

## СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЇЇ МІСЦЕ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БАНКІВ

**Коваленко В.В.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: [kovalenko-6868@ukr.net](mailto:kovalenko-6868@ukr.net)  
ORCID ID: 0000-0003-2783-186X

**Мартинов Д.В.**, начальник управління переоцінки заставного портфеля Департаменту оцінки та заставних операцій, ПАТ Акціонерний банк "Південний", м. Одеса, Україна  
e-mail: [denysmartynov@ukr.net](mailto:denysmartynov@ukr.net)  
ORCID: 0009-0009-9939-3927

***Анотація.** У статті розглянуто сутнісну характеристику антикризового управління в банках. Метою статті є удосконалення теоретичних і методичних положень щодо формування системи антикризового управління в банках та розробка практичних рекомендацій до використання методів та інструментів, що дозволяють попередити та нівелювати кризові явища. Під час написання статті використовувалися такі методи наукового дослідження як метод наукових абстракцій при обґрунтуванні категоріального апарату щодо антикризового управління, фінансової стабільності; методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції при визначенні основних підходів до системи антикризового управління. Проаналізовано основні індикатори фінансової стабільності банків; надано характеристику традиційним й інноваційним підходам антикризового управління у банках. Доведено, що система антикризового управління у банку повинна бути зосереджена на діагностиці їх діяльності. Метою діагностики є своєчасне виявлення ознак і характеру кризи, подолання несприятливих наслідків, виявлення кризи, використання елементів дослідження як профілактичних реабілітаційних заходів та відновлення платоспроможності.*

***Ключові слова:** антикризове управління, антикризові заходи, фінансова стабільність, достатність капіталу, банки, банківська система.*

## THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM AND ITS PLACE IN ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF BANKS

**Kovalenko Victoria**, D. Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of Banking, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine  
e-mail: [kovalenko-6868@ukr.net](mailto:kovalenko-6868@ukr.net)  
ORCID ID: 0000-0003-2783-186X

**Martynov Denys**, Head of Revaluation Division, Department of Valuation and Collateral Operations, Pivdenny Bank PJSC, Odesa, Ukraine  
e-mail: [denysmartynov@ukr.net](mailto:denysmartynov@ukr.net)  
ORCID: 0009-0009-9939-3927

***Abstract. Purpose.** The purpose of the article is to study the theoretical and methodological provisions regarding the formation of the anti-crisis management system in banks and the development of practical recommendations for the use of methods and tools that allow preventing and leveling crisis phenomena.*

***Method.** During the writing of the article, such methods of scientific research were used as the method of scientific abstractions when substantiating the categorical apparatus in relation to anti-crisis management, financial stability; methods of analysis, synthesis, induction and deduction in determining the main approaches to the anti-crisis management system..*

***Results.** The article systematized regulatory documents that regulate banking activity in Ukraine.*

*It is considered the essence and features of anti-crisis management in banks are considered. The concept of anti-crisis management is quite complex and has many aspects, but in general it is defined as a set of preventive and reactive measures that are used: firstly, to prevent crisis situations, and secondly, to overcome a crisis that has already occurred. The authors of the article considered the essence of state anti-crisis instruments and provided a description of traditional and anti-crisis instruments and innovative instruments. The indicators of financial stability of banks were analyzed. It has been proven that anti-crisis measures in banks can be submitted according to two components, namely: organizational component: organizational structure of the bank, corporate management, strategic management, internal control system, organization of the financial security system, personnel management system and management of bank divisions; and the financial component: asset, liability and equity management of*

*banks, profitability, liquidity and risk management system, budgeting and financial planning. It was established that the anti-crisis management system in the bank should be focused on diagnosing their activities. The purpose of diagnostics is to identify the signs and nature of the crisis in a timely manner; to overcome adverse consequences, to identify the crisis, to use research elements as preventive rehabilitation measures, and to restore solvency. essence and features of the organization's competitiveness.*

**Keywords:** anti-crisis management, anti-crisis measures, financial stability, capital adequacy, banks, banking system.

### **JEL Classification: G210.**

**Постановка задачі.** Банківська система віддзеркалює фінансово-економічний стан країни, яка першою реагує як на піднесення економіки, так і на її наближаючий спад. Надання банками повноцінних послуг і висока рентабельність банківської діяльності можливі тільки в умовах загальної фінансової стабільності. У свою чергу, незабезпечення фінансової стабільності банків може виступати симптомом погіршення стану економіки.

Розвиток банківської системи може бути забезпечений за допомогою комплексної та ефективної її діяльності, тобто дотримання усіх законодавчих і нормативних вимог щодо її існування. У зв'язку з цим серед багатьох інструментів, що використовуються в діяльності банків, доцільно виділити ті, що застосовуються до відповідної ситуації, яка склалася у них. Антикризові інструменти виступають захистом на явища, які виникають у діяльності банків, що спричиняють дестабілізуючий вплив на їх фінансовий стан; новими засобами удосконалення антикризової роботи в банках; реакцією на відомі, але особливо актуальні на сьогодні процеси.

Економіка кожної держави періодично проходить певні цикли свого розвитку, тому амплітудно виникають кризи, які викликані певними чинниками. Після пережитої коронакризи, на сьогодні Україна переживає нові потрясіння, викликані військовим станом.

Банківський сектор дуже чутливий до змін, які відбуваються в економічному та політичному просторі, що має відчутні наслідки для банків. Тому, на сьогодні є важливим формування у банках ефективної системи антикризового управління з метою своєчасного реагування на новітні загрози надзвичайного характеру та вживати антикризові заходи для запобігання виникнення системного ризику та кризових явищ.

Зазначене актуалізує необхідність розробки системи антикризового управління на основі визначення її принципів, функцій, завдань, пакету випереджальних антикризових інструментів та методів, з реалізацією яких можливе досягнення стабільного розвитку банків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі формування ефективної системи антикризового управління присвячено достатню кількість наукових праць. Розглянемо підходи до визначення поняття антикризове управління. Так, С. Бас визначає дане поняття як «...комбінацію заходів організаційного та фінансового менеджменту, які здійснюються управлінською ланкою банку та уповноваженими органами регулювання і нагляду за банківською діяльністю у час кризи і дозволяють банківським структурам вийти з негативного періоду з найменшими втратами» [1]. Проте, авторка розглядає його тільки з точки зору подолання кризових явищ, не акцентуючи увагу на превентивних.

О. Барановський вважає, що «...антикризовий банківський менеджмент є системою управління, що має всебічний характер, направленою на попередження та усунення несприятливих явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу організації, або реалізації спеціальних процедур (санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація)» [2].

Дзьобек С. та Пазарбазіоглу С. пропонують розглядати антикризове банківське управління як «...системне, організоване на постійній основі управління діяльністю банків як на мікрорівні, так і на макрорівні з приводу діагностування, попередження і подолання кризових явищ» [3].

Б. Пшик трактує антикризове управління банку як «...набір відповідних методів, прийомів та управлінських дій, спрямованих на виявлення, попередження та подолання кризових явищ і ситуацій для того, щоб у подальшому забезпечити стабільну беззбиткову діяльність банків» [4, с. 53]. Представлена позиція робить акцент на специфічних рисах антикризового управління, яке спрямовується на вихід з кризи та відновлення докризових параметрів функціонування банків.

О. Копилок та співавтори визначають, що «...антикризове управління банківською діяльністю – це спеціальний вид управління, який трактується у вузькому (нейтралізація кризових явищ) і широкому розумінні з необхідністю застосування специфічних видів та методів управління та здійснюється з метою діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ на різних рівнях функціонування банківської системи» [5, с.

20–21]. Представлене поняття ґрунтується на потребі застосування специфічних видів та методів антикризового управління в умовах часових і фінансових обмежень.

Авторка статті розглядає антикризове управління з позиції «...одного із інструментів стратегічного управління фінансовою стійкістю банківської системи та визначає його як систему управлінських заходів і рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях фінансового управління банків. Таке управління повинне охоплювати всі стадії розвитку кризи, зокрема її профілактику та попередження» [7, с. 139].

З нашої точки зору, на увагу заслуговує визначення антикризового банківського управління, яке надала Л. Марунчак, а саме: «...комплекс превентивних та реактивних заходів, які застосовуються: по-перше – для запобігання кризовим станам, а по-друге – для подолання кризи, яка вже наступила» [14, с. 104]. Як ми бачимо, авторка пов'язує потребу у формуванні системи антикризового управління з попередженням та подоланням криз.

**Відокремлення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Проте, на сьогодні залишаються невіршеними питаннями щодо вибору стратегії антикризового управління в банках, методів та інструментів такого управління як на макроекономічному, так мікроекономічному рівні.

**Метадослідження.** Удосконалення теоретичних і методичних положень щодо формування системи антикризового управління в банках та розробка практичних рекомендацій до використання методів та інструментів, що дозволяють попередити та нівелювати кризові явища.

**Основний матеріал.** Підґрунтям державного регулювання діяльності банків в Україні складають закони України «Про Національний банк України» [<http://surl.li/agrxf>], «Про банки і банківську діяльність» [<http://surl.li/agkprz>], «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення механізмів регулювання банківської діяльності» [<http://surl.li/prjklf>], «Кодекс України з процедур банкрутства» [<http://surl.li/aqvux>], Інструкція Національного Банку України «Про порядок регулювання діяльності банків в Україні» [<http://surl.li/evipf>], «Про здійснення банками фінансового моніторингу» [<http://surl.li/prjlx>] та інші нормативні акти.

Як відзначає А. Ошийко «...система антикризового управління банківської діяльності представлена взаємопов'язаним комплексом засобів та інструментів антикризового управління, які в свою чергу побудовані на принципах та механізмах управління» [8, с. 697]. Розглянемо їх на рисунку 1.

Відповідно, основним нормативним документом, який слугує підґрунтям для визначення антикризових заходів для підтримки стабільності банків є «Положення про застосування Національним банком України стандартних інструментів регулювання ліквідності банківської системи» [10].

Відповідно до нього, можна визначити основні інструменти, які можуть слугувати у якості подолання кризових ситуацій у банках. Вони представлені декількома групами: операції з рефінансування (кредити овернайт, кредити рефінансування); операції прямого репо; операції з власними борговими зобов'язаннями; операції з державними облігаціями України [10].

Державні антикризові заходи під час війни спрямовані насамперед на недопущення панічних настроїв населення та можливого відтоку депозитів, тому державою було гарантовано усі вклади в повному обсязі. Також НБУ послабив для банків регулятивні вимоги та вжив тимчасові валютні обмеження для стабілізації гривні. Банкам рекомендовано здійснювати виважену кредитну політику, посилити фінансову і кібербезпеку та прилаштуватися до умов економічного спаду. Сьогодні НБУ визначає напрями щодо перегляду тимчасових обмежень, значна частина з яких вже врахована регулятором та відображена у змінах до Постанови «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» [11].

З точки зору В. Рисіна, до показників ефективності антикризового регулювання діяльності банків слід відносити «рекапіталізацію банків, випуск боргових зобов'язань під гарантію уряду, купівля чи гарантування активів» [12, с. 103-104]. Система державних антикризових заходів представлена на рисунку 2.

Слід відмітити, що антикризове управління у банках здійснюється тими ж підрозділами, що і забезпечується організація ризик-менеджменту у банках. Тому, можна стверджувати, що до процесу антикризового управління в банку можуть бути задіяні стандартні підрозділи, а також на розсуд банку можуть бути залучені інші, а саме: комітет з управління активами та пасивами банку; кредитний комітет; підрозділ управління проблемними активами; служба

фінансової безпеки банку; служба внутрішнього контролю та аудиту, департамент ризик-менеджменту та інші.

Далі розглянемо методи, засоби та інструменти, які використовуються в антикризовому управлінні банками (табл. 1).

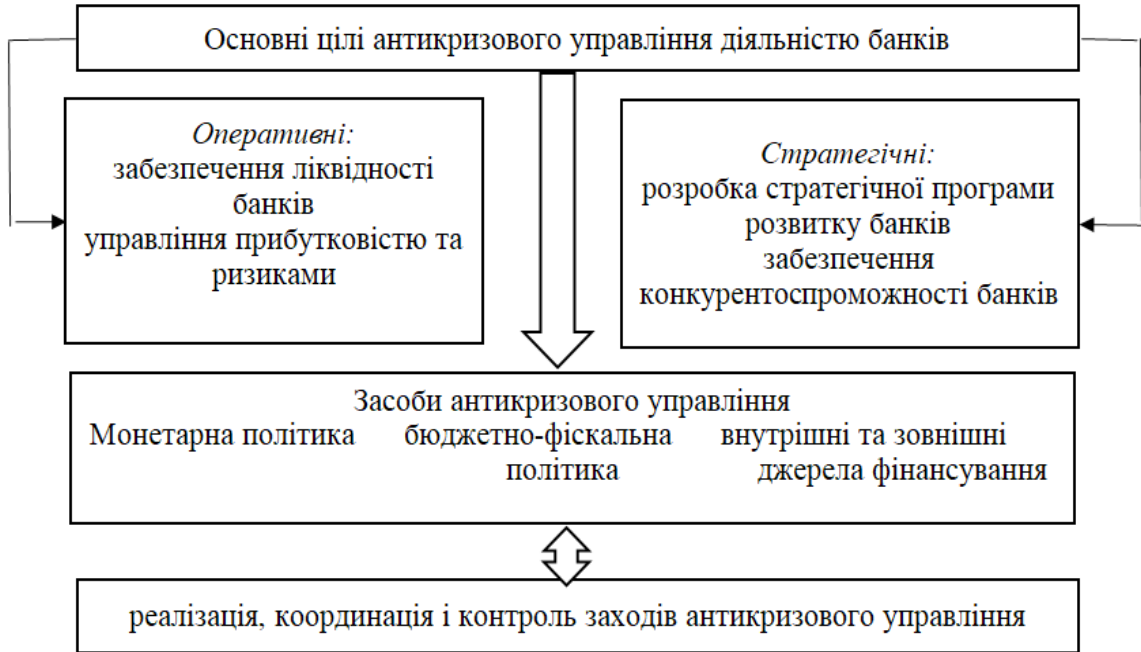


Рис. 1. Процес антикризового управління банківської діяльності

Джерело: складено авторами за матеріалами [8, с. 698; 9, с. 287]

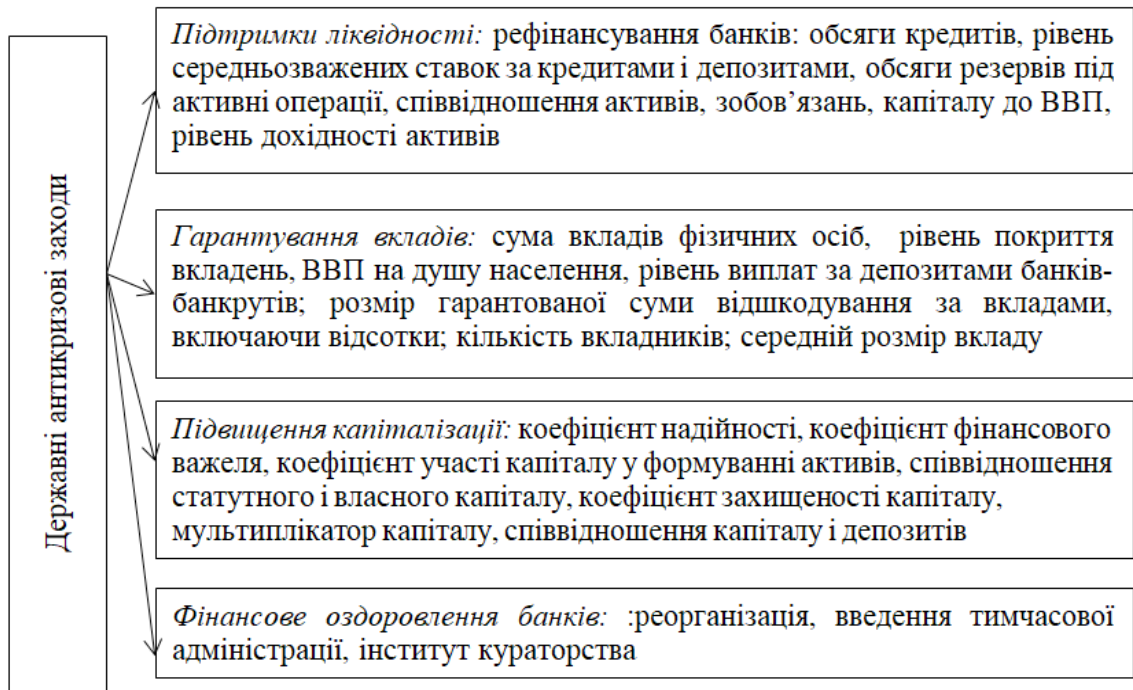


Рис. 2 Система державних антикризових заходів

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [12, с. 103-104]



Таблиця 1

Традиційні й інноваційні підходи антикризового управління у банках

Методи, інструменти, технології	стадії антикризового управління		
	попередження криз	ідентифікація та подолання кризи	посткризове відновлення / зростання
традиційні			
Аналітичні інструменти прогнозування та планування (стрес-тестування, плани безперервності діяльності, система ранньої діагностики кризових явищ, організація ризик-менеджменту в банку тощо)	+		
Організаційно-управлінські інструменти (оптимізація витрат, аутсорсинг, бенчмаркінг, централізація окремих управлінських функцій)	+	+	
Способи збалансування активів і пасивів банку (продовження депозитів; реструктуризація заборгованості; обмеження строковості; програми лояльності)		+	
Інструменти роботи з проблемними активами (реструктуризація кредитної заборгованості; стягнення предмету застави у судовому порядку; списання за рахунок резервів; продаж колекторам; передача компанії з управління активами, яка пов'язана з банком)		+	+
Методи докапіталізації (збільшення статутного капіталу; продаж або злиття; залучення субординованого капіталу;			
конвертація боргових інструментів у капітал)		+	
інноваційні			
Системи фінансової аналітики (цифрові платформи управління даними)	+		+
Системи е-комерції та маркетингу (цифрові платформи та системи взаємодії, CRM-системи тощо)	+		+
Цифрові платформи формування ресурсної бази банку (краудфандінг, краудінвестинг, краудбанкінг)	+		+
Цифрові технології (штучний інтелект, Big Data, мобільні технології, хмарні обчислення, інтернет речей, блокчейн, машинне навчання тощо)	+		+

Джерело: [13, с. 195]

В цілому, антикризові заходи у банках можна подати за двома складовими, а саме:  
Організаційна складова: організаційна структура банку, корпоративне управління,

стратегічне управління, система внутрішнього контролю, організація системи фінансової безпеки, система управління персоналом та управління підрозділами банку.

Фінансова складова: управління активами, зобов'язаннями та власним капіталом банків, система управління прибутковістю, ліквідністю та ризиками, бюджетування та фінансове планування.

Важливим напрямом вибору антикризових заходів на державному рівні є моніторинг фінансової стабільності банків України на підставі індикаторів, які оцінюють на макроекономічному рівні виконання ними своїх основних функцій (відношення капіталу, активів, кредитів та депозитів банків до ВВП) [14, с. 86]. Розглянемо їх на рисунку 3.

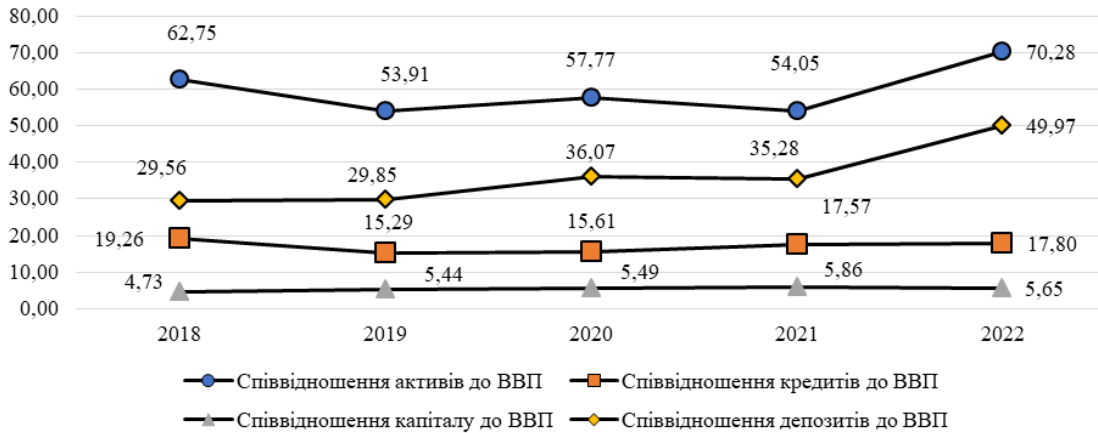


Рис. 3 Динаміка показників фінансової стабільності банків України стосовно виконання їх основних функцій на макроекономічному рівні за 2018–2022 рр., %

Джерело: розраховано авторами за матеріалами [15;16]

Дані, відображені на рисунку 3, свідчать про те, що ступінь проникнення банків в економіку практично за всіма показниками мав стійку тенденцію до зростання. Відповідно, у 2022 році, попри військовий стан в Україні, співвідношення активів до ВВП зросло на 16,32 % у порівнянні з 2021 роком; співвідношення кредитів, капіталу на 16,23 та 0,23 відсотки відповідно. У 2022 році прослідковується зниження індикатору співвідношення депозитів до ВВП на 0,2 %.

Визначення темпів зміни показників, первинних для розрахунку вищезазначених індикаторів, дозволяє зробити більш глибокий аналіз досліджуваних процесів (табл. 2).

Таблиця 2

Темпи приросту ВВП та активів, кредитів, депозитів та капіталу банків України за 2018–2022 рр., %

Індикатори	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Темпи проросту активів	1,9	9,8	22,1	6,91	15,20
Темпи приросту кредитів	7,9	-7,6	-7,0	28,69	-10,27
Темпи приросту капіталу	-3,8	29,0	4,8	21,99	-14,47
Темпи приросту депозитів	3,7	14,8	26,5	11,78	-14,47
Темпи приросту ВВП	19,3	11,6	5,5	14,28	-11,41

Джерело: розраховано авторами

Розраховані щорічні темпи приросту основних індикаторів у таблиці 3 та їх порівняння з темпом приросту ВВП дозволяють зробити такі висновки:

□ від’ємні темпи приросту кредитів (-10,27 %) свідчать про відсутність бумового кредитування, але, скорочення темпів приросту кредитного портфеля банків може мати негативні наслідки з точки зору ефективності використання залучених коштів;

□ від’ємне значення темпів приросту депозитів банків (-14,47 %) доводить попередньо встановлений факт, що не дає банкам сформувати достатній портфель за кредитами та про відсутність довіри з боку вкладників;

□ зменшення темпів приросту власного капіталу свідчать про факт не докапіталізації банків, тому виникає проблема щодо формування адекватного «буферу захисту» від ризиків та не дозволяє покращити стан їх фінансової стабільності.

Одним із індикаторів, що відображає загрозу фінансовій стабільності як окремого банку, так і банківського сектору в цілому, є рівень непрацюючих кредитів (NPL), який характеризує якість активів (табл. 3).

Як свідчать дані таблиці 2.3, при загальному зменшенні кредитів у 2022 р. на 78767 млн грн, частка непрацюючих кредитів зросла на 32103 млн грн або на 8,1 %.

Таблиця 3

Динаміка непрацюючих кредитів банків України за 2019–2022 рр.

Індикатори	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022 р. до 2021 р.
Усього кредитів, млн грн	1097595	1068929	766839	688072	-78 767
Непрацюючі кредити, млн грн.	530780	449321	230052	262155	32 103
Частка непрацюючих кредитів, %	48,36	42,00	30,0	38,1	8,1

Джерело: розраховано авторами за матеріалами [16;17]

Слід відмітити, що банкам важливо формувати достатній рівень резервів на випадок неповернення кредитної заборгованості, щоб мати можливість нівелювати ризики, які генеруються активними операціями. Захищеність кредитів (співвідношення резервів до загального обсягу кредитів) є не менш важливим інструментом забезпечення фінансової стабільності банків, ніж зниження рівня їх проблемності (рис. 4).

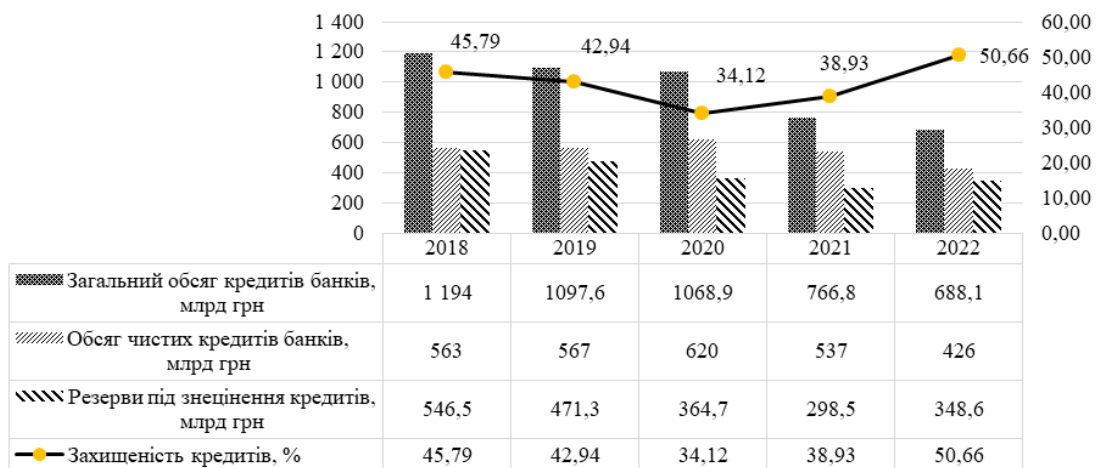


Рис. 4 Динаміка якості кредитів банківського сектору України за 2018–2022 рр.

Джерело: розраховано автором за матеріалами [16;17]

Так, значний обсяг резервування безпосередньо пов'язаний із обсягами непрацюючих кредитів у банківському секторі України. Відтак, протягом 2018–2022 рр. захищеність кредитів коливалася у межах 46–51 %. При цьому, за результатами 2022 р. спостерігаються суттєві зміни у динаміці цього показника, який збільшився на 11,73 %. На нашу думку, це пов'язано, з тим, що при зменшенні загальних обсягів кредитування, зросла сума непрацюючих кредитів.

Капітал банків віддзеркалює спроможність банків щодо ступеня покриття ризиків на які вони можуть наражатися. Як відзначає авторка статті, «...достатність капіталу банків на сьогодні є головним індикатором підвищення довіри до банківських систем з боку

суспільства. Саме тому питанню оцінювання достатності капіталу банків для покриття ризиків, на які вони наражаються у процесі своєї діяльності, приділяється значна увага як у міжнародній, так і національній банківській практиці» [18, с. 78].

Розглянемо динаміку регулятивного капіталу в цілому по системі банків та нормативи виконання достатності капіталу (рис. 5).

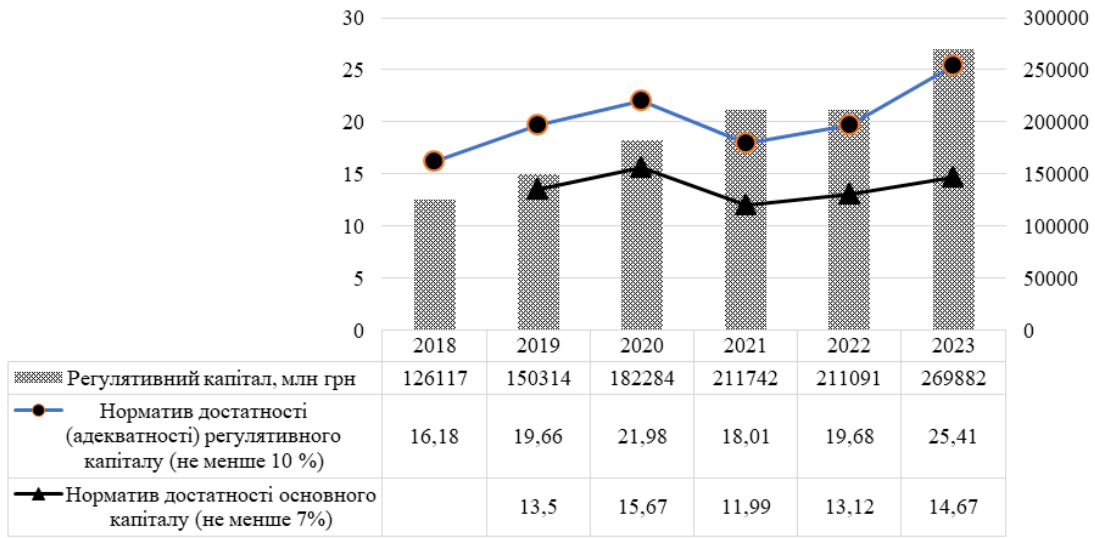


Рис. 5 Динаміка регулятивного капіталу банків України та рівня виконання ними економічних нормативів його достатності за період 2018-01.12.2023 рр.

Джерело: складено авторами за матеріалами [19]

Як свідчать дані рисунку 5, регулятивний капітал банків в цілому по системі має тенденцію до зростання. Зазначене зумовлене вимогами до капіталу Національного банку України. За досліджуваний період нормативи щодо достатності капіталу виконуються з перевищенням порогових значень.

За останні п’ять років, банки України досягають значних результатів щодо рентабельності активів та капіталу. Найменше значення спостерігається у 2018 році, але це викликано тим, що починаючи з 2017 року, банки України почали виходити з депресивного стану, коли до цього часу отримували збиток.

На сьогодні отриманий прибуток банків України станом 01.11.2023 року склав 130,5 млрд грн.

Якщо розглядати провідні банки України з найбільшим регулятивним капіталом, то у першу п’ятірку у 2022 р. входять: АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «Укрсиббанк», АТ «ПУМБ». Динаміка їх регулятивного капіталу за останні п’ять років представлена у таблиці 3.

Таблиця 3

Динаміка регулятивного капіталу найбільших банків України у 2018 – 2022 рр., млн грн.

Банк	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп приросту 2022/2018 роки
АТ КБ «Приват-Банк»	19555,7	19223,6	35256,9	41876,6	54523,5	+178,81
АТ «Ощадбанк»	13200,5	12355,5	18132,4	18113,4	19427,4	+47,17
АТ «Райффайзен Банк»	10480	10674	10474	13092	15223	+45,26
АТ «Укрсиббанк»	6405,1	6108,4	7245,4	9214,2	12735,3	+98,83
АТ «ПУМБ»	5282,3	7914,9	8589,5	11687,4	12451,1	+135,72

Джерело: складено авторами за матеріалами [19]



Як видно з даних таблиці 3, найбільший за розміром регулятивний капітал протягом усього досліджуваного періоду має АТ КБ «Приватбанк», при цьому його розмір за останні 5 років зріс майже у 3 рази (на 178,81 %). Практично такі темпи зростання регулятивного капіталу у АТ «ПУМБ». Він збільшив свій капітал на 135,72 %; АТ «Укрсиббанк» збільшив регулятивний капітал на 98,83 %. У двох інших банках, АТ «Ощадбанк» та АТ «Райффайзен Банк», темпи зростання не були такими значними, однак становили майже 50 %.

У 2022 р. при перерахуванні регулятивного капіталу банків на доларовий еквівалент усі банки отримали зниження регулятивного капіталу. Зазначене є очікуваним у зв'язку втратою частини підконтрольних українських територій, а тому – і відділень банків на окупованих територіях, зниження спроможності домогосподарств та нефінансових корпорацій повернення кредитів. У підсумку за останні п'ять років регулятивний капітал зазначених банків мав тенденцію до зростання. Так, регулятивний капітал АТ КБ «Приватбанк» збільшився на 111,11 %, а регулятивний капітал АТ «Райффайзен Банк» лише на 10 %.

Слід відмітити, що перед Україною на сьогодні постають зобов'язання щодо імплементації норм законодавства ЄС до достатності капіталу, а саме: виконання угоди щодо асоціації між Україною та Європейським Союзом; виконання меморандуму з МВФ про економічну та фінансову політику від 19.06.2023; внесення змін до Закону України «Про банки і банківську діяльність», зокрема щодо структури капіталу та його достатності, які набирають чинності з 05.08.2024 р.

**Висновки.** У результаті вивчення розробок науковців визначено, що система антикризового управління у банку повинна бути зосереджена на діагностиці їх діяльності. Метою діагностики є своєчасне виявлення ознак і характеру кризи, подолання несприятливих наслідків, виявлення кризи, використання елементів дослідження як профілактичних реабілітаційних заходів та відновлення платоспроможності.

Аналіз індикаторів достатності капіталу як інструменту антикризового управління банками дозволив виявити наступне:

- найбільшу питому вагу у структурі капіталу банків складає статутний капітал, який у 2022 році склав 406,2 млрд грн. Проте, непокритий збиток банків у структурі капіталу залишається достатньо високий;

- динаміка регулятивного капіталу найбільших банків України у 2018 – 2022 рр., таких як АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «Укрсиббанк», АТ «ПУМБ» свідчить, що найбільший за розміром регулятивний капітал протягом усього досліджуваного періоду має АТ КБ «ПриватБанк», при цьому його розмір за останні 5 років зріс майже у 3 рази (на 178,81 %). Практично такі темпи зростання регулятивного капіталу в АТ «ПУМБ». Він збільшив свій капітал на 135,72 %; АТ «Укрсиббанк» збільшив регулятивний капітал на 98,83 %. У двох інших банках, АТ «Ощадбанк» та АТ «Райффайзен Банк», темпи зростання не були такими значними, однак становили майже 50 %;

- динаміка регулятивного капіталу банків України та рівня виконання ними економічних нормативів його достатності за період 2018-01.12.2023 рр. дає змогу стверджувати, що регулятивний капітал банків в цілому по системі має тенденцію до зростання. Зазначене зумовлене вимогами до капіталу Національного банку України. За досліджуваний період нормативи щодо достатності капіталу виконуються з перевищенням порогових значень;

- аналіз динаміка показників рентабельності та активів за період 2018-01.12.2023 рр. відображає, що за останні п'ять років, банки України досягають значних результатів щодо рентабельності активів та капіталу. Найменше значення спостерігається у 2018 році, але це викликано тим, що починаючи з 2017 року, банки України почали виходити з депресивного стану, коли до цього часу отримували збиток.

Проведено аналіз антикризових заходів Національного банку України та визначено, що рівень індексу фінансового стресу відображає, що упродовж 2023 р залишається помірно високим навіть після значного зниження порівняно з попереднім 2022 р.

Розглянуто монетарні інструменти за допомогою яких НБУ регулює ринок банківських послуг та визначено, що встановлення облікової ставки НБУ залежать від циклів розвитку фінансового ринку; зміна процентних ставок за операціями рефінансування НБУ залежить від зміни облікової ставки; підвищення нормативів щодо формування обов'язкових резервів.

В цілому, подальших розвідок потребує питання формування системи антикризового управління, яка повинна містити у собі такі підсистеми як підсистему правого забезпечення, інформаційно-аналітичного забезпечення, організаційно-управлінського забезпечення.

## Список літератури

1. Бас М. А. Антикризисное управління банківськими установами: теоретичний аспект. Економіка. Фінанси. Право. 2010. №5. С. 25–27.
2. Барановський О. І. Антикризисні заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн. Вісник Національного банку України. 2009. №4. С. 8-19.
3. Dziobek C., Pazarbasioglu C. Lessons from Systemic Bank Restructuring. IMF Working Paper, 1998. № 14. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/issues/issues14/index.htm>. (дата звернення 15.12.2023).
4. Пшик Б. І. Антикризисное управління у фінансовій діяльності банку: теоретико-методологічні аспекти. Вісник Університету банківської справи. 2017. № 2. С. 50–54.
5. Копилук О. І., Буряк П. Ю., Жовтанецька Я. В., Музичка О. М. Механізм антикризового управління в банках України : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2018. 268 с.
6. Коваленко В. В., Ситник М. А. Антикризисное управління у забезпеченні фінансової стійкості банків. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 25. С. 681–688. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Kovalenko-V.-V.-3.pdf>. (дата звернення 15.12.2023).
7. Маринчак Л. Р., Савчин Л. М. Антикризисное банківське управління в умовах надзвичайних ситуацій. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2023. № 1(27). С. 101-110. DOI: 10.31471/2409-0948-2023-1(27)-101-110.
8. Ошийко А. А., Татяніна С. М. Проблеми антикризового управління в банках. «Young Scientist». 2019. № 10 (74). С. 697-702. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-146>.
9. Коваленко В. В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризисное фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання. Одеса: «Атлант», 2013. 381 с.
10. Про застосування Національним банком України стандартних інструментів регулювання ліквідності банківської системи: Положення, прийняте Правлінням Національного банку України від 17.09.2015 № 615. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0615500-15#Text>. (дата звернення 16.12.2023).
11. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: постанова Правління Національного Банку України від 24.02.2022 р. № 18. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_24022022\\_18](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18). дата звернення 16.12.2023).
12. Рисін В. В. Оцінка ефективності антикризового регулювання діяльності банків в Україні. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2010. №2 (8). С. 103-111.
13. Пантелєєва Н. М. Технології штучного інтелекту в антикризовому управлінні банком. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Вип. 33. С. 193-197.
14. Вовченко О. С., Єгоричєва С. Б. Фінансова стабільність банків в умовах динамічного макроекономічного середовища : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 233 с.
15. Валовий внутрішній продукт в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>. (дата звернення 17.12.2023).
16. Згруповані балансові залишки (у розрізі банків). Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. (дата звернення 17.12.2023).
17. Огляд банківського сектору, листопад 2023 р. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2023-11.pdf?v=6](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-11.pdf?v=6). (дата звернення 17.12.2023).
18. Коваленко В. В. Достатність капіталу банків: сучасні виміри та подальші розвідки. Вісник соціально-економічних досліджень. 2022. № 1-2 (80-81). С. 77-94. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(80-81\).2022.77-94](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(80-81).2022.77-94).
19. Значення економічних нормативів в цілому по системі. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. (дата звернення 18.12.2023).

## References

1. Bas, M.A. (2010). Anti-crisis management of banking institutions: theoretical aspect. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 5, 25–27. [In Ukrainian].

2. Baranovsky, O. I. (2009). Anti-crisis measures of governments and central banks of foreign countries. *Visnyk Natsional'noho banku Ukrayiny*, 4, 8-19. [In Ukrainian].
3. Dziobek, C., Pazarbasioglu, C. (1998). Lessons from Systemic Bank Restructuring. IMF Working Paper, 14. Retrieved from <https://www.imf.org/external/pubs/ft/issues/issues14/index.htm>.
4. Pshyk B. I. Anti-crisis management in the financial activities of the bank: theoretical and methodological aspects. *Visnyk Universytetu bankivs'koyi spravy*, 2, 50–54. [In Ukrainian].
5. Kopylyuk, O.I., Buryak, P.Yu., Zhovtanetska, Y.V., & Muzychka O.M. (2018)/[Mekhanizm antykrizovoho upravlinnya v bankakh Ukrayiny. [Mechanism of anti-crisis management in banks of Ukraine: monograph. Lviv: SPOLOM [In Ukrainian].
6. Kovalenko, V.V., Sytnyk, M.A. (2018). Anti-crisis management in ensuring the financial stability of banks. *Infrastruktura rynku*, 25, 681–688. Retrieved from <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Kovalenko-V.-V.-3.pdf>. [In Ukrainian].
7. Marynchak L.R., Savchyn L.M. (2023). Anti-crisis banking management in emergency situations. *IFNTUNH. Seriya: Ekonomika ta upravlinnya v naftoviy i hazoviy promyslovosti*, 1(27), 101-110. DOI: 10.31471/2409-0948-2023-1(27)-101-110. [In Ukrainian].
8. Oshiyko, A.A., Tatyana, S.M. (2019). Problems of anti-crisis management in banks. "Young Scientist", 10 (74), 697-702. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-146>. [In Ukrainian].
9. Kovalenko, V.V., Suganyaka, M.V., Fuchedzhi, V.I. (2013). Antykrizove finansove upravlinnya v systemi sub'yektiv ekonomichnoyi diyal'nosti: metody ta instrumenty otsynuyannya [Anti-crisis financial management in the system of subjects of economic activity: assessment methods and tools]. Odesa: "Atlant". [In Ukrainian].
10. National Bank of Ukraine (2015). On the application by the National Bank of Ukraine of standard tools for regulating the liquidity of the banking system. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0615500-15#Text>. [In Ukrainian].
11. National Bank of Ukraine (2022). On the operation of the banking system during the introduction of martial law. Retrieved from [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_24022022\\_18](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18). [In Ukrainian].
12. Rysin, V.V. (2010). *Visnyk Universytetu bankivs'koyi spravy Natsional'noho banku Ukrayiny*, 2 (8), 103-111. [In Ukrainian].
13. Panteleeva, N.M. (2019). Artificial intelligence technologies in anti-crisis bank management. *Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, 33, 193-197. [In Ukrainian].
14. Vovchenko, O.S., Egorycheva, S.B. (2021). Finansova stabil'nist' bankiv v umovakh dynamichnoho makroekonomichnoho seredovyshcha [Financial stability of banks in the dynamic macroeconomic environment]. Poltava: PUET. [In Ukrainian].
15. Ministry of Finance of Ukraine (2023). Gross domestic product in Ukraine. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>. [In Ukrainian].
16. National Bank of Ukraine (2023). Grouped balance sheets (by banks). Official website of the National Bank of Ukraine. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. [In Ukrainian].
17. National Bank of Ukraine (2023). Review of the banking sector, November 2023. Retrieved from [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2023-11.pdf?v=6](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-11.pdf?v=6). [In Ukrainian].
18. Kovalenko, V.V. (2022). Capital adequacy of banks: modern measurements and further explorations. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, 1-2 (80-81), 77-94. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(80-81\).2022.77-94](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(80-81).2022.77-94). [In Ukrainian].
19. National Bank of Ukraine (2023). The value of economic standards in the system as a whole. National Bank of Ukraine. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.12.2023

Прийнята до публікації 10.12.2023