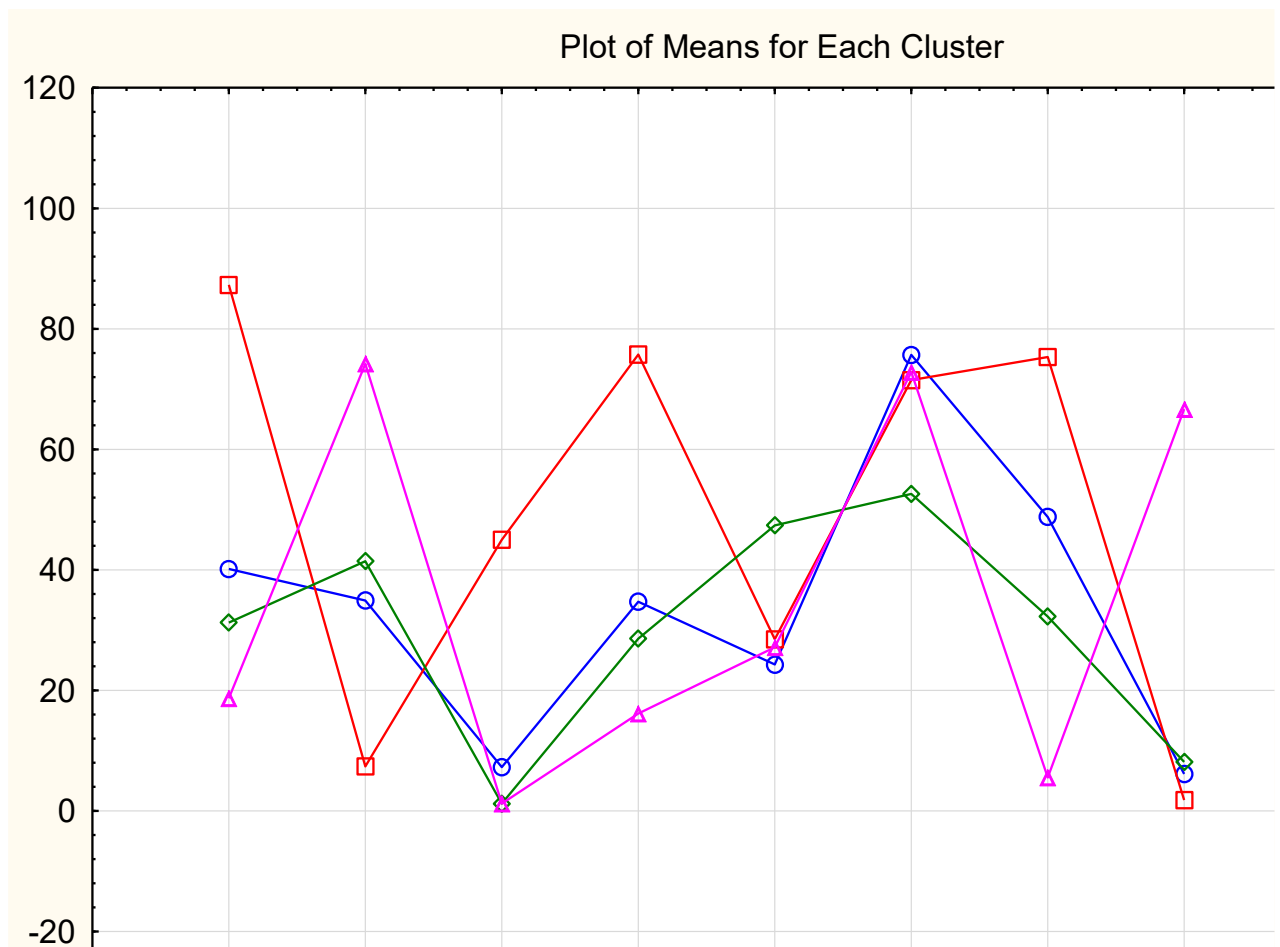
Таблиця 3.11 – Характеристика кластерів, що відображали основні бізнес-моделі банків України, станом на 2019 рік [складено автором]

	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
Описові характеристики кластера	Низький рівень доларизації активів і пасивів, залежність від роздрібного фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування фізичних осіб	Середній рівень доларизації активів і пасивів, залежність від роздрібного фінансування, помірна залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Низький рівень доларизації активів і пасивів, залежність від роздрібного фінансування, низька залежність від процентних доходів, диверсифікація кредитування фізичних і юридичних осіб	Високий рівень доларизації активів і пасивів, залежність від оптового фінансування, помірна залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб
Вигляд бізнес-моделі	$BM_Q \{D_i; F_i; P_h; C_i\}$	$BM_J \{D_m; F_i; P_m; C_i\}$	$BM_R \{D_i; F_i; P_i; C_d\}$	$BM_K \{D_h; F_w; P_m; C_i\}$
Банки, діяльність яких характеризує бізнес-модель	АТ «А - БАНК», АТ «Ідея Банк»	АТ «Ощадбанк», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «Райффайзен Банк», АТ «Полтава-банк», ПАТ «БАНК ВОСТОК», АТ «Місто Банк», АТ «БАНК «ГРАНТ», АТ «ОТП БАНК», АТ «ПУМБ», АБ «Південний», АТ «УКРСИББАНК», АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК», АТ «Банк інвестицій та заощаджень», АТ «КРЕДОБАНК», АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК», АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ», АТ «КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ», АКБ «ІНДУСТРІАЛ-БАНК», АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «ТАСКОМБАНК», АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ», АТ «ПРАВЕКС БАНК», АТ АКБ «Львів», АТ «АБ «РАДАБАНК»,	КБ «ПриватБанк», АТ «АЛЬФА-БАНК», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», АТ «КБ «ГЛОБУС», АТ «АКБ «КОНКОРД», АТ АКБ «АРКАДА»	АТ «Укрексімбанк», ПАТ «Промінвестбанк», АТ «СБЕРБАНК»

Важливо, що у складі цього кластеру банків відбувалися структурні зміни, однак, основний масив банків зберігає свою діяльність. Про поступове формування довгострокових бізнес-стратегій свідчить також той факт, що АТ

«А - БАНК» та АТ «Ідея Банк» у 2019 році продовжували здійснювати свою діяльність відповідно до параметрів бізнес-моделі  $VM_Q$ . Зазначимо, що три вітчизняні банки функціонували у 2019 році на принципах бізнес-моделі  $VM_K$ . Крім того, в цьому році з'являється бізнес-модель  $VM_R \{D_i; F_i; P_i; C_d\}$ , яка побудована на принципах низької залежності від процентних доходів, низького рівня доларизації, залучення роздрібних фінансових ресурсів та диверсифікованого кредитування.

У 2020 році банки також сформували 4 типи бізнес-моделей (рис. 3.14).



*Рисунок 3.14 – Описові характеристики кластерів, що відображають основні бізнес-моделі 53 банків України за результатами 2020 року [побудовано автором]*

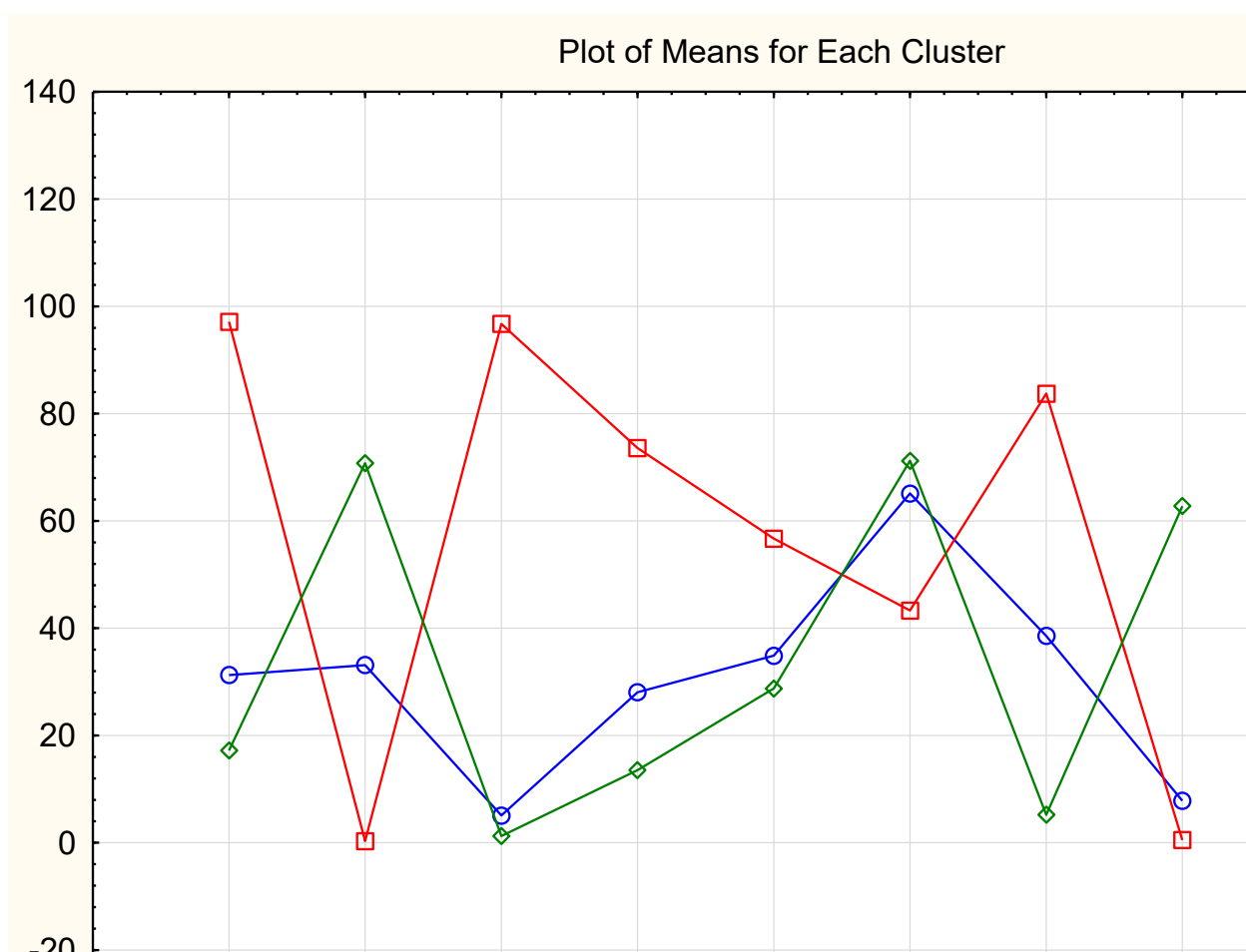
Детальні результати кластеризації банків у 2020 році (табл. 3.12) свідчать, що 15 банків функціонували на принципах бізнес-моделі  $VM_L$ .

Таблиця 3.12 – Характеристика кластерів, що відображали основні бізнес-моделі банків України, станом на 2020 рік [складено автором]

	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
Описові характеристики кластера	Середній рівень доларизації активів і пасивів, залежність від роздрібного фінансування, помірної залежності від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Високий рівень доларизації активів і пасивів, залежність від оптового фінансування, помірної залежності від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Середній рівень доларизації активів і пасивів, залежність від роздрібного фінансування, низької залежності від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Низький рівень доларизації активів і пасивів, залежність від роздрібного фінансування, помірної залежності від процентних доходів, орієнтація на кредитування фізичних осіб
Вигляд бізнес-моделі	$BM_J \{D_m; F_r; P_m; C_j\}$	$BM_K \{D_n; F_w; P_m; C_j\}$	$BM_S \{D_m; F_r; P_l; C_l\}$	$BM_I \{D_i; F_r; P_m; C_i\}$
Банки, діяльність яких характеризує бізнес-модель	АТ «Укресімбанк», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК», АТ «ПУМБ», АТ АКБ «Львів», АТ «КРЕДОБАНК», АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК», АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ», АБ «Південний», АТ «ТАСКОМБАНК», АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ», АТ «БАНК «ГРАНТ», АТ «КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ»	ПАТ «Промінвестбанк», АТ «СБЕРБАНК»	КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «УКРСИББАНК», АТ «АЛЬФА-БАНК», АТ «ПРАВЕКС БАНК», АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», ПАТ «БАНК ВОСТОК», АТ «КБ «ГЛОБУС», АТ «АКБ «КОНКОРД», АКБ «ІНДУСТРИАЛ-БАНК», АТ «Полтава-банк», АТ «АБ «РАДАБАНК», АТ «Банк інвестицій та заощаджень»	АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ «А - БАНК», АТ «Ідея Банк»

Водночас відмітимо, що у 2020 році бізнес-модель  $BM_K$  характеризувала діяльність двох банків (ПАТ «Промінвестбанк» та АТ «СБЕРБАНК»), які були ліквідовані протягом наступних двох років. Ще три банки в цей період будували свою діяльність на принципах бізнес-моделі  $BM_I$ . Варто відзначити, що 14 банків у 2020 році мали показники діяльності, які можна описати за допомогою бізнес-моделі  $BM_S \{D_m; F_r; P_l; C_l\}$ , яка характеризується низькими рівнями доларизації активів і пасивів, наростаючою значущістю непроцентних доходів, роздрібним фінансуванням та кредитуванням сектору компаній.

У 2021 році досліджувані банки ділились на три кластери, які були досить різними за параметрами, що їх описують (рис. 3.15).



*Рисунок 3.15 – Описові характеристики кластерів, що відображають основні бізнес-моделі 53 банків України за результатами 2021 року [побудовано автором]*

Відзначимо, що у 2021 році домінуючою для досліджуваних банків залишається бізнес-модель ВМ<sub>1</sub>, яка відображає показники діяльності 28 банків, у тому числі АТ «АКБ «КОНКОРД», який було ліквідовано через неплатоспроможність у 2023 році (табл. 3.13).

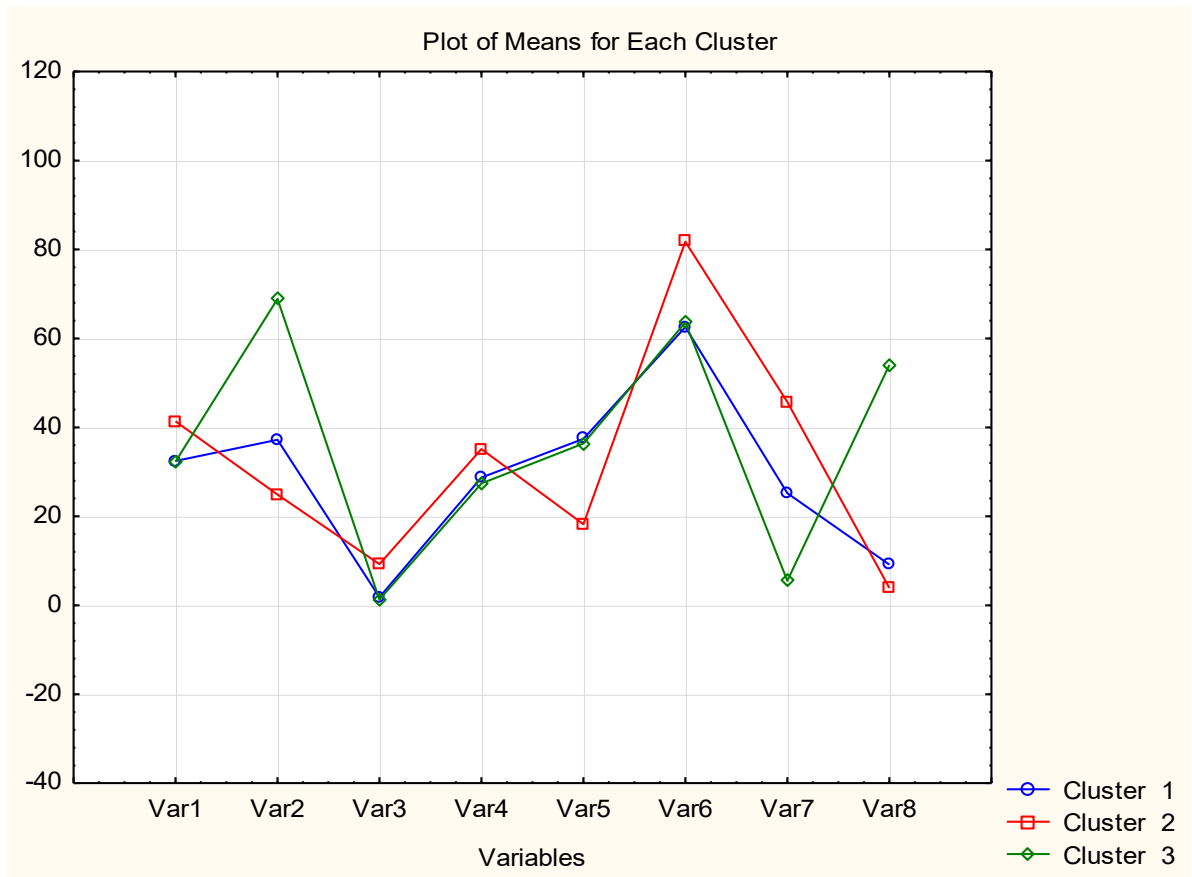
Таблиця 3.13 – Характеристика кластерів, що відображали основні бізнес-моделі банків України, станом на 2021 рік [складено автором]

	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
Описові характеристики кластера	Середній рівень доларизації активів і пасивів, залежність від роздрібного фінансування, помірною залежністю від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Високий рівень доларизації активів і пасивів, залежність від оптового фінансування, низька залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Низький рівень доларизації активів і пасивів, залежність від роздрібного фінансування, помірною залежністю від процентних доходів, орієнтація на кредитування фізичних осіб
Вигляд бізнес-моделі	BM <sub>J</sub> {D <sub>m</sub> ; F <sub>r</sub> ; P <sub>m</sub> ; C <sub>i</sub> }	BM <sub>T</sub> {D <sub>n</sub> ; F <sub>w</sub> ; P <sub>i</sub> ; C <sub>i</sub> }	BM <sub>I</sub> {D <sub>i</sub> ; F <sub>r</sub> ; P <sub>m</sub> ; C <sub>i</sub> }
Банки, діяльність яких характеризує бізнес-модель	КБ «ПриватБанк», АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК», АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», АТ «Ощадбанк», АТ «БАНК «ГРАНТ», АТ «Укресімбанк», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «Банк інвестицій та заощаджень», АТ «Райффайзен Банк», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ОТП БАНК», АТ «АЛЬФА-БАНК», АТ «КРЕДОБАНК», АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК», АТ «ПРАВЕКС БАНК», АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ», АТ «ПУМБ», АБ «Південний», АТ «ТАСКОМБАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК», АТ «КБ «ГЛОБУС», АТ АКБ «Львів», АТ «Полтава-банк», АТ «АКБ «КОНКОРД», АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ», АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», АТ «АБ «РАДАБАНК»	ПАТ «Промінвестбанк»	АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ «А - БАНК», АТ «Ідея Банк»

У цьому періоді АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ «А - БАНК» та АТ «Ідея Банк» продемонстрували тренд до стабільної стратегії діяльності, яка продовжує відповідати характеристикам бізнес-моделі BM<sub>I</sub>. Діяльність ПАТ «Промінвестбанк», визнаного неплатоспроможним та ліквідованого у 2022 році, характеризувалась бізнес-моделлю BM<sub>T</sub> {D<sub>n</sub>; F<sub>w</sub>; P<sub>i</sub>; C<sub>i</sub>}.



За підсумками останнього досліджуваного періоду також було виявлено три кластери вітчизняних банків (рис. 3.16).



*Рисунок 3.16 – Описові характеристики кластерів, що відображають основні бізнес-моделі 53 банків України за результатами 2022 року [побудовано автором]*

Детальний аналіз бізнес-моделей станом на 2022 рік (табл. 3.14) засвідчив наявність досить цікавих трендів. Так, зокрема, найбільшим за складом виявився перший кластер, який відповідає бізнес-моделі  $BM_U \{D_m; F_r; P_m; C_d\}$ , основними рисами якої є диверсифікована структура доходів банку (в контексті процентних та непроцентних доходів), диверсифікована структура банківських кредитів, залучення роздрібного фінансування та середній рівень доларизації.

Таблиця 3.14 – Характеристика кластерів, що відображали основні бізнес-моделі банків України, станом на 2022 рік [складено автором]

	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
Описові характеристики кластера	Середній рівень доларизації активів і пасивів, залежність від роздрібного фінансування, помірною залежність від процентних доходів, диверсифікація кредитування фізичних та юридичних осіб	Середній рівень доларизації активів і пасивів, диверсифікація роздрібного і оптового фінансування, висока залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування юридичних осіб	Середній рівень доларизації активів і пасивів, залежність від роздрібного фінансування, помірною залежність від процентних доходів, орієнтація на кредитування фізичних осіб
Вигляд бізнес-моделі	ВМ <sub>U</sub> {D <sub>m</sub> ; F <sub>r</sub> ; P <sub>m</sub> ; C <sub>d</sub> }	ВМ <sub>B</sub> {D <sub>m</sub> ; F <sub>d</sub> ; P <sub>h</sub> ; C <sub>i</sub> }	ВМ <sub>D</sub> {D <sub>m</sub> ; F <sub>r</sub> ; P <sub>m</sub> ; C <sub>i</sub> }
Банки, діяльність яких характеризує бізнес-модель	КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «ПУМБ», АТ «Райффайзен Банк», АТ «УКРСИББАНК», АТ «КРЕДОБАНК», АТ «ПРАВЕКС БАНК», АБ «Південний», АТ «Банк інвестицій та заощаджень», АТ «ТАСКОМБАНК», АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», ПАТ «БАНК ВОСТОК», АТ «КБ «ГЛОБУС», АТ «АКБ «КОНКОРД», АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ», АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», АТ «Полтава-банк», АТ «АБ «РАДАБАНК»,	АТ «Укрексімбанк», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК», АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ», АТ АКБ «Львів», АТ «БАНК «ГРАНТ»	АТ «СЕНС БАНК», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ «А - БАНК», АТ «Ідея Банк»

Водночас діяльність 9 банків у 2022 році можна описати за допомогою бізнес-моделі ВМ<sub>B</sub>, а параметри ще чотирьох банків відповідали характеристикам бізнес-моделі ВМ<sub>D</sub>, що, зокрема, відповідає попередньому тренду діяльності трьох з них (АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ «А - БАНК», АТ «Ідея Банк»), за винятком вищого рівня доларизації активів та пасивів.

Підсумовуючи проведені дослідження, можна відзначити присутність 21 бізнес-моделі на банківському ринку України протягом 2009-2022 років. Слід зазначити, що у переважній більшості випадків одна й та ж бізнес-модель була одночасно характерною для фінансово стійких банків та банків, які

втратили свою фінансову стійкість у кризових умовах. Це вимагає проведення додаткового аналізу з метою виокремлення закономірностей впливу бізнес-моделі на антикризову стійкість банку.

Отже, узагальнено траєкторію зміни бізнес-моделей банків, які виявилися неплатоспроможними надалі (табл. 3.15).

*Таблиця 3.15 – Узагальнення траєкторії зміни бізнес-моделей вітчизняних банків, які продемонстрували втрату фінансової стійкості у кризових умовах [складено автором]*

Банк	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ПАТ «Промінвестбанк»	B	C	E	G	G	K	E	B	G	G	K	K	T	X
АТ «СБЕРБАНК»	A	E	E	G	G	K	E	B	G	G	K	K	X	X
ПАТ «УКРСОЦБАНК»	A	E	E	H	G	K	L	N	J	P	X	X	X	X
ПАТ «ВТБ БАНК»	A	E	E	G	G	K	L	B	G	X	X	X	X	X
АТ «АКБ «КОНКОРД»	C	C	F	F	F	J	F	N	J	J	R	S	J	U
АТ «КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ»	B	C	E	F	F	J	F	B	J	J	J	J	X	X
АТ АКБ «АРКАДА»	C	C	F	F	F	J	F	N	O	P	R	X	X	X
АТ «Місто Банк»	B	E	E	F	F	J	E	G	J	G	J	X	X	X
ПАТ КБ»ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА	C	C	F	F	F	C	F	B	G	X	X	X	X	X
АТ «БАНК БОГУСЛАВ»	C	C	F	F	F	J	F	B	X	X	X	X	X	X
ПАТ «ДІАМАНТБАНК»	C	C	F	F	F	J	L	B	X	X	X	X	X	X
СЕБ Банк = > ПУАТ «ФІДОБАНК»	A	E	E	H	F	J	L	X	X	X	X	X	X	X
АКБ «НОВИЙ»	C	C	F	F	F	J	L	B	X	X	X	X	X	X
ДЕЛЬТА БАНК	A	C	D	H	I	J	X	X	X	X	X	X	X	X
«НАДРА»	A	D	D	H	G	K	X	X	X	X	X	X	X	X
БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ	B	C	E	F	F	J	X	X	X	X	X	X	X	X
ВІЕЙБІ БАНК	B	C	D	G	F	C	X	X	X	X	X	X	X	X
«ХРЕЩАТИК»	C	C	F	F	F	J	X	X	X	X	X	X	X	X
БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ	C	C	F	F	F	J	X	X	X	X	X	X	X	X
ПЛАТИНУМ БАНК	A	D	D	H	I	J	X	X	X	X	X	X	X	X
УКРІНБАНК	B	C	F	F	F	J	X	X	X	X	X	X	X	X
БРОКБІЗНЕСБАНК	B	C	E	F	F	X	X	X	X	X	X	X	X	X
БАНК ФОРУМ	A	E	E	G	I	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Примітка: X – банк було визнано неплатоспроможним/ліквідовано/приєднано до іншого банку

Аналізуючи параметри функціонування нестійких фінансових банків безпосередньо перед їх ліквідацією, відзначимо, що в останній фінансовий рік для 8 банків була притаманна бізнес-модель  $BM_J$ , для 3 банків – бізнес-модель  $BM_B$ , по два банки відповідали параметрам бізнес-моделей  $BM_G$  та  $BM_K$ , по

одному банку характеризувались бізнес-моделями  $VM_F$ ,  $VM_I$ ,  $VM_C$ ,  $VM_L$ ,  $VM_R$ ,  $VM_P$ ,  $VM_T$ ,  $VM_U$ .

Враховуючи той факт, що бізнес-модель  $VM_I$  була однією з основних характеристик банківського ринку України в цілому та описувала діяльність багатьох стійких банків, можна констатувати, що ключову гіпотезу дослідження не було підтверджено. Для банківського ринку України характерним є переважання формування бізнес-моделей відповідно до наявних трендів, причому майже в кожному році помітним є найбільш популярний підхід, який застосовують різні за характеристиками банки. Таким чином, можна стверджувати, що антикризова стійкість вітчизняних банків визначається не лише їх бізнес-моделлю, а й іншими факторами, зокрема, адаптивністю банківського менеджменту.

### **3.2 Науково-методичний підхід до ідентифікації ендогенних детермінант стійкості фінансової бізнес-моделі банків**

Попередня стадія дослідження засвідчила, що в умовах вітчизняного банківського ринку побудована бізнес-модель банку не має вирішального значення на забезпечення його антикризової стійкості. Це дозволяє припустити, що основу стратегічної стійкості банків становить система заходів антикризового менеджменту.

Водночас з метою побудови дієвої системи антикризових заходів важливо розуміти основні закономірності забезпечення стійкості фінансової бізнес-моделі банків відповідно до підходу, наведеному на рисунку 3.17. Це обумовило необхідність розроблення науково-методичного підходу до ідентифікації ключових ендогенних детермінант стійкості фінансової бізнес-моделі банків.

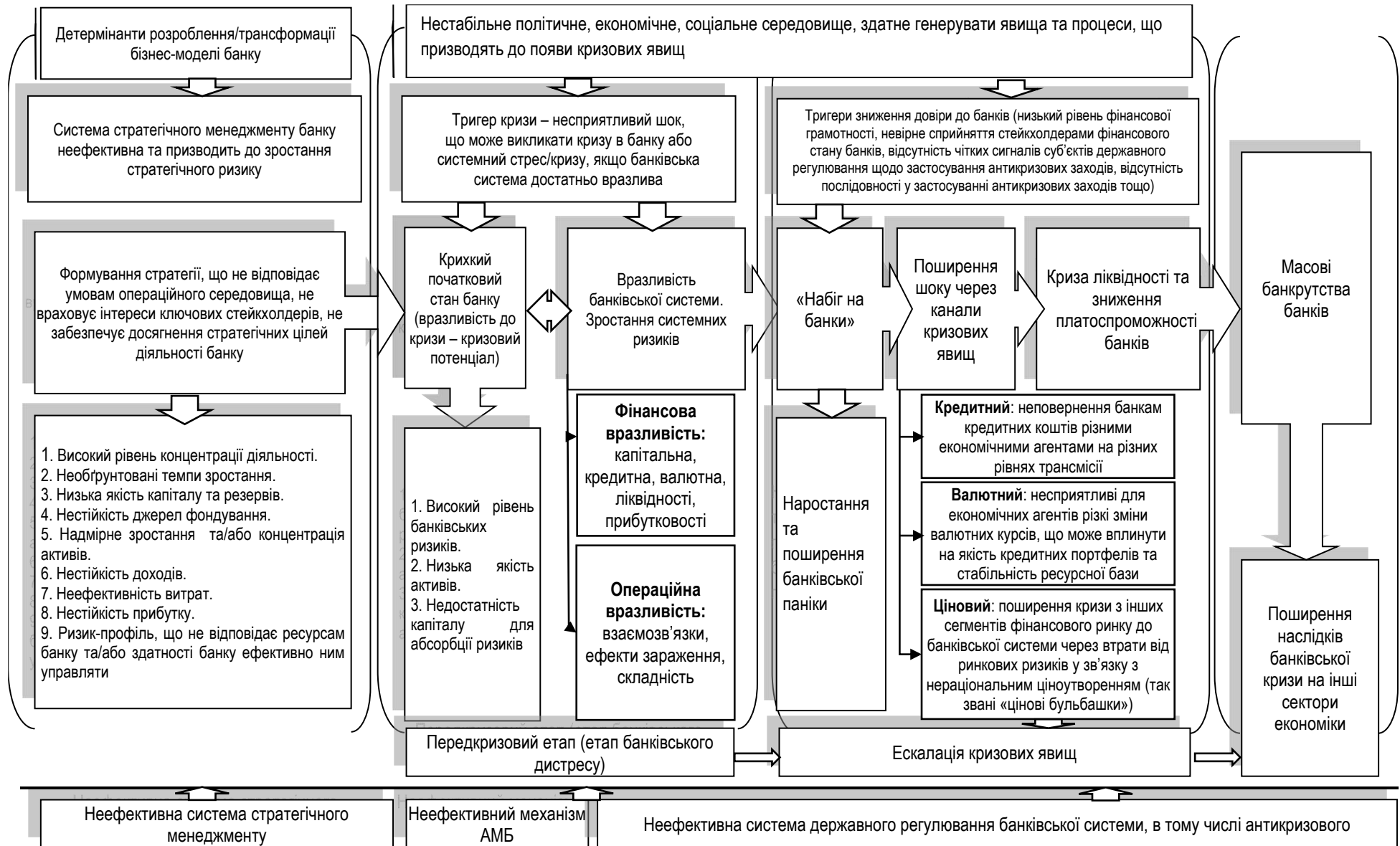


Рисунок 3.17 – Ендогенні детермінанти стійкості фінансової бізнес-моделі в розгортанні кризи [складено автором]

Інтегральним індикатором, що відображає рівень фінансової стійкості банків, обрано параметр *Z-score* – узагальнюючий показник фінансової стійкості банків, розрахований як співвідношення суми двох показників (рентабельність активів та відношення власного капіталу до активів банку) до показника стандартного відхилення рентабельності активів.

З метою проведення оцінювання ендогенних детермінант стійкості фінансової бізнес-моделі банків сформовано вибірку індикаторів, що характеризують стійкість фінансової бізнес-моделі банку:

- *CapAd* – адекватність банківського капіталу, розрахована як відношення регулятивного капіталу банку до його загальних активів, %;
- *Leverage* – показник левериджу, розрахований як відношення зобов'язань до капіталу банку, %;
- *DolarPas* – показник доларизації пасивів банку, розрахований як частка пасивів у іноземній валюті у загальному обсязі пасивів банку, %;
- *DolarAct* – показник доларизації пасивів банку, розрахований як частка активів у іноземній валюті у загальному обсязі активів банку, %;
- *Wholesale* – залежність від оптового фінансування, %
- *Retail* – залежність від роздрібного фінансування, %
- *Liquid* – буфер ліквідності банку, %;
- *NPL* – частка непрацюючих кредитів банку, %;
- *EffCost* – ефективність витрат банку, розрахована як відношення адміністративних та інших операційних витрат до валового доходу банку, %;
- *ROA* – показник рентабельності активів, %;
- *ROE* – показник рентабельності капіталу, %;
- *NonPercent* – частка непроцентних доходів у сукупних доходах банку, %;
- *Conc* – показник кредитної концентрації банку, %;
- *LegalCred* – частка кредитів, виданих юридичним особам, у кредитному портфелі банку, %;

– IndCred – частка кредитів, виданих фізичним особам, у кредитному портфелі банку, %.

Для проведення дослідження обрано період аналізу, що охоплює 2009-2022 роки. З метою забезпечення релевантності вибірки фінансово стійких банків було сформовано вибірку даних для 34 банків України, які безперервно функціонували протягом досліджуваного періоду (АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «Райффайзен Банк», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ОТП БАНК», АТ «СЕНС БАНК», АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», АТ «КРЕДОБАНК», АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК», АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «ПРАВЕКС БАНК», АТ «ПРЕУС БАНК МКБ», АТ «ПУМБ», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АБ «Південний», АТ «ТАСКОМБАНК», АТ «А - БАНК», АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», ПАТ «БАНК ВОСТОК», АТ «Ідея Банк», АТ «КБ «ГЛОБУС», АТ АКБ «Львів», АБ «КЛПРИНГОВИЙ ДІМ», АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», АТ «Полтава-банк», АТ «АБ «РАДАБАНК», АТ «БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ», АТ «БАНК «ГРАНТ»).

Реалізація науково-методичного підходу передбачає проведення двох етапів дослідження. На першому етапі передбачена ідентифікація детермінант параметра фінансової стійкості банків Z-score, а також сили та напрямку їх впливу на результуючий показник. На другому етапі слід визначити детермінанти другого порядку – фактори, що обумовлюють зміну основних ендогенних детермінант стійкості фінансової бізнес-моделі банків забезпечення параметра Z-score. Це дозволить ідентифікувати весь комплекс взаємних зв'язків, що характеризують функціонування вітчизняних банків та врахувати їх при реалізації заходів антикризового менеджменту щодо забезпечення стійкості фінансової бізнес-моделі банків.

Отже, на першому етапі дослідження проведемо ідентифікацію причинно-наслідкових зв'язків між ендогенними детермінантами стійкості фінансової бізнес-моделі банків та показника фінансової стійкості Z-score.

Інструментарієм дослідження на цьому етапі обрано тест каузальності Грейнджера, що дозволяє оцінити детермінованість досліджуваних параметрів. Зазначимо, що оскільки параметри рентабельності активів використовуються для розрахунку індикатора Z-score, то показники ROA та ROE було виключено з переліку потенційних ендогенних детермінант стійкості фінансової бізнес-моделі банків. Таким чином, таблиця 3.16 демонструє результати застосування тесту Грейнджера для визначення ендогенних детермінант стійкості фінансової бізнес-моделі банків.

*Таблиця 3.16 – Результати визначення ендогенних детермінант забезпечення фінансової стійкості банків України (вимірної показником Z-score) за допомогою каузального моделювання (тест Грейнджера) за 2009-2022 роки [розраховано автором]*

Змінна	Z-bar	p-value	Детермінованість
CapAd	3.0830	0.0020	+
Leverage	1.1385	0.2549	-
DolarPas	7.2157	0.0000	+
DolarAct	5.8615	0.0000	+
Wholesale	8.1920	0.0000	+
Retail	3.5746	0.0004	+
Liquid	5.0856	0.0000	+
NPL	7.5512	0.0000	+
EffCost	3.5252	0.0004	+
NonPercent	3.9471	0.0001	+
Conc	1.3940	0.1633	-
LegalCred	2.4314	0.0150	+
IndCred	5.2017	0.0000	+

Примітка: «+» – змінна є релевантним фактором, що впливає на показник Zscore принаймні для одного банку по вибірці; «-» - змінна не впливає на показник Zscore

Результати оцінювання засвідчили, що принаймні для одного банку по вибірці існують тісні причинно-наслідкові зв'язки між рівнем фінансової стійкості Z-score та показниками адекватності капіталу, доларизації активів та пасивів, залежності банків від роздрібного та оптового фінансування, їх ліквідності, якості кредитного портфеля, ефективності витрат, частки непроцентних доходів, рівня кредитів, виданих як юридичним, так і фізичним особам. З іншого боку, такі параметри, як леверидж та кредитна концентрація



не виявилися релевантними детермінантами забезпечення стійкості фінансової бізнес-моделі банків для жодного з вітчизняних банків.

Водночас слід зазначити, що для забезпечення повноцінного використання отриманих результатів в механізмі АМБ важливо розуміти не лише наявність причинно-наслідкових зв'язків, а й силу та напрями впливу детермінант на результуючий показник. Для забезпечення реалізації цього завдання було застосовано інструментарій панельного регресійного моделювання, який дозволяє отримати оцінки в цілому для всієї вибірки досліджуваних банків. Застосування тесту Бройша-Пагана дозволило визначити, що найбільш адекватною до вхідних даних оцінювання є специфікація моделі за методом найменших квадратів з випадковими ефектами. Побудований комплекс однофакторних регресійних залежностей дозволяє визначити специфіку впливу досліджуваних потенційних детермінант на рівень фінансової стійкості вітчизняних банків.

Отже, дані таблиці 3.17 підтверджують, що адекватність капіталу є релевантним параметром забезпечення фінансової стійкості банків

*Таблиця 3.17 – Результати оцінювання впливу рівня адекватності капіталу на Z-score банків України за 2009-2022 роки [розраховано автором]*

Змінна	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Intervall]	Sig
CapAd	1.011	0.046	22.10	0.000	0.922	1.101	***
Constant	-5.737	2.234	-2.57	0.010	-10.116	-1.358	**
Mean dependent var		10.226	SD dependent var				17.588
Overall r-squared		0.353	Number of obs				434
Chi-square		488.409	Prob > chi2				0.000
R-squared within		0.546	R-squared between				0.196

Примітка: \*\*\* –  $p < 0,01$  (статистична значущість 99 %), \*\* –  $p < 0,05$  (статистична значущість 95 %).

Вплив цього параметра є прямим, тобто підвищення рівня адекватності капіталу забезпечує зростання фінансової стійкості вітчизняних банків.

Результати оцінювання засвідчили, що вплив індикатора доларизації пасивів на результуючий параметр фінансової стійкості банків Z-score є статистично значущим (табл. 3.18).

Таблиця 3.18 – Результати оцінювання впливу рівня доларизації пасивів на Z-score банків України за 2009-2022 роки [розраховано автором]

Змінна	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
DolarPas	-0.072	0.034	-2.14	0.032	-0.138	-0.006	**
Constant	13.499	2.781	4.85	0.000	8.047	18.95	***
Mean dependent var	10.226		SD dependent var		17.588		
Overall r-squared	0.016		Number of obs		434		
Chi-square	4.589		Prob > chi2		0.032		
R-squared within	0.010		R-squared between		0.026		

Примітка: \*\*\* –  $p < 0,01$  (статистична значущість 99 %), \*\* –  $p < 0,05$  (статистична значущість 95 %).

Водночас зазначимо, що наявний взаємозв'язок є оберненим – зростання рівня доларизації пасивів банку призводить до погіршення рівня його фінансової стійкості.

З іншого боку, регресійний аналіз засвідчив, що в цілому по вибірці банків відсутній релевантний вплив на показник Z-score таких факторів, як доларизація активів (табл. 3.19) та залежність від оптового фінансування (табл. 3.20), попри результати застосування тесту Грейнджера.

Таблиця 3.19 – Результати оцінювання впливу рівня доларизації активів на Z-score банків України за 2009-2022 роки [розраховано автором]

Змінна	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
DolarAct	0.035	0.057	0.62	0.536	-0.077	0.148	
Constant	8.809	3.281	2.68	0.007	2.379	15.24	***
Mean dependent var	10.226		SD dependent var		17.588		
Overall r-squared	0.001		Number of obs		434		
Chi-square	0.383		Prob > chi2		0.536		
R-squared within	0.002		R-squared between		0.005		

Примітка: \*\*\* –  $p < 0,01$  (статистична значущість 99 %).

*Таблиця 3.20 – Результати оцінювання впливу рівня залежності від оптового фінансування на Z-score банків України за 2009-2022 роки [розраховано автором]*

Змінна	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
Wholesale	0.005	0.043	0.11	0.909	-0.079	0.088	
Constant	10.151	2.37	4.28	0.000	5.505	14.797	***
Mean dependent var	10.226		SD dependent var		17.588		
Overall r-squared	0.010		Number of obs		434		
Chi-square	0.013		Prob > chi2		0.909		
R-squared within	0.000		R-squared between		0.070		

Примітка: \*\*\* –  $p < 0,01$  (статистична значущість 99 %).

Наступним статистично значущим індикатором, що забезпечує зміну параметра фінансової стійкості Z-score є показник залежності банків від роздрібного фінансування (табл. 3.21). Його зростання на 1 % призводить до скорочення рівня фінансової стійкості банків на 0,22.

*Таблиця 3.21 – Результати оцінювання впливу рівня залежності від роздрібного фінансування на Z-score банків України за 2009-2022 роки [розраховано автором]*

Змінна	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
Retail	-0.22	0.045	-4.85	0.000	-0.308	-0.131	***
Constant	17.959	2.84	6.32	0.000	12.393	23.525	***
Mean dependent var	10.226		SD dependent var		17.588		
Overall r-squared	0.024		Number of obs		434		
Chi-square	23.528		Prob > chi2		0.000		
R-squared within	0.056		R-squared between		0.005		

Примітка: \*\*\* –  $p < 0,01$  (статистична значущість 99 %).

Слід зазначити, що застосування інструментарію панельного регресійного аналізу засвідчило, що індикатори буфера ліквідності, непрацюючих кредитів, ефективності витрат непроцентних доходів не є релевантними детермінантами забезпечення параметра фінансової стійкості Z-score (табл. 3.22 – 3.25).

Це вказує на той факт, що попередньо виявлені причинно-наслідкові зв'язки за результатами застосування тесту Грейнджера характерні лише для одного або декілька банків по вибірці та не можуть бути масштабовані на вітчизняний банківський ринок.

*Таблиця 3.22 – Результати оцінювання впливу буферів ліквідності на Z-score банків України за 2009-2022 роки [розраховано автором]*

Змінна	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
Liquid	0.001	0.068	0.02	0.986	-0.131	0.134	
Constant	10.204	2.686	3.80	0	4.94	15.468	***
Mean dependent var	10.226		SD dependent var		17.588		
Overall r-squared	0.000		Number of obs		434		
Chi-square	0.000		Prob > chi2		0.986		
R-squared within	0.000		R-squared between		0.000		

Примітка: \*\*\* –  $p < 0,01$  (статистична значущість 99 %).

*Таблиця 3.23 – Результати оцінювання впливу непрацюючих кредитів на Z-score банків України за 2009-2022 роки [розраховано автором]*

Змінна	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
NPL	-0.025	0.100	-0.25	0.801	-0.221	0.170	
Constant	10.27	2.339	4.39	0	5.686	14.854	***
Mean dependent var	10.226		SD dependent var		17.588		
Overall r-squared	0.007		Number of obs		434		
Chi-square	0.064		Prob > chi2		0.801		
R-squared within	0.000		R-squared between		0.020		

Примітка: \*\*\* –  $p < 0,01$  (статистична значущість 99 %).

*Таблиця 3.24 – Результати оцінювання впливу ефективності витрат на Z-score банків України за 2009-2022 роки [розраховано автором]*

Змінна	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
EffCost	-0.016	0.014	-1.16	0.246	-0.044	0.011	
Constant	11.788	2.679	4.40	0.000	6.538	17.038	***
Mean dependent var	10.226		SD dependent var		17.588		
Overall r-squared	0.008		Number of obs		434		
Chi-square	1.347		Prob > chi2		0.246		
R-squared within	0.003		R-squared between		0.034		

Примітка: \*\*\* –  $p < 0,01$  (статистична значущість 99 %).

*Таблиця 3.25 – Результати оцінювання впливу залежності від непроцентних доходів на Z-score банків України за 2009-2022 роки [розраховано автором]*

Змінна	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
NonPercent	-0.071	0.047	-1.53	0.126	-0.163	0.020	
Constant	12.105	2.524	4.80	0.000	7.159	17.051	***
Mean dependent var		10.226	SD dependent var		17.588		
Overall r-squared		0.003	Number of obs		434		
Chi-square		2.341	Prob > chi2		0.126		
R-squared within		0.008	R-squared between		0.134		

Примітка: \*\*\* –  $p < 0,01$  (статистична значущість 99 %).

Зазначимо, що останньою релевантною детермінантою забезпечення фінансової стійкості банків, вимірною показником Z-score, є частка кредитування юридичних осіб у кредитному портфелі банків (табл. 3.26).

*Таблиця 3.26 – Результати оцінювання впливу частки кредитування юридичних осіб на Z-score банків України за 2009-2022 роки [розраховано автором]*

Змінна	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
LegalCred	0.123	0.042	2.89	0.004	0.040	0.206	***
Constant	4.827	2.819	1.71	0.087	-0.697	10.351	*
Mean dependent var		10.226	SD dependent var		17.588		
Overall r-squared		0.085	Number of obs		434		
Chi-square		8.353	Prob > chi2		0.004		
R-squared within		0.012	R-squared between		0.204		

Примітка: \*\*\* –  $p < 0,01$  (статистична значущість 99 %), \*  $p < 0,1$  (статистична значущість 99 %).

Відмітимо, що вплив цього параметра виявився прямим – зростання рівня кредитування юридичних осіб на 1 % призводить до покращення рівня фінансової стійкості для вітчизняних банків у середньому на 0,123. Останнім з досліджених індикаторів є рівень кредитування фізичних осіб. Розрахунки засвідчили, що його вплив виявився не релевантним у контексті всієї досліджуваної вибірки даних (табл. 3.27).

Таблиця 3.27 – Результати оцінювання впливу кредитування фізичних осіб на Z-score банків України за 2009-2022 роки [розраховано автором]

Змінна	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
IndCred	-0.009	0.058	-0.15	0.877	-0.123	0.105	
Constant	10.365	2.386	4.34	0.000	5.689	15.042	***
Mean dependent var		10.226	SD dependent var		17.588		
Overall r-squared		0.045	Number of obs		434		
Chi-square		0.024	Prob > chi2		0.877		
R-squared within		0.002	R-squared between		0.129		

Примітка: \*\*\* –  $p < 0,01$  (статистична значущість 99 %).

Таким чином, перший етап дослідження продемонстрував наявність чотирьох релевантних детермінант забезпечення фінансової стійкості банків. Разом з тим, для забезпечення формування комплексного підходу до здійснення АМБ слід ідентифікувати також фактори, що впливають на значення цих ключових детермінант, що дозволить врахувати також трансмісійні зв'язки, що існують у системі банківського менеджменту.

На наступному етапі дослідження проведемо ідентифікацію детермінант забезпечення фінансової стійкості банків другого порядку (табл. 3.28).

Таблиця 3.28 – Результати визначення детермінант забезпечення адекватності капіталу банків України за допомогою каузального моделювання (тест Грейнджера) за 2009-2022 роки [розраховано автором]

Змінна	Z-bar	p-value	Детермінованість
Leverage	0.9035	0.3662	–
DolarPas	5.6646	0.0000	+
DolarAct	6.3186	0.0000	+
Wholesale	5.2106	0.0000	+
Retail	2.6153	0.0089	+
Liquid	3.3933	0.0007	+
NPL	6.7383	0.0000	+
EffCost	4.0600	0.0000	+
ROA	7.8189	0.0000	+
ROE	6.9220	0.0000	+
NonPercent	4.7183	0.0000	+
Conc	2.8964	0.0038	+
LegalCred	5.8411	0.0000	+
IndCred	7.4294	0.0000	+

Примітка: «+» – змінна є релевантним фактором, що впливає на показник адекватності капіталу принаймні для одного банку по вибірці; «–» - змінна не впливає на показник адекватності капіталу.

Таблиця 3.28 репрезентує результати застосування тесту Грейнджера для визначення причинно-наслідкових зв'язків між параметрами банківської діяльності та показником адекватності капіталу банків. Зазначимо, що серед досліджених вхідних параметрів лише показник левериджу не продемонстрував наявності ефекту каузальності в контексті забезпечення адекватності капіталу принаймні для одного з досліджуваних банків.

За аналогією до попереднього етапу оцінимо також силу та напрямок впливу потенційних детермінант адекватності капіталу банків за допомогою інструментарію панельного регресійного моделювання (табл. 3.29).

*Таблиця 3.29 – Узагальнені результати оцінювання впливу потенційних детермінант на адекватність капіталу банків України за 2009-2022 роки [розраховано автором]*

Змінна	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
DolarPas	-0.049	0.024	-2.00	0.045	-0.096	-0.001	**
DolarAct	0.030	0.041	0.74	0.459	-0.050	0.110	
Wholesale	0.004	0.031	0.13	0.898	-0.056	0.064	
Retail	-0.189	0.032	-5.88	0.000	-0.252	-0.126	***
Liquid	0.088	0.049	1.81	0.071	-0.007	0.183	*
NPL	-0.070	0.070	-0.99	0.320	-0.208	0.068	
EffCost	-0.013	0.010	-1.24	0.213	-0.032	0.007	
ROA	0.277	0.113	2.45	0.014	0.055	0.498	**
ROE	0.003	0.002	1.43	0.151	-0.001	0.007	
NonPercent	-0.125	0.033	-3.79	0.000	-0.190	-0.061	***
Conc	0.115	0.032	3.62	0.000	0.053	0.178	***
LegalCred	0.128	0.030	4.26	0.000	0.069	0.187	***
IndCred	-0.049	0.041	-1.19	0.234	-0.128	0.031	

Примітка: \*\*\* –  $p < 0,01$  (статистична значущість 99 %), \*\* –  $p < 0,05$  (статистична значущість 95 %), \*  $p < 0,1$  (статистична значущість 99 %).

Розрахунки засвідчили, що лише близько половини виявлених потенційних детермінант продемонстрували значущість причинно-наслідкових зв'язків у контексті всієї вибірки досліджуваних банків. Так, зокрема, факторами, що мають статистично значущий обернений вплив на адекватність капіталу банків, виявилися такі параметри як доларизація пасивів банку, залежність від роздрібного фінансування, залежність від непроцентних доходів. Беручи до уваги той факт, що адекватність капіталу має прямий вплив на інтегральний показник Z-score, ці фактори можна охарактеризувати як

інгібітори фінансової стійкості банків, тому завданням антикризового менеджменту банків є контроль зростання їх значень.

З іншого боку, до переліку стимуляторів фінансової стійкості банків слід включити такі показники як буфер ліквідності, рентабельність активів, кредитну концентрацію та частку кредитів, виданих юридичним особам, які мають позитивний трансмісійний ефект, забезпечуючи зростання рівня адекватності капіталу банків.

Проведемо аналогічне дослідження визначення потенційних детермінант рівня доларизації пасивів банків України. Результати, представлені, в таблиці 3.30, засвідчують, що потенціал впливу на рівень доларизації пасивів банків мають такі параметри як адекватність капіталу, леверидж, доларизація активів, залежність від оптового фінансування, рівень непрацюючих кредитів, рентабельність капіталу та активів, залежність від непроцентних доходів та кредити, видані фізичним особам.

*Таблиця 3.30 – Результати визначення детермінант рівня доларизації пасивів банків України за допомогою каузального моделювання (тест Грейнджера) за 2009-2022 роки [розраховано автором]*

Змінна	Z-bar	p-value	Детермінованість
CapAd	3.8393	0.0001	+
Leverage	2.8031	0.0051	+
DolarAct	4.8834	0.0000	+
Wholesale	6.7931	0.0000	+
Retail	1.1613	0.2455	-
Liquid	1.7276	0.0841	-
NPL	5.0828	0.0000	+
EffCost	1.8464	0.0648	-
ROA	2.3283	0.0199	+
ROE	2.7124	0.0067	+
NonPercent	8.6807	0.0000	+
Conc	0.2614	0.7938	-
LegalCred	1.6024	0.1091	-
IndCred	3.0077	0.0026	+

Примітка: «+» – змінна є релевантним фактором, що впливає на показник доларизації пасивів принаймні для одного банку по вибірці; «-» - змінна не впливає на показник доларизації пасивів



Проведене регресійне моделювання (табл. 3.31) засвідчує, що єдиним релевантним фактором, який має прямий зв'язок з рівнем доларизації пасивів по всій вибірці вітчизняних банків, виявилась залежність банків від оптового фінансування.

*Таблиця 3.31 – Узагальнені результати оцінювання впливу потенційних детермінант на рівень доларизації пасивів банків України за 2009-2022 роки [розраховано автором]*

Змінна	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
CapAd	-0.206	0.094	-2.20	0.028	-0.390	-0.023	**
Leverage	0.004	0.064	0.07	0.945	-0.121	0.130	
DolarAct	-0.318	0.076	-4.19	0.000	-0.467	-0.169	***
Wholesale	0.579	0.054	10.76	0.000	0.474	0.685	***
NPL	-0.255	0.236	-0.88	0.160	-0.922	0.311	
ROA	-0.982	0.220	-4.45	0.000	-1.414	-0.550	***
ROE	0.001	0.004	-0.12	0.907	-0.008	0.007	
NonPercent	-0.304	0.065	-4.65	0.000	-0.432	-0.176	***
IndCred	0.048	0.078	0.61	0.541	-0.105	0.200	

Примітка: \*\*\* –  $p < 0,01$  (статистична значущість 99 %), \*\* –  $p < 0,05$  (статистична значущість 95 %).

У той час, враховуючи обернений зв'язок доларизації пасивів з рівнем фінансової стійкості, можна відзначити, що цей індикатор демонструє обернений трансмісійний ефект на забезпечення фінансової стійкості банків, а значить, його зростання має обмежуватись у ході застосування заходів антикризового менеджменту банків. З іншого боку, досліджуючи параметри, що мають трансмісійний стимулювальний ефект на забезпечення фінансової стійкості банків, констатуємо, що до них належить адекватність капіталу, доларизація активів, рентабельність активів та непроцентні доходи.

Результати визначення потенційних детермінант залежності від роздрібного фінансування за допомогою застосування інструментарію каузального моделювання демонструє таблиця 3.32.

Отримані результати засвідчили, що потенціал впливу мають майже всі досліджувані показники, за винятком таких з них як буфер ліквідності, ефективність витрат, рентабельність капіталу та кредитна концентрація.

*Таблиця 3.32 – Результати визначення детермінант рівня залежності від роздрібного фінансування банків України за допомогою каузального моделювання (тест Грейнджера) за 2009-2022 роки [розраховано автором]*

Змінна	Z-bar	p-value	Детермінованість
CapAd	2.8829	0.0039	+
Leverage	2.5910	0.0096	+
DolarPas	3.7288	0.0002	+
DolarAct	6.1944	0.0000	+
Wholesale	5.4953	0.0000	+
Liquid	1.2795	0.2007	-
NPL	2.4617	0.0138	+
EffCost	1.8830	0.0597	-
ROA	2.7183	0.0066	+
ROE	1.5373	0.1242	-
NonPercent	8.1581	0.0000	+
Conc	0.9781	0.3280	-
LegalCred	3.5925	0.0003	+
IndCred	4.9308	0.0000	+

Примітка: «+» – змінна є релевантним фактором, що впливає на показник залежності від роздрібного фінансування принаймні для одного банку по вибірці; «-» - змінна не впливає на показник залежності від роздрібного фінансування

Водночас, враховуючи, що на цьому етапі аналізу виявлено залежності принаймні для одного банку, для забезпечення масштабування результатів проведемо регресійний аналіз, результати якого представлені в таблиці 3.33.

*Таблиця 3.33 – Узагальнені результати оцінювання впливу потенційних детермінант на рівень залежності від роздрібного фінансування банків України за 2009-2022 роки [розраховано автором]*

Змінна	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
CapAd	-0.392	0.067	-5.87	0.000	-0.523	-0.261	***
Leverage	0.043	0.046	0.93	0.354	-0.048	0.134	
DolarPas	0.650	0.017	38.50	0.000	0.617	0.683	***
DolarAct	-0.206	0.057	-3.59	0.000	-0.318	-0.093	***
Wholesale	0.284	0.042	6.74	0.000	0.201	0.367	***
NPL	-0.355	0.101	-3.53	0.000	-0.552	-0.158	***
ROA	-0.322	0.163	-1.97	0.048	-0.642	-0.002	**
NonPercent	-0.092	0.048	-1.90	0.058	-0.187	0.003	*
LegalCred	0.116	0.044	2.64	0.008	0.030	0.202	***
IndCred	-0.042	0.059	-0.71	0.479	-0.158	0.074	

Примітка: \*\*\* –  $p < 0,01$  (статистична значущість 99 %), \*\* –  $p < 0,05$  (статистична значущість 95 %), \*  $p < 0,1$  (статистична значущість 99 %).

Враховуючи обернений зв'язок параметра залежності від роздрібного фінансування та рівня фінансової стійкості банків, можна констатувати, що результати моделювання засвідчили, що об'єктами контролю антикризового менеджменту банків мають бути такі показники як доларизація пасивів, залежність від оптового фінансування, частка кредитів, виданих юридичним особам, оскільки зростання цих показників має трансмісійний інгібіторний вплив на рівень фінансової стійкості банків. Водночас підтверджено позитивний ефект адекватності капіталу банків, а також стимулювальний вплив доларизації активів, рентабельності активів та залежності від непроцентних доходів.

Останньою з досліджуваних детермінант забезпечення фінансової стійкості банків є рівень кредитування фізичних осіб. Таблиця 3.34 містить результати щодо оцінювання каузальних ефектів впливу на зазначений показник інших індикаторів функціонування банківської системи.

*Таблиця 3.34 – Результати визначення детермінант рівня кредитування юридичних осіб банків України за допомогою каузального моделювання (тест Грейнджера) за 2009-2022 роки [розраховано автором]*

Змінна	Z-bar	p-value	Детермінованість
CapAd	1.0982	0.2721	–
Leverage	2.1446	0.0320	+
DolarPas	9.2599	0.0000	+
DolarAct	2.5089	0.0121	+
Wholesale	4.3339	0.0000	+
Retail	5.5951	0.0000	+
Liquid	8.0228	0.0000	+
NPL	2.4189	0.0156	+
EffCost	3.8759	0.0001	+
ROA	4.4477	0.0000	+
ROE	3.9443	0.0001	+
NonPercent	7.6627	0.0000	+
Conc	5.4412	0.0000	+
IndCred	5.8202	0.0000	+

Примітка: «+» – змінна є релевантним фактором, що впливає на показник кредитування юридичних осіб принаймні для одного банку по вибірці; «–» - змінна не впливає на показник кредитування юридичних осіб.

Розрахунки продемонстрували, що потенціал каузальності мають всі досліджувані індикатори, окрім параметра адекватності капіталу банків. З іншого боку, результати регресійного моделювання, представлені в табл. 3.35, не дозволили підтвердити масштабність виявлених ефектів для всіх досліджуваних показників. Отже, враховуючи той факт, що показник кредитування фізичних осіб має прямий вплив на рівень фінансової стійкості банків, до показників, що мають трансмісійний ефект стимулювання фінансової стійкості, можна віднести рівень доларизації пасивів, залежність від оптового та роздрібного фінансування, а також рівень кредитної концентрації банків.

*Таблиця 3.35 – Узагальнені результати оцінювання впливу потенційних детермінант на рівень кредитування юридичних осіб банками України за 2009-2022 роки [розраховано автором]*

Змінна	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
Leverage	0.029	0.050	0.59	0.555	-0.068	0.126	
DolarPas	0.100	0.038	2.66	0.008	0.027	0.174	***
DolarAct	-0.181	0.063	-2.86	0.004	-0.306	-0.057	***
Wholesale	0.195	0.047	4.18	0.000	0.104	0.287	***
Retail	0.131	0.052	2.53	0.012	0.029	0.232	**
Liquid	-0.396	0.073	-5.43	0.000	-0.539	-0.253	***
NPL	-0.255	0.111	-2.29	0.022	-0.473	-0.037	**
EffCost	0.004	0.016	0.26	0.796	-0.027	0.035	
ROA	-0.199	0.176	-1.13	0.258	-0.545	0.146	
ROE	0.001	0.003	-0.02	0.988	-0.006	0.006	
NonPercent	-0.435	0.047	-9.17	0.000	-0.528	-0.342	***
Conc	0.689	0.036	19.21	0.000	0.629	0.772	***
IndCred	-0.632	0.053	-11.93	0.000	-0.736	-0.528	***

Примітка: \*\*\* –  $p < 0,01$  (статистична значущість 99 %), \*\* –  $p < 0,05$  (статистична значущість 95 %).

З іншого боку, параметрами-дестимуляторами фінансової стійкості банків на даному етапі було виявлено такі показники як рівень доларизації активів, буфер ліквідності, частку недіючих кредитів, залежність від непроцентних доходів та кредитування юридичних осіб.

### Висновки до розділу 3

1. З метою обґрунтування факторів, що визначають антикризову стійкість банків, висунуто гіпотезу, що бізнес-модель банку визначає його здатність до стабільного функціонування у кризові періоди. Для перевірки цієї гіпотези було сформовано вибірку з 54 банків України, що включає банки, які протягом 2009-2022 років залишалися фінансово стійкими, а також банки, які втратили свою платоспроможність та були ліквідовані (приєднані до інших банків) протягом цього періоду. За допомогою інструментарію кластерного аналізу було визначено ключові бізнес-моделі (описані чотирма критеріями), що характеризували діяльність досліджуваних банків станом на кожен рік дослідження протягом 2009-2022 років.

2. Результати моделювання засвідчили, що протягом останніх 14 років діяльність досліджуваних 54 банків характеризувалася у межах 21 бізнес-моделі. Було визначено, що зміна цих бізнес-моделей відбувалась відповідно до трендів банківського ринку. Водночас не було зафіксовано однозначних закономірностей щодо вибору бізнес-моделей здійснення діяльності банками, надалі визнаними неплатоспроможними.

3. З метою ідентифікації ендогенних детермінант стійкості фінансової бізнес-моделі банків запропоновано застосовувати науково-методичний підхід до визначення впливу ключових параметрів на інтегральний показник фінансової стійкості банків шляхом поєднання каузального моделювання (тест Грейнджера) та панельного регресійного моделювання (метод найменших квадратів з випадковими ефектами).

Для визначення безпосередніх та опосередкованих (трансмісійних) ефектів моделювання було проведено у два етапи: на першому етапі ідентифіковано ключові ендогенні детермінанти стійкості фінансової бізнес-моделі банків та визначено силу та напрям їх впливу; на другому етапі ідентифіковано детермінанти другого порядку (фактори, що обумовлюють

ключові детермінанти) та визначено трансмісійні ефекти впливу на фінансову стійкість банків.

4. Результати оцінювання ендогенних детермінант стійкості фінансової бізнес-моделі банків засвідчили, що безпосередній статистично значущий вплив на рівень фінансової стійкості банків, виміряну показником Z-score, мають чотири параметри – адекватність капіталу, частка кредитування юридичних осіб (прямий вплив); доларизація пасивів, залежність від роздрібного фінансування (обернений вплив).

5. Дослідження ендогенних детермінант стійкості фінансової бізнес-моделі банків другого порядку продемонструвало, що параметрами, які мають трансмісійний стимулювальний ефект для забезпечення фінансової стійкості банків є буфер ліквідності, рентабельність активів, кредитна концентрація, доларизація активів, непроцентні доходи, залежність від оптового фінансування. Адекватність капіталу та частка кредитів, виданих юридичним особам, продемонстрували не лише прямий позитивний вплив на фінансову стійкість, а й додаткові трансмісійні ефекти, забезпечуючи покращення значень інших показників банківського менеджменту.

Виявлено, що інгібіторами, які мають негативний трансмісійний вплив на рівень фінансової стійкості банків через зміну рівня її ключових детермінант, є такі показники, як доларизація пасивів та активів банку, залежність від оптового та роздрібного фінансування, залежність від непроцентних доходів, частка кредитів, виданих юридичним особам, буфер ліквідності, частку недіючих кредитів.

Це визначає, що ці показники мають бути об'єктом підвищеного контролю у механізмі АМБ та включатись як індикативні до планів відновлення діяльності. Крім того, виявлено, що одні й ті ж показники в певних випадках (зокрема, залежність від непроцентних доходів, частка кредитів, виданих юридичним особам, буфер ліквідності, залежність від оптового фінансування) одночасно мають трансмісійні стимулювальні та інгібіторні впливи.

Це доводить, що механізм АМБ має бути комплексним та забезпечувати одночасний контроль за системою показників стійкості фінансової бізнес-моделі з урахуванням їх взаємних впливів та зв'язків.

Основні положення цього розділу опубліковано автором у роботі [155].

## ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове розв'язання наукової проблеми розвитку теоретико-методологічних засад та розроблення практичного інструментарію формування й реалізації механізму антикризового менеджменту банку.

Результати дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. Комплексне теоретичне дослідження на основі поєднання контекстного, трендового (Google Trends) та бібліометричного (VOSviewer) дозволило ідентифікувати основні напрями, виокремити історичні та поточні тенденції у дослідженні банківських криз, а також обґрунтувати домінантні завдання, що виникають під час формування механізму АМБ у поточних умовах функціонування.

На цій основі визначено необхідність дослідження банківських криз: у широкому контексті як невіддільну ознаку функціонування фінансових ринків, та у прикладному аспекті – як результат неефективності функціонування банку як посередника, що має суб'єктивні та об'єктивні причини та вимагає комплексу внутрішніх та зовнішніх регуляторних впливів; у взаємозв'язку та взаємовпливі з факторами їх виникнення, умовами розгортання та протікання у відповідному часовому проміжку та з урахуванням регіональних особливостей.

2. Обґрунтовано, що для формалізації об'єктного поля АМБ доцільно базуватись на концепції бізнес-моделі банку з поділом на операційну та фінансову складові. Це дозволить сформувати практичні механізми та антикризовий інструментарій за допомогою цільових індикаторів, адаптованих до профілю ризиків бізнес-моделі, всебічного аналізу сценаріїв з урахуванням фінансової та операційної вразливості банку до кризових факторів та шоків.



Фінансові вразливості є результатом неспроможності банків ефективно формувати та розподіляти ресурси, що відбивається на їх фінансових показниках. Операційні вразливості банків є наслідком залежності від критичних ресурсів, постачальників та контрагентів, високого рівня взаємопов'язаності, складності операцій та послуг, які спричиняють передачу та посилення шоків, внаслідок чого знижується операційна стійкість, зростають операційні ризики та накопичується кризовий потенціал.

3. Визначено, що банківські кризи в Україні були результатом поєднання екзогенних факторів та тригерів та вразливостями бізнес-моделей банків, що призводили до наростання внутрішнього кризового потенціалу.

Екзогенні фактори включали екстремальні фактори (анексія Криму у 2014 році та наступний конфлікт на сході України; пандемія COVID-19 у 2020 році; повномасштабна війна росії з Україною, починаючи з лютого 2022 року), геополітичні ризики; зовнішні імпортовані шоки для кризи 2008 року; економічну та політичну нестабільність; неефективність банківського регулювання та нагляду для криз 2008 та 2014 років.

Ендогенними факторами, що спричинили внутрішні вразливості банків до криз, виступали неефективна система стратегічного менеджменту та невідповідна практика управління ризиками, що призводили до відсутності контрольованості, транспарентності та підзвітності, сприяючи створенню середовища, схильного до криз (дефіцит ліквідності, недостатня капіталізація та низька якість активів).

4. З'ясовано, що АМБ є постійною специфічною формою банківського менеджменту, виступаючи як його підсистема, що передбачає діагностику та виявлення симптомів, які передують кризі, розробку та впровадження ефективних стратегій для запобігання їх розвитку, а також швидке реагування для зменшення негативних наслідків у випадку виникнення кризових явищ.

Механізм АМБ розглядається як організована, упорядкована певним чином сукупність компонентів (підсистем) та взаємозв'язків між ними, що постійно взаємодіють між собою на основі принципів системного та

процесного управління та специфічних принципів для досягнення поставлених цілей подолання кризових ситуацій та інформування про ці процеси ключових стейкхолдерів:

Науково-методичний підхід до формування механізму АМБ на основі розробленої системно-процесної моделі об'єднує в єдиний комплекс процеси стратегічного менеджменту та процеси діагностики, попередження, подолання кризи та узгоджується з фазами розгортання кризи в банку. Це дозволяє диференціювати відповідні режими АМБ та операціоналізувати інструменти для їх реалізації на основі механізмів ескалації, активації та деактивації, щоб гарантувати, що перехід від одного етапу АМБ до іншого відповідає фазі розгортання кризи в банку. Це підвищить ефективність антикризових управлінських рішень та забезпечить стійкість банку у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

5. Доведено, що стратегічний менеджмент формує основу для формування стійкої бізнес-моделі як основи запобігання кризами.

У роботі розвинуто концептуальні засади стратегічного менеджменту в контексті превенції банківських криз на основі алгоритму трансформації бізнес-моделі, який враховує та інтегрує ендogenous та екзогенні фактори, створюючи цим внутрішні умови для адаптивності та вдосконалення стратегій, що дозволяє відповідати вимогам мінливого операційного середовища.

6. Доведено, що для забезпечення операційної стійкості необхідною умовою є безперервність діяльності як здатність банку виконувати притаманні йому функції скоординованим, безперебійним та ефективним способом, незалежно від впливу екзогенних та ендogenous загроз та шоків.

Зважаючи на це, розроблена модель планування безперервності діяльності, яка на відміну від наявних передбачає системний аналіз загроз безперервності, розробку планів відновлення з урахуванням результатів сценарного аналізу; забезпечує формування політик, дій та процесів,

необхідних для запобігання, підготовки до реагування, реагування та відновлення.

7. Розроблено методичне забезпечення формалізації фінансових бізнес-моделей банків, що відрізняється від наявних поєднанням кластерного аналізу (ієрархічна кластеризація, метод k-середніх) та експертних методів. Це дозволило ідентифікувати зміни в фінансових бізнес-моделях банків України, пов'язані зі змінами активів та пасивів, структури фінансування та кредитування та доходів.

Результати засвідчили, що протягом останніх чотирнадцяти років діяльність досліджуваних 54 банків характеризувалася у межах 21 бізнес-моделі. Визначено, що трансформація бізнес-моделей відбувалася відповідно до трендів банківського ринку. Водночас не було зафіксовано однозначних закономірностей щодо вибору бізнес-моделей здійснення діяльності банками, надалі визнаними неплатоспроможними. Це формує аналітичне підґрунтя механізму АМБ для оцінювання особливостей індивідуальної трансформації бізнес-моделей банків порівняно з загальноринковими тенденціями, її причини та вплив на стійкість до криз.

8. Розроблений науково-методичний підхід до ідентифікації ендогенних детермінант стійкості фінансової бізнес-моделі банків, що відрізняється від наявних поєднанням каузального моделювання (тест Грейнджера) та панельного регресійного моделювання (метод найменших квадратів з випадковими ефектами) та дозволяє формалізувати притаманні ним безпосередні та опосередковані (трансмісійні) ефекти.

За результатами апробації визначено, що ендогенними детермінантами стійкості фінансової бізнес-моделі банків першого порядку є адекватність капіталу, частка кредитування юридичних осіб (прямий вплив); доларизація пасивів, залежність від роздрібного фінансування (обернений вплив).

Детермінантами другого порядку, які мають трансмісійний стимулювальний ефект, є буфер ліквідності, рентабельність активів, кредитна концентрація, доларизація активів, непроцентні доходи, залежність від

оптового фінансування. Адекватність капіталу та частка кредитів, виданих юридичним особам, продемонстрували не лише прямий позитивний вплив на стійкість фінансової бізнес-моделі, а й додаткові трансмісійні ефекти, забезпечуючи покращення значень інших показників.

Інгібіторами, які мають негативний трансмісійний вплив на рівень стійкості фінансової бізнес-моделі банків, є доларизація балансу, залежність від оптового та роздрібного фінансування, залежність від непроцентних доходів, частка кредитів, виданих юридичним особам, буфер ліквідності, частку недіючих кредитів.

Виявлено, що в певних випадках такі показники, як залежність від непроцентних доходів, частка кредитів, виданих юридичним особам, буфер ліквідності, залежність від оптового фінансування, мають трансмісійні стимулювальні та інгібіторні впливи. Це доводить, що механізм АМБ має бути комплексним та забезпечувати одночасний контроль за системою показників стійкості фінансової бізнес-моделі з урахуванням їх взаємних впливів та зв'язків.

Використання цих результатів у практичній діяльності дозволить банкам комплексно оцінити внутрішню вразливість до ендогенних загроз та шоків, та проактивно реагувати на потенційні загрози, спрямовуючи управлінські рішення на підвищення стійкості до криз, адаптовані до ризик-профілю фінансової бізнес-моделі.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

- 1 Гриджук Д. М. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 44-48.
- 2 Онищенко Ю. І. Бізнес-модель банку: сутність та взаємозв'язок зі стратегією розвитку. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 113-117. DOI:10.32782/2224-6282/160-21.
- 3 Tomkus M. Identifying Business Models of Banks: Analysis of Biggest Banks from Europe and United States of America. Aarhus: Business and Social Sciences. URL: [http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/69715984/be\\_apendixu.pdf](http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/69715984/be_apendixu.pdf) (viewed on 10.06.2023).
- 4 Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. Wiley. La German, 2009. 72 p.
- 5 Гончаренко, Т. П. Методологія формування та реалізації бізнес-стратегії банку : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.08. Суми, 2021. 645 с.
- 6 Рудевська В. І. Бізнес-архітектура банківського сектору у забезпеченні зростання економіки країни: теорія, методологія, практика : монографія. Київ: Автограф, 2021. 236 с.
- 7 Школьник І. О., Акопян Д. Е. теоретичне обґрунтування та класифікація бізнес-моделей банків. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 1. С. 128-136.
- 8 Gutiérrez-López C., Abad-González J. Sustainability in the Banking Sector: A Predictive Model for the European Banking Union in the Aftermath of the Financial Crisis. *Sustainability*. 2020. № 12. P. 2566. <https://doi.org/10.3390/su12062566>.
- 9 Baselga-Pascual L., Trujillo-Ponce A., Cardone-Riportella C., Factors Influencing Bank Risk in Europe: Evidence from the Financial Crisis. *North American Journal of Economics and Finance*. 2015. № 34. P. 138-166. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2304160>.

10 Anginer D., Demirgüç-Kunt A., Mare D.S. Bank capital, institutional environment and systemic stability. *Journal of Financial Stability*. 2018. № 37. P. 97 – 106. DOI: 10.1016/j.jfs.2018.06.001.

11 Anginer D., Bertay A.C., Cull R., Demirgüç-Kunt A., Mare D.S. Bank capital regulation and risk after the Global Financial Crisis. *Journal of Financial Stability*. 2021. art. no. 100891. DOI: 10.1016/j.jfs.2021.100891

12 Danarsari D. N., Rokhim R. Capital buffer for stronger bank stability: empirical evidence from Indonesia's commercial banks. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*. 2018. № 26. P. 55-67.

13 Житар М.О., Ананьєва Ю.В. Особливості управління фінансовими результатами діяльності банківських установ. *Збірник наукових праць учених та аспірантів «Економічний вісник університету»*. 2019. № 40. 2019. С.134-140

14 Assaf A. G., Berger A. N., Roman R. A., Tsionas M. G. Does efficiency help banks survive and thrive during financial crises? *Journal of Banking & Finance*. 2019. № 106. P. 445-470.

15. Xu T., Hu K., Das U. Bank profitability, and financial stability. *SSRN Electronic Journal*. 2019. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3333750>.

16. The effects of business model on bank's stability / Nguyen T. T., Ho H. H., Nguyen D. V., Pham A. C., Nguyen T. T. *International Journal of Financial Studies*. 2021. № 9(3). P. 46. <https://doi.org/10.3390/ijfs9030046>.

17. Yip, A. W., Bocken, N. M. Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of Cleaner Production*. 2018. № 174. P. 150-169. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.190>.

18. Mergaerts F., Vander Vennet R. Business models and bank performance: A long-term perspective. *Journal of Financial Stability*. 2016. № 22. P. 57-75. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2015.12.002>.

19. A machine learning approach to rank the determinants of banking crises over time and across countries / Casabianca E. J., Catalano M., Forni L., Giarda E., Passeri S. *Journal of International Money and Finance*. 2022. № 129. P. 102739.

20. Anginer D., Demirguc-Kunt A., Zhu M. How does deposit insurance affect bank risk? Evidence from the recent crisis. *Journal of Banking and Finance*. 2014. № 48. P. 312–321. DOI: 10.1016/j.jbankfin.2013.09.013

21. Beck T., Demirgüç-Kunt A., Levine R.. Bank concentration, competition, and crises: First results. *Journal of Banking and Finance*. 2006. № 30(5). P. 1581–1603. URL: doi: 10.1016/j.jbankfin.2005.05.010 (on the date: 05.07.2023).

22. Berger A.N., Demirgüç-Kunt A., Levine R., Haubrich J.G. Bank concentration and competition: An evolution in the making. *Journal of Money, Credit and Banking*. 2004. № 36(3 II). P. 433–451.

23. Caprio G., Klingebiel D. Bank Insolvencies: Cross-Country Experience. Washington, D.C.: *World Bank*. 2016. Policy Research Working Paper № 1620. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/761051468739458460/pdf/multi-page.pdf> (on the date: 01.07.2023).

24. Cihak M., Demirgüç-Kunt A., Martinez Peria M.S., Mohseni-Cheraghloo A. Bank regulation and supervision in the context of the global crisis. *Journal of Financial Stability*. 2013. № 9 (4). P.733 – 746. DOI: 10.1016/j.jfs.2013.10.002.

25. Claessens S., Kose M. A. Financial Crises: Explanations, Types, and Implications. *International Monetary Found.* 2013. Working Paper № 13/28. URL:<https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp1328.pdf> (on the date: 09.03.2023).

26. Credit risk management: marketing segmentation, modeling, accounting, analysis and audit / T. Kosova, S. Smerichevskyi, O. Yaroshevaska [et al.]. *Scientific Horizons*. 2022. Vol. 25, No. 8. P. 106–116.

27. Cull R., Demirgüç-Kunt A., Morduch J. Does Regulatory Supervision Curtail Microfinance Profitability and Outreach? *World Development*. 2011. № 39 (6). P. 949–965. DOI: 10.1016/j.worlddev.2009.10.016.

28. Deltuvaite V. The Concentration-Stability Relationship in The Banking System: an Empirical Research. *Economics & Management*. 2010. № 5. P. 900-909.

29. Demirgüç-Kunt A., Detragiache E. Basel Core Principles and bank soundness: Does compliance matter? *Journal of Financial Stability*. 2011. № 7 (4). P. 179–190. 10.1016/j.jfs.2010.03.003.

30. Demirgüç-Kunt A., Detragiache E. Does deposit insurance increase banking system stability? An empirical investigation. *Journal of Monetary Economics*. 2002. № 49 (7). P. 1373 – 1406. DOI: 10.1016/S0304-3932(02)00171.

31. Demirgüç-Kunt A., Huizinga H. Market discipline and deposit insurance. *Statistics and Probability Letters*. 2004. № 66 (4). P. 375–399. DOI: 10.1016/j.jmoneco.2003.04.001

32. Demirgüç-Kunt A., Kane E., Laeven L. Deposit insurance around the world: A comprehensive analysis and database. *Journal of Financial Stability*. 2015. № 20. P. 155–183. DOI: 10.1016/j.jfs.2015.08.005

33. Doll M. Bank concentration, competition and financial stability. Master thesis International Economics and Finance. Tilburg University, 2010, 69 p. URL: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=113128> (on the date: 05.07.2023).

34. Hardy D., Pazarbaşıoğlu C. Determinants and Leading Indicators of Banking Crises: Further Evidence. *IMF Econ Rev* 1999. №46. P. 247–258 <https://doi.org/10.2307/3867642>

35. Ingves S. Banking Crisis from an International Perspective. URL: <http://www.imf.org/external/np/speeches/2003/040803.htm> (on the date: 14.12.2022).

36. Jiang L., Levine R., Lin C. Does Competition Affect Bank Risk? *Journal of Money, Credit and Banking*. 2023. № 55(5). P. 1043–1076

37. Kosova T., Smerichevskyi, S., Ivashchenko A., Radchenko, H. Theoretical aspects of risk management models in economics, marketing, finance and accounting. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. №3(38). № 409–418. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237474>.

38. Laeven L. A., Valencia F. V. Systemic Banking Crises Database: A Timely Update in Covid-19 Times (April 2020). CEPR Discussion Paper No. DP14569, SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3594190>



39. Llewellyn D. An Analysis of the Causes of Recent Banking Crises. *European Journal of Finance*. 2002. № 8 (2). P. 152–175. URL: DOI:10.1080/13518470110071182 (on the date: 14.11.2022).
40. Pereira Pedro C., Ramalho J. J., da Silva J. V. The main determinants of banking crises in OECD countries. *Review of World Economics*. 2018. № 154(1). P. 203–227.
41. Schaeck K., Cihak M., Wolfe S. Are competitive banking systems more stable?. *Journal of Money, Credit and Banking*. 2009. № 41(4). P. 711–734.
42. Zhytar M., Ananieva J. Anti-crisis financial regulation of the banking system: domestic realities and foreign experience. *Socio World-Social Research & Behavioral Sciences*. 2020. № 1. P. 58-63. 10.36962/SWD0101202058.
43. Von Hagen J., Ho T.-K. Money Market Pressure and the Determinants of Banking Crises. *Journal of Money, Credit and Banking*. 2007. № 39(5). P. 1037–1066.
44. Береславська О. І. Сучасні банківські кризи: причини та ймовірність повторення. *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право)*. 2013. № 3. С. 78-84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu\\_2013\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu_2013_3_12) (дата звернення: 05.09.2022).
45. Жовтанецька Я. В. Механізм антикризового управління діяльністю банків. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 187-192.
46. Жовтанецька Я. В. Моделі антикризового управління фінансовою діяльністю банків та особливості їх використання. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 1. С. 64–69.
47. Жовтанецька Я. В. Сучасні методологічні підходи до формування системи антикризового управління фінансовою діяльністю банків. *Регіональна економіка*. 2016. № 4. С. 100–107.
48. Коваленко В. В., Коренєва О.Г., Крухмаль О.В. Банківська криза та інструменти антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 2 (92). С. 144-150.

49. Косова Т. Д., Біляк С. Л., Розводовська М.А. Депозитні і кредитні операцій банківської установи в умовах надзвичайного стану: організація і методика обліку, аналізу, аудиту. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3 (89). С.123-127.

50. Стадник А. С. Механізм державного антикризового регулювання банківської системи : дисертація ... канд. екон. наук, спец.: 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. Суми: СумДУ, 2019. 287 с.

51. Шпачук В. В. Державне антикризове управління банківською системою: теорія, методологія, практика : монографія. К. : Акад. муніцип. упр., 2012. 302 с.

52 Nguyen T. C., Castro V., Wood J. A. A new comprehensive database of financial crisis: Identification, frequency, and duration. *Economic Modelling*. 2021. Volume 108. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2022.105770> (дата звернення 23.01.2022).

53 Жердецька Л. В. Системний ризик банківського сектору економіки: теорія, оцінка та регулювання : дис... д-ра екон. наук: 08.00.08. Одеса, 2018. 451 с. URL: <http://oneu.edu.ua/pages/science/spetsializovani-vcheni-radi/vchena-rada-d-41-055-01/#1517494231266-f09924de-19bf> (дата звернення: 16.02.2023).

54 2008 рік: Економічні підсумки для України. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій*. URL: [http://www.ier.com.ua/files/Regular\\_products/Economic\\_Summary/ES\\_2008\\_ukr.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Regular_products/Economic_Summary/ES_2008_ukr.pdf) (дата звернення: 16.02.2023).

55 Степаненко-Липовик Б. Банківські системи країн СНД: сучасний стан та наслідки фінансової кризи 2008 року. *Економіст*. 2012. № 7. Р. 40-42.

56 Версаль Н. І., Бондар А. Г. Проблемні банки в Україні: наслідки банківської кризи 2008-2009 рр. та ефективність відновлення їх функціонування. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2013. № 1. С. 11-19.

57 Версаль Н. І. Вплив фінансової кризи 2008-2009 рр. на структуру банківського сектора України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 12. С. 6-11.

58 Статистика. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic> (дата звернення: 28.08.2023).

59 Корнилюк Р. В. Банківська паніка в Україні: причини, динаміка, наслідки. *Економіка і регіон*. 2015. № 4. С. 116-123.

60 Власюк О. С. Банківська криза в Україні: втрати, помилки та пріоритети посткризового відновлення. *Стратегічні пріоритети*. 2017. № 2. С. 45-60.

61 Аржевітін С. М. Системна банківська криза в Україні: особливості, причини та шляхи подолання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 8. С. 16-18.

62 Дробязко А., Лісовенко В., Федосов В. Банківська система України: фінансові реалії 2014 року. *Ринок цінних паперів України*. 2014. № 8. С. 71-90.

63 Річний звіт Національного банку України за 2016 рік. *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/annual\\_report\\_2020.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2020.pdf?v=4).

64 Звіт про фінансову стабільність (червень 2018 року.) *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2018R1.pdf?v=4#page=62](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2018R1.pdf?v=4#page=62).

65 Звіт про фінансову стабільність (червень 2019 року.) *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2019-R1.pdf?v=4#page=17](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2019-R1.pdf?v=4#page=17).

66 Barisitz S., Fungáčová Z. Ukraine: Struggling banking sector and substantial political and economic uncertainty. 2015. URL: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:bof-201504231160>

67 Бронін О. В. Українські банки в умовах кризи: бізнес-моделі, що призвели до банкрутства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 32–37. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.22.32.

68 Дзюблюк О. В. Економічний розвиток і банківський сектор в умовах глобальної пандемічної кризи. *Фінанси України*. 2020. № 6. С. 25–55.

69 Результати проведення операцій Національного банку України з регулювання ліквідності банків. *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=27843415&cat\\_id=44578#1](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=27843415&cat_id=44578#1) (дата звернення: 16.02.2023).

70 Річний звіт Національного банку України за 2020 рік. *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/annual\\_report\\_2020.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2020.pdf?v=4). [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2020-H1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2020-H1.pdf?v=4).

71 Звіт про фінансову стабільність (червень 2020 року.) *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2020-H1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2020-H1.pdf?v=4).

72 Річний звіт Національного банку України за 2022 рік. *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/annual\\_report\\_2022.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2022.pdf?v=4).

73 Звіт про фінансову стабільність (червень 2022 року.) *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2022-H1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H1.pdf?v=4).

74 Звіт про фінансову стабільність (2022 рік.) *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2022.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022.pdf?v=4).

75 Звіт про фінансову стабільність (червень 2023 року.) *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2023-H1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H1.pdf?v=4).

76 Сіняговський Ю. В. Об'єктне поле антикризового менеджменту в банку. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 2. С. 228-235. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.2-27.

77 Д'яконова І. І., Сіняговський Ю. В. Банківські кризи в Україні: причини виникнення та наслідки. *Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України*: збірник матеріалів Міжнародної

наук.-практичної онлайн конференції (м. Суми, 22-24 листопада 2021 року). Суми : Сумський державний університет, 2021. С. 58-61.

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

79 Бодрецький М. В. Етапи антикризового управління банківськими установами. *Вісник Одеського національного університету. Сер.: Економіка*. 2018. Т. 23, Вип. 3. С. 141–145.

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

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

82 Болдирєв О. О. Антикризове управління банком : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. К., 2012. 20 с.

83 Борисова Л. Є., Колесник О. О. Специфіка антикризового управління банком в залежності від стадії життєвого циклу. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 2(13). С. 273–277.

84 Буряк О. П. Суть, значення та класифікація банківських криз. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. №9. 199-202.

85 Джулай В. О. Антикризове управління в банківському секторі економіки України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. К., 2011. 20 с.

86 Дронь М. А. Стратегія управління фінансовими ризиками в умовах кризи (на прикладі банківських установ) : дис. ... д-ра філософії : спец. 051. Дніпро, 2022. 181 с.

87 Жежерун Ю. В. Антикризове управління фінансовою стійкістю банківської системи : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. К., 2013. 23 с.

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

89 Зверяков М. І., Зверяков А. М. Антикризове управління фінансовою стійкістю банку в умовах економічних дисбалансів: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2015. 418 с.

90 Коваленко В. В., Ситник М. А. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банків. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 681–688.

91 Колесник О. О. Формування системи антикризового менеджменту банківських установ України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Чернігів, 2020. 229 с.

92 Копилюк О. І., Музичка О. М., Лозинська О. І. Стратегічний підхід до антикризового управління в банках України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 226-232.

93 Мамедов С. Г. Реструктуризація в системі антикризової адаптації банків в Україні: автореф. дис. ... к. е. н. : 08.00.08. К., 2020. 24 с.

94 Манжос С. Б. Особливості формування ефективної антикризової стратегії банку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки»*. 2013. Вип. 3. С. 263–269.

95 Мельник В. М., Колесник О. О. Науково-концептуальні положення підвищення якості функціонування системи антикризового менеджменту банківських установ. *Фінансові дослідження*. 2019. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/find\\_2019\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/find_2019_2_16).

96 Мельник В. М., Колесник О. О. Теоретичні аспекти дослідження сутності антикризового менеджменту банківських установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4(20). С. 334–341.

97 Петик Л. О. Банківські кризи та методи їх подолання: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Львів. держ. фін. акад. Л., 2011. 20 с.

98 Петик Л. О., Федорова С. В. Кризи банківської системи: характеристики та критерії класифікації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20(2). С. 225-230.

99 Серотюк Б. В. Методика проведення стрес-тестування ризиків комерційного банку в рамках програми антикризового управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 9(2). С. 13-17.

100 Серотюк Б. В. Діагностика фінансової стабільності банків в умовах механізму антикризового управління. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_4\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_61)

101 Сирота В. С. Функціональні та інституційні аспекти антикризового менеджменту в банківських установах України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2015. 19 с.

102 Стойка В. С. Економічна сутність банківських криз та причини їх виникнення. *Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка*. 2016. Вип. 1(47). Том 1. С. 405–410.

103 Сас Х. І. Роль і значення антикризових стратегій для комерційного банку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(2). С. 88-91.

104 Calomiris C. W. Banking crises yesterday and today. *Financial History Review*. 2010. № 17(1). P. 3-12.

105 Boyd J. H., De Nicolò G., Loukoianova E. Banking crises and crisis dating: Theory and evidence. *International Monetary Fund*. 2009. № 2009/141.

106 Boyd J. H., De Nicolò G., Rodionova T. Banking crises and crisis dating: Disentangling shocks and policy responses. *Journal of Financial Stability*. 2019. № 41. P. 45-54.

107 Eichengreen B., Arteta C. Banking crises in emerging markets: presumptions and evidence. *Financial policies in emerging markets*. 2002. P. 47-94.

108 Laeven L. Banking crises: A review. *Annu. Rev. Financ. Econ.* 2011. № 3(1), P. 17-40.

109 Laeven L., Valencia F. Systemic banking crises database. *IMF Economic Review*. 2013. № 61(2). P. 225-270.

110 Reinhart C. M., Rogoff K. S. Recovery from Financial Crises: Evidence from 100 Episodes. *American Economic Review*. 2014. № 104 (5). P. 50-55.

111 Klomp J. Causes of banking crises revisited. *The North American Journal of Economics and Finance*. 2010. № 21(1). P. 72-87.

112 Reinhart C. M., Rogoff K. S. Banking crises: an equal opportunity menace. *Journal of Banking & Finance*. 2013. № 37(11). P. 4557-4573.

113 Angkinand A. P. Banking regulation and the output cost of banking crises. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. 2009. № 19(2). P. 240-257.

114 Dell'Ariccia G., Detragiache E., Rajan R. The real effect of banking crises. *Journal of Financial Intermediation*. 2008. № 17(1). P. 89-112.

115 Kroszner R. S., Laeven L., Klingebiel D. Banking crises, financial dependence, and growth. *Journal of financial Economics*. 2007. № 84(1). P. 187-228.

116 Honohan P., Klingebiel D. Controlling the fiscal costs of banking crises. *World Bank Publications*. 2000. № 2441.

117 Diamond D. W., Dybvig P. H. Bank runs, deposit insurance, and liquidity. *Journal of political economy*. 1983. № 91(3). P. 401-419.

118 Diamond D. W. Banks and liquidity creation: a simple exposition of the Diamond-Dybvig model. *FRB Richmond Economic Quarterly*. 2007. № 93(2). P. 189-200.

119 Diamond D. W., Rajan R. G. Liquidity risk, liquidity creation, and financial fragility: A theory of banking. *Journal of political Economy*. 2001. № 109(2). P. 287-327.

120 Diamond D. W., Rajan R. G. The credit crisis: Conjectures about causes and remedies. *American Economic Review*. 2009. № 99(2). P. 606-610.

121 Duttagupta R., Cashin P. Anatomy of banking crises in developing and emerging market countries. *Journal of International Money and Finance*. 2011. № 30(2). P. 354-376.



122 Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 754 с.

123 Drahan O., Herasymenko I. Verniuk N. Anti-crisis management of the bank in the conditions of financial market instability. Collected Works of Uman National University of Horticulture. 2021. № 2. P. 40-49. 10.31395/2415-8240-2021-99-2-40-49.

124 Лачкова В. М., Лачков А. С. Антикризове управління комерційним банком у сучасних соціально-економічних умовах. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. Вип. 2(34). С. 43-53.

125 Вовк В. Я. Науково-методичний інструментарій антикризового управління банком. У кн. Розвиток банківської системи в умовах трансформації економічного простору : монографія / за ред. Чепелюк Г.М., Пантелеєвої Н.М. -Черкаси, 2016. С. 205-225.

126 Маринчак Л. Р., Савчин Л. М. Антикризове банківське управління в умовах надзвичайних ситуацій. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2023. № 1 (27). P. 101-110.

127 Пшик Б. Антикризове управління у фінансовій діяльності банку: теоретико-методологічні аспекти. *Socio-economic relations in the digital society*, 2017. № 2 (29). P. 50-54.

128 Краснова І. В., Майстер А. В. Антикризове управління в банківських установах. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2013. № 2. С. 247-251.

129 Крючко Л. С. Особливості антикризового управління вітчизняними банками. *Ефективна економіка*. 2015. № 4:  
URI:<http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3091>

130 Погребняк А. Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04. Київ, 2016. 234 с.

131 Шаранов Р. С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 1 (107). Р. 37-41.

132 Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2.  
URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6106>.

133 Зверяков О. М. Антикризове управління банком в умовах фінансової нестабільності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. № 3 (43). С. 80-85.

134 Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

135 Жовтанецька Я. В. Сучасні методологічні підходи до формування системи антикризового управління фінансовою діяльністю банків. *Регіональна економіка*. 2016. № 4. С. 100-107.

136 Тохтамиш Т.О., Буканова О.С. Теоретичні аспекти антикризового управління в банку. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 39. С. 665-671.

137 Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*. 2010. № 43(2-3). Р. 195-215.

138 Arduini F., Morabito V. Business continuity and the banking industry. *Communications of the ACM*. 2010. № 53(3). Р. 121-125.

139 Randeree K., Mahal A., Narwani A. A business continuity management maturity model for the UAE banking sector. *Business Process Management Journal*. 2012. № 18(3). Р. 472-492.

140 Aronis S., Stratopoulos G. Implementing business continuity management systems and sharing best practices at a European bank. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*. 2016. № 9(3). Р. 203-217.

141 Jung Y., Ryoo S., Cheung C. A. Study on the Operational Factors of Case Study for internalization in the Business Continuity Management System in

Commercial Bank. *International Journal of Crisis & Safety*. 2021. № 6(2). P. 56-67.

142 Viveka S. Lessons learnt from COVID-19 for business continuity management in banking sector. In *Building Resilient Organizations*. Routledge. 2023. P. 241-251.

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

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

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

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

147 Про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп: положення, затверджене постановою Правління Національного банку України 18.07.2019 № 95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-19#n14>

148 Д'яконова І. І., Сіняговський Ю. В. Роль транспарентності учасників банківського ринка в антикризовому регулюванні. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8330> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.8

149 Д'яконова І. І., Долгошеєва О. І., Іванова Л. С., Сіняговський Ю. В., Васюкова В. В. Сучасні парадигми формування корпоративної культури як ефективного інструменту менеджменту персоналу. *Вісник Сумського*

державного університету. Серія Економіка. 2021. № 4. С. 215-224. DOI:10.21272/1817-9215.2021.4-25.

150. Сіняговський Ю. В. Заходи відновлення діяльності банків України в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. №5. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8849>.

151. Д'яконова І. І., Сіняговський Ю. В. Транспарентність як фактор запобігання виникненню банківських криз. *Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України* : матеріали V Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції (м. Суми, 19-20 листопада 2020 року). Суми : Сумський державний університет, 2020. С.32-36.

152 Сіняговський Ю. В. Антикризове управління операційним ризиком банків України в умовах війни. *Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці: виклики, реалії, стратегії*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, СумДУ, 17-19 травня 2023 року). Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 110–112.

153 Сіняговський Ю. В. Забезпечення стійкості банків України в умовах війни на основі трансформації їх бізнес-моделей. *Актуальні проблеми фінансової системи України: збірник матеріалів XX міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів* (м. Черкаси, ЧДТУ, 23 листопада 2023 року). Черкаси: ЧДТУ, 2023. С. 58-61.

154 Сіняговський Ю. В. Антикризоровий менеджмент банків в умовах війни. *Актуальні проблеми фінансової системи України: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації»* (м. Кропивницький, 28 листопада 2023 року). Кропивницький: ЧДТУ, 2023. С. 58-61.

155 Сіняговський Ю. В. Внутрішні детермінанти стійкості бізнес-моделі банку в контексті формування антикризових механізмів. *European scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2023. Том 1. № 11. С. 266-277

## **ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

## Узагальнення екзогенних факторів криз у банку

Таблиця А.1 – Систематизація підходів науковців до ендogenous факторів криз в банку [складено автором]

		Середовище/Фактори	Науковці
Мегасередовище	фінансова глобалізація		В.Коваленко та ін.
	фінансова глобалізація; розвиток глобальної економіки; євроінтеграція України; лібералізація товарних ринків країн ЄС для України; фінансова політика міжнародних інституцій та організацій		Я. Жовтанецька
	процеси дерегуляції та лібералізації міжнародного руху капіталу в умовах глобалізації та швидкі темпи зростання обсягів фінансових операцій у світовому масштабі		О. Береславська
	збільшення зовнішніх довгострокових зобов'язань сприяє збільшенню числа криз, режим фіксованих обмінних курсів збільшує їх частоту		Дж. П. Джойс
	світове економічне зростання		Е. Дж. Касабьянка та ін.
	поширення кризи між країнами одного і того ж географічного регіону та від країн «великої сімки» до інших країн		С. Перейра Педро, Ж. Ж. С. Рамальо, Ж. В. да Сілва
Макросередовище	Макроекономічна нестабільність та шоки	стан економіки в режимі бифуркаційного розгалуження, що виник у результаті волатильності системних параметрів та характеризується погіршенням ключових макроекономічних показників (рівень безробіття, інфляції, обмінного курсу, ВВП та ін.)	А. Стадник
		макроекономічне середовище слабе, особливо коли економічне зростання повільне, а інфляція висока	А. Демирджоч-Кунт
		диспропорції та надмірна відкритість економіки, неадекватний курсовий режим у країні та високі процентні ставки, інфляція, «бульбашки» на ринку нерухомості	О. Береславська
		стан економіки в результаті кредитних бумів; цінових бульбашок на ринку нерухомості або ринку цінних паперів; уповільнення зростання експорту або втрати експортних ринків; наявність надлишкових потужностей/зниження рентабельності в реальному секторі; зниження обсягу інвестицій; зростання бюджетного дефіциту та/або дефіциту поточного рахунку; зростання державного боргу; різкі зміни валютних курсів та реальних процентних ставок	С. Інгвес
	Макроекономічні умови	зменшення обсягів виробництва, вплив інфляції	В. Коваленко та ін.
		ВВП; платіжний баланс країни; зовнішній борг; золотовалютні резерви; рівень інфляції; індекси промислової продукції, споживчих цін; рівень безробіття; фінансові ринки	Я. Жовтанецька
		погіршення умов торгівлі (69 %); економічний спад (55 %); «спекулятивний пузир» (24 %); «голландська хвороба» (14 %); відтік капіталу (7 %)	Дж. Капріо та Д. Клінгбіл
		темпи економічного зростання; показники платіжного балансу; грошові індикатори; рівень державного боргу	В. Шпачук
		структурні слабкості в економіці	Д. Ллевеллін
		одночасне сповільнення зростання реального ВВП; цикли підйому-спаду інфляції, кредитна експансія та приплив капіталу; зростання реальних процентних ставок	Д. К. Харді та К. Пазарбасіоглу
		уповільнення реального ВВП, зниження реальних процентних ставок, висока інфляція, великі бюджетні дефіцити та завищені обмінні курси	Ю. Фон Хаген, Т.-К.Хо
	інфляція, поточний рахунок, державний та зовнішній борг	Е. Дж. Касабьянка та ін.	
	Політичні умови	нездатність держави виконувати державою притаманні їй функції, зростання рівня політичних ризиків та погіршення ключових індикаторів якості державного управління; політичне втручання (40 %)	А. Стадник, Дж. Капріо та Д. Клінгбіл
	Інституційні умови	недоліки / слабкість інституційного середовища. Це обумовлено тим, що банки значною мірою залежать від інформаційного, правового та судового середовища. В тому числі недоліки судової системи (7 %)	С. Классенс та М. Айхан Косі, Дж. Капріо та Д. Клінгбіл
Соціальні умови	соціальна нестабільність та втрата довіри до державних інститутів та економічних агентів, у тому числі банків, що може призвести до «кризи довіри» та стати тригером для запуску механізмів банківської паніки	А. Стадник	

Таблиця А.2 – Систематизація підходів науковців до факторів вразливості банківської системи до криз [складено автором]

		Фактори	Науковці
Неефективна система державного регулювання, банківського регулювання та нагляду		неадекватність дій суб'єктів державного регулювання, помилки у державному регулюванні та нагляді	А. Стадник, П. Хоноган
		неефективність банківського регулювання та нагляду (90 % країн), що призводить до надмірного прийняття ризику банками без ефективної системи їх обмеження	В.Коваленко та ін., Д. Ллевеллін, Дж. Капріо та Д. Клінгбіл, Ч. У. Каломіріс, С. Классенс та М. Айхан Косі
		непродумана політика ліцензування банків, слабкий нагляд	О. Береславська
		неефективний банківський нагляд, зокрема через конфлікт інтересів	С. Классенс та М. Айхан Косі
		структурні аспекти регулювання та нагляду, що знаходяться під прямим контролем чи впливом уряду або центрального банку, у разі їх неефективності	А. Стадник
		неефективна робота центрального банку як кредитора останньої інстанції, що забезпечує належну підтримку ліквідності без зростання рівня морального ризику тощо	Ч. У. Каломіріс
Неефективна системи страхування вкладів		неефективність системи страхування вкладів, що призводить до зростання морального ризику банків	Г. Капріо, Д. Клінгбіл, Е. Кейн та Л. Ласвен
		система страхування вкладів призводить до зростання ймовірності банківської кризи тим більше, чим більше покриття вкладів, оскільки у цьому випадку банки схильні брати на себе вищий рівень ризиків, при цьому більшою мірою там, де наявне слабке інституційне середовище.	А. Демиргюч-Кунт
Характеристики банківської системи	Концентрація-нестійкість	значна частка державних банків	С. Классенс та М. Айхан Косі
		обмежена конкуренція в банківській сфері, в тому числі через бар'єри для іноземних банків	
		концентровані банківські системи менш стійкі, ніж неконцентровані	Дж. Шияку
		конкурентоспроможні банківські системи менше схильні до системної кризи та демонструють збільшення часу до кризи. Цей результат справедливий навіть з урахуванням концентрації банківської системи, яка пов'язана з високою ймовірністю кризи та меншим часом до кризи	К.Шек, М.Чихак, С. Вулф
	Концентрація-стійкість	кризи менш ймовірні в економіках з меншою кількістю регулятивних обмежень на конкуренцію та діяльність банків та національними установами, які заохочують конкуренцію	А. Демиргюч-Кунт
		кризи є менш ймовірними в економіках з концентрованою банківською системою	Т. Бек
		концентровані банківські системи мають меншу ймовірність виникнення епізодів системних банківських криз.	М. Долл
		банківські кризи зустрічаються рідше, а фіскальні витрати, що виникають при подоланні банківських криз, менше в країнах з концентрованою банківською системою	В. Дельтавайте
	загострення конкуренції суттєво підвищує банківські ризики та фінансову нестійкість. Це зумовлено тим, що конкуренція зменшує прибутки банків, збільшує надання банками нетрадиційних, ризикових банківських послуг та кредитування ризикових фірм	Р. С. Левін	

## ДОДАТОК Б

### Інформаційна база аналізу параметрів фінансової моделі банків

*Таблиця Б.1 – Параметри бізнес-моделі державних банків за 2009-2022 роки*

Банк	Дата	CapAd	Leverage	DolarPas	Retail	Wholesale	DolarAct	Liquid	NP	EffCost	ROA	ROE	NonPercent	Conc	LegalCred	IndCred	Z score
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
АТ КБ "ПриватБанк"	01.01.2010	11,93	7,38	54,54	45,28	18,43	35,54	16,58	13,70	92,11	1,21	11,53	23,14	78,04	62,28	15,76	0,48
	01.01.2011	10,47	8,55	54,52	53,93	16,10	35,54	16,58	11,40	92,11	1,21	11,53	23,14	78,04	62,28	15,76	0,47
	01.01.2012	11,54	7,67	57,98	54,72	9,26	34,77	13,71	15,90	93,15	0,98	8,51	24,92	73,22	57,60	15,62	0,39
	01.01.2013	10,61	8,42	57,77	55,71	12,18	39,89	17,25	20,80	92,16	0,96	9,08	20,73	65,96	54,88	11,08	0,38
	01.01.2014	9,47	9,56	48,24	54,96	12,15	39,58	17,35	15,50	91,69	0,94	9,91	15,56	66,46	55,38	11,08	0,37
	01.01.2015	11,09	8,01	49,40	59,22	19,92	39,77	12,40	12,20	96,67	0,67	6,06	9,90	2,00	66,15	14,77	0,28
	01.01.2016	10,38	8,64	51,09	58,42	11,99	38,40	23,49	14,60	99,44	0,11	3,03	29,32	70,20	58,80	11,40	0,08
	01.01.2017	5,76	16,37	50,41	72,84	1,46	7,60	8,48	76,70	-376,20	-0,62	-1073,31	32,73	54,80	46,35	8,44	-0,20
	01.01.2018	5,21	9,12	41,28	71,99	0,40	16,23	12,62	87,60	155,06	-4,67	-89,68	44,73	54,80	43,39	11,41	-1,66
	01.01.2019	5,99	7,96	35,68	70,79	0,30	17,95	21,64	83,40	61,81	2,44	40,68	40,71	55,95	43,12	12,83	0,90
	01.01.2020	9,88	4,76	29,55	69,73	0,26	15,68	23,74	78,40	52,18	5,91	59,80	50,38	53,90	40,90	13,00	2,16
	01.01.2021	9,33	6,33	30,84	67,35	0,17	14,20	26,75	74,00	67,30	4,29	46,01	54,84	41,44	31,68	9,76	1,57
	01.01.2022	11,43	5,11	26,69	66,45	0,16	14,12	25,23	69,90	65,85	6,01	52,62	48,27	41,96	31,35	10,61	2,20
01.01.2023	7,84	8,51	29,28	67,89	0,18	17,70	26,65	69,20	61,26	4,10	52,26	51,19	38,78	29,76	9,02	1,50	
АТ «Ощадбанк»	01.01.2010	27,34	2,66	23,57	34,46	42,12	8,65	10,06	0,05	89,26	1,16	4,23	9,66	71,15	61,64	9,51	0,48
	01.01.2011	28,17	2,55	9,17	45,95	40,56	6,88	9,26	0,08	91,85	0,78	2,77	15,84	69,24	61,46	7,78	0,36
	01.01.2012	23,86	3,19	24,31	44,79	29,97	17,38	7,48	0,07	95,07	0,72	3,01	15,58	71,40	65,98	5,42	0,32
	01.01.2013	21,07	3,75	24,88	43,98	29,86	19,50	18,79	0,07	94,62	0,69	3,30	9,90	59,52	56,84	2,68	0,30
	01.01.2014	19,75	4,06	28,06	43,23	43,08	23,20	11,98	0,10	93,04	1,10	5,55	14,44	49,77	47,34	2,43	0,43
	01.01.2015	11,09	8,01	49,40	59,22	19,92	28,37	9,36	0,23	154,02	-7,10	-39,97	7,59	61,41	58,20	3,21	-2,31
	01.01.2016	-2,21	-46,18	81,79	16,88	42,79	23,87	16,09	0,46	155,46	-8,10	-203,72	16,89	53,34	50,43	2,91	-2,69
	01.01.2017	7,11	13,07	62,00	35,43	23,23	33,95	22,16	0,57	-97,93	0,25	12,36	13,64	44,45	42,13	2,32	0,11
	01.01.2018	10,67	6,42	57,62	42,72	22,79	44,92	17,16	0,63	97,73	0,19	1,77	19,84	43,30	40,92	2,38	0,10
	01.01.2019	6,37	10,78	56,42	47,44	22,04	49,61	21,39	0,67	99,57	0,06	0,87	17,33	45,08	42,01	3,07	0,04
	01.01.2020	6,21	11,83	53,25	45,31	10,92	50,24	29,74	0,56	99,02	0,08	1,31	26,36	38,98	35,52	3,46	0,05
	01.01.2021	8,16	9,75	39,09	58,75	8,33	32,18	27,05	0,48	91,10	1,03	12,66	39,84	33,21	28,60	4,61	0,37
	01.01.2022	8,75	9,83	28,18	56,63	5,56	21,46	24,51	0,33	80,79	0,42	4,83	21,38	34,96	28,30	6,66	0,17
01.01.2023	7,43	11,28	24,81	66,68	3,99	22,87	27,93	0,46	98,34	0,21	2,89	41,69	30,42	23,92	6,49	0,10	



Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
АТ «Укрексімбанк	01.01.2010	19,00	4,26	65,22	19,24	51,20	47,81	10,73	0,08	97,71	0,04	0,19	10,90	80,04	77,85	2,19	0,08
	01.01.2011	23,85	3,19	65,29	22,21	35,51	40,53	14,86	0,15	98,05	0,07	0,29	10,10	64,37	62,96	1,41	0,10
	01.01.2012	23,61	3,24	60,62	23,57	29,39	33,78	11,65	0,19	98,12	0,12	0,50	12,53	61,89	60,72	1,17	0,12
	01.01.2013	20,30	3,93	66,24	22,55	22,14	46,68	23,35	0,23	96,65	0,17	0,82	13,77	45,96	45,28	0,68	0,12
	01.01.2014	19,17	4,22	61,17	22,64	41,17	45,69	10,49	0,26	96,31	0,30	1,55	6,32	44,81	44,30	0,51	0,16
	01.01.2015	10,74	8,31	75,19	19,45	44,07	57,14	16,69	0,42	168,03	-7,51	-69,88	23,57	50,60	49,81	0,79	-2,49
	01.01.2016	-2,21	-46,18	81,79	16,88	42,79	48,90	17,13	0,47	218,01	-8,17	-470,23	-10,25	51,42	50,73	0,70	-2,76
	01.01.2017	3,28	29,48	83,26	15,77	44,49	46,65	20,30	0,51	-105,90	-0,67	-17,72	20,22	49,37	48,74	0,63	-0,21
	01.01.2018	6,43	10,83	83,10	16,00	41,97	61,95	20,40	0,60	92,20	0,41	6,43	1,97	51,56	50,95	0,62	0,16
	01.01.2019	3,64	18,15	79,86	17,10	46,01	62,28	19,62	0,58	67,30	0,37	10,10	8,02	59,18	58,33	0,85	0,14
	01.01.2020	4,40	14,76	74,19	19,61	40,85	55,10	26,41	0,54	96,27	0,03	0,71	31,86	54,20	53,29	0,91	0,03
	01.01.2021	5,93	14,43	55,22	14,84	19,49	50,31	27,47	0,54	147,65	-2,28	-54,28	10,33	39,11	38,23	0,88	-0,75
	01.01.2022	5,93	14,43	55,22	14,84	19,49	43,67	28,12	0,31	61,40	1,30	21,92	19,23	41,28	40,59	0,69	0,46
01.01.2023	0,79	114,57	62,53	14,09	15,08	49,06	39,03	0,43	144,27	-3,01	-380,95	17,40	36,11	35,84	0,27	-1,01	
АБ «УКРГАЗБАНК»	01.01.2010	0,79	125,70	28,27	26,56	43,45	21,52	16,86	0,53	300,99	-36,52	-4627,30	8,82	63,92	43,79	20,12	-3,16
	01.01.2011	14,39	5,95	40,15	37,08	46,51	17,91	19,84	0,51	98,27	0,07	0,51	5,27	53,81	39,33	14,48	0,02
	01.01.2012	15,44	5,48	32,46	28,55	57,48	15,44	19,95	0,43	288,57	-19,90	-128,88	2,34	58,22	47,95	10,27	-1,71
	01.01.2013	18,17	4,50	34,15	30,82	49,29	26,21	25,83	0,35	53,93	4,81	26,49	12,33	41,32	32,76	8,56	0,43
	01.01.2014	19,01	4,26	30,69	29,63	44,61	24,61	14,45	0,28	59,59	4,20	22,10	16,67	43,11	34,37	8,74	0,38
	01.01.2015	7,47	12,39	30,63	35,26	34,10	22,34	11,80	0,38	160,00	-13,21	-176,87	38,59	57,83	42,26	15,57	-1,14
	01.01.2016	10,33	8,68	41,24	29,45	13,39	33,06	26,50	0,35	94,18	0,86	4,34	33,88	42,98	32,30	10,69	0,08
	01.01.2017	9,29	9,76	48,79	27,84	2,27	37,99	14,93	0,26	95,29	0,57	13,96	17,41	44,61	35,97	8,64	0,06
	01.01.2018	7,03	11,31	48,46	26,30	3,06	45,94	8,61	0,24	92,30	0,78	11,08	15,26	53,44	45,68	7,76	0,07
	01.01.2019	6,23	13,31	45,10	27,49	7,60	41,94	11,79	0,15	79,72	0,83	13,35	13,82	57,98	51,00	6,98	0,08
	01.01.2020	6,48	13,46	57,62	24,81	5,16	53,70	30,44	0,19	88,87	1,01	15,62	20,05	36,22	31,95	4,26	0,09
	01.01.2021	5,64	15,70	51,40	22,18	4,22	51,76	21,45	0,14	95,75	0,27	4,81	20,46	36,28	32,60	3,68	0,03
	01.01.2022	8,93	9,60	47,22	24,67	6,54	46,57	23,23	0,10	68,05	2,89	32,42	28,11	47,39	42,39	5,00	0,26
01.01.2023	4,73	18,03	38,94	25,76	7,18	39,81	21,06	0,28	126,67	-2,64	-55,83	22,88	50,03	45,10	4,94	-0,22	

Таблиця Б.2 – Параметри бізнес-моделі приватних банків за 2009-2022 роки

Банк	Дата	CapAd	Leverage	DolarPas	Retail	Wholesale	DolarAct	Liquid	NP	EffCost	ROA	ROE	NonPercent	Conc	LegalCred	IndCred	Z score
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
АТ «ПУМБ»	01.01.2010	15,10	5,62	66,89	25,62	26,27	47,51	21,82	0,29	129,34	-4,60	-30,48	13,05	70,30	50,39	19,91	3,88
	01.01.2011	15,75	5,35	61,50	33,49	25,37	38,58	20,46	0,25	90,18	1,30	8,26	12,79	64,04	48,28	15,76	6,30
	01.01.2012	11,56	7,65	54,20	27,98	22,36	39,02	30,07	0,27	90,28	0,77	6,65	14,84	50,30	37,14	13,16	4,55
	01.01.2013	14,93	5,70	54,84	42,23	11,46	45,21	17,90	0,18	89,75	0,66	4,40	18,98	60,22	48,23	11,99	5,76
	01.01.2014	14,01	6,14	51,69	39,10	19,63	44,70	19,68	0,11	88,69	1,32	9,41	19,84	59,92	48,60	11,32	5,66
	01.01.2015	13,48	6,42	55,57	40,37	17,70	51,38	13,23	0,07	102,02	0,38	2,83	27,24	75,53	61,83	13,70	5,12
	01.01.2016	9,74	9,27	56,35	41,20	16,09	40,62	13,86	0,24	127,79	-4,78	-50,86	32,35	76,14	60,04	16,10	1,83
	01.01.2017	9,09	10,01	53,94	36,32	16,39	39,28	14,89	0,24	93,63	0,90	9,43	28,24	63,71	50,37	13,34	3,69
	01.01.2018	8,92	8,55	46,72	37,49	7,88	44,11	15,36	0,21	87,59	1,44	16,13	32,80	60,94	46,35	14,59	3,83
	01.01.2019	10,65	6,89	45,27	39,76	2,72	39,62	14,14	0,21	62,49	3,38	31,79	28,08	61,78	42,22	19,55	5,18
	01.01.2020	14,34	5,11	36,56	44,48	2,01	31,73	11,99	0,21	70,20	4,12	28,72	26,64	64,19	40,11	24,08	6,82
	01.01.2021	11,97	6,77	35,18	41,40	2,07	29,55	14,96	0,19	74,09	3,22	26,93	24,40	53,24	32,74	20,50	5,62
	01.01.2022	11,41	7,33	27,89	38,14	1,57	24,04	13,84	0,19	55,39	3,80	33,34	24,71	53,05	33,07	19,98	5,62
01.01.2023	9,15	8,57	31,28	37,94	2,32	28,64	19,50	0,19	102,27	-0,31	-3,40	30,48	49,74	29,71	20,03	3,27	
АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	01.01.2010	9,18	9,90	80,85	30,48	53,23	64,54	17,79	0,66	126,76	-2,53	-27,63	5,00	72,27	19,83	52,44	0,77
	01.01.2011	6,36	14,72	78,83	34,11	39,30	56,29	26,84	0,49	169,00	-6,91	-108,73	9,41	53,46	15,41	38,05	-0,06
	01.01.2012	7,04	13,20	72,49	41,48	43,75	41,75	21,83	0,37	147,58	-6,48	-92,00	9,10	69,41	26,48	42,93	0,07
	01.01.2013	8,57	10,67	77,89	40,55	34,80	63,26	10,63	0,20	135,23	-3,84	-44,85	5,02	57,40	33,33	24,07	0,55
	01.01.2014	8,32	11,02	71,55	43,86	36,95	59,51	14,33	0,17	101,11	-0,05	-0,64	9,92	55,84	31,05	24,78	0,95
	01.01.2015	9,40	9,64	71,95	35,41	43,36	57,89	11,78	0,09	164,75	-7,33	-77,95	5,70	69,77	32,76	37,01	0,24
	01.01.2016	11,39	7,78	67,12	40,84	26,06	48,33	10,08	0,14	427,05	-29,82	-303,56	26,60	72,42	25,79	46,63	-2,13
	01.01.2017	15,35	5,52	67,93	46,70	0,02	41,92	12,08	0,15	93,06	1,38	9,87	49,94	74,35	29,40	44,94	1,93
	01.01.2018	12,71	5,71	58,94	39,07	0,01	56,58	19,79	0,15	88,94	1,36	10,71	37,92	68,51	26,49	42,02	1,62
	01.01.2019	8,37	8,56	38,45	57,57	0,01	45,43	12,80	0,15	95,77	0,85	10,16	68,57	66,91	11,77	55,14	1,06
	01.01.2020	8,47	9,45	28,15	65,40	0,40	30,14	10,80	0,15	88,06	2,65	31,30	50,58	59,54	6,83	52,71	1,28
	01.01.2021	7,20	11,77	30,16	70,74	0,95	30,50	12,07	0,14	91,25	1,86	25,78	49,36	52,24	6,52	45,72	1,04
	01.01.2022	11,17	7,56	25,57	65,81	1,17	22,80	13,64	0,12	65,04	5,10	45,69	50,84	47,61	3,99	43,62	1,88
01.01.2023	9,67	8,40	42,46	63,62	0,46	36,08	26,52	0,11	86,48	2,27	23,46	53,94	39,86	0,02	39,84	1,38	
АБ «Південний»	01.01.2010	13,61	6,35	61,41	35,12	31,45	49,85	18,73	0,10	94,87	0,57	4,19	18,04	75,19	64,64	10,55	39,94
	01.01.2011	14,64	5,83	56,72	47,77	12,20	44,57	15,11	0,11	93,89	0,41	2,83	18,07	77,10	68,76	8,34	42,40
	01.01.2012	15,56	5,43	52,88	47,84	14,50	39,36	13,56	0,10	97,15	0,52	3,35	34,51	78,87	72,94	5,93	45,27
	01.01.2013	16,34	5,12	61,30	46,92	22,83	46,30	16,62	0,11	94,31	0,61	3,71	24,29	71,52	68,06	3,47	47,73
	01.01.2014	15,04	5,65	64,19	44,36	29,83	46,38	12,67	0,07	94,72	0,48	3,21	20,95	71,00	68,29	2,71	43,72
	01.01.2015	12,52	6,99	63,95	32,27	41,82	52,58	12,51	0,02	96,83	1,19	9,46	26,05	73,01	69,85	3,16	38,60
	01.01.2016	10,27	8,73	63,22	30,70	37,39	55,65	23,31	0,15	97,39	0,28	7,30	31,65	63,90	61,91	1,98	29,73
	01.01.2017	10,09	8,91	63,65	35,36	32,96	53,32	16,65	0,13	96,38	0,34	3,29	29,58	67,93	66,33	1,60	29,39
	01.01.2018	8,49	10,07	55,56	34,41	26,21	51,50	14,63	0,12	96,32	0,30	3,58	35,15	64,50	63,25	1,25	24,75
	01.01.2019	9,38	8,93	52,75	37,73	18,05	48,73	13,50	0,12	83,73	1,02	10,93	34,22	65,32	64,06	1,26	29,29
	01.01.2020	10,08	8,41	45,87	38,54	11,91	37,58	18,37	0,12	90,69	1,07	10,59	33,49	51,58	50,65	0,92	31,38

Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	01.01.2021	8,30	10,64	39,54	32,63	8,61	37,21	14,35	0,13	92,00	0,73	8,83	36,65	49,90	49,36	0,53	25,44
	01.01.2022	7,67	11,68	33,34	28,70	6,00	31,22	15,10	0,25	66,27	1,42	18,47	44,70	43,49	43,02	0,48	25,57
	01.01.2023	8,44	9,94	41,30	27,40	7,71	37,80	20,50	0,18	92,77	0,78	9,30	39,69	28,51	28,10	0,41	25,97
«БІЗНЕС СТАНДАРТ»	01.01.2010	19,44	4,14	47,61	42,31	16,34	32,99	13,19	0,08	95,13	0,06	0,31	10,62	78,91	45,39	33,52	25,11
	01.01.2011	9,79	9,22	35,49	32,11	19,85	27,68	33,08	0,15	97,09	0,06	0,57	30,52	43,11	27,56	15,55	12,68
АТ «ТАСКОМБАНК» ( правонаступник «БІЗНЕС СТАНДАРТ»)	01.01.2012	8,96	10,16	49,90	33,18	21,89	46,42	38,83	0,13	77,36	1,13	12,64	55,42	39,37	30,81	8,56	13,00
	01.01.2013	12,95	6,72	47,60	49,07	8,19	48,59	17,95	0,10	93,06	1,15	8,87	37,62	65,82	59,15	6,67	18,16
	01.01.2014	12,62	6,92	49,48	50,61	15,77	47,41	8,16	0,11	89,21	1,50	11,86	20,39	77,62	73,17	4,45	18,19
	01.01.2015	11,32	7,84	59,87	52,44	8,51	56,64	8,15	0,06	96,77	0,39	3,49	20,13	71,99	69,82	2,17	15,08
	01.01.2016	9,07	10,02	51,03	32,82	25,01	49,34	13,83	0,24	99,66	0,42	0,29	26,19	73,32	70,58	2,74	12,23
	01.01.2017	8,02	11,47	41,17	31,62	21,03	39,23	12,54	0,26	99,19	0,10	0,88	23,49	70,13	66,93	3,20	10,46
	01.01.2018	6,37	13,82	46,03	46,57	7,29	44,51	6,64	0,22	92,17	1,04	16,39	25,85	78,98	73,16	5,82	9,55
	01.01.2019	11,30	7,35	49,78	50,92	7,18	46,63	11,79	0,21	69,12	2,14	18,95	24,80	74,42	64,78	9,63	17,30
	01.01.2020	12,92	6,45	45,68	47,76	5,33	40,18	14,46	0,21	84,83	2,30	17,80	28,12	65,68	55,89	9,79	19,60
	01.01.2021	12,13	7,02	40,02	38,66	4,08	34,31	9,55	0,19	86,71	1,54	12,71	25,50	55,82	47,89	7,93	17,60
	01.01.2022	9,87	8,87	29,95	32,50	3,05	27,15	9,12	0,17	72,40	1,44	14,60	29,30	53,66	40,55	13,11	14,57
	01.01.2023	9,98	8,07	36,34	41,89	1,93	31,42	13,18	0,18	99,30	0,10	0,96	32,16	49,68	31,56	18,11	12,97
АКЦЕНТ-БАНК	01.01.2010	18,90	4,29	67,73	22,85	75,07	42,08	6,14	0,18	84,48	2,95	15,59	25,71	90,12	26,19	63,93	8,29
АТ «А – БАНК» ( правонаступник «АКЦЕНТ- БАНК»)	01.01.2011	22,24	3,50	78,00	37,34	55,14	40,85	24,78	0,15	95,04	0,65	2,94	31,01	70,09	13,83	56,25	8,69
	01.01.2012	13,52	6,40	52,85	46,37	40,57	32,11	17,00	0,22	98,60	0,01	0,05	56,76	78,70	10,88	67,83	5,13
	01.01.2013	10,39	8,63	57,79	54,85	22,02	48,35	36,84	0,23	98,55	0,17	1,61	18,11	54,05	14,45	39,61	4,01
	01.01.2014	9,24	9,83	37,33	84,11	2,59	30,98	41,68	0,14	96,83	0,51	5,50	21,65	56,20	18,66	37,54	3,70
	01.01.2015	9,57	9,45	43,38	87,83	2,55	37,77	49,01	0,10	97,57	0,49	5,08	17,08	48,22	7,40	40,81	3,82
	01.01.2016	8,17	11,25	39,61	80,38	1,73	38,59	40,02	0,39	92,41	2,07	23,24	26,52	58,56	18,37	40,19	3,89
	01.01.2017	11,99	7,34	17,87	83,17	1,89	10,59	8,90	0,39	88,56	3,17	30,32	25,91	75,15	11,37	63,78	5,76
	01.01.2018	12,58	5,55	13,94	89,03	0,00	15,25	10,95	0,38	79,54	5,46	43,41	32,46	71,48	3,17	68,31	6,85
	01.01.2019	15,68	4,34	13,43	78,25	0,00	11,70	10,93	0,37	56,72	9,46	60,36	19,18	76,05	3,10	72,96	9,54
	01.01.2020	11,23	5,98	11,91	81,42	0,20	9,10	8,60	0,37	87,86	3,11	27,67	21,19	80,73	4,60	76,12	5,44
	01.01.2021	11,35	6,47	16,03	79,39	0,62	12,68	6,91	0,36	88,79	2,76	24,28	19,81	81,07	9,94	71,12	5,35
	01.01.2022	13,78	5,54	16,94	75,33	0,75	13,53	10,54	0,34	44,91	5,02	36,39	23,39	69,21	11,03	58,18	7,14
01.01.2023	10,96	6,35	30,45	77,13	1,64	22,02	19,57	0,31	95,64	0,92	8,38	41,54	51,64	3,79	47,86	4,51	
АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО»	01.01.2010	11,78	7,49	59,86	37,71	38,69	60,39	44,95	0,55	99,23	0,33	2,76	16,37	83,11	0,00	0,00	6,72
	01.01.2011	9,57	9,45	57,49	42,51	30,82	44,40	30,26	0,64	96,31	0,08	0,79	13,35	64,39	0,00	64,39	3,87
	01.01.2012	7,01	13,26	57,55	41,52	28,94	47,72	30,86	0,66	99,98	0,02	0,33	14,96	62,58	0,00	62,58	2,82
	01.01.2013	7,12	13,05	61,74	52,11	18,21	54,75	30,96	0,58	98,00	0,02	0,28	15,42	62,33	59,49	2,84	2,87
	01.01.2014	9,78	9,22	55,57	60,98	7,12	55,44	24,19	0,59	102,47	-0,39	-3,99	19,31	64,31	60,92	3,39	3,77
	01.01.2015	9,77	9,24	64,83	53,53	13,45	56,24	16,19	0,32	111,18	-1,44	-14,77	32,05	76,78	72,09	4,69	3,34
	01.01.2016	0,42	236,00	56,31	49,38	11,94	46,84	11,37	0,32	85,66	3,76	891,90	26,90	68,94	64,15	4,79	1,68
	01.01.2017	7,23	12,83	46,55	58,81	1,78	40,71	19,33	0,28	-111,82	-1,61	-19,94	56,89	61,60	56,01	5,59	2,26

## Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	01.01.2018	7,84	8,98	47,94	49,17	0,00	54,49	15,97	0,28	139,18	-3,71	-47,28	36,39	55,09	48,55	6,53	1,66
	01.01.2019	8,04	8,61	42,94	43,97	0,00	49,66	14,11	0,28	122,47	-1,78	-22,10	56,83	54,41	46,39	8,02	2,51
	01.01.2020	10,36	6,27	28,45	44,90	0,00	35,27	13,08	0,29	96,70	0,66	6,38	62,59	52,31	39,52	12,79	4,43
	01.01.2021	7,65	9,27	28,04	29,31	0,00	36,21	15,96	0,30	97,97	0,25	3,32	56,68	39,81	31,12	8,69	3,18
	01.01.2022	7,61	10,37	22,66	18,40	4,16	27,86	11,07	0,26	32,71	2,40	31,59	50,25	36,82	31,58	5,24	4,02
01.01.2023	7,91	10,50	39,41	20,64	0,03	35,43	32,40	0,30	99,57	0,03	0,39	30,80	26,28	17,66	8,63	3,19	
Хоум кредит банк	01.01.2010	26,78	2,73	55,98	55,34	23,18	29,18	17,28	0,09	98,54	1,22	4,57	41,88	60,32	6,44	53,89	78,90
	01.01.2011	30,12	2,32	48,19	73,65	1,28	27,55	25,55	0,08	94,51	0,87	2,89	52,06	40,76	6,66	34,10	87,32
ПАТ «БАНК ВОСТОК» ( правонаступник Хоум кредит банк)	01.01.2012	91,05	0,10	14,94	23,98	21,18	0,95	2,73	0,04	92,28	0,73	0,80	30,74	90,49	90,49	0,00	258,64
	01.01.2013	20,98	3,77	46,32	44,55	7,67	39,31	12,73	0,03	92,61	0,39	1,86	16,45	82,39	81,79	0,60	60,22
	01.01.2014	12,13	7,24	44,30	35,53	10,61	37,88	24,61	0,02	93,97	0,42	3,49	19,29	72,35	71,85	0,51	35,38
	01.01.2015	9,12	9,96	61,46	43,17	14,92	55,02	21,89	0,02	90,40	0,91	10,00	34,63	73,87	73,19	0,68	28,27
	01.01.2016	6,47	14,45	58,80	32,31	26,53	53,07	32,53	0,14	92,81	0,79	11,57	27,74	57,46	57,17	0,29	20,47
	01.01.2017	6,74	13,85	50,83	34,99	13,60	45,74	26,05	0,11	89,06	1,36	18,28	25,00	64,75	64,44	0,30	22,81
	01.01.2018	6,97	12,97	51,68	33,69	12,88	47,94	20,23	0,11	91,97	0,95	13,57	30,14	68,47	68,18	0,29	22,30
	01.01.2019	7,36	12,23	51,79	28,72	16,15	48,53	17,34	0,12	84,35	1,26	17,19	33,79	72,60	72,16	0,44	24,29
	01.01.2020	8,02	11,20	43,78	32,32	6,26	40,26	19,40	0,11	88,77	1,49	18,64	35,68	62,87	61,94	0,94	26,80
	01.01.2021	6,23	14,82	41,80	28,99	3,46	39,59	20,93	0,11	91,10	0,90	14,49	44,05	45,36	45,01	0,35	20,09
01.01.2022	6,64	13,85	37,42	28,38	3,06	34,85	18,06	0,10	84,26	1,44	21,68	44,23	47,19	46,68	0,51	22,76	
01.01.2023	7,03	12,52	42,47	26,30	4,30	40,42	22,82	0,10	89,99	1,30	18,51	49,53	43,12	42,22	0,90	23,49	
ПЛЮС БАНК	01.01.2010	43,42	1,30	46,66	68,34	3,39	28,50	25,11	0,08	93,32	0,16	0,37	26,87	69,58	11,72	57,86	9,71
	01.01.2011	23,44	3,27	24,37	61,97	16,69	17,46	16,06	0,18	95,07	0,88	3,75	50,35	73,36	12,71	60,65	5,42
АТ «Ідея Банк» ( правонаступник ПЛЮС БАНК)	01.01.2012	13,85	6,22	19,40	65,96	18,34	15,41	17,75	0,28	96,42	0,44	3,18	46,84	73,76	2,58	71,18	3,18
	01.01.2013	11,83	7,46	21,91	72,02	14,08	19,32	18,41	0,33	97,50	0,35	2,99	50,99	72,05	2,95	69,10	2,72
	01.01.2014	11,77	7,49	20,04	56,86	19,29	11,17	12,50	0,38	97,20	0,31	2,65	33,92	78,41	2,83	75,58	2,69
	01.01.2015	12,04	7,31	31,18	67,05	15,85	16,48	4,23	0,40	98,48	0,40	3,31	21,48	78,02	1,88	76,14	2,77
	01.01.2016	5,38	17,59	18,68	66,34	10,15	10,85	9,98	0,64	133,90	-10,64	-199,27	20,74	80,25	21,03	59,22	-1,17
	01.01.2017	8,47	10,81	12,75	70,93	5,04	10,16	8,52	0,67	94,42	1,83	18,76	20,93	74,39	16,55	57,84	2,30
	01.01.2018	9,75	7,45	13,11	70,42	2,59	10,51	8,49	0,64	87,98	3,20	32,85	13,69	77,11	5,43	71,69	2,89
	01.01.2019	12,55	4,85	11,56	71,44	2,33	8,18	6,04	0,64	71,53	5,87	46,81	12,17	83,71	1,55	82,17	4,11
	01.01.2020	11,76	4,83	8,62	74,49	1,64	5,01	6,37	0,63	81,31	4,80	40,79	13,50	83,68	0,08	83,60	3,69
	01.01.2021	11,80	4,45	9,88	72,41	2,10	5,30	5,65	0,60	89,10	2,85	24,15	12,37	83,43	0,24	83,19	3,26
01.01.2022	14,70	3,15	9,08	71,15	1,84	4,33	4,59	0,57	14,21	5,84	39,71	12,12	87,06	0,55	86,51	4,58	
01.01.2023	7,99	4,61	10,02	72,65	0,13	3,80	3,58	0,56	127,97	-6,38	-79,86	8,55	87,30	0,92	86,39	0,36	
АТ «КБ «ГЛОБУС»	01.01.2010	29,65	2,37	33,20	34,92	32,67	21,05	30,24	0,16	91,02	1,88	6,33	27,96	72,24	71,86	0,38	17,73
	01.01.2011	16,58	5,03	43,47	20,25	73,86	34,59	62,53	0,23	92,18	0,74	4,46	17,73	29,30	28,56	0,74	9,74
	01.01.2012	11,16	7,96	49,23	24,21	65,62	38,47	66,46	0,11	89,56	0,85	7,60	8,18	24,31	22,85	1,47	6,75
	01.01.2013	12,61	6,93	56,67	28,30	38,52	30,73	41,72	0,12	92,68	1,05	8,29	0,67	27,07	25,71	1,36	7,68
	01.01.2014	16,54	5,04	50,69	51,93	28,14	20,51	41,38	0,07	94,54	0,67	4,05	18,52	42,56	41,64	0,92	9,68

Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	01.01.2015	17,32	4,77	54,48	50,29	34,13	17,10	28,30	0,09	94,29	0,57	3,27	30,85	57,51	55,94	1,57	10,06
	01.01.2016	17,33	4,77	49,30	38,56	30,28	22,98	25,72	0,20	99,82	0,02	0,13	-6,42	63,12	61,67	1,45	9,76
	01.01.2017	19,41	4,15	22,96	48,09	8,93	20,81	21,46	0,21	130,00	-5,54	-28,87	31,38	58,30	54,30	4,01	7,80
	01.01.2018	11,50	7,15	21,23	46,55	5,66	16,98	27,68	0,22	98,60	0,25	2,19	47,38	53,35	32,90	20,45	6,61
	01.01.2019	11,66	7,26	18,64	45,22	4,56	15,79	26,20	0,25	95,18	0,71	6,09	48,65	59,60	29,03	30,57	6,96
	01.01.2020	7,90	11,08	13,70	34,98	4,29	13,28	31,41	0,25	94,01	1,09	13,81	43,35	43,01	18,52	24,49	5,05
	01.01.2021	8,77	10,02	7,72	24,60	0,98	7,07	30,16	0,24	88,85	1,67	18,99	42,53	45,15	22,58	22,58	5,87
	01.01.2022	6,91	13,06	7,97	18,47	0,56	7,80	23,21	0,24	72,97	1,10	15,99	29,66	32,04	13,34	18,71	4,51
01.01.2023	8,46	10,12	13,27	28,09	0,98	11,45	26,61	0,23	97,84	0,24	2,79	30,43	33,96	13,58	20,37	4,89	
АТ АКБ «Львів»	01.01.2010	11,69	7,55	45,12	25,67	12,82	33,72	11,59	0,21	157,81	-9,88	-84,49	7,76	80,96	45,85	35,11	0,54
	01.01.2011	15,92	5,28	40,50	41,75	14,61	27,50	14,91	0,45	138,50	-4,88	-30,65	9,64	71,43	49,55	21,88	3,31
	01.01.2012	14,29	6,00	46,00	51,00	15,45	29,77	16,80	0,29	155,42	-6,65	-46,56	14,05	71,20	54,29	16,92	2,29
	01.01.2013	15,13	5,61	44,05	51,27	17,26	35,57	22,71	0,28	98,08	0,20	1,33	29,26	65,62	56,80	8,82	4,60
	01.01.2014	15,70	5,37	43,22	52,81	24,88	34,78	20,29	0,21	96,67	0,45	2,88	22,52	68,97	61,44	7,53	4,84
	01.01.2015	12,00	7,33	53,31	49,53	25,03	44,06	17,21	0,06	104,88	-0,55	-4,59	11,20	71,06	64,29	6,77	3,43
	01.01.2016	8,00	11,49	54,14	48,26	21,03	44,29	17,77	0,08	122,11	-2,98	-36,01	17,87	63,80	57,74	6,06	1,51
	01.01.2017	12,10	7,26	51,30	53,02	16,34	41,13	12,36	0,10	104,11	-0,28	15,74	26,21	54,98	50,06	4,92	3,54
	01.01.2018	11,15	7,35	39,41	50,76	11,60	36,62	10,99	0,09	110,11	-1,38	-12,37	30,00	57,88	53,24	4,64	2,93
	01.01.2019	9,57	9,30	43,84	47,77	19,42	39,25	14,00	0,10	134,51	-1,95	-20,39	27,98	58,06	53,83	4,23	2,29
	01.01.2020	11,07	7,94	40,66	49,43	21,43	36,26	9,09	0,09	94,56	0,59	5,33	24,09	60,84	55,73	5,12	3,49
	01.01.2021	8,32	10,87	36,78	38,87	28,44	33,74	15,50	0,09	92,51	0,62	7,49	20,92	60,97	56,31	4,66	2,68
	01.01.2022	9,43	9,47	27,95	37,30	30,22	25,28	9,03	0,09	78,52	1,07	11,36	17,71	70,06	63,94	6,13	3,15
01.01.2023	10,19	8,58	34,15	37,85	25,74	29,97	21,65	0,09	84,28	1,67	16,39	17,51	69,63	62,96	6,67	3,56	
АТ «АКБ «КОНКОРД»	01.01.2010	41,23	1,43	6,43	33,50	2,76	2,32	9,15	0,03	99,26	0,37	0,91	1,73	88,83	86,81	2,03	29,97
	01.01.2011	45,61	1,19	1,11	8,12	3,40	0,10	15,85	0,04	99,01	0,03	0,06	5,13	82,01	81,34	0,67	32,88
	01.01.2012	40,38	1,48	1,39	7,11	7,48	0,42	10,11	0,16	98,82	0,02	0,05	23,47	88,75	88,20	0,55	29,11
	01.01.2013	44,90	1,23	1,42	13,19	12,87	0,35	4,56	0,14	97,53	0,33	0,73	11,89	93,06	93,04	0,02	32,58
	01.01.2014	83,15	0,20	1,63	81,25	0,00	0,40	5,46	0,18	96,60	0,72	0,87	11,39	87,54	86,06	1,49	60,42
	01.01.2015	55,10	0,81	11,74	29,00	0,00	8,23	11,61	0,22	97,48	0,33	0,59	10,70	75,22	74,35	0,88	39,93
	01.01.2016	52,22	0,91	30,45	20,77	18,08	12,25	14,19	0,25	95,70	0,98	0,82	30,19	65,49	63,91	1,58	38,33
	01.01.2017	43,04	1,32	21,15	45,77	8,64	10,59	10,01	0,24	96,47	0,53	1,13	22,65	52,13	50,67	1,46	31,39
	01.01.2018	30,33	2,14	24,66	41,29	0,00	16,17	20,67	0,25	98,47	0,22	0,73	31,66	47,55	45,38	2,17	22,01
	01.01.2019	27,19	2,56	39,39	54,63	0,00	27,31	25,79	0,24	91,87	0,91	3,33	44,49	53,65	49,11	4,54	20,24
	01.01.2020	13,18	6,39	31,54	35,71	0,00	26,43	23,34	0,23	89,45	2,54	19,30	77,40	37,29	34,19	3,09	11,33
01.01.2021	11,73	7,28	27,37	38,30	0,04	23,73	20,86	0,24	95,15	1,97	16,81	90,44	28,92	27,09	1,83	9,87	
01.01.2022	11,37	7,51	21,30	26,98	0,03	18,67	16,27	0,00	83,61	3,49	30,69	83,90	20,00	17,69	2,32	10,70	
01.01.2023	12,58	6,58	24,64	25,21	0,00	20,33	16,15	0,00	83,84	4,46	35,50	82,14	10,02	7,63	2,39	12,28	
АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ»	01.01.2010	18,54	4,39	21,80	13,50	22,79	15,86	14,69	15,21	107,34	-1,05	-5,69	5,09	82,93	73,17	9,76	4,31
	01.01.2011	16,14	5,20	47,81	16,26	14,49	35,78	27,39	0,32	76,28	1,84	11,38	4,03	68,05	61,20	6,85	4,43

Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	01.01.2012	14,39	5,95	51,47	16,08	17,87	39,32	32,55	0,70	113,47	-1,11	-7,68	6,42	63,14	56,49	6,65	3,28
	01.01.2013	16,30	5,14	56,06	17,30	5,44	46,93	25,31	0,45	88,11	1,08	6,63	12,31	60,94	55,70	5,24	4,29
	01.01.2014	15,47	5,47	52,47	17,18	6,22	44,35	22,04	0,41	89,70	0,83	5,35	12,53	69,77	63,60	6,17	4,02
	01.01.2015	10,57	8,46	81,89	11,28	11,24	73,24	39,05	0,28	126,51	-1,72	-16,27	10,47	47,80	42,79	5,01	2,18
	01.01.2016	17,34	4,77	187,68	19,25	11,62	122,67	6,12	0,16	102,33	-0,37	-4,30	26,15	65,57	62,55	3,02	4,19
	01.01.2017	23,70	3,22	236,46	23,08	0,25	168,10	12,47	0,26	125,11	-2,84	-12,39	18,66	33,82	32,44	1,38	5,14
	01.01.2018	11,06	5,70	27,45	29,62	0,00	17,70	12,34	0,29	237,48	-11,73	-106,06	36,24	37,06	35,82	1,24	-0,17
	01.01.2019	18,96	3,07	31,41	36,17	0,00	19,66	9,88	0,16	93,07	6,72	35,45	30,24	36,33	34,18	2,14	6,33
	01.01.2020	19,56	2,89	34,70	40,90	0,00	19,44	7,91	0,17	98,78	1,21	6,19	29,64	40,25	37,83	2,42	5,12
	01.01.2021	17,29	3,66	44,83	51,18	0,00	28,80	13,45	0,16	84,08	1,12	6,48	33,24	49,49	46,68	2,81	4,54
01.01.2022	16,94	4,16	36,34	45,40	0,00	25,96	6,54	0,16	50,44	2,75	16,22	42,49	43,70	39,96	3,74	4,86	
01.01.2023	13,86	5,36	28,42	31,28	0,00	21,22	13,30	0,16	84,65	1,43	10,31	31,84	23,96	21,25	2,71	3,77	
АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»	01.01.2010	16,09	5,22	47,33	35,64	19,79	37,97	16,97	0,06	97,26	0,12	0,73	14,16	69,54	62,59	6,95	10,79
	01.01.2011	20,92	3,78	40,93	53,33	11,13	29,51	21,31	0,21	96,14	0,31	1,46	13,31	57,28	52,54	4,74	14,13
	01.01.2012	37,77	1,65	37,70	28,77	16,71	22,68	80,48	0,20	88,68	1,30	3,45	32,89	13,15	12,78	0,37	26,01
	01.01.2013	56,84	0,76	69,33	48,70	36,23	21,51	60,13	0,21	93,08	0,99	1,74	24,21	31,16	30,43	0,73	38,50
	01.01.2014	56,00	0,79	23,63	20,06	21,37	5,69	56,58	0,12	92,17	0,84	1,51	32,57	7,48	7,14	0,34	37,85
	01.01.2015	30,81	2,25	58,69	58,58	13,47	40,71	17,69	0,14	95,23	0,46	1,49	27,01	66,12	63,53	2,59	20,82
	01.01.2016	29,81	2,35	59,47	60,16	9,32	42,75	13,86	0,30	93,24	0,09	2,96	16,19	70,40	67,26	3,14	19,91
	01.01.2017	30,37	2,29	57,53	68,03	2,93	42,90	10,61	0,47	99,12	0,00	0,12	18,20	75,64	72,50	3,14	20,22
	01.01.2018	27,05	2,38	39,93	58,98	0,68	35,67	12,21	0,47	98,33	0,12	0,45	20,80	56,51	53,23	3,28	18,09
	01.01.2019	22,88	3,01	37,77	43,13	0,13	36,09	22,20	0,47	96,34	0,26	1,15	39,64	47,15	44,37	2,78	15,41
	01.01.2020	29,73	2,12	39,42	52,92	1,89	27,84	14,32	0,44	99,16	0,05	0,17	27,06	50,82	47,67	3,16	19,83
	01.01.2021	27,49	2,41	33,87	48,81	2,27	34,43	14,17	0,45	99,41	0,05	0,17	44,40	46,94	45,17	1,77	18,33
	01.01.2022	21,04	3,56	17,98	30,81	1,17	22,73	11,98	0,41	92,70	0,10	0,46	32,26	33,17	31,78	1,40	14,07
01.01.2023	21,77	3,10	21,17	40,31	1,69	35,22	9,73	0,44	131,61	-5,05	-23,21	35,43	35,06	33,86	1,20	11,13	
АТ «Полтава-банк»	01.01.2010	19,65	4,09	10,66	50,51	6,92	8,62	16,19	3,60	95,46	0,87	4,41	28,01	66,15	55,57	10,58	13,62
	01.01.2011	17,75	4,63	10,62	57,34	1,01	8,78	20,60	0,11	97,08	0,29	1,64	29,27	62,62	54,66	7,96	11,98
	01.01.2012	17,48	4,72	10,10	54,51	0,98	7,76	16,60	0,19	98,68	0,06	0,35	30,87	61,94	54,50	7,44	12,83
	01.01.2013	17,34	4,77	17,07	48,70	7,41	13,92	27,30	0,17	89,06	1,32	7,59	30,88	57,33	51,04	6,29	13,38
	01.01.2014	19,04	4,25	12,23	49,76	0,90	9,73	18,15	0,15	82,17	2,19	11,49	29,71	65,36	59,00	6,35	15,30
	01.01.2015	22,39	3,47	10,31	44,80	0,00	7,67	10,02	0,22	83,17	2,65	11,86	36,11	67,52	62,22	5,30	15,72
	01.01.2016	30,63	2,27	11,13	43,37	0,00	7,37	7,98	0,11	81,24	2,75	39,25	28,19	42,96	39,07	3,89	19,34
	01.01.2017	29,59	2,38	13,09	40,56	0,00	8,87	8,79	0,12	68,36	4,46	13,68	31,69	37,98	34,96	3,02	18,05
	01.01.2018	29,50	2,25	17,57	40,00	0,00	11,89	8,12	0,11	71,59	3,30	11,17	34,10	44,20	40,91	3,29	18,18
	01.01.2019	29,46	2,25	16,83	42,23	0,00	11,33	7,71	0,12	54,55	3,85	13,06	32,48	43,16	40,43	2,73	18,73
	01.01.2020	30,33	2,18	21,76	47,87	0,00	14,50	13,41	0,12	64,50	4,68	15,44	33,35	40,45	37,67	2,78	20,40
	01.01.2021	23,86	3,08	22,39	40,65	0,00	16,65	9,85	0,13	82,39	1,75	7,33	35,91	31,86	29,80	2,06	16,95
	01.01.2022	24,84	2,97	21,55	42,62	0,00	15,77	7,23	0,13	67,30	3,38	13,59	36,83	34,73	32,65	2,08	18,65

Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	01.01.2023	20,33	3,73	25,30	30,41	0,00	19,46	10,44	0,11	89,63	0,92	4,54	26,08	34,84	33,22	1,62	14,83
АТ «АБ «РАДАБАНК»	01.01.2010	84,36	0,19	63,18	22,06	0,00	23,25	70,09	0,08	92,25	2,17	2,58	8,72	79,68	72,20	7,48	61,04
	01.01.2011	83,97	0,19	8,35	36,61	0,00	5,10	42,00	0,13	47,37	5,68	6,76	13,21	51,20	50,26	0,94	61,43
	01.01.2012	81,86	0,22	29,47	42,39	0,00	5,80	33,10	0,30	80,68	1,38	1,69	27,91	58,79	40,85	17,95	57,05
	01.01.2013	50,58	0,98	60,14	64,89	5,46	29,33	50,29	0,28	97,58	0,12	0,24	35,11	41,26	30,59	10,67	34,74
	01.01.2014	39,68	1,52	41,14	59,40	10,16	24,70	39,35	0,19	94,20	0,47	1,17	23,59	52,65	51,28	1,37	27,51
	01.01.2015	31,57	2,17	46,45	39,87	23,66	29,59	39,74	0,13	107,58	-0,07	-0,23	27,55	54,74	53,52	1,22	21,58
	01.01.2016	31,32	2,19	28,09	54,09	0,00	18,67	9,50	0,39	91,49	1,49	4,04	21,48	60,69	59,51	1,18	22,48
	01.01.2017	28,98	2,45	26,16	40,24	0,00	15,31	8,33	0,42	91,11	1,79	4,59	24,69	57,02	55,61	1,41	21,09
	01.01.2018	19,81	3,61	35,72	43,67	0,00	26,07	18,72	0,42	91,00	1,18	5,94	24,34	56,21	53,09	3,12	14,38
	01.01.2019	16,03	4,58	25,02	46,40	0,00	19,45	12,12	0,44	88,62	1,10	6,84	29,06	58,93	54,91	4,02	11,73
	01.01.2020	14,77	5,01	35,62	48,76	0,00	26,98	14,61	0,45	85,33	1,96	13,29	31,08	51,96	48,17	3,79	11,47
	01.01.2021	10,53	7,54	26,75	38,15	0,00	23,14	19,96	0,44	92,15	0,86	8,20	38,86	39,90	37,24	2,66	7,81
	01.01.2022	7,93	10,95	21,90	28,51	4,06	19,56	12,90	0,38	80,27	1,91	24,09	36,27	39,05	35,56	3,49	6,75
01.01.2023	10,28	7,63	28,04	35,76	0,00	23,26	14,70	0,35	97,68	0,22	2,11	36,07	37,02	32,55	4,47	7,19	
АТ «БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ»	01.01.2010	15,60	5,41	36,57	32,80	50,11	36,01	33,44	0,02	98,03	0,28	1,79	21,16	81,89	79,71	2,18	45,51
	01.01.2011	14,46	5,91	46,87	47,55	31,19	40,00	28,77	0,29	97,95	0,17	1,17	7,49	69,61	67,83	1,78	41,94
	01.01.2012	12,12	7,25	69,73	36,90	23,98	59,37	33,37	0,27	98,66	0,09	0,75	7,49	62,60	61,76	0,84	35,00
	01.01.2013	10,41	8,61	68,97	38,95	10,67	60,95	18,29	0,21	98,61	0,09	0,91	9,29	58,19	57,38	0,81	30,10
	01.01.2014	10,67	8,37	69,13	37,47	11,52	59,87	19,80	0,32	83,91	0,09	0,85	8,01	65,95	65,11	0,84	30,85
	01.01.2015	12,90	6,75	64,81	34,81	6,21	55,40	11,11	0,40	98,86	0,06	0,46	14,52	85,62	84,99	0,63	37,15
	01.01.2016	9,99	9,01	70,06	31,13	8,56	62,15	6,34	0,53	97,74	0,23	2,10	6,46	92,35	92,02	0,33	29,31
	01.01.2017	11,81	7,47	80,24	29,95	12,14	71,56	6,64	0,54	98,52	0,16	1,44	11,83	90,71	90,61	0,09	34,31
	01.01.2018	11,68	7,00	66,42	41,30	0,00	60,61	6,46	0,61	97,91	0,20	1,72	23,65	78,99	78,56	0,43	34,04
	01.01.2019	11,85	6,73	62,00	47,63	0,00	57,89	11,20	0,58	97,64	0,22	1,87	50,64	72,29	69,73	2,55	34,61
	01.01.2020	13,20	5,81	45,37	42,94	0,00	38,84	13,51	0,57	96,47	0,57	4,33	52,48	65,65	56,95	8,70	39,48
	01.01.2021	12,89	5,74	33,21	43,08	0,00	27,16	15,54	0,53	95,71	0,74	5,71	51,89	43,45	34,21	9,23	39,05
	01.01.2022	14,96	5,07	26,69	45,66	0,00	24,13	13,66	0,52	105,98	1,32	8,82	46,36	36,07	27,65	8,43	46,67
01.01.2023	16,31	4,46	24,89	48,69	0,00	21,25	8,29	0,53	98,90	0,11	0,68	31,90	32,91	24,23	8,68	47,07	
АТ «БАНК «ГРАНТ»	01.01.2010	23,86	3,19	42,83	55,68	7,15	34,01	19,13	0,07	99,03	0,20	0,82	29,07	70,40	45,44	24,97	9,46
	01.01.2011	21,26	3,70	38,69	52,58	10,03	32,01	13,93	0,08	97,69	0,21	0,99	25,04	75,66	57,75	17,92	8,17
	01.01.2012	22,59	3,43	37,40	48,89	9,99	27,53	15,09	0,10	98,87	0,08	0,33	22,35	75,98	59,99	15,99	8,62
	01.01.2013	26,26	2,81	43,71	59,67	6,35	32,24	11,50	0,06	98,37	0,15	0,59	19,02	80,75	70,69	10,07	10,05
	01.01.2014	23,37	3,28	38,67	53,14	6,26	30,42	15,26	0,05	98,11	0,15	0,66	16,49	78,42	70,21	8,21	8,95
	01.01.2015	19,11	4,23	47,99	52,83	4,28	38,63	14,96	0,06	99,21	0,22	1,17	18,61	75,46	68,09	7,37	7,35
	01.01.2016	18,99	4,27	55,10	43,89	16,47	43,25	10,97	0,34	99,40	0,08	0,40	22,87	67,16	63,30	3,85	7,25
	01.01.2017	40,30	1,48	53,81	52,03	3,20	30,75	11,22	0,34	78,68	2,84	6,76	18,45	68,84	66,42	2,42	16,41
	01.01.2018	41,48	1,32	52,61	54,14	0,00	31,02	9,20	0,35	61,36	5,08	12,25	20,75	70,40	67,12	3,28	17,71
01.01.2019	36,42	1,65	45,13	50,29	0,00	30,39	8,39	0,46	55,34	4,64	12,75	20,49	73,30	71,58	1,72	15,62	

## Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	01.01.2020	37,63	1,57	37,18	47,49	0,00	24,03	6,56	0,45	72,13	3,89	10,34	22,31	68,06	66,40	1,67	15,80
	01.01.2021	30,86	2,18	37,63	38,51	0,00	26,69	10,08	0,44	79,11	2,25	7,28	24,34	57,15	56,15	1,00	12,59
	01.01.2022	24,75	2,97	29,31	33,72	0,00	23,12	8,45	0,44	65,09	1,65	6,65	26,61	50,92	49,88	1,04	10,04
	01.01.2023	21,45	3,25	38,64	37,75	0,00	28,46	11,74	0,45	143,73	-4,98	-23,20	16,05	44,38	43,03	1,35	6,27
АТ «БАНК %»	01.01.2010	99,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	75,08	0,00	99,50	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	43,17
	01.01.2011	10,05	8,95	54,32	1,22	83,05	48,21	81,56	0,01	97,70	0,03	0,30	-7,11	3,64	1,19	2,44	4,36
	01.01.2012	11,10	8,01	70,09	2,73	53,92	53,52	53,68	0,07	32,73	5,66	50,97	32,77	7,27	1,29	5,99	7,24
	01.01.2013	8,14	11,28	63,92	5,43	28,18	70,80	33,79	0,01	90,52	0,09	1,14	-39,12	6,65	1,62	5,03	3,56
	01.01.2014	12,16	7,22	82,65	14,08	19,09	69,18	28,68	0,00	83,57	0,38	3,13	-40,43	7,93	2,16	5,77	5,42
	01.01.2015	35,43	1,82	51,25	26,91	52,03	29,19	40,83	0,00	94,71	1,99	5,61	16,03	34,06	16,95	17,11	16,17
	01.01.2016	60,49	0,65	23,63	78,27	0,03	27,45	29,84	0,01	93,15	0,61	1,37	332,64	53,31	27,31	26,00	26,40
	01.01.2017	61,97	0,61	27,30	64,05	0,01	13,36	16,35	0,00	54,63	6,94	11,15	39,74	47,11	23,20	23,91	29,78
	01.01.2018	48,27	1,06	12,68	37,59	44,81	17,47	37,56	0,29	60,99	5,18	10,74	51,89	29,45	12,41	17,03	23,10
	01.01.2019	50,73	0,91	38,73	60,68	22,75	26,79	31,31	0,59	86,47	4,47	8,82	72,82	29,88	13,33	16,55	23,86
	01.01.2020	54,50	0,78	16,49	34,10	44,23	5,61	10,10	0,56	94,15	1,63	3,00	65,00	33,35	13,69	19,65	24,26
	01.01.2021	39,17	1,52	18,48	22,48	32,60	8,12	10,07	0,06	94,11	1,55	3,96	66,55	13,89	6,16	7,73	17,60
	01.01.2022	31,82	2,11	10,82	13,85	13,58	5,97	8,70	0,06	92,78	1,63	5,11	46,47	7,81	5,28	2,52	14,45
	01.01.2023	28,56	2,45	8,43	12,08	0,00	6,44	10,98	0,60	92,58	1,54	5,39	57,03	6,05	5,94	0,12	13,01
АТ «Український банк реконструкції та розвитку»	01.01.2010	44,65	1,24	0,00	0,01	87,00	0,01	24,84	0,45	2630,61	-31,56	-70,69	-776,28	24,46	6,91	17,55	1,51
	01.01.2011	52,36	0,91	0,00	0,00	53,16	0,03	38,77	0,00	89,42	1,27	2,42	36,57	8,41	7,61	0,80	13,78
	01.01.2012	42,26	1,37	25,33	0,00	60,67	14,23	42,11	0,08	95,92	0,06	0,14	10,69	15,19	15,12	0,07	10,87
	01.01.2013	49,38	1,02	4,02	3,99	38,49	9,38	41,55	0,00	145,33	-4,03	-8,15	8,45	16,77	14,61	2,16	11,65
	01.01.2014	62,96	0,59	0,00	0,00	71,03	0,81	32,42	0,24	99,83	0,07	0,12	8,63	13,48	13,48	0,00	16,19
	01.01.2015	65,92	0,52	0,00	0,00	97,18	0,00	15,81	0,43	218,10	-10,42	-15,81	11,25	13,69	13,69	0,00	14,26
	01.01.2016	51,99	0,92	0,00	0,00	96,37	0,01	0,83	0,00	96,28	0,48	1,48	30,49	0,32	0,32	0,00	13,48
	01.01.2017	52,04	0,92	0,00	0,00	99,13	0,11	1,17	0,00	126,90	-2,61	-5,66	3,96	0,00	0,00	0,00	12,70
	01.01.2018	87,53	0,14	0,02	0,00	88,85	0,32	1,67	0,00	108,76	-0,67	-0,76	38,31	0,00	0,00	0,00	22,31
	01.01.2019	85,39	0,17	1,15	1,23	97,14	0,44	1,42	0,00	63,85	3,51	4,12	0,55	0,00	0,00	0,00	22,84
	01.01.2020	79,80	0,24	9,92	0,30	77,43	2,81	1,56	0,00	115,32	-1,82	-2,28	-0,48	0,00	0,00	0,00	20,03
	01.01.2021	38,25	1,61	3,05	0,22	31,72	4,05	4,25	0,00	167,58	-4,67	-12,21	7,46	0,00	0,00	0,00	8,63
	01.01.2022	31,58	2,16	1,31	0,15	1,90	1,91	2,26	0,00	153,95	-3,82	-12,10	13,08	0,21	0,21	0,00	7,13
	01.01.2023	74,56	0,33	38,83	5,26	14,17	13,00	14,09	0,00	140,61	-8,35	-11,20	4,64	0,00	0,00	0,00	17,01
АТ «МЕГАБАНК»	01.01.2010	19,99	4,00	46,82	31,51	41,64	38,85	17,34	0,03	99,63	0,05	0,25	21,05	78,85	56,95	21,91	33,03
	01.01.2011	18,14	4,51	52,44	36,15	32,45	41,29	13,46	0,05	99,38	0,06	0,32	26,52	74,85	58,47	16,38	30,01
	01.01.2012	14,34	5,97	55,79	33,82	32,30	44,63	16,58	0,05	99,16	0,08	0,54	28,05	72,11	60,03	12,08	23,77
	01.01.2013	13,56	6,37	55,71	37,79	13,19	49,50	15,91	0,07	99,02	0,07	0,53	27,02	76,95	66,78	10,17	22,47
	01.01.2014	12,42	7,05	55,30	39,13	25,92	47,29	12,43	0,07	95,84	0,36	2,86	22,37	82,11	74,63	7,48	21,07
	01.01.2015	10,30	8,70	65,79	25,19	40,13	57,11	12,11	0,06	94,70	0,53	5,10	23,17	83,90	75,62	8,28	17,85
01.01.2016	9,33	9,71	61,65	23,53	32,23	52,12	11,66	0,07	96,98	0,29	2,90	15,46	82,28	74,38	7,91	15,87	



## Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	01.01.2017	9,47	9,56	58,94	33,87	21,78	49,45	9,84	0,08	97,54	0,28	4,03	21,08	86,43	77,43	9,00	16,07
	01.01.2018	11,05	7,53	61,41	40,58	16,76	50,08	9,35	0,16	92,63	0,80	7,19	23,37	73,29	63,26	10,03	19,54
	01.01.2019	7,61	11,10	56,82	43,78	14,62	51,29	10,13	0,15	82,12	1,00	13,12	33,16	73,07	63,58	9,49	14,19
	01.01.2020	7,47	11,30	48,35	43,63	16,62	42,06	5,30	0,15	109,91	-1,37	-18,30	36,39	73,10	63,43	9,67	10,07
	01.01.2021	8,04	10,36	41,54	45,72	18,86	42,34	5,48	0,13	99,01	0,01	0,09	41,90	69,54	61,02	8,52	13,27
	01.01.2022	11,58	6,96	38,43	51,17	8,48	38,10	4,87	0,13	99,83	1,06	9,14	38,23	77,65	68,72	8,93	20,84
АТ КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ»	01.01.2010	50,99	0,96	43,06	26,99	37,65	18,68	12,75	0,17	95,41	0,23	0,46	30,28	59,51	42,69	16,82	24,28
	01.01.2011	44,42	1,25	35,20	38,26	28,70	13,09	15,97	0,09	96,54	0,20	0,46	32,39	56,73	40,41	16,32	21,15
	01.01.2012	46,55	1,15	22,63	28,10	14,50	9,60	7,15	0,02	97,84	0,03	0,07	25,56	52,03	44,66	7,37	22,08
	01.01.2013	46,57	1,15	22,12	29,68	43,34	8,64	4,23	0,03	98,95	0,03	0,07	18,01	52,38	45,38	7,00	22,09
	01.01.2014	39,13	1,56	11,82	22,96	26,01	5,85	5,26	0,03	98,77	0,03	0,07	23,95	66,81	64,06	2,74	18,56
	01.01.2015	44,62	1,24	25,95	17,34	24,70	9,83	2,29	0,08	121,04	-2,33	-5,23	4,95	64,51	61,47	3,04	20,04
	01.01.2016	45,40	1,20	25,38	15,75	39,60	10,96	4,91	0,12	144,80	-4,60	-10,31	2,28	58,19	56,66	1,53	19,34
	01.01.2017	53,82	0,86	39,32	35,20	32,21	7,96	4,16	0,06	94,67	0,80	1,52	18,06	49,80	49,05	0,75	25,89
	01.01.2018	39,54	1,52	28,97	65,46	9,34	17,72	4,61	0,03	93,60	0,59	1,49	16,62	69,08	68,91	0,17	19,02
	01.01.2019	36,51	1,71	18,92	72,11	0,00	15,83	7,68	0,06	73,62	2,49	6,83	15,40	74,06	73,73	0,33	18,49
	01.01.2020	32,90	2,03	16,93	70,19	0,00	11,41	12,83	0,22	82,02	2,51	7,64	13,26	74,62	74,30	0,32	16,79
01.01.2021	24,40	2,88	15,61	79,53	0,00	10,94	6,68	0,50	118,73	-3,10	-12,69	7,84	73,57	73,42	0,15	10,10	
АТ АКБ «АРКАДА»	01.01.2010	20,65	3,84	0,94	28,00	33,41	1,30	3,95	0,02	93,28	0,56	2,71	18,42	78,16	67,74	10,42	41,62
	01.01.2011	21,10	3,74	1,01	34,33	25,51	2,29	4,39	0,02	96,40	0,36	1,72	16,85	80,17	77,69	2,48	40,11
	01.01.2012	20,07	3,98	0,73	37,40	19,98	0,66	2,24	0,02	99,92	0,00	0,01	34,34	83,32	81,59	1,74	37,50
	01.01.2013	18,18	4,50	0,63	39,37	15,97	0,60	2,51	0,01	99,01	0,28	1,54	40,37	83,94	78,02	5,92	34,51
	01.01.2014	14,83	5,75	0,12	49,31	11,49	0,69	4,10	0,01	99,31	0,02	0,14	30,93	84,96	80,04	4,92	27,74
	01.01.2015	12,76	6,84	0,17	44,78	8,52	0,18	4,48	0,00	95,13	0,34	2,68	29,66	83,01	77,45	5,57	24,49
	01.01.2016	19,07	4,24	0,17	32,72	4,99	0,14	2,78	0,00	92,07	1,87	53,50	53,30	65,54	62,02	3,52	39,12
	01.01.2017	40,94	1,44	0,31	64,49	2,21	0,29	5,31	0,01	97,95	0,40	0,16	56,56	51,10	32,55	18,55	77,26
	01.01.2018	37,45	1,63	0,19	37,14	0,00	0,21	5,99	0,12	98,99	0,08	0,21	82,33	29,02	4,82	24,19	70,14
	01.01.2019	41,03	1,41	0,23	35,92	0,00	0,90	4,64	0,04	97,61	0,42	1,02	89,69	32,93	7,46	25,47	77,47
	01.01.2020	49,02	1,02	0,18	40,63	0,00	0,18	4,60	0,09	98,22	0,36	0,73	84,26	27,21	9,54	17,67	92,27
АТ «Місто Банк»	01.01.2010	14,33	5,98	59,59	26,94	49,36	46,89	10,41	0,07	136,78	-5,09	-35,50	6,80	79,54	50,38	29,16	1,95
	01.01.2011	10,30	8,71	43,13	11,64	60,86	31,93	31,53	0,10	109,41	-0,85	-8,22	8,20	48,60	32,50	16,10	1,92
	01.01.2012	16,23	5,16	34,29	17,38	46,68	22,19	30,98	0,18	109,77	-0,98	-6,03	10,47	57,97	39,25	18,72	3,09
	01.01.2013	19,41	4,15	36,45	28,60	20,99	25,52	12,59	0,43	94,19	0,79	4,09	6,43	72,15	55,14	17,01	4,10
	01.01.2014	20,26	3,94	57,02	44,89	21,78	23,90	21,68	0,11	95,22	0,62	3,08	5,13	69,18	57,32	11,86	4,24
	01.01.2015	17,91	4,58	65,16	56,22	16,64	28,68	9,60	0,08	91,51	0,90	5,03	-10,07	76,79	56,95	19,84	3,82
	01.01.2016	13,85	6,22	73,24	44,57	24,99	31,80	8,03	0,05	114,41	-0,99	-5,52	-49,40	80,65	58,68	21,97	2,61
	01.01.2017	11,03	8,07	68,11	52,99	17,13	19,44	8,95	0,44	-404,63	-15,65	-154,88	-140,78	79,05	55,07	23,98	-0,94
	01.01.2018	12,76	5,38	69,55	70,48	8,06	28,07	3,74	0,54	122,42	-3,37	-26,41	37,86	60,12	48,93	11,19	1,91
01.01.2019	12,41	5,30	58,49	67,33	15,50	22,36	7,05	0,71	-45656,24	-4,59	-37,01	-48,33	37,22	30,36	6,87	1,59	

## Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	01.01.2020	11,83	6,07	46,74	49,82	15,24	27,29	1,14	0,69	119,99	-1,38	-11,70	16,32	33,95	27,60	6,34	2,12
ПАТ КБ «ФІНАНСОВА ІНІЦІАТИВА»	01.01.2010	29,95	2,34	10,48	3,19	72,99	8,38	15,40	0,07	97,64	0,03	0,09	5,27	90,20	90,16	0,04	3,00
	01.01.2011	29,33	2,41	16,72	5,53	81,03	7,45	12,22	0,03	101,93	0,02	0,08	2,10	86,47	86,44	0,02	2,79
	01.01.2012	20,78	3,81	7,12	13,53	50,94	2,70	7,71	0,11	99,72	0,01	0,06	8,12	91,80	91,72	0,08	1,98
	01.01.2013	19,02	4,26	9,69	21,30	50,40	7,06	18,26	0,32	99,92	0,01	0,06	6,93	81,44	81,05	0,39	1,81
	01.01.2014	15,82	5,32	12,59	41,83	35,13	10,50	13,32	0,02	100,03	0,01	0,06	0,81	86,35	85,82	0,53	1,50
	01.01.2015	14,67	5,81	16,44	30,29	62,61	12,11	13,83	0,05	103,14	-0,49	-3,36	-25,08	83,50	83,48	0,02	1,35
	01.01.2016	-14,11	-8,09	10,97	15,13	17,67	5,37	11,83	0,08	273,19	-30,52	244,87	5,76	85,61	85,59	0,02	-4,24
	01.01.2017	-16,66	-7,00	8,54	8,33	25,92	5,93	12,32	0,08	115,82	-3,16	18,73	7,37	85,69	85,68	0,01	-1,88
01.01.2018	-14,69	-4,41	8,24	8,12	31,90	15,49	10,09	0,43	156,04	-5,83	39,64	0,26	88,13	88,12	0,01	-1,95	
АТ БАНК БОГУСЛАВ»	01.01.2010	36,92	1,71	43,57	30,37	16,44	27,75	27,60	0,18	85,47	1,96	5,31	10,34	82,76	74,08	8,68	53,81
	01.01.2011	31,61	2,16	34,98	31,73	15,52	21,26	31,19	0,12	96,68	0,16	0,49	9,57	62,39	57,69	4,70	87,13
	01.01.2012	30,89	2,24	36,34	35,67	22,07	16,69	20,02	0,12	97,93	0,16	0,51	5,57	67,92	62,24	5,68	85,17
	01.01.2013	30,92	2,23	26,21	35,68	2,43	9,29	16,88	0,08	95,00	0,63	2,04	13,44	65,01	60,22	4,78	86,56
	01.01.2014	36,03	1,78	36,49	54,43	18,45	18,28	21,93	0,10	102,31	-0,23	-0,63	11,31	60,52	56,76	3,76	98,22
	01.01.2015	35,79	1,79	38,12	54,65	20,16	18,23	8,24	0,10	97,84	0,49	1,36	2,74	66,62	63,00	3,62	99,51
	01.01.2016	30,06	2,33	39,66	51,74	7,18	23,90	13,15	0,08	98,40	0,26	1,17	15,93	58,07	54,27	3,80	83,18
01.01.2017	24,78	3,03	30,61	49,38	8,46	14,85	11,66	0,10	102,21	-0,40	-1,34	4,05	55,83	55,41	0,42	66,90	
ПАТ «ДІАМАНТБАНК»	01.01.2010	17,45	4,73	28,79	42,57	27,21	24,34	16,37	0,05	99,00	0,15	0,87	21,55	70,92	63,65	7,28	6,27
	01.01.2011	12,57	6,95	27,30	46,24	17,41	22,59	16,92	0,06	97,95	0,17	1,36	18,16	71,14	67,22	3,92	4,25
	01.01.2012	9,49	9,54	32,90	47,60	17,06	24,52	23,65	0,08	98,43	0,13	1,36	19,67	64,50	61,96	2,54	3,21
	01.01.2013	8,00	11,50	43,04	45,20	13,13	37,93	22,32	0,05	99,56	0,08	1,05	15,84	58,20	56,80	1,40	2,70
	01.01.2014	5,85	16,11	43,61	36,63	11,17	42,05	18,43	0,07	98,26	0,10	1,73	16,14	51,54	50,59	0,95	1,98
	01.01.2015	5,63	16,76	45,97	35,08	26,55	41,49	26,65	0,11	98,88	0,16	2,80	31,97	64,39	63,01	1,38	1,93
	01.01.2016	5,25	18,04	46,19	28,96	18,04	41,49	34,39	0,13	100,40	-0,05	22,97	41,80	52,84	51,17	1,67	1,74
01.01.2017	1,53	64,42	42,31	28,48	27,32	41,59	33,45	0,17	161,48	-7,83	-494,04	19,53	50,23	48,64	1,59	-2,10	
СЕБ Банк	01.01.2010	12,47	7,02	77,59	18,02	63,14	53,94	12,09	0,23	151,14	-6,64	-53,26	20,01	74,71	35,38	39,33	0,77
	01.01.2011	14,90	5,71	76,64	13,93	64,14	41,01	12,15	0,36	172,65	-8,46	-56,77	25,43	66,71	32,54	34,17	0,85
	01.01.2012	14,21	6,04	76,95	13,13	64,02	57,40	35,50	0,40	98,56	0,14	0,95	35,89	51,50	22,76	28,73	1,90
ПУАТ «ФІДОБАНК»	01.01.2013	23,12	3,32	46,10	17,31	43,74	23,68	26,32	0,23	81,20	7,45	32,23	35,39	20,66	11,93	8,73	4,04
	01.01.2014	22,07	3,53	38,78	22,09	24,72	31,55	10,41	0,24	98,18	0,62	2,80	24,78	44,03	29,38	14,65	3,00
	01.01.2015	22,59	3,43	47,74	27,04	21,13	26,76	15,28	0,29	99,48	0,12	0,54	65,08	55,55	35,43	20,13	3,00
	01.01.2016	17,71	4,65	57,90	38,06	8,28	11,18	11,53	0,23	208,29	-15,62	-105,64	44,53	52,69	27,43	25,26	0,28
АКБ «НОВИЙ»	01.01.2010	8,00	11,50	30,74	32,20	13,39	22,52	19,64	0,10	115,82	-2,90	-36,24	29,15	81,97	72,35	9,62	2,41
	01.01.2011	16,25	5,16	35,01	34,01	13,53	22,09	21,06	0,08	144,31	-5,90	-36,30	22,05	72,06	65,68	6,38	4,74
	01.01.2012	11,33	7,82	30,93	27,68	23,96	24,36	32,82	0,02	106,94	-0,89	-7,87	42,13	61,92	60,17	1,74	4,78
	01.01.2013	12,14	7,24	25,79	30,70	15,97	24,22	23,08	0,06	96,02	0,58	4,80	39,25	66,84	64,06	2,78	5,83
	01.01.2014	12,95	6,72	25,58	37,24	14,32	13,71	10,75	0,01	112,44	-1,22	-9,46	35,58	77,10	76,07	1,03	5,37
	01.01.2015	6,56	14,24	42,26	15,76	10,65	44,78	41,75	0,01	108,17	-0,55	-8,36	38,56	48,51	48,14	0,37	2,75

## Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	01.01.2016	3,30	29,32	40,41	8,67	5,66	37,74	40,00	0,06	94,91	0,00	10,99	31,93	27,55	27,44	0,10	1,51
	01.01.2017	3,68	26,14	36,26	7,59	10,41	30,33	27,65	0,13	-117,82	-0,01	-54,07	19,53	33,91	33,81	0,10	1,68
ДЕЛЬТА БАНК	01.01.2010	6,96	13,36	63,89	33,07	24,51	62,43	30,96	0,02	98,13	0,09	1,36	50,27	51,19	21,73	29,46	9,19
	01.01.2011	4,40	21,71	40,18	42,40	39,61	28,30	16,68	0,33	99,29	0,11	2,46	13,80	71,77	48,01	23,76	5,87
	01.01.2012	6,24	15,02	34,92	37,49	44,70	28,19	17,34	0,22	89,11	2,02	32,38	36,04	65,62	36,75	28,87	10,76
	01.01.2013	10,09	8,91	37,55	49,76	33,44	30,29	22,67	0,20	97,73	0,20	2,02	36,52	60,39	29,87	30,52	13,40
	01.01.2014	6,01	15,63	35,06	50,29	29,31	30,11	12,25	0,15	96,79	0,57	9,48	45,38	72,53	37,32	35,21	8,57
	01.01.2015	7,88	11,70	43,95	43,16	34,57	39,66	12,96	0,33	95,19	0,03	0,35	46,79	74,79	37,73	37,06	10,29
«НАДРА»	01.01.2010	1,91	51,34	46,82	28,21	38,92	54,82	4,61	0,20	138,79	-5,49	-287,30	-12,62	89,66	31,54	58,12	-1,54
	01.01.2011	2,09	46,78	40,16	21,37	40,13	47,79	6,72	0,28	99,55	0,02	0,99	44,59	86,58	33,99	52,60	0,91
	01.01.2012	15,07	5,64	30,28	11,40	46,00	42,44	14,60	0,24	98,46	0,01	0,05	31,20	78,88	34,89	43,99	6,50
	01.01.2013	14,56	5,87	29,74	13,09	44,04	46,09	10,65	0,23	98,69	0,00	0,03	36,64	77,16	38,98	38,18	6,27
	01.01.2014	12,96	6,72	28,63	24,15	50,89	42,65	10,26	0,16	98,60	0,01	0,06	27,09	80,45	46,45	34,00	5,59
	01.01.2015	9,44	9,60	38,01	17,26	58,65	59,15	2,23	0,17	113,62	-2,90	-30,75	64,90	87,75	37,74	50,00	2,82
БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ	01.01.2010	10,42	8,60	44,41	26,31	48,40	34,36	10,36	0,05	117,87	-2,31	-22,20	8,74	80,52	57,16	23,36	9,29
	01.01.2011	8,30	11,04	43,97	30,75	45,19	34,30	15,38	0,05	107,93	-0,84	-10,16	13,65	78,81	61,26	17,55	8,55
	01.01.2012	8,08	11,37	41,97	37,23	41,79	32,56	12,18	0,06	103,05	-0,36	-4,45	19,40	80,78	64,58	16,20	8,85
	01.01.2013	8,35	10,97	42,09	42,90	36,23	35,85	11,24	0,14	99,80	0,02	0,25	22,07	81,72	68,13	13,59	9,59
	01.01.2014	8,20	11,20	40,50	50,53	26,13	36,07	11,66	0,11	100,04	0,04	0,48	23,48	78,72	66,10	12,62	9,44
	01.01.2015	7,75	11,91	51,75	48,32	28,05	40,52	8,60	0,13	104,44	-0,61	-7,83	30,22	88,00	73,55	14,46	8,18
ВІЕЙБІ БАНК	01.01.2010	9,26	9,80	60,58	29,34	48,02	49,36	13,77	0,09	135,99	-5,26	-56,79	16,70	80,64	56,77	23,86	0,12
	01.01.2011	4,20	22,81	58,43	48,49	10,32	42,59	19,47	0,13	174,47	-9,33	-222,09	27,22	69,35	50,02	19,33	-0,14
	01.01.2012	3,64	26,46	51,27	49,44	21,98	33,06	29,13	0,11	154,68	-5,45	-149,62	25,01	60,46	42,64	17,81	-0,05
	01.01.2013	9,03	10,07	58,21	53,05	5,79	49,21	15,03	0,26	120,38	-1,75	-19,37	24,08	57,48	49,86	7,62	0,19
	01.01.2014	9,98	9,02	49,30	55,08	13,28	41,64	21,37	0,15	96,27	0,01	0,09	13,89	54,88	51,74	3,15	0,27
	01.01.2015	-62,42	-2,60	39,91	56,47	40,20	10,23	17,12	0,49	695,43	-87,82	140,68	-91,03	72,40	64,70	7,70	-4,00
«ХРЕЩАТИК»	01.01.2010	10,23	8,78	31,17	38,89	41,28	29,86	29,45	0,04	99,13	-1,34	-13,11	16,40	67,99	55,13	12,85	7,09
	01.01.2011	8,07	11,40	33,54	44,40	28,83	27,89	28,35	0,15	120,46	-2,96	-36,75	13,58	57,78	50,20	7,58	3,68
	01.01.2012	7,43	12,46	37,71	44,90	20,21	32,12	19,90	0,13	104,17	-0,49	-6,55	16,26	57,79	52,23	5,56	5,00
	01.01.2013	7,95	11,58	40,67	41,54	18,82	32,59	17,26	0,09	95,93	0,44	5,51	12,57	50,79	47,15	3,64	6,04
	01.01.2014	8,02	11,47	30,84	43,24	16,60	22,61	18,54	0,14	101,70	0,08	0,99	30,55	46,52	43,09	3,44	5,84
	01.01.2015	6,20	15,14	38,82	46,17	19,75	26,57	22,17	0,16	111,96	-1,63	-26,25	38,06	46,24	42,38	3,85	3,29
БАНК КИЇВСЬКА РУСЬ	01.01.2010	7,72	11,96	30,75	40,16	31,90	26,88	14,80	0,06	114,03	-2,17	-28,19	11,06	81,99	66,01	15,98	6,10
	01.01.2011	5,75	16,39	22,49	48,17	22,28	18,25	16,77	0,05	99,22	0,11	1,99	17,01	76,03	65,65	10,38	6,46
	01.01.2012	7,62	12,12	28,98	49,55	18,80	23,94	19,16	0,05	99,09	0,13	1,69	16,68	67,07	59,52	7,55	8,54
	01.01.2013	8,95	10,17	28,21	58,97	16,45	23,70	14,56	0,11	99,97	0,00	0,04	12,93	70,25	64,56	5,70	9,87
	01.01.2014	6,68	13,96	29,62	51,38	19,91	23,82	20,41	0,05	99,67	0,04	0,59	10,69	65,21	59,54	5,67	7,41
	01.01.2015	6,75	13,81	27,25	47,77	18,70	24,25	13,31	0,08	101,73	-0,08	-1,24	13,50	66,54	60,79	5,75	7,35

Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
ПЛАТИНУМ БАНК	01.01.2010	29,81	2,35	95,49	6,18	26,22	70,21	25,95	0,09	99,78	0,06	0,21	47,16	91,55	0,00	91,55	17,12
	01.01.2011	22,82	3,38	70,16	31,11	16,92	43,26	26,41	0,10	95,39	0,58	2,53	14,51	66,23	0,00	66,23	13,40
	01.01.2012	9,99	9,01	47,17	64,37	5,79	29,23	32,17	0,09	98,31	0,08	0,79	21,68	60,97	0,78	60,18	5,77
	01.01.2013	10,36	8,66	23,00	76,75	3,76	19,61	18,84	0,04	98,67	0,17	1,60	21,07	73,80	0,46	73,34	6,03
	01.01.2014	7,23	12,83	20,18	77,25	6,26	16,52	12,56	0,08	97,76	0,59	8,21	20,54	82,59	8,50	74,09	4,48
01.01.2015	3,59	26,88	32,72	71,72	15,06	37,22	11,55	0,08	112,04	-3,94	-109,80	18,34	85,70	30,07	55,63	-0,20	
УКРІНБАНК	01.01.2010	24,29	3,12	41,45	28,17	48,99	38,07	22,68	0,12	124,08	-2,73	-11,22	24,58	65,60	48,64	16,96	19,31
	01.01.2011	16,14	5,20	39,27	41,28	41,31	30,68	22,42	0,05	99,78	0,03	0,20	27,22	61,14	50,84	10,30	14,48
	01.01.2012	11,46	7,72	44,62	46,63	20,78	37,53	23,91	0,08	97,58	0,06	0,52	15,61	61,24	56,86	4,38	10,32
	01.01.2013	9,61	9,41	37,67	49,57	19,43	32,23	20,14	0,08	101,64	-0,07	-0,76	13,28	65,46	61,66	3,80	8,54
	01.01.2014	9,61	9,41	37,67	49,57	19,43	32,23	20,14	0,08	101,64	-0,07	-0,76	13,28	65,46	61,66	3,80	8,54
01.01.2015	11,13	7,98	35,43	50,00	7,59	36,96	4,79	0,11	99,20	0,08	0,73	21,64	77,60	74,38	3,22	10,04	
БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ	01.01.2014	62,09	0,61	36,05	76,87	0,00	15,90	47,15	0,00	112,71	-0,72	-1,16	53,75	46,30	40,16	6,14	28,25
	01.01.2015	22,95	3,36	10,79	35,15	7,42	4,26	14,46	0,00	89,88	2,21	9,63	58,09	78,04	67,71	10,33	15,32
	01.01.2016	14,28	6,00	25,68	55,19	17,41	7,85	18,75	0,00	111,15	-2,03	-19,42	36,75	72,49	53,87	18,62	7,46
БРОКБІЗНЕСБАНК	01.01.2010	14,31	5,99	53,91	31,89	38,07	47,61	22,19	0,05	99,92	0,11	0,77	13,13	73,10	55,64	17,46	139,72
	01.01.2011	14,96	5,69	43,40	44,58	28,34	32,45	15,56	0,07	97,12	0,33	2,23	12,05	74,54	57,36	17,18	131,45
	01.01.2012	12,58	6,95	51,09	44,26	24,44	33,79	17,31	0,05	98,35	0,12	0,96	9,20	68,61	53,60	15,01	109,15
	01.01.2013	17,24	4,80	43,73	56,48	10,02	25,04	7,26	0,07	99,82	0,10	0,61	23,29	81,94	66,05	15,88	149,15
01.01.2014	50,07	1,00	26,56	38,25	24,19	8,55	4,84	0,06	99,95	0,08	0,17	9,63	90,82	81,62	9,21	431,20	
ВІЕЙБІ БАНК	01.01.2010	9,26	9,80	60,58	29,34	48,02	49,36	13,77	0,09	135,99	-5,26	-56,79	16,70	80,64	56,77	23,86	1,10
	01.01.2011	4,20	22,81	58,43	48,49	10,32	42,59	19,47	0,13	174,47	-9,33	-222,09	27,22	69,35	50,02	19,33	-1,84
	01.01.2012	3,64	26,46	51,27	49,44	21,98	33,06	29,13	0,11	154,68	-5,45	-149,62	25,01	60,46	42,64	17,81	-0,65
	01.01.2013	9,03	10,07	58,21	53,05	5,79	49,21	15,03	0,26	120,38	-1,75	-19,37	24,08	57,48	49,86	7,62	2,62
01.01.2014	9,98	9,02	49,30	55,08	13,28	41,64	21,37	0,15	96,27	0,01	0,09	13,89	54,88	51,74	3,15	3,59	
БАНК ФОРУМ	01.01.2010	9,60	9,42	83,02	28,93	56,11	66,25	15,28	0,04	124,09	-3,42	-35,60	8,52	81,18	58,33	22,85	0,69
	01.01.2011	5,45	17,33	71,33	43,70	30,61	37,47	14,40	0,43	255,64	-23,41	-429,18	8,04	75,81	52,85	22,96	-2,01
	01.01.2012	14,24	6,02	80,46	55,54	23,62	32,85	16,53	0,43	150,14	-7,42	-52,12	9,25	76,31	50,45	25,86	0,76
	01.01.2013	17,03	4,87	67,86	58,01	18,04	33,00	10,81	0,36	144,62	-0,13	-0,78	12,60	76,13	55,91	20,23	1,89
01.01.2014	12,62	6,92	48,51	54,69	17,52	29,51	8,52	0,27	156,30	-9,26	-73,35	65,53	70,03	57,47	12,56	0,38	

Таблиця Б.3 – Параметри бізнес-моделі банків з іноземним капіталом за 2009-2022 роки

Банк	Дата	CapAd	Leverage	DolarPas	Retail	Wholesale	DolarAct	Liquid	NP	EffCost	ROA	ROE	NonPercent	Conc	LegalCred	IndCred	Z score
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
АТ «Райффайзен Банк»	01.01.2010	9,83	9,17	66,50	37,73	38,78	45,78	11,93	0,15	129,08	-3,74	-38,00	14,98	77,21	37,40	39,81	2,05
	01.01.2011	11,69	7,55	62,15	35,23	39,30	36,42	13,53	0,21	99,10	0,00	0,01	18,08	65,21	31,97	33,24	3,93
	01.01.2012	12,60	6,93	57,61	33,48	35,76	30,24	12,19	0,25	97,68	0,06	0,47	19,16	67,01	36,28	30,73	4,26
	01.01.2013	13,31	6,52	50,93	37,33	29,79	36,24	21,22	0,30	101,02	-0,59	-4,44	21,84	54,66	34,91	19,75	4,28
	01.01.2014	16,65	5,01	43,36	40,40	23,16	28,29	14,05	0,27	87,57	1,99	11,97	27,70	62,23	44,26	17,97	6,27
	01.01.2015	13,12	6,62	49,13	34,90	24,82	36,24	11,55	0,36	126,20	-0,57	-4,38	17,66	71,60	40,29	31,30	4,22
	01.01.2016	12,23	7,17	34,38	35,89	9,79	19,77	26,05	0,54	117,38	0,00	-20,66	33,72	67,98	38,63	29,34	4,12
	01.01.2017	17,99	4,56	26,79	37,13	1,35	15,15	28,61	0,46	59,48	5,39	37,77	36,63	65,68	42,66	23,02	7,86
	01.01.2018	13,76	5,61	27,35	35,42	2,77	26,94	27,45	0,17	50,44	5,64	40,98	38,48	56,54	45,95	10,58	6,53
	01.01.2019	13,89	5,81	26,39	34,70	1,02	23,82	17,07	0,09	42,22	6,08	43,77	38,23	61,99	53,55	8,44	6,72
	01.01.2020	13,68	6,09	24,94	33,15	0,24	21,78	16,84	0,07	64,52	4,99	36,48	38,97	53,28	45,80	7,47	6,28
	01.01.2021	11,35	7,65	30,06	34,74	0,24	27,06	24,85	0,03	69,27	3,59	31,61	41,51	42,15	36,09	6,06	5,02
01.01.2022	11,66	7,46	27,88	36,61	0,17	29,13	23,29	0,02	65,70	3,65	31,28	44,21	52,80	46,71	6,09	5,15	
01.01.2023	9,11	9,35	35,59	35,89	1,49	32,52	25,50	0,13	91,67	0,84	9,22	36,83	38,82	33,60	5,22	3,35	
АТ УКРСИББАНК»	01.01.2010	10,58	8,46	82,44	23,94	64,93	64,13	8,74	0,15	121,44	-2,68	-25,37	14,80	86,53	32,95	53,58	1,76
	01.01.2011	10,53	8,50	81,66	31,34	55,24	46,99	14,39	0,26	154,45	-6,82	-64,78	11,50	68,19	25,20	42,99	0,82
	01.01.2012	3,83	25,11	66,75	36,00	25,93	46,71	25,75	0,22	156,23	-11,31	-295,28	26,90	61,63	23,15	38,48	-1,66
	01.01.2013	10,15	8,85	55,43	44,43	19,21	47,04	24,44	0,20	98,72	0,23	2,29	22,24	59,14	24,90	34,24	2,31
	01.01.2014	10,99	8,10	49,89	42,69	14,83	40,57	18,81	0,14	97,75	0,09	0,78	29,75	60,56	31,71	28,85	2,46
	01.01.2015	6,76	13,79	52,61	36,54	21,10	45,77	21,23	0,29	120,23	-3,30	-48,85	35,33	59,72	28,81	30,91	0,77
	01.01.2016	4,15	23,08	46,45	26,12	18,36	39,90	26,82	0,28	99,47	0,09	1,25	34,40	52,32	31,60	20,72	0,94
	01.01.2017	9,05	10,05	41,50	27,87	9,34	38,02	34,16	0,23	114,98	-2,31	-24,22	35,59	52,49	35,19	17,30	1,50
	01.01.2018	10,50	7,36	43,32	31,99	7,75	43,88	33,68	0,19	69,97	2,77	26,34	19,98	53,85	38,20	15,65	2,95
	01.01.2019	12,05	6,73	41,43	32,66	6,79	40,00	30,66	0,11	50,50	4,76	39,55	39,88	53,21	41,33	11,89	3,74
	01.01.2020	12,20	6,86	38,98	39,23	0,54	35,42	28,01	0,07	66,72	4,65	38,07	39,02	42,03	30,28	11,75	3,75
	01.01.2021	10,84	7,94	43,80	39,33	0,00	43,57	40,39	0,05	78,36	1,76	16,22	45,51	30,87	22,21	8,67	2,80
01.01.2022	12,00	7,20	43,12	41,29	0,00	41,93	38,32	0,02	63,78	1,83	15,24	48,03	36,94	27,96	8,99	3,08	
01.01.2023	11,59	7,28	49,77	37,48	0,00	41,59	38,09	0,15	68,35	3,15	27,16	33,70	19,81	12,53	7,28	3,28	
АТ ОТП БАНК»	01.01.2010	9,66	9,35	90,69	14,50	8,17	68,96	8,88	0,32	104,44	-1,48	-15,33	11,48	88,30	40,47	47,83	1,57
	01.01.2011	13,93	6,18	83,90	18,57	13,18	56,27	9,59	0,32	88,11	2,47	17,73	34,51	76,33	41,97	34,35	3,16
	01.01.2012	15,04	5,65	80,21	23,40	9,20	49,85	8,00	0,27	76,89	2,55	16,98	15,38	77,58	50,53	27,05	3,39
	01.01.2013	17,17	4,82	75,99	32,92	9,56	54,41	13,65	0,17	91,63	1,34	7,78	18,82	72,08	46,82	25,26	3,56
	01.01.2014	17,94	4,57	64,05	35,22	34,69	44,14	13,42	0,13	92,29	0,50	2,78	22,51	75,44	43,80	31,64	3,55
	01.01.2015	6,39	14,64	61,25	38,37	25,43	51,60	12,27	0,06	150,01	-9,34	-146,09	23,82	78,78	46,70	32,08	-0,57
	01.01.2016	7,78	11,85	48,42	45,28	4,02	25,46	9,22	0,19	237,74	-12,71	-173,02	-46,38	76,73	45,99	30,75	-0,95
	01.01.2017	10,31	8,70	36,75	41,93	0,00	21,68	11,49	0,20	80,18	4,38	35,69	25,97	72,26	48,26	24,00	2,83
	01.01.2018	9,82	7,46	35,00	38,23	0,00	37,29	16,44	0,20	74,97	2,55	26,02	32,25	65,41	43,06	22,35	2,38
	01.01.2019	13,62	5,25	36,60	40,78	0,00	38,06	12,49	0,23	46,88	5,12	37,57	31,25	71,40	46,86	24,54	3,61
01.01.2020	15,24	5,16	45,02	39,16	0,00	39,29	27,36	0,23	70,65	2,76	18,11	31,27	49,90	34,67	15,24	3,46	

	01.01.2021	15,06	5,32	38,26	35,20	0,00	32,69	17,72	0,24	40,91	3,74	24,82	31,34	59,74	44,74	15,00	3,62
	01.01.2022	15,06	5,32	38,26	35,20	0,00	32,69	17,72	0,23	40,91	3,74	24,82	31,34	59,74	44,74	15,00	3,62
	01.01.2023	11,58	6,82	46,50	31,66	0,00	38,65	26,36	0,24	93,75	0,59	5,13	24,39	41,53	30,09	11,44	2,34
АТ «АЛЬФА-БАНК»	01.01.2010	10,03	8,97	70,17	10,21	37,23	48,42	15,80	0,39	106,42	-1,21	-12,11	16,40	80,34	62,91	17,42	2,25
	01.01.2011	11,74	7,52	70,13	21,79	29,71	40,10	22,57	0,19	99,90	0,00	0,03	7,41	69,95	55,40	14,55	2,99
	01.01.2012	14,57	5,86	64,69	27,40	35,85	38,76	26,34	0,16	99,46	0,06	0,43	8,86	69,77	53,45	16,32	3,73
	01.01.2013	16,02	5,24	66,36	40,79	29,31	44,44	26,10	0,37	98,49	0,07	0,41	12,01	67,26	49,59	17,67	4,10
	01.01.2014	14,33	5,98	65,09	36,89	35,62	47,68	25,28	0,29	99,19	0,37	2,56	18,75	69,05	52,56	16,49	3,74
	01.01.2015	9,56	9,46	69,96	31,69	44,66	56,93	20,77	0,17	111,05	-2,03	-21,26	41,03	72,67	55,56	17,11	1,92
	01.01.2016	6,19	15,15	66,96	30,99	35,41	45,32	15,03	0,32	150,69	-7,03	-98,08	13,29	73,16	54,19	18,97	-0,21
	01.01.2017	8,50	10,76	56,59	43,46	16,71	47,09	14,67	0,36	154,71	-9,81	-123,62	31,59	72,43	57,35	15,07	-0,33
	01.01.2018	6,86	11,45	52,28	51,83	4,67	59,62	22,04	0,40	91,86	1,13	16,46	39,06	63,22	44,56	18,66	2,03
	01.01.2019	7,25	10,96	49,59	57,98	2,65	56,25	30,70	0,39	78,40	1,89	25,99	38,82	59,72	36,96	22,76	2,33
	01.01.2020	9,69	7,44	41,91	57,83	1,96	48,19	10,70	0,39	87,60	2,19	22,61	42,44	62,65	28,38	34,28	3,03
	01.01.2021	8,55	9,14	38,86	49,61	1,76	49,66	18,91	0,38	92,53	1,03	12,00	44,58	55,69	30,00	25,69	2,44
01.01.2022	10,30	7,97	35,58	47,58	1,41	43,04	19,88	0,40	57,97	2,65	25,72	44,58	55,77	30,18	25,59	3,30	
АТ «СЕНС БАНК» ( правонаступник АТ «АЛЬФА-БАНК» )	01.01.2023	6,37	11,29	46,24	62,25	2,89	47,74	14,97	0,45	134,41	-7,40	-116,24	41,52	59,41	17,33	42,08	-0,26
Індекс Банк	01.01.2010	4,37	21,86	68,96	28,91	54,67	55,64	39,02	0,24	171,69	-5,32	-121,53	27,83	55,76	24,61	31,15	-0,39
АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» ( правонаступник Індекс Банк )	01.01.2011	11,72	7,26	41,18	23,44	1,83	37,61	25,20	0,15	77,77	1,78	15,20	29,29	56,36	46,83	9,53	5,53
	01.01.2012	11,08	8,02	50,38	38,42	39,07	36,11	18,21	0,10	94,62	0,67	6,02	32,68	75,14	44,90	30,24	4,81
	01.01.2013	11,82	7,46	43,07	28,29	13,79	39,76	23,59	0,06	73,15	3,13	26,51	22,50	71,85	55,24	16,62	6,12
	01.01.2014	11,78	7,49	38,53	30,84	11,05	34,99	14,66	0,02	76,06	2,63	22,31	23,53	80,86	66,56	14,31	5,90
	01.01.2015	6,71	13,91	43,85	22,46	9,08	38,24	26,13	0,02	95,15	0,43	6,40	28,89	71,21	63,21	7,99	2,92
	01.01.2016	8,96	10,16	46,59	25,88	9,79	39,19	34,17	0,14	85,00	2,00	21,19	24,57	63,87	57,66	6,21	4,49
	01.01.2017	8,28	11,08	42,81	22,49	6,45	39,00	39,30	0,14	75,73	2,88	32,63	30,66	56,94	50,47	6,47	4,57
	01.01.2018	9,79	8,48	40,85	22,99	3,94	38,33	26,13	0,15	66,34	3,33	33,99	21,03	65,30	55,48	9,82	5,38
	01.01.2019	11,96	6,80	40,88	23,50	3,75	40,26	23,57	0,15	49,85	4,16	34,81	27,72	68,18	57,16	11,02	6,61
	01.01.2020	13,84	5,85	33,71	23,99	2,27	30,56	18,66	0,16	63,53	4,64	33,55	25,09	67,29	54,13	13,16	7,57
	01.01.2021	11,72	7,26	41,18	23,44	1,83	37,61	25,20	0,17	77,77	1,78	15,20	29,29	56,36	46,83	9,53	5,53
	01.01.2022	11,82	7,19	38,19	24,69	2,65	34,76	18,23	0,17	56,75	2,74	23,18	28,85	62,67	52,13	10,53	5,96
01.01.2023	7,68	10,93	41,25	21,96	2,68	36,60	19,82	0,16	99,56	0,04	0,51	18,49	41,72	32,91	8,81	3,16	
АТ «КРЕДОБАНК»	01.01.2010	10,80	8,26	62,17	53,66	22,13	43,96	16,01	0,11	151,58	-9,64	-89,32	15,54	71,43	50,16	21,28	0,28
	01.01.2011	14,04	6,12	50,53	53,57	18,86	31,74	10,18	0,10	154,75	-8,81	-62,74	19,67	68,85	51,41	17,44	1,27
	01.01.2012	19,00	4,26	41,51	58,71	10,59	27,91	14,17	0,10	89,12	2,47	12,99	58,96	48,78	33,56	15,22	5,20
	01.01.2013	13,25	6,55	46,26	49,80	23,88	38,95	19,75	0,09	109,71	-1,68	-12,68	38,98	48,91	32,67	16,24	2,80
	01.01.2014	14,67	5,82	40,96	49,63	23,04	30,94	9,35	0,09	105,03	-0,18	-1,21	48,55	54,19	33,78	20,41	3,51
	01.01.2015	8,19	11,22	54,47	35,74	31,66	47,59	10,17	0,06	103,65	-0,18	-2,16	36,40	52,44	31,07	21,37	1,94
	01.01.2016	10,03	8,97	48,98	36,45	22,50	36,34	18,18	0,24	88,49	1,47	14,82	29,14	53,44	33,43	20,01	2,79
	01.01.2017	9,88	9,12	43,47	38,49	15,89	37,18	12,02	0,27	80,22	2,74	23,70	24,92	53,92	31,45	22,47	3,06
	01.01.2018	9,91	8,52	44,13	38,05	13,22	39,66	14,27	0,26	76,42	2,65	26,75	27,38	57,22	33,09	24,14	3,04
01.01.2019	11,68	7,23	44,07	39,08	16,48	39,41	11,05	0,26	65,98	2,92	25,01	26,26	58,43	33,57	24,86	3,53	

## Продовження таблиці Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	01.01.2020	13,02	6,40	39,65	39,68	11,60	34,19	12,42	0,25	78,18	2,71	20,80	23,73	62,14	33,09	29,06	3,81
	01.01.2021	11,93	7,08	38,04	34,72	4,64	33,63	11,48	0,24	80,06	2,03	17,02	25,08	53,98	29,30	24,68	3,38
	01.01.2022	11,62	7,41	32,84	34,41	4,44	28,99	10,11	0,24	61,62	2,34	20,17	26,79	51,37	26,81	24,56	3,38
	01.01.2023	9,70	8,65	46,57	34,75	3,07	40,47	28,63	0,23	96,20	0,34	3,53	33,26	49,52	23,32	26,20	2,43
	01.01.2010	9,55	9,47	79,46	37,93	8,48	73,51	20,31	0,04	119,67	-2,30	-24,08	14,83	82,04	29,03	53,01	3,15
	01.01.2011	12,52	6,99	67,25	50,56	6,31	54,41	10,68	0,06	102,13	-0,52	-4,16	18,45	80,33	38,80	41,53	5,22
	01.01.2012	11,28	7,87	57,42	52,21	10,31	46,01	21,22	0,04	94,13	0,93	8,23	21,56	69,76	37,92	31,84	5,31
	01.01.2013	12,21	7,19	49,09	55,95	7,77	41,91	24,21	0,05	85,28	2,11	17,30	23,35	67,80	43,07	24,72	6,22
	01.01.2014	13,50	6,41	38,50	62,34	11,70	32,40	18,55	0,05	82,30	2,37	17,53	23,18	74,45	51,69	22,76	6,90
	01.01.2015	9,21	9,86	42,89	51,72	8,94	34,60	14,90	0,02	86,38	1,76	19,09	28,91	78,51	64,59	13,92	4,77
	01.01.2016	6,99	13,30	41,75	46,80	8,79	33,71	29,36	0,14	90,47	1,32	14,49	18,78	67,09	61,49	5,60	3,61
	01.01.2017	10,42	8,60	39,02	43,10	9,97	33,46	30,13	0,14	76,82	3,11	23,81	13,77	66,66	64,26	2,40	5,88
	01.01.2018	11,51	7,41	34,40	32,32	15,18	30,98	11,89	0,14	69,67	2,80	24,28	15,27	76,99	75,76	1,23	6,22
	01.01.2019	13,88	6,04	41,75	30,83	31,26	36,05	13,91	0,14	38,96	3,08	22,20	13,20	79,18	78,55	0,63	7,37
	01.01.2020	16,21	5,06	40,35	32,40	25,53	34,25	13,41	0,14	72,21	2,86	17,66	9,88	68,10	67,81	0,29	8,29
	01.01.2021	13,63	6,16	48,93	36,00	20,58	42,52	18,03	0,14	76,88	1,95	14,31	12,19	72,50	72,23	0,28	6,77
	01.01.2022	12,42	6,89	42,39	29,66	22,56	37,06	19,09	0,14	64,19	2,37	19,08	14,37	72,35	71,17	1,18	6,43
	01.01.2023	6,12	13,70	47,13	31,49	18,71	42,00	26,04	0,13	162,84	-4,85	-79,18	12,05	74,54	73,01	1,53	0,55
	01.01.2010	14,43	5,93	85,10	0,28	74,67	74,62	28,76	0,49	80,06	1,49	10,30	33,64	72,88	71,74	1,14	7,82
	01.01.2011	15,90	5,29	74,75	0,24	68,21	62,69	32,43	0,18	57,14	2,78	17,48	25,49	66,84	65,83	1,00	9,17
	01.01.2012	15,82	5,32	85,97	0,19	73,96	66,30	27,89	0,11	73,85	1,60	10,13	18,23	70,78	69,92	0,86	8,56
	01.01.2013	18,16	4,51	83,51	0,11	49,36	72,57	23,56	0,11	38,00	4,79	26,40	21,65	75,34	74,75	0,59	11,27
	01.01.2014	17,02	4,88	88,24	0,13	51,57	67,44	29,29	0,15	88,67	0,79	4,63	25,25	67,99	67,40	0,59	8,74
	01.01.2015	15,49	5,46	80,74	0,12	68,32	68,03	10,81	0,00	75,41	1,89	12,22	33,98	76,36	75,78	0,59	8,53
	01.01.2016	19,51	4,13	85,44	0,12	69,27	72,49	20,88	0,11	39,98	8,47	29,01	21,17	78,87	78,42	0,44	13,74
	01.01.2017	21,53	3,64	69,56	0,14	65,86	54,28	29,25	0,10	83,33	4,60	21,16	11,90	70,54	70,21	0,33	12,83
	01.01.2018	35,52	1,66	27,04	0,35	14,01	22,78	3,35	0,11	81,18	1,89	5,33	14,98	73,00	72,51	0,50	18,37
	01.01.2019	35,08	1,68	38,50	0,00	16,06	29,15	3,94	0,12	43,52	4,39	12,50	11,84	79,24	79,14	0,10	19,38
	01.01.2020	30,95	2,09	38,18	0,00	20,88	29,82	21,20	0,10	51,35	5,11	16,51	16,60	60,03	59,96	0,07	17,71
	01.01.2021	32,46	1,92	33,97	0,00	1,34	32,01	21,27	0,10	56,31	3,09	9,52	28,25	53,16	53,16	0,00	17,46
	01.01.2022	28,27	2,54	32,52	0,00	6,13	28,71	19,73	0,11	68,17	2,06	7,30	21,13	49,99	49,99	0,00	14,89
	01.01.2023	26,59	2,60	28,72	0,00	0,00	20,05	14,46	0,11	75,15	2,52	9,46	12,57	49,75	49,75	0,00	14,29
	01.01.2010	15,81	5,33	71,53	59,54	27,12	49,40	25,31	0,67	168,25	-9,43	-59,63	29,86	64,93	3,97	60,96	1,44
	01.01.2011	15,75	5,35	61,78	46,83	36,13	35,12	11,09	0,15	127,45	-3,33	-21,15	27,38	75,06	15,41	59,65	2,79
	01.01.2012	18,26	4,48	55,54	52,39	28,12	24,36	32,82	0,10	110,74	-2,27	-12,42	31,42	61,92	60,17	1,74	3,60
	01.01.2013	24,37	3,10	40,88	61,60	14,34	30,55	13,04	0,05	136,95	-5,80	-23,80	30,22	65,28	25,03	40,25	4,18
	01.01.2014	24,69	3,05	35,79	62,99	5,97	19,57	26,89	0,02	109,10	-1,10	-4,44	36,26	52,63	15,76	36,87	5,31
	01.01.2015	16,30	5,13	48,56	51,32	11,33	30,51	16,73	0,01	189,97	-5,46	-33,48	-9,85	61,21	12,20	49,01	2,44
	01.01.2016	35,09	1,85	35,88	52,52	0,75	15,44	6,40	0,09	220,37	-16,40	-42,67	22,02	54,85	9,40	45,45	4,20

## Продовження таблиці Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	01.01.2017	25,61	2,90	36,15	46,27	3,75	17,71	15,67	0,10	175,34	-11,90	-53,73	32,23	45,56	10,80	34,76	3,08
	01.01.2018	19,69	4,05	27,06	32,26	26,59	21,31	23,82	0,10	117,50	-2,10	-10,65	54,31	10,71	6,77	3,94	3,96
	01.01.2019	43,85	1,25	33,82	51,47	0,20	18,69	21,38	0,10	126,49	-3,00	-6,85	30,14	27,90	23,49	4,41	9,19
	01.01.2020	32,64	2,05	34,73	48,12	0,12	22,82	20,32	0,11	115,71	-2,09	-6,41	30,18	25,03	18,88	6,15	6,87
	01.01.2021	22,26	3,46	33,67	38,52	0,08	25,65	16,71	0,11	127,15	-2,37	-10,63	32,36	40,70	30,57	10,14	4,48
	01.01.2019	15,61	5,37	32,68	32,54	4,39	26,69	9,91	0,11	112,41	-2,81	-18,01	27,90	50,85	33,62	17,23	2,88
01.01.2019	10,43	8,28	41,51	33,48	4,97	36,07	24,10	0,11	135,44	-3,93	-37,72	20,34	35,47	14,62	20,84	1,46	
АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ»	01.01.2010	9,22	9,85	83,27	17,06	74,48	62,62	16,28	0,55	177,46	-8,98	-97,37	10,95	75,20	56,46	18,74	0,04
	01.01.2011	8,17	11,24	73,73	28,51	56,89	48,69	17,47	0,16	195,90	-7,98	-97,69	8,51	65,38	49,15	16,24	0,03
	01.01.2012	13,27	6,54	84,45	24,36	55,04	45,33	23,64	0,06	311,20	-15,61	-117,69	9,40	53,98	41,99	11,99	-0,36
	01.01.2013	19,85	4,04	78,24	34,20	57,99	50,58	29,08	0,05	79,02	2,01	10,13	24,84	49,93	45,24	4,69	3,40
	01.01.2014	16,30	5,13	69,22	44,42	45,28	44,70	28,39	0,01	154,97	-7,02	-43,04	14,43	51,95	47,58	4,37	1,44
	01.01.2015	16,36	5,11	75,51	32,42	54,24	68,06	42,85	0,04	176,47	-10,01	-61,20	46,23	43,19	38,02	5,17	0,99
	01.01.2016	16,04	5,24	72,85	31,36	45,42	41,52	24,81	0,05	221,64	-13,44	-95,73	32,36	56,15	39,82	16,32	0,40
	01.01.2017	16,04	5,24	72,85	31,36	45,42	41,52	24,81	0,05	221,64	-13,44	-95,73	32,36	56,15	39,82	16,32	0,40
	01.01.2018	15,51	5,45	64,60	33,53	34,49	40,02	27,97	0,05	98,62	0,13	1,41	32,72	50,20	34,93	15,27	2,43
	01.01.2019	21,76	3,50	46,75	41,34	14,03	37,35	18,25	0,05	82,01	1,83	8,42	35,68	50,40	48,03	2,37	3,66
	01.01.2020	20,91	3,68	50,11	45,26	10,81	40,06	23,11	0,05	92,19	0,98	4,68	36,11	47,32	45,81	1,51	3,40
	01.01.2021	15,73	5,27	46,06	36,58	13,83	38,92	18,77	0,05	96,56	0,29	1,83	34,99	52,35	51,81	0,54	2,49
	01.01.2022	12,13	7,15	32,62	26,86	15,74	28,88	14,98	0,05	97,52	0,83	6,86	27,56	46,04	45,81	0,23	2,01
01.01.2023	9,13	9,40	34,41	23,38	13,80	31,42	25,22	0,05	115,38	-1,74	-19,02	22,83	38,82	38,66	0,16	1,15	
ПАТ «Промінвестбанк»	01.01.2010	18,43	4,43	53,38	39,78	36,87	39,58	21,55	0,50	159,54	-9,04	-49,04	9,89	76,20	68,37	7,83	1,07
	01.01.2011	13,26	6,54	52,19	36,99	31,94	37,04	17,01	0,75	126,51	-2,44	-18,41	9,70	69,60	66,33	3,27	1,24
	01.01.2012	13,32	6,51	59,06	27,19	48,51	44,97	12,14	0,85	99,10	0,08	0,59	18,82	71,96	70,00	1,97	1,53
	01.01.2013	12,76	6,84	68,17	22,33	57,79	59,24	11,04	0,97	99,86	0,41	3,24	8,51	71,36	71,11	0,26	1,51
	01.01.2014	13,55	6,38	67,48	23,59	57,50	59,62	10,38	0,99	156,13	-6,45	-47,60	14,64	71,47	70,98	0,49	0,81
	01.01.2015	11,54	7,67	80,45	16,37	68,16	67,74	9,71	0,96	151,20	-7,12	-61,72	18,24	75,55	75,34	0,21	0,50
	01.01.2016	-29,46	-4,39	82,05	14,82	62,13	39,85	5,80	0,00	426,28	-30,55	-163,78	3,75	85,45	85,29	0,17	-6,86
	01.01.2017	15,00	5,67	81,93	18,17	58,07	43,55	5,31	0,00	237,14	-11,28	-81,29	-42,15	86,51	86,32	0,19	0,43
	01.01.2018	12,02	2,27	66,92	29,73	5,55	75,26	8,70	0,00	349,07	-14,97	-124,53	31,03	82,96	82,73	0,22	-0,34
	01.01.2019	5,48	3,91	69,80	28,74	7,23	75,81	3,36	0,00	295,43	-6,51	-118,89	5,90	88,53	88,30	0,23	-0,12
	01.01.2020	8,54	1,25	91,41	0,64	17,96	75,74	2,06	0,00	82,62	0,73	8,57	28,06	89,65	89,33	0,31	1,06
	01.01.2021	9,31	1,59	93,09	0,34	20,15	73,31	4,18	0,00	179,64	-1,54	-16,56	24,34	85,83	85,39	0,43	0,89
	01.01.2022	10,67	1,27	97,12	0,31	96,72	73,59	5,60	0,00	99,52	0,93	8,71	56,71	84,24	83,74	0,50	1,33
АТ «СБЕРБАНК»	01.01.2010	17,13	4,84	78,77	19,30	58,01	64,88	18,34	9,67	90,46	0,16	0,95	16,82	77,79	54,68	23,12	3,10
	01.01.2011	11,14	7,98	67,25	29,13	46,30	34,62	16,98	24,84	218,90	-14,80	-132,90	16,39	71,88	60,99	10,89	-0,66
	01.01.2012	13,08	6,64	67,83	29,60	47,39	41,09	15,59	16,53	88,23	1,52	11,61	14,38	77,84	70,81	7,03	2,62
	01.01.2013	11,47	7,72	80,32	37,83	39,27	70,50	17,00	4,86	81,99	1,49	13,01	20,82	74,50	72,59	1,91	2,33
01.01.2014	10,45	8,57	79,54	44,41	37,66	70,58	12,26	4,26	84,81	1,63	15,60	16,38	73,83	70,26	3,57	2,17	



## Продовження таблиці Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	01.01.2015	8,35	10,97	89,83	24,86	63,94	79,55	5,37	8,78	99,53	0,51	6,08	25,15	82,15	79,73	2,42	1,59
	01.01.2016	4,38	21,85	85,83	21,36	63,32	61,76	4,50	27,98	192,92	0,00	-277,01	10,05	89,73	86,59	3,13	0,79
	01.01.2017	7,70	11,99	84,02	25,58	57,07	53,30	5,45	45,11	137,88	-5,63	-76,25	15,05	88,61	85,79	2,81	0,37
	01.01.2018	8,33	7,09	89,23	21,50	67,94	83,89	7,25	56,79	97,99	0,21	2,53	11,73	86,37	84,31	2,06	1,53
	01.01.2019	7,01	5,50	83,46	21,68	64,16	81,74	7,93	57,03	329,28	-11,33	-161,59	14,48	83,32	79,21	4,11	-0,78
	01.01.2020	14,25	2,31	77,47	21,80	59,32	75,47	11,03	0,00	89,56	0,75	5,25	20,21	72,43	69,54	2,89	2,69
01.01.2021	14,57	2,18	81,50	14,44	69,86	78,17	14,07	0,00	67,48	1,44	9,92	32,64	68,45	65,27	3,18	2,88	
ПАТ «УКРСОЦБАНК»	01.01.2010	13,81	6,24	79,85	20,38	64,31	61,73	7,28	0,56	99,87	0,29	2,10	12,61	84,38	38,85	45,53	2,12
	01.01.2011	15,79	5,33	74,18	28,25	54,82	54,30	7,33	0,82	98,56	0,07	0,44	11,29	77,57	37,08	40,48	2,39
	01.01.2012	16,43	5,08	71,54	31,80	45,13	44,51	10,15	0,90	98,49	0,04	0,22	14,88	76,80	38,65	38,16	2,48
	01.01.2013	19,72	4,07	62,54	37,36	39,73	45,44	17,42	0,00	101,08	-0,24	-1,22	17,54	61,01	28,93	32,08	2,93
	01.01.2014	20,13	3,97	58,27	34,75	35,58	42,52	13,62	0,00	98,57	0,12	0,59	18,82	63,58	37,10	26,48	3,05
	01.01.2015	12,93	6,74	67,34	29,29	43,03	47,19	7,21	0,00	171,65	-5,03	-38,90	24,24	73,75	35,09	38,67	1,19
	01.01.2016	25,34	2,95	62,26	33,66	32,60	38,65	13,95	0,00	172,05	-6,31	-22,09	18,78	75,73	33,91	41,81	2,86
	01.01.2017	30,66	2,26	44,24	55,74	6,08	25,87	13,67	0,00	326,54	-21,48	-81,47	48,75	73,11	31,04	42,07	1,38
01.01.2018	8,84	4,67	49,94	45,27	15,96	63,34	9,49	0,00	173,85	-5,31	-60,01	52,03	75,68	28,70	46,98	0,53	
01.01.2019	7,33	4,14	57,75	7,93	78,14	72,63	4,98	0,00	119,32	-2,85	-38,87	54,62	85,36	24,36	61,00	0,67	
ПАТ «ВТБ БАНК»	01.01.2010	11,29	7,86	89,57	12,38	78,94	70,96	10,55	0,92	99,56	0,00	0,01	9,63	85,19	74,76	10,43	1,05
	01.01.2011	13,10	6,63	82,74	16,79	69,36	54,85	6,17	0,94	111,78	-1,46	-11,13	6,42	80,59	72,40	8,19	1,09
	01.01.2012	10,94	8,14	73,67	16,45	60,85	46,41	12,56	0,00	87,33	1,57	14,34	10,06	78,08	69,18	8,91	1,17
	01.01.2013	11,84	7,45	76,27	20,63	55,81	55,52	19,55	0,00	80,18	2,73	23,02	15,82	68,78	58,98	9,80	1,36
	01.01.2014	12,68	6,88	69,91	31,99	48,65	51,04	17,46	0,00	103,48	-0,76	-6,02	12,46	73,91	62,00	11,90	1,11
	01.01.2015	13,94	6,17	78,76	12,45	74,43	68,11	7,82	0,00	91,20	1,77	12,68	28,91	81,62	74,36	7,26	1,47
	01.01.2016	3,29	29,37	73,51	18,48	59,74	29,66	4,07	0,00	148,25	-12,84	-523,24	164,13	80,73	77,42	3,31	-0,89
	01.01.2017	16,45	5,08	66,88	26,30	50,44	21,90	1,99	0,00	442,09	-28,07	-187,08	19,32	82,16	79,80	2,36	-1,09
01.01.2018	5,10	7,91	65,39	32,39	49,88	67,55	10,06	0,00	317,89	-16,25	-318,78	65,76	71,15	69,07	2,08	-1,04	

## ДОДАТОК В

### Список опублікованих праць

#### СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

##### *Публікації у наукових фахових виданнях України*

1. Д'яконова І. І., Сіняговський Ю. В. Роль транспарентності учасників банківського ринка в антикризовому регулюванні. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8330> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.8 (Index Copernicus) (0,87 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтовано, що інформаційно-поведінковий канал відіграє самостійну роль у розгортанні банківської кризи і поглиблює інші канали; встановлено, що в антикризовому менеджменті транспарентність забезпечується як через самостійну інформаційну політику банків, так і під регуляторним тиском НБУ.*

2. Сіняговський Ю. В. Об'єктне поле антикризового менеджменту в банку. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 2. С. 228-235. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.2-27 (0,71 друк. арк.).

3. Д'яконова І. І., Долгошеєва О. І., Іванова Л. С., Сіняговський Ю. В., Васюкова В. В. Сучасні парадигми формування корпоративної культури як ефективного інструменту менеджменту персоналу. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 4. С. 215-224. DOI:10.21272/1817-9215.2021.4-25 (0,87 друк. арк.). *Особистий внесок: сформовано наукове підґрунтя забезпечення стійкості операційної бізнес-моделі банку на основі розроблення та реалізації політики у галузі навчання та розвитку персоналу, а також формування та закріплення положень корпоративної культури для підвищення ефективності управління персоналом.*

4. Сіняговський Ю. В. Заходи відновлення діяльності банків України в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія:

«Економічні науки». 2023. № 5. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8849> (Index Copernicus; ResearchBib) (0,55 друк. арк.).

5. Сіняговський Ю. В. Внутрішні детермінанти стійкості бізнес-моделі банку в контексті формування антикризових механізмів. *European scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2023. Том 1. № 11. С. 266-277 (0,87 друк. арк.).

### ***Тези доповідей на наукових конференціях***

6. Д'яконова І. І., Сіняговський Ю. В. Транспарентність як фактор запобігання виникненню банківських криз. *Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України* : матеріали V Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції (м. Суми, 19-20 листопада 2020 року). Суми : Сумський державний університет, 2020. С.32-36 (0,18 друк. арк.). *Особистий внесок: розглянуто інформаційно-поведінковий канал поширення кризових явищ та визначено основні елементи антикризового менеджменту банку в цьому напрямі.*

7. Д'яконова І. І., Сіняговський Ю. В. Банківські кризи в Україні: причини виникнення та наслідки. *Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України*: збірник матеріалів Міжнародної наук.-практичної онлайн конференції (м. Суми, 22-24 листопада 2021 року). Суми : Сумський державний університет, 2021. С. 58-61 (0,18 друк. арк.). *Особистий внесок: надано системну характеристику банківських криз в Україні в розрізі «причини-особливості протікання-наслідки».*

8. Сіняговський Ю. В. Антикризове управління операційним ризиком банків України в умовах війни. *Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці: виклики, реалії, стратегії* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, СумДУ, 17-19 травня 2023 року). Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 110–112. (0,15 друк. арк.).

9. Сіняговський Ю. В. Забезпечення стійкості банків України в умовах війни на основі трансформації їх бізнес-моделей. *Актуальні проблеми*

*фінансової системи України: збірник матеріалів XX міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів (м. Черкаси, ЧДТУ, 23 листопада 2023 року). Черкаси: ЧДТУ, 2023. С. 14–17 (0,16 друк. арк.).*

10. Сіняговський Ю. В. Антикризовий менеджмент банків в умовах війни. *Актуальні проблеми фінансової системи України: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації» (м. Кропивницький, 28 листопада 2023 року). Кропивницький, 2023. С. 58-61 (0,16 друк. арк.).*

## ДОДАТОК Г

**Акт впровадження (використання результатів дисертаційної роботи у навчальний процес)**


  
**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
 проректор з науково-педагогічної роботи  
  
 Ірина ШКОЛЬНИК  
 "06" вересня 2023 р.

**АКТ**

**впровадження (використання) результатів дисертаційної роботи у навчальний процес**

Дисертаційна робота Сіяговського Юрія Володимировича на тему: «Науково-методичні засади формування механізму антикризового менеджменту банку»

яка виконана в період з 01 жовтня 2019 р. по 30 вересня 2023 р.

набули подальшого розвитку концептуальні засади антикризового менеджменту в банку на основі формалізації об'єктного поля, що, на відміну від наявних, базуються на концепті бізнес-моделі, що дозволить зосередитись на фундаментальних факторах формування кризового потенціалу банку.

Здобувач наукового ступеня

Сіяговський Юрій Володимирович

Комісія в складі:

Голова комісії: голова ради з якості інституту/факультету \_\_\_\_\_ доцент \_\_\_\_\_ Юрій ДЕРЕВ'ЯНКО

Члени комісії<sup>2)</sup>: гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ доцент \_\_\_\_\_ Людмила ЗАХАРКІНА

\_\_\_\_\_ завідувач кафедри ФТП \_\_\_\_\_ Лариса ГРИЦЕНКО

\_\_\_\_\_ доцент \_\_\_\_\_ Олена КРИКЛІЙ

Встановила, що результати науково-дослідної роботи використовуються в навчальному процесі за освітньою програмою Фінанси освітнього ступеня магістр спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування шляхом реалізації наступного: оновлення лекційного матеріалу до теми І «Теоретичні засади менеджменту в банку» з дисципліни «Банківський менеджмент».

"06" вересня 2023 р.

Голова комісії:



Юрій ДЕРЕВ'ЯНКО

Члени комісії:



Людмила ЗАХАРКІНА



Лариса ГРИЦЕНКО



Олена КРИКЛІЙ

## ДОДАТОК Д

## Довідки про впровадження результатів дослідження в діяльність банків

Акціонерне товариство  
Державний ощадний банк України

Україна, 01001, Київ, вул. Госпітальна, 12Г  
Код ЄДРПОУ 00032129

State Savings Bank of Ukraine  
Joint Stock Company  
12G Hospitalna Street, 01001 Kyiv, Ukraine  
USREOU code 00032129

Тел. / Tel.: +380 (44) 247 86 93  
Факс / Fax: +380 (44) 247 85 68  
contact-centre@oschadbank.ua

ОЩАДБАНК

МІЙ БАНК. МОЯ КРАЇНА

№015 від 12.05.2023

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Сіняговського Юрія Володимировича на тему: «**Науково-методичні засади  
формування механізму антикризового менеджменту банку**»

Здійснена фахівцями АТ «Ощадбанк» оцінка доцільності впровадження наукових результатів, отриманих Сіняговським Юрієм Володимировичем при підготовці дисертаційної роботи на тему: «Науково-методичні засади формування механізму антикризового менеджменту банку», свідчить, що окремі її положення мають значний потенціал для практичного застосування.

Зокрема, методичний підхід до планування безперервності діяльності банку, розроблений автором, можна визначити як ключовий у підтримці операційної стійкості банківської бізнес-моделі.

Виходячи з матеріалів дисертаційної роботи, є підстави вважати, що отримані автором наукові результати та пропозиції сприятимуть подальшому розвитку антикризового менеджменту банку на основі розроблення та впровадження адекватних планів дій у надзвичайних ситуаціях у рамках готовності до реагування на кризи та відновлення безперебійності діяльності впорядкованим, своєчасним та економічно ефективним чином.

Директор департаменту  
безпеки АТ «Ощадбанк»



А.П. Фока

oschadbank.ua  
0800 210 800  
в межах України діє безкоштовно

Ліцензія НБУ № 148 від 05.10.2011 р.



Ощадбанк №1  
серед провідних  
банків України

#ощадбанкдіє



**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК»  
(АТ «УКРСИББАНК»)**

вул. Андріївська, 2/12, м. Київ, 04070, Україна — тел.: 0 800 505 800 або 729 (з мобільного) — ukrsibbank.com,  
адреса для листування — office@ukrsibbank.com, адреса для консультацій — info@ukrsibbank.com  
Ідентифікаційний код юридичної особи 09807750

*19 травня 2023 № 23-7*

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Сіяговського Юрія Володимировича на тему: «Науково-методичні засади формування механізму антикризового менеджменту банку»

Фахівцями АТ «УКРСИББАНК» BNP Paribas Group розглянута наукова робота Сіяговського Юрія Володимировича, підготовлена для захисту дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 – Менеджмент.

За результатами вивчення представлених матеріалів встановлено значний потенціал для інтеграції науково-методичного підходу до оцінювання стійкості бізнес-моделі на основі системи фінансових індикаторів, розробленого у дисертації Сіяговського Юрія Володимировича, у процес антикризового управління в банку.

Впровадження зазначеного науково-методичного підходу сприятиме запровадженню ефективних антикризових механізмів, в тому числі розробці альтернативних сценаріїв реагування, а також, дасть можливість кількісно обґрунтувати необхідний обсяг корекцій чи змін у цільових фінансових показниках, що детермінують рівень фінансової стійкості.

**Начальник Харківського регіонального управління  
Східного регіонального департаменту  
АТ «УКРСИББАНК»**



**М.І. Обод**