Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)
Центр заочної та дистанційної освіти
_____
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
_____
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:
В.о. завідувач кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
д.е.н., професор
_____ Оксана СТОРОЖУК
«___»_____ 2022 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від «__»_____ 2022 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: **«Антикризовий менеджмент банківської установи»**

Виконала: здобувач вищої освіти ІІ курсу,
групи МЕ-21МЗ спеціальності 073
«Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
Гаркава Інна Валеріївна
(прізвище, ініціали, підпис)
Керівник к.е.н., доц. Шалімов В.В.
(прізвище, ініціали, підпис)
Рецензент_____
(прізвище, ініціали, посада)
Рецензент_____
(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2022 рік

ЗМІСТ

ВСТУП..... 4
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ 8
1.1.Сутність, основні аспекти антикризового управління банку……8
1.2.Стратегія і тактика в антикризовому управлінні банку 16
1.3. Державне регулювання антикризовим управлінням банківських установ.....23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ НА ПРИКЛАДІ АБ «УКРГАЗБАНК».....30
2.1. Аналіз ситуації банківських послуг в Україні…….30
2.2. Загальна характеристика діяльності АБ «УКРГАЗБАНК». Аналіз основних економічних показників…….....39
2.3.Стратегія та тактика банку в антикризовому управлінні.....54
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТ ЗАХОДІВ З АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ДЕРЖАВНИХ БАНКАХ НА ПРИКЛАДІ (АБ «УКРГАЗБАНК»).....61
3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи антикризового менеджменту АБ «УКРГАЗБАНК».....61
3.2. Інноваційні підходи антикризового менеджменту в банківській сфері....72
ВИСНОВКИ……..……..…...80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..…82
ДОДАТКИ……..… 91

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи обумовлена тим, що у XX столітті майже немає такої країни, яка б не зіткнулася з кризою у банківській сфері у тій, чи іншій мірі. І актуальними для вивчення і дослідження є саме наслідки валютних або банківських криз, оскільки вони є передумовою збільшення негативних тенденцій у банківській сфері. Тому надто важливим є виявлення і вивчення безпосередніх причин сучасних банківських криз, форм, масштабів та наслідків їхнього прояву, а головне визначення ефективних інструментів та заходів антикризового менеджменту в банківському секторі.

Перехідний стан українського банківського бізнесу, здійснення реструктуризації та модернізації банківського сектору, поява на ринку проблемних банків зумовили потребу в антикризовому менеджменті комерційних банків.

Особливо значно вплинуло на економічне життя країни починаючи з 2020 року поширення пандемії COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, а поглиблення кризи відбулося під впливом російсько-української війни.

Важко переоцінити важливість забезпечення стабільного розвитку банківського сектору та актуальність проблем удосконалення антикризового менеджменту та запобігання банківським кризам.

Зважаючи на те, що стійкість банківської системи багато в чому визначається характеристиками стійкості банків, що є в її структурі, першочергово виникає проблема організації на рівні банків визначення механізму, що дозволяє зменшити небезпеку виникнення гострих кризових явищ, і навіть організації управління банком під час кризи. На основі наукових досліджень, а також з урахуванням банківської практики стає очевидним, що проблема, пов'язана з організацією антикризового менеджменту банку, що забезпечує його фінансову стійкість у «критичній»

ситуації, враховуючи умови зростання конкуренції на ринку банківських послуг, а також сучасні тенденції до скорочення числа банків разом із їх укрупненням, є недостатньо дослідженою.

Антикризове управління банком, як одне з провідних та напрямків банківського бізнесу, має відповідати сучасним тенденціям розвитку банківської галузі, бути гнучким, щоб легко адаптуватися до змін, які змінюються в економіці держави та сприяти захисту інтересів банку.

Тенденція останніх кількох років до посилення конкурентної боротьби у всіх сегментах українського банківського сектору, диктує необхідність формування науково обґрунтованих підходів до управління банками, а також нових підходів та практичних рекомендацій щодо виявлення проблем, пов'язаних з їх фінансовою стійкістю.

Очевидно, що це сприятиме виходу української банківської системи на якісно новий рівень, забезпечує підвищення її надійності, стійкості, що характеризується розширенням фінансових можливостей для забезпечення сталого розвитку вітчизняної економіки. Жорстка конкуренція на ринку банківських послуг, відсутність достатньо зрозумілих у практичній реалізації методичних підходів до виявлення проблем, пов'язаних з діяльністю банків в кризових ситуаціях й підтверджують актуальність дослідження.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є банківська сфера діяльності.

Предметом дослідження виступає антикризовий менеджмент АБ «УКРГАЗБАНК» у сучасних умовах економіки.

Метою даного дослідження є визначення методів та інструментів, що необхідні для ефективної реалізації антикризового менеджменту державного банку. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1) визначити сутність таких понять як криза та антикризовий менеджмент, виявити взаємозв'язок між цими поняттями, розглянути основні

причини виникнення кризи, а також фактори, що впливають на фінансове становище кредитної організації;

2) проаналізувати поточну ситуацію у банківському секторі країни, виявити основні проблеми здійснення антикризового управління та шляхи їх вирішення, розглянути інструменти та методи, що використовуються при реалізації антикризового управління, проаналізувати сучасні тенденції розвитку антикризового управління;

3) з'ясувати специфіку антикризового менеджменту банків на прикладі конкретного банку та запропонувати рекомендації щодо удосконалення антикризового управління в аналізованій кредитній організації.

Теоретико-методологічна основа: трактуванням дефініції «антикризовий менеджмент» займалися такі вчені як: Барановський О., Куликова Л.В., Олійник А.В. та ін. Досліджували особливості антикризового управління банківської системи: Лєонов С.В., Мігус І.П., Малашенко Г.Ф., Петренко К. В. та інші. Антикризові стратегії банків вивчали Бутко М.П., Волощук Л.О., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М., Пшик Б. І.

Методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи використано методи аналізу і синтезу, теоретичного узагальнення, з метою визначення сутності антикризового банківського менеджменту; методи порівняння, статистичного та графічного аналізу. З метою вирішення поставлених завдань дослідження було використано наступні методи: наукового та системного підходу; формування таблиць та діаграм – для наочного подання етапних результатів досліджень. Також використовувалися наукові методи класифікації, системного, комплексного та економічного аналізу; методи сучасної комп’ютерної обробки інформації.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні основних підходів та інструментів до впровадження антикризового менеджменту в банківських установах.

Практична значущість випускної кваліфікаційної роботи полягає у виокремленні наступальної, захисної, ліцензійної, проміжної стратегії,

стратегія захоплення та стратегія створення, інноваційних типів стратегій в залежності від умов їх реалізації та ступеня розвитку банківської установи

Висновки та пропозиції кваліфікаційної роботи пройшли апробацію під часV Ювілейної Міжнародної науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України»

Результати випускної кваліфікаційної роботи прийняті до впровадження для вдосконалення Відділення № 193/10 АБ «УКРГАЗБАНК».

Структура роботи обумовлена цілями та завданнями, визначеними для роботи, а також логікою проведеного дослідження та складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

1.1.Сутність, основні аспекти антикризового управління банку

Банківські кризи – об'єктивне явище ринкової економіки. Їх неможливо уникнути, але якщо взяти до уваги їхню руйнівну дію не лише для банківського сектору, а й для соціально-економічного розвитку країни загалом, необхідно ретельно розробляти заходи щодо попередження та мінімізації наслідків криз. Саме тому дуже важливим є створення ефективної системи антикризового управління банківською системою, спрямованої на своєчасне прогнозування, визначення та усунення негативних кризових явищ.

У вітчизняній та зарубіжній науці та практиці сформувалося поняття антикризового управління, однак у його визначенні та змісті серед вчених немає однозначної думки. Термін "антикризове управління" (або "Антикризовий менеджмент", англ. "crisismanagement") виник порівняно нещодавно. Вважається, що причина його появи – це виникнення великої кількості підприємств, що перебувають на межі банкрутства [58, с. 466].

Західні економісти антикризовий менеджмент часто визначають як діяльність, необхідну для подолання стану, що загрожує існування суб'єкта господарювання, при цьому увага акцентується саме на виживанні. Водночас наголошується на позитивному характері криз, а антикризовий менеджмент визначається як створення інструментів, які дозволяють повідомити про наближення переломного періоду та необхідності розробки нового курсу розвитку [5, с.11].

У сучасній економічній літературі існують два головні підходу до визначення сутності антикризового управління, які передбачають застосування:

- антикризових заходів з метою виведення окремого підприємства із кризи;

- комплекс дій не лише з метою подолання кризи, а й своєчасного діагностування, попередження та нейтралізації кризи, а також забезпечення подальшого позитивного розвитку підприємства.

Виходячи зі специфіки прояву та наслідків криз у банківській діяльності та можливості їх впливу на систему соціально-економічних відносин, необхідною є ретельна розробка механізму антикризового управління банківської системи Враховуючи, що відкрита стадія кризи настає при збігу цілого ряду факторів і причин, що отримали достатній розвиток, дуже важливо бути готовими своєчасно виявляти проблеми та вчасно вживати адекватних заходів, щоб не допустити банкрутства. При цьому необхідно враховувати особливості антикризового управління у банківській сфері.

По-перше, організація антикризового управління банками виходить із наступних припущень:

- кризи в банках можна передбачати, очікувати та викликати, а також у певною мірою їх можна відсувати чи прискорювати;

- до криз можна та необхідно готуватися;

- кризові процеси можуть бути до певної межі керовані та контрольовані;

- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань та досвіду;

- управління процесом виходу з кризи здатне мінімізувати його наслідки.

По-друге, антикризове управління – це системне, організоване на постійній основі управління діяльністю банків як на мікрорівні, так і на макрорівні з приводу діагностування, попередження та подолання кризових явищ [39].

Відповідно, система антикризового управління включає [40; 43; 57; 64]:

- попереджувальне антикризове управління, яке покликане прогнозувати та запобігати розвитку кризи;

- управління в умовах кризи, спрямоване на стабілізацію нестійкого стану;

- управління процесами виходу з кризи, метою якої є мінімізація втрат та втрачених можливостей.

Таким чином, антикризове управління у широкому розумінні передбачає специфічну діяльність, що включає у собі підготовчу, профілактичну роботу та роботу в умовах кризи, а також виходу з нього як на рівні конкретного банку, так і банківської системи в цілому.

По-третє, кризи у банківській діяльності мають різну причину виникнення, тривалість, рівень впливу та поширення (локальний чи макрорівень). Залежно від цих особливостей необхідні розробка та застосування різних заходів щодо ліквідації кризових явищ.

По-четверте, антикризове управління є системою управлінських рішень та заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх наслідків у банківському секторі. Крім цього, антикризове управління має реактивний характер і спрямовано оперативне виявлення ознак кризи та його усунення.

По-п'яте, антикризове управління є багатогранним та розглядається в різних аспектах – організаційному, фінансовому, управлінському, правовому, економічному. При цьому вони всі різні в залежності від об'єкта антикризового управління – конкретного комерційного банку чи банківської системи в цілому.

Пропонуємо розглянути характерні ознаки різних принципів антикризового управління банківською системою, що представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Принципи антикризового управління банківською системою

Принципи	Характеристики
Централізація управління	Оптимальне співвідношення централізації та децентралізації у період звичайної діяльності банків та централізм в умовах кризи
Перманентності	Антикризове управління банківською системою має здійснюватися постійно
Комплексності	Антикризове керування є системою управлінських рішень та складової антикризової політики загалом як на рівні банку, так і на рівні країни
Адекватності реагування	У разі виникнення кризи повинні використовуватися заходи, що відповідають рівню розвитку кризових явищ
Профілактики	Використання інструментарію, спрямованого на профілактику кризових явищ
Ефективності	Необхідність вибору та застосування оптимального варіанти ліквідації кризових явищ
Оперативності	Необхідність швидкого адаптування до зміни внутрішніх та зовнішніх факторів
Аналіз сценаріїв (варіантності)	Необхідність застосування різних сценаріїв розвитку негативних подій у банківській системі під. Впливом кризових явищ
Цілеспрямованості	Чітка постановка завдань з метою оперативного досягнення необхідних результатів
Контрольованості	Присутність постійного контролю за управлінською діяльністю з метою оперативного реагування на прояви кризи
Функціональності	Розподіл зобов'язань між суб’єктами антикризового управління банківською системою(органами влади, центральним банком та комерційними банками)
Інтеграції	Механізм антикризового управління банківської системою має бути інтегрований у стратегію розвитку економічної системи країни загалом

Важливою особливістю антикризового управління банківської системи є участь у цьому процесі держави, яка, по суті, є суб'єктом антикризового управління. Значну роль держави у цьому з приводу наголошує І.П. Мігус «…перші та наступні спроби здійснення антикризових заходів довели, що регулятивний ресурс головних банків країн світу був і залишається визначальним фактором стабілізації ринків та банківських систем. Поки що влада не вирішувала проблем ліквідності банківського сектора та правильного фінансування реального сектора, доти економічного поновлення не відбувалося. Держава фактично "компенсує провали ринку", коли реалізація концепції «саморегулювання» виявилася обмеженою, а

класична теза про «Невидиму руку» ринку трансформувалася в більш дієву тезу про «рятувальну руку» держави» [49, с.24].

Малашенко Г. [46] виділяє два рівні управління банківською діяльністю в Україні:

- макрорівень, представлений Верховною Радою, Президентом, Кабінет Міністрів. Завданнями цього рівня є створення регулюючих органів та надання їм повноважень, управління присутністю іноземних банків, управління злиттям банківського та комерційного секторів, ліквідація наслідків банківських криз, боротьба з відмиванням грошей тощо.

- мікрорівень, представлений Національним банком України, Міністерством фінансів, Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку, Міністерство економіки. Цими органами відбувається нагляд та моніторинг діяльності комерційних банків, що розробляються принципи, методи та інструменти контролю, стандарти та економічні нормативи діяльності.

Петренко К. [63], розглядаючи державне регулювання банківської системи України, пропонує обмежений список органів державного регулювання, яке не включає навіть усіх головних суб'єктів процесу державного регулювання, що робить його неповним. У цей перелік входить Верховна Рада України, Уряд, Міністерство фінансів, Державна податкова адміністрація України, Національний банк України; Фонд гарантування вкладів фізичних осіб.

На відміну від Петренка К. Лобозинська С. [44] визначає досить велику структуру державного апарату регулювання вітчизняної банківської системи, не поділяючи її на рівні, але вважає, що складовими організаційної структури державного регулювання банківської системи є органи законодавчої та виконавчої влади: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Президент, Національний банк України, міністерства, Державна комісія з регулювання ринку фінансових послуг, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб.

На наш погляд, найбільш повною та вірною є класифікація суб'єктів антикризового управління банківською системою, запропонована Хіт Р. [76]. Дослідник виділяє три рівні державного антикризового управління:

- найвищий (макрорівень) – це найвищий рівень державної влади (законодавчої, виконавчої, судової), на яку належить здійснення стратегічного, загального управління системою державного правління банківською системою, визначення та виконання її стратегічних, концептуальних завдань та рішень: формування, забезпечення та підтримка нормального, стабільного функціонування банківської системи тощо;

- центральний (мезорівень) – це рівень державних функціональних інституцій, інфраструктурних установ та організацій, який належить здійснення тактичного, оперативного управління системою, визначення та виконання її тактичних, оперативних та окремих стратегічних завдань: забезпечення стабільності національної валюти, банківської системи України, виконання державних та громадських цілей та завдань, захисту державних, громадських та приватних фінансових інтересів;

- мікрорівень – це рівень елементів банківської системи – державних та комерційних банків, а також їх власників та керуючих, які здійснюють управління установами та мають забезпечити стабільне та ефективне їх функціонування, виконання всіх установлень вимог та зобов'язань, а в державних – виконують державні програми та завдання.

Залежно від виду банківської кризи необхідно зробити вибір інструментів державного антикризового управління у банківському секторі. Ці інструменти вчені ділять на дві групи: неринкові та ринкові.

До першої групи належать заходи надзвичайного характеру та обмеження банківської конкуренції та поля діяльності, а до другої – фінансові, операційні та структурні. Кожен із цих інструментів має свою специфіку застосування (таблиця 2).

Дослідники Д. Холшер та М. Куінтін [84] виділяють три етапи державного антикризового управління системною банківською кризою, на кожному з яких може використовуватися відповідний набір інструментів.

Таблиця 1.2

Інструменти державного антикризового управління у банківському секторі

Інструменти	Особливості застосування
Неринкові	
Заходи надзвичайного характеру	Призупинення повернення депозитів з метою зупинення «набігів» вкладників, може відбуватися у формі «заморожування» депозитів та запровадження банківських канікул
Обмеження банківської конкуренції та поля діяльності	Регулювання процентних ставок та валютних операцій, пряме кредитування пріоритетних секторів, зміцнення державних банків, встановлення національних та регіональних бар'єрів у діяльності банків. Призводять до високих фінансових втрат та концентрації банківської системи
Ринкові	
Фінансові	Призначено для вирішення проблем з ліквідністю: підвищення якості балансу, оновлення платоспроможності банку, проте не вирішують корінних причин нестабільності та повинні доповнюватися операційними та структурними інструментами. До них належать: виконання центральним банком функції кредитора останньої інстанції, надання державних гарантій щодо вкладів та інших зобов'язанням банків, надання банкам фінансової допомоги від держави, вливання частого капіталу, непрямі методи державної підтримки (перегляд системи оподаткування банків, викуп прострочених зобов'язань підприємств перед банками)
Операційні	Спрямовані на підвищення рівня внутрішнього управління та ефективності. До них належать: зміна керівництва, концентрація уваги на основному бізнесі та твінінг, який передбачає укладання договору з надійним іноземним банком щодо операційної реструктуризації
Структурні	Направлено на вирішення корінних причин кризи на рівні фінансового сектора, забезпечення чесної конкуренції та загальної надійності системи. До них належать: ліквідація, злиття та поглинання банків, приватизація, управління «поганими» активами, поблажливість до виконання банками регуляторних вимог

Існує також відмінність між поняттями «антикризове управління банківської системи» та «антикризове регулювання банківської системи».

Друга категорія має вужче значення, але є невід'ємною складовою та взаємопов'язана з першою. Наприклад, у Законі України «Про Національний банк України» [23] під банківським регулюванням слідує розуміти одну з функцій Національного банку України, яка передбачає створення системи норм, що регулюють діяльність банків, визначають загальні засади банківської діяльності, порядок здійснення банківського нагляду, відповідальність порушення банківського законодавства. Таким чином, антикризове банківське регулювання здійснюється тільки з сторони центрального банку, але система антикризового банківського управління є комплексною та містить також органи державної влади та комерційних банків.

Необхідність системи антикризового управління банківською діяльністю, що включає антикризове регулювання на рівні уряду, центрального банку та антикризовий менеджмент на рівні комерційного банку, обумовлена наступними причинами [42]:

- підтримка стабільної банківської діяльності на рівні окремих установ, і навіть банківської системи загалом;

- недопущення виникнення кризи у банку, що є серйозним ризиком для діяльності банків-конкурентів, знижуючи загальний потенціал розвитку економіки країни;

- якісне прогнозування та попередження появи банківських криз;

- розробка стратегії поведінки на випадок кризової ситуації у банку та банківській системі;

- своєчасне застосування інструментів антикризового регулювання та менеджменту залежно від кризової ситуації, яка склалася;

- при виникненні ознак кризи у банківській системі необхідне негайне втручання держави, оскільки негативне вплив кризи дуже швидко поширюється на інші сфери господарської діяльності, а також економіки інших країн;

- ліквідація зовнішніх та внутрішніх прикмет виникнення кризи;

- утримання кризи на рівні банків та на рівні банківської системи;

- уникнення банкрутства банківських установ;

- забезпечення здатності банків до самоорганізованості та підтримки стабільності;

- зменшення негативних наслідків банкрутства банків на загальне стан банківської системи.

Щоб знизити негативні наслідки криз і зміцнити позитивну динаміку, створюються програми антикризових заходів, які повинні включати не лише стратегічні, а й середньо- і короткострокові цілі. При цьому неодмінно слід ув'язати загальнодержавну програму з регіональними антикризовими програмами і далі - до створення антикризових планів діяльності великих, бюджетоутворюючих підприємств тощо. Такі антикризові плани - це своєрідні схеми виведення суб'єктів господарювання з кризових ситуацій.

На наш погляд, для успішного виходу з кризи банківській установі необхідно координувати всі стратегії, проводити постійний моніторинг змін та адаптувати стратегії відповідно до них. Для створення антикризової стратегії, а також її коригування вкрай важливі система ризик-менеджменту та система внутрішнього контролю, причому не лише на мікрорівні. Важливим є адекватне інституційне середовище макрорівні, включаючи банківський нагляд та регулювання.

1.2. Стратегія і тактика в антикризовому управлінні банку

На початковому етапі розвитку визначення місії та цілей організації є важливою складовою управління, яка неминуче впливає на результат. Помилки у визначенні цілей розвитку організації можуть навести до кризи та банкрутства. Чітка та обґрунтована постановка цілей, яка допомагає перейти від загальної концепції місій до конкретного робочого плану, є ключем до успіху організації. Тому використання нових методів управління та

антикризових процедур є обов'язковим, так як вони залежить від сучасних умов.

Сьогодні, щоб вижити на ринках і залишатися конкурентоспроможним, кожна компанія має періодично змінювати свій бізнес. Стратегії антикризового управління дозволяють встановити таке:

– як підприємства справляються із змінами у зовнішньому середовищі (часто нестійкою та майже непередбачуваною);

– які превентивні заходи можна вжити для підтримки його життєздатності та досягнення поставлених цілей.

Антикризова стратегія дозволяє готуватися до кризових ситуацій, розпізнавати характер слабких сигналів кризового розвитку [68, с. 53]. Вона включає комплекс заходів в галузі планування, управління персоналом, фінансів, взаємин із групою підтримки, а також правові та інші заходи щодо захисту фірм від ризику банкрутства або значного спаду та створення для них умов для відновлення підприємств.

Падіння виробничих, фінансових та інших важливих показників, визначальних ефективність роботи фірм над ринком, носить стійкий, детермінований характер; їх причини можуть бути досліджені, та можуть бути внесені відповідні поведінкові корективи, щоб пом'якшити наслідки економічного спаду. Реакцією на кризи може бути вибір стратегій зниження витрат чи ключових стратегій.

Весь процес створення та прийняття антикризової стратегії має бути представлений як динамічна сукупність взаємопов’язаних управлінських процесів (рис. 1.1). Виділяємо три головних етапи формування такої стратегії: етап планування, етап розроблення, етап реалізації стратегії. Додатково виділимо етап контролю та оцінки антикризової стратегії.Антикризова стратегія комерційного банку - це стратегія, що також передбачає систему заходів, єдиний для фінансово-кредитного інституту перспективний план дій у галузі операційної, фінансової та маркетингової діяльності банку [32]. До цього визначення, ми ще віднесемо ризик-

менеджменту та кадрового управління, який дозволяє комерційному банку працювати ефективно, використовуючи наслідки кризи для свого розвитку та досягнення конкурентних переваг.



Рис. 1.1. Основні етапи формування антикризової стратегії

Технологія розробки фінансової стратегії полягає в здійсненні сукупності послідовних заходів щодо формулювання цілей та дій організації в галузі фінансів для оптимального використання існуючого потенціалу, із застосуванням процедур, які є для побудови як образу майбутнього компанії, і програми переходу до нього із поточного стану [13].

Наявність добре продуманої антикризової стратегії дозволяє банку вирішувати низку основних завдань:

1. На підставі антикризової стратегії тактичні рішення приймаються більш осмислено та цілеспрямовано.

2. Мінімізуються неузгоджені дії різних підрозділів банку.

3. Менеджери отримують можливість у процесі поточної діяльності відокремлювати головні проблеми та завдання від другорядних. В іншому випадку відбувається нераціональний розкид у діях та підходах, що призводить до розпорошення ресурсів банку.

4. Співробітники більш злагоджено працюють у напрямках, зазначених у стратегію банку.

5. Зміцнення іміджу банку в очах реальних та потенційних клієнтів, партнерів та контрагентів.

На те, що банк має стратегію, можуть вказувати такі обставини:

– банк є ініціатором інновацій чи лідером свого сегменту ринку;

– вводиться система збалансованих дохідних показників чи інших показників, критеріїв, що характеризують успішність стратегії;

– поточна діяльність планується та спрямовується на основі довгострокових цілей та планів;

– працівники банку знають та поділяють довгострокові цілі організації та способи їх досягнення;

– банк має стійку конкурентну позицію на ринку;

– банк успішно розвивається та збільшує свій прибуток та частку ринку;

– банк працює у певній ніші на ринку.

Необхідно відзначити, що розробка та реалізація антикризової стратегії – складний та трудомісткий процес, який може складатися з наступних етапів:

1. Аналіз причин виникнення кризи.

2. Формулювання основних цілей антикризової стратегії.

3. Формулювання загальних обмежень для реалізації стратегії.

4. Вироблення альтернативних варіантів антикризової стратегії.

5. Оцінка варіантів, вибір варіанта антикризової стратегії.

6. Розробка антикризових програм.

7. Ресурсне забезпечення антикризових програм.

8. Організація виконання антикризової стратегії.

9. Контроль та оцінка результатів виконання антикризової стратегії та антикризових програм.

10. Коригування антикризових програм та стратегій [73].

На нашу думку достатньо комплексним є дослідження тактик подолання фінансової кризи банку в умовах фінансової нестабільності, що проведене Іщенком О. О., який систематизував та виокремив тактики подолання кризових явищ, за рахунок раннього попередження і реагування на кризові явища наступним чином:

- рейтингові системи (дистанційні і недистанційні),

- системи аналізу фінансових коефіцієнтів та однорідних груп,

- системи комплексної оцінки ризиків,

- статистичні моделі раннього передбачення (моделі передбачення зниження рейтингу, моделі передбачення збитку, статистичні моделі передбачення ймовірності банкрутства та строку до нього),

- інструменти макро- та мікропруденційного аналізу (системи індикаторів фінансової стійкості, системи стрес-тестування банку) [29, с. 154].

Аналізуючи науковий підхід до проблеми подолання кризи, процес антикризового управління ґрунтується на трьох ключових ідеях:

1) Працівники мають підтримувати антикризову стратегію, а завдання мають бути посильними для виконавців. Інакше стратегія не спрацює.

2) Заходи антикризової стратегії запускають паралельно. Для цього команду розбивають на кілька груп і розподіляють всі завдання між ними.

3) Виконавці займаються строго тими завданнями, що прописані в антикризовій стратегії, — це виключає зайві дії.

З цих ідей випливають дев'ять принципів, на яких стоїть ефективне антикризове управління:

- Принцип профілактики: краще запобігти загрозі кризи, ніж боротися з її негативними наслідками.
- Принцип постійної готовності до реагування: на будь-якому етапі кризи менеджери готові до того, що рівновага в компанії може бути порушена.
- Принцип термінового реагування: що раніше будуть включені антикризові механізми, то швидше компанія відновить рівновагу.
- Принцип адекватного реагування: застосування антикризових механізмів та супутні витрати мають бути адекватні рівню загрози.
- Принцип комплексних рішень: антикризові рішення пов'язані з іншими рішеннями компанії; немає перекосу у бік одного напряму.
- Принцип альтернативних дій: перед кожним антикризовим рішенням розглядають усі альтернативи, зважують їх плюси та мінуси, оцінюють витрати та ефективність. Потім обирають найадекватніше рішення.
- Принцип адаптивного управління: всі управлінські рішення досить гнучкі, а менеджери готові швидко реагувати на умови зовнішнього і внутрішнього середовища компанії, що змінюються.
- Принцип пріоритету внутрішніх ресурсів: за антикризового управління компанія розраховує тільки на внутрішні можливості, без залучення додаткових ресурсів.
- Принцип ефективності: усі етапи антикризової стратегії оцінюють — наскільки ефективно виконані завдання та як це впливає на результат.

Як ми відзначали, антикризове управління — це процес. У всіх процесах виділяють чотири універсальні етапи: підготовка, виконання, отримання зворотного зв'язку та прийняття рішень, що робити далі.

В антикризовому управлінні застосовують ці ж етапи, але деталізують їх докладніше — до дев'яти пунктів:

1) Моніторинг тривожних сигналів. Його організують як частину загального моніторингу діяльності компанії. Щоб симптоми кризи виявили якомога раніше, моніторинг має бути регулярним.

2) Профілактичні заходи. Такі заходи нейтралізують ранні симптоми кризи — як тільки їх діагностували. Профілактика запобігає подальшому розвитку кризи.

3) Ідентифікація параметрів кризи. На цьому етапі компанія розуміє, що профілактичні заходи не допомагають і криза таки настала. Менеджери діагностують, які показники діяльності порушені, і одразу переходять до наступного етапу.

4) Вивчення причин кризи. На цьому етапі визначають, які фактори спричинили кризу, зовнішні чи внутрішні. Залежно від цього підбирають правильні інструменти боротьби з ним.

5) Оцінка можливостей як компанія може вийти з кризи. У компанії визначають, які ресурси та з якою інтенсивністю будуть використовувати, щоб повернути ситуацію до норми.

6) Вибір способів стабілізації. На цьому етапі розпочинається попередня робота з антикризовою стратегією. У компанії визначають методи стабілізації, які будуть адекватні масштабам кризи.

7) Розробка та реалізація антикризової стратегії. Це докладний план виходу з кризи. Він містить опис етапів та завдань, перелік відповідальних виконавців, терміни та список ресурсів.

8) Контроль за реалізацією антикризової стратегії. На цьому етапі перевіряють, як компанія пройшла ключові етапи плану. Контроль, зазвичай, проводить топ-менеджмент. Результати обговорюють лише на рівні керівництва; за необхідності до стратегії вносять коригування.

9) Усунення негативних наслідків кризи. Це повернення до нормальної роботи компанії. Щоб усунути наслідки кризи, розробляють систему заходів. Її мета – відновити до кризові процеси. Список заходів буде індивідуальним для кожного випадку[31].

Таким чином, відсутність ефективної та гнучкої антикризової стратегії та некваліфіковане антикризове управління є поширеними причинами кризи.

1.3 Державне регулювання антикризовим управлінням банківських установ

Антикризове регулювання у сучасній економічній науці зазвичай визначають як комплекс заходів, які застосовуються регулюючими органами під час кризи для її подолання. Нерідко в економічній літературі відбувається ототожнення понять антикризового регулювання та антикризового управління, стабільності банківської системи та стабільності окремо взятого банку. У той же час необхідно розрізняти: інструментарій, що використовується для підтримки фінансової стабільності окремого банку та всієї фінансово-кредитної системи; заходи, спрямовані на подолання кризи в окремому банку та банківській системі; дії, спрямовані на врегулювання конкретної кризової ситуації та діяльність із забезпечення постійно діючої системи антикризового регулювання банків.

Антикризове регулювання ми розглядаємо як цілеспрямований вплив держави, що має на меті захист від кризових ситуацій як окремих підприємств чи галузей, так і кожного громадянина країни.

Антикризове регулювання має спиратися на попередній досвід рішення проблеми не лише в межах своєї країни, а й світу. Розробляти політику антикризових заходів необхідно на основі знань, отриманих у минулому, аналізуючи обставини за яких відбувалися кризи, як відбувалася ділова циклічність, які саме криза залишила наслідки (враховуючи як негативні, так і позитивні). Адже криза – це початок нового напрямку розвитку, зміна застарілих технологій на новітні. Саме тому є нагальна потреба у повній діагностиці усіх можливих аспектів.

Виокремлюють два основні види державного регулювання:

1. Прямий, який має за мету безпосередній вплив держави на попит та пропозицію в галузі.

2. Непрямий, що передбачає опосередкований вплив держави[44].

Прикладами прямого впливу можна назвати створення державного сектора, перерозподіл доходів та програмування економіки; прикладами непрямого впливу - відповідна діяльність кредитно-фінансової та податкової систем.

Уряд країни несе відповідальність за події, що відбуваються, тому саме від державної політики залежить загальна ситуація в державі. Для стабілізації економічної ситуації та зміцнення позицій на міжнародній арені державні органи здійснюють заходи захисту за такими напрямами:

- правовий (створення правової основи антикризового управління, створення спеціальних органів для контролю та експертиз підприємств у кризових ситуаціях),
- методичний (моніторинг та аналіз банкрутств підприємств),
- інформаційний (аналіз та облік платоспроможності підприємств),
- економічний та адміністративний (методи регулювання економічної діяльності для стабілізації),
- організаційний (створення умов для мирного, цивілізованого вирішення конфліктних ситуацій),
- соціальний (захист працівників у разі банкрутства підприємства),
- кадровий (підготовка фахівців у галузі антикризового управління),
- екологічний (захист довкілля) [37].

Оскільки політична та економічна ситуація у світі загалом і тій чи іншій країні нестабільна, необхідні постійні зміни у встановленій політиці: корекція податкових ставок, внесення змін до існуючих законів, посилення заходів контролю за діяльністю підприємств.

Можна виокремити напрямки державної політики в галузі антикризового регулювання за їх змістом:

Перший напрямок - це бюджетно-податкове регулювання, яке передбачає встановлення рівня певної залежності підприємства від держави, наприклад: у періоди спаду виробництва держава надає фінансову підтримку підприємствам, розробляє різні програми для підтримки найважливіших секторів економіки; у періоди зростання виробництва держава може зменшити податкові ставки для громадян та підприємств, що, зрештою, призведе до пожвавлення економіки за рахунок підвищення платоспроможного попиту.

Другий напрямок - це грошово-кредитна політика, яка передбачає державне регулювання у сфері банківського кредитування. В рамках цієї політики також здійснюється підтримка на безоплатній основі.

Третій напрямок - науково-технічна політика, спрямована на розвиток пріоритетних напрямків у галузі науки та техніки, в інноваційній діяльності, у міжнародному співробітництві.

Четвертий напрямок - промислова політика, яка має на увазі підтримку національної економіки: підтримку вітчизняних виробників та підвищення попиту на даний вид товарів серед населення.

П'ятий напрям - цінова політика, завдяки якій відбувається контроль за рівнем ціни товари першої необхідності. Також, на нашу думку, не можна оминути й різні аспекти зовнішньоекономічної політики, завдяки якій створюються умови для припливу іноземних інвестицій та умови для виходу вітчизняних виробників на світовий ринок.

При складанні програм антикризових заходів не варто оминати прогнозування та планування. Тут слід зазначити низку складнощів, а саме: ці технологічні форми антикризового управління нерідко плутають, вважаючи їх значення рівнозначним. Зауважимо, прогнозування – це процес обґрунтованого формування розвитку, що здійснюється до прийняття управлінських рішень; а планування - це координація діяльності з урахуванням досягнення конкретних цілей за певних обставин та

можливостей, і плани розробляються після прийняття рішень щодо необхідності запровадження тих чи інших антикризових заходів [39].

Аналіз факторів показав, що на формування антикризового регулювання банківської діяльності впливають різноспрямовані (відцентрові та доцентрові) фактори: макроекономічна ситуація (у країні та у світі), грошово-кредитна політика держави, ступінь розвитку фінансового ринку, законодавча та нормативна база, політична ситуація в країні, ступінь міжбанківської конкуренції, мотивація поведінки економічних суб'єктів, специфіка функціонування системоутворюючих банків, рівень (якість) бухгалтерського обліку та звітності, розміри банків, їх клієнтська база, стійкість джерел коштів, асортимент надання послуг, організаційна структура та структура управління, банківська політика, рівень кваліфікації персоналу, диверсифікація ризиків тощо.

Вирішення проблеми державного регулювання банківської системи можливе тільки за умови розробки та впровадження окремого «механізму державного регулювання антикризовим управлінням економічною безпекою банківських установ» [43]. Під яким ми пропонуємо розуміти узагальнену сукупність заходів, що розроблені урядом з метою діагностики, попередження, нейтралізації та подолання наслідків кризи. Результатом таких заходів має стати забезпечення їх економічної безпеки. Державне регулювання антикризовим управлінням економічною безпекою банківських установ України повинна базуватися на стійкості системи законодавчих актів, нормативів. При державному регулюванні антикризовим управлінням економічної безпеки банківських установ важливою умовою є адекватне реагування на зміни будь-яких складових зовнішнього і внутрішнього середовища. Саме такий механізм антикризового державного регулювання банківських установ зобов’язаний враховувати ряд складових. До них відносяться: мета і завдання, об’єкти та суб’єкти, принципи та функції механізму, важелі впливу та інструменти, методичні підходи до оцінювання діяльності банківських установ, а також заходи щодо вдосконалення

антикризового управління економічною безпекою банківських установ на державному рівні.

Механізм реалізації функцій державного антикризового менеджменту, що складається з певних елементів представлено на рис. 1.2.



Рис 1.2. Складові реалізації функцій державного антикризового менеджменту

Більшість фінансових криз загальносвітового та регіонального рівня мають однакові причини та передумови. Їх виникнення відбувається в наслідок дестабілізації або всього банківського сектору, або його частини. Ми визначаємо державний антикризовий менеджмент, як сукупність системних наглядових дій (наглядового, правового та організаційно-економічного характеру), що здійснюються національними органами влади, спрямованих на запобігання, подолання криз та усунення їх негативного впливу на банківську діяльність з метою забезпечення стабільності банківської діяльності. Його основними завданнями є забезпечення фінансової стабільності, платоспроможності банку, дотримання всіх вимог і виконання всіх зобов’язань шляхом постійного моніторингу, контролю, запобігання існуючим і потенційним ризикам, подолання кризових явищ і мінімізація їх негативних наслідків. Найважливішою частиною цього процесу є важіль антикризового регулювання, який відображає особливості їх технології та має базуватися на:регулюванні фінансовими процесами, захисті стратегічних та економічних інтересів держави, пов’язаних із стабільним функціонуванням банківського сектору та його оздоровленням;

захисті інтересів вкладників та кредиторів банківських установ. Таким чином, антикризове регулювання в банківських установах повинно бути щоденним, безперервним, триваючим протягом всього періоду їх функціонування, дієвим регулюючим процесом, де суб'єктом виступають органи державного регулювання, а об'єктом – банки та банківська система. Комплексний підхід до проблеми антикризового регулювання банківською системою, якісна взаємодія всіх рівнів дозволить отримати довготривалий ефект.

Головним завданням державного антикризового управління банківському секторі є недопущення проявів кризових ситуацій, тобто, здійснення постійної оцінки та контролю за сильними та слабкими сторонами банківської системи країни з метою підвищення фінансової стабільності та зниження ймовірності її краху, а також своєчасна діагностика ризиків та розробка системи заходів відволікання або ефективної та оперативної локалізації та усунення їх негативних наслідків [46].

У цьому плані набуває актуальності проблема виміру стійкості банківського сектора, оскільки від адекватного оцінювання поточного рівня залежить повнота, результативність та своєчасність прийняття державних рішень щодо нейтралізації дій негативних факторів на стійкість банківського сектора.

Таким чином, антикризове управління банківською системою являє собою розроблену систему оперативних та стратегічних управлінських заходів та рішень, які діють на постійній основі та спрямовані на запобігання, діагностування, нейтралізацію, мінімізацію та подолання криз, а також їх наслідків на всіх рівнях банківського сектора.

Висновки до 1 Розділу

Банківські кризи – об'єктивне явище ринкової економіки. Їх неможливо уникнути, але якщо взяти до уваги їхню руйнівну дію не лише

для банківського сектору, а й для соціально-економічного розвитку країни загалом, необхідно ретельно розробляти заходи щодо попередження та мінімізації наслідків криз. Саме тому дуже важливим є створення ефективної системи антикризового управління банківською системою, спрямованої на своєчасне прогнозування, визначення та усунення негативних кризових явищ.

Важливу роль у подоланні кризи відіграють стратегія і тактика, які розробляються та використовуються в антикризовому управлінні банку.

Слід зазначити, що важливо мати не лише просту антикризову стратегію та тактику, а й адекватну законодавчу базу. За останнє десятиліття правова база у сфері банківської діяльності зазнала радикальних зміни, відбулися масштабні зміни: безліч законодавчих актів, положень, постанов, рекомендацій, що регулюють банківську діяльність. Однак мінімального визначення антикризової стратегії в закони, постанови та рекомендації наглядового органу немає.

Таким чином, відсутність ефективної та гнучкої антикризової стратегії та некваліфіковане антикризове управління є поширеними причинами кризи.

Державний вплив на антикризове управління банківським сектором повинен передбачати розробку системи заходів протидії потенційним загрозам на процес забезпечення стійкості та стабільного функціонування банківської системи та кожного окремого банку.

У цьому плані набуває актуальності проблема виміру стійкості банківського сектора, оскільки від адекватного оцінювання поточного рівня залежить повнота, результативність та своєчасність прийняття державних рішень щодо нейтралізації дій негативних факторів на стійкість банківського сектора.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ НА ПРИКЛАДІ АБ «УКРГАЗБАНК»

2.1. Аналіз ситуації банківських послуг в Україні

Сучасний розвиток ринкових відносин доводить, що функціонування економіки може здійснюватися лише за рахунок ефективної банківської системи. Саме банки є головною рушійною силою розвитку економіки, оскільки поєднують у собі функцію фінансово-господарського посередника та виступають інвестиційними установами.

Зауважимо, що з 2014 року в українській банківській системі відбулися серйозні зміни, що пов’язані з негативною політично-економічною ситуацією в країні, початком війни на Сході України, зниженням курсу національної валюти, наслідками пандемії COVID-19 та обмежувальними протиепідемічними заходами. Все це загалом спричинило погіршення платоспроможності бізнесу та населення.

Як наслідок, Національним Банком України приймались рішення щодо скорочення неплатоспроможних банків, щоб очистити банківську систему і підвищення її ефективності. Внаслідок цього кількість платоспроможних банків зменшилась з 96 у 2016 році до 73 у 2020 (рис. 2.1) [56]. Найбільше скорочення впродовж аналізованого періоду відбулися саме щодо приватних банків (48 у 2020 році проти 65 у 2016),кількість іноземних банків скоротилася з 25 до 20 одиниць. Станом на 01.11.2022 в Україні діє67 банків, з них 30 банків з іноземним капіталом.

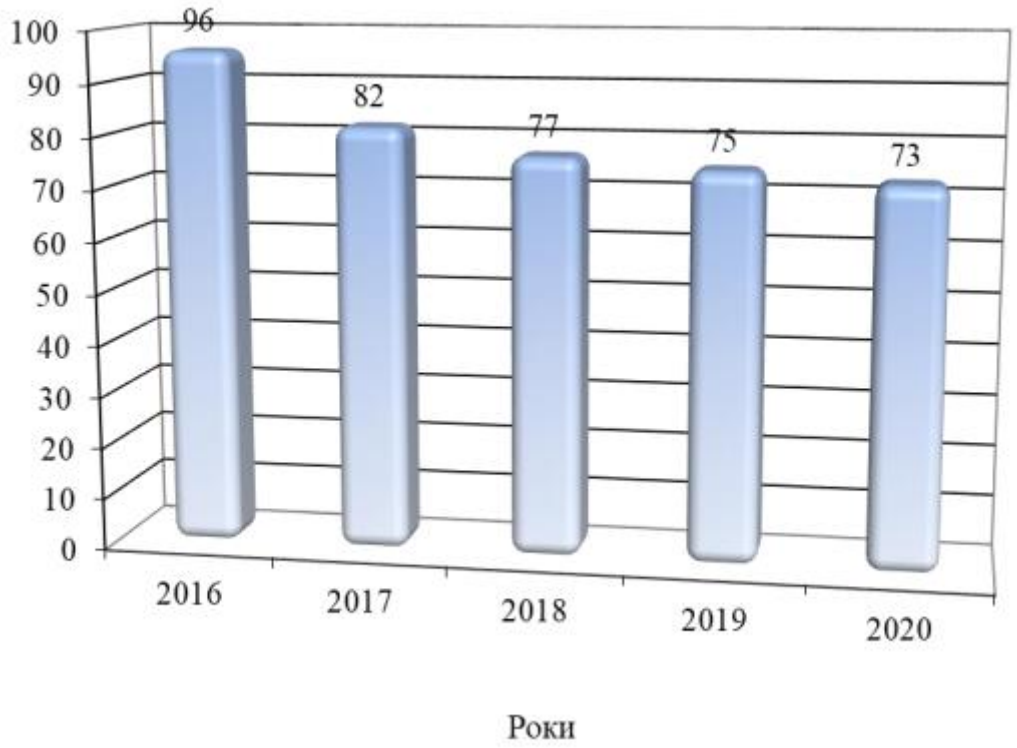


Рис. 2.1.Зміни в кількості діючих банків в Україні за період 2016-2020 роки, од. (побудовано за даними [56])

Повномасштабний напад росії на Україну став головним викликом для усіх сфер економіки країни. Особливо для сфери фінансової. На засіданнях Ради з фінансової стабільності розглядалися зростаючі внутрішні та зовнішні ризики для фінансового сектору України та й економіки в цілому внаслідок російської агресії, а також обговорювалися антикризові заходи для зменшення цих ризиків. Зокрема Рада приділила увагу ризикам монетарного фінансування держбюджету та узгодила ключові дії, спрямовані на зменшення

його дефіциту. В той же час учасники Ради домовилися докладати зусилля для залучення офіційного фінансування від міжнародних партнерів на пільгових умовах, а також притримуватися максимально можливої економії бюджетних ресурсів і міжнародних резервів в умовах воєнного стану.

Рада також акцентувала увагу на розвитку державних програм з підтримки кредитування. Державна програма "Доступні кредити 5-7-9%" є головним рушієм кредитування бізнесу в умовах війни. Кредитування за

державними програмами забезпечило більше половини приросту гривневого кредитного портфеля банків у воєнний час [27].

Виходячи із огляду системних ризиків фінансового сектору, із кінця 2021 року відзначається значне посилення геополітичних ризиків, зокрема через дії росії. Головний геополітичний ризик виник у лютому із початком повномасштабної російсько-української війни. Війна здійснила різке посилення усіх ризиків та реалізацію низки загроз для фінансової стабільності. На кінець ІІ кварталу 2022 року більшість ризиків знаходяться на найвищому рівні (рис 2.2).



Рис.2.2. Динаміка системних ризиків

Передбачається, що внаслідок нападу росії втрати Валового внутрішнього продукту України в 2022 р. становитимуть близько третини. Інфляційний тиск залишиться також досить значним через тимчасову окупацію частини території країни, виведення з ладу об'єктів виробничої та транспортної інфраструктури, розірвання ланцюгів постачання та виробництва, великі витрати підприємств. Окрім зниження поточного виробництва, війна значно знижує потенціал економіки. Суттєво впливають є втрати людського капіталу за рахунок міграції та загибель громадян. Зважаючи на значну невизначеність фактично призупинено інвестиційну

діяльність. Щоб відновитися від наслідків війни економіці буде потрібен дуже тривалий період та велика допомога з боку міжнародних партнерів.

Ризики збільшення темпів інфляції є значними в першу чергу через подальше зростання собівартості та витрат на логістику, а також зростання цін у країнах-партнерах. Стримувати зростання цін можуть:

- послаблений внутрішній попит;

- фіксація обмінного курсу;

- значна пропозиція зернових та олійних через проблеми з їх експортом;

- заморожені тарифи на комунальні послуги;

- відновлення активної процентної політики Національного банку України (далі – НБУ).

Динаміка ВВП, індексу споживчих цін та цін сирих продовольчих товарів показані на рис.2.3. з врахуванням прогнозних тенденцій.

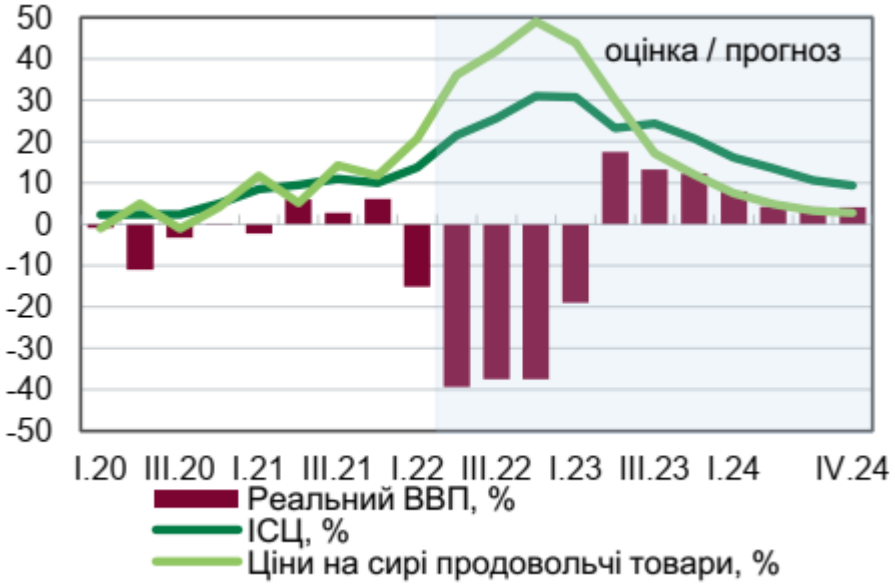


Рис. 2.3. Динаміка ВВП, індексу споживчих цін (ІСЦ) та цін сирих продовольчих товарів, % р/р

За період перших місяців війни Національний Банк України не змінював облікову ставку, тому запорукою цінової та фінансової стабільності була підтримка обмінного курсу. Така його фіксація після запровадження

воєнного стану мала певний антиінфляційний ефект. Таким чином було стримано негативні очікування та сповільнено зростання цін на імпортовані товари. З початку червня Правління Національного Банку України збільшило облікову ставку на 15 % – до 25%, з метою послаблюючого тиску на валютному ринку та відносну стабілізацію інфляційних очікувань.

В умовах воєнного стану значно підвищилась потреба у фінансуванні дефіциту держбюджету. Якщо в I кв. доходи державного бюджету вийшло підтримати за рахунок авансових виплат дивідендів держпідприємствами та перерахуванням прибутку НБУ, то з II кв. все більшою ставала підтримка від міжнародних партнерів. За час війни до середини липня від них Україна отримала фінансової допомоги близько 12.3 млрд дол. Обсяг наданої і заявленої донорами фінансової допомоги на початок липня перевищує 30 млрд дол. Оплата усіх оборонних та соціальних витрат, та загальна підтримка економіки й в подальшому дуже залежатимуть від міжнародної допомоги та її швидкого і вчасного надходження. Невизначеність у глибині кризи підвищує ризики невиконання дохідної частини бюджету. Загальна потреба у покритті дефіциту держбюджету становить близько 5 млрд дол. на місяць.

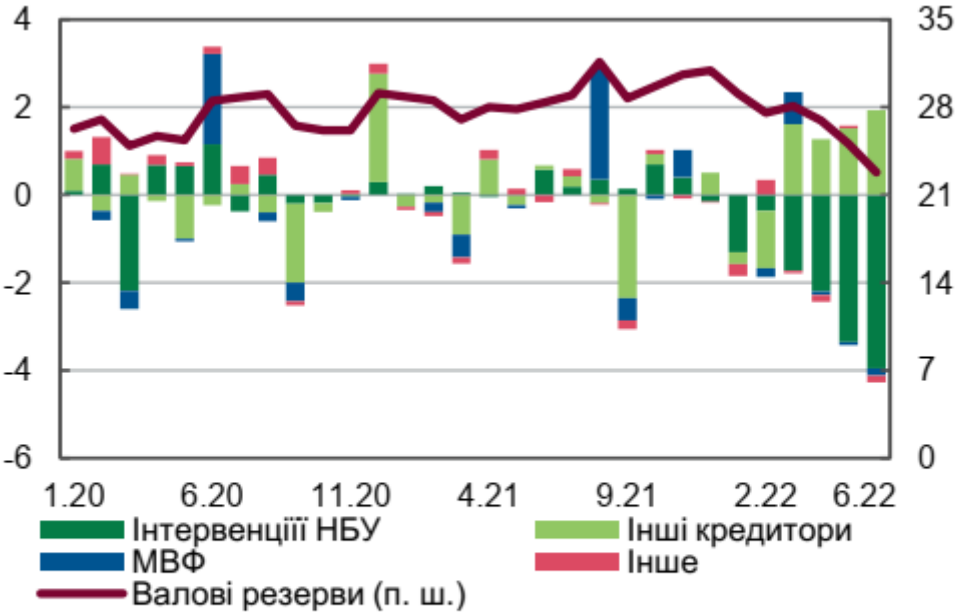


** Європейська Комісія, Європейська рада, ЄІБ, Європейський механізм миру; **Японія, Норвегія, Австралія, Швейцарія, Південна Корея, Нова Зеландія, Китай та Тайвань, Індія, Туреччина; *** МВФ, Світовий банк, ЄБРР.*

Рис2.4. Оголошена (обіцяна і надана) міжнародна допомога Україні з 01.01.2022 до 01.07.2022 р.

Окрім міжнародної допомоги, Уряд отримує необхідні фінансові ресурси безпосередньо від Національного Банку України внаслідок викупу останнім військових облігацій. Із 01.03.2022 р. по 01.05.2022 р. Національний Банк України придбав облігацій на120 мільярдів гривень, що становить 32 відсотки усіх запозичень уряду за 5 місяців 2022 р.

В той же час надмірна монетизація бюджету викликає загрозу суттєвих негативних наслідків для загальної макроекономічної стабільності. Адже випущені в обіг гривні викликають збільшення тиску на валютному ринку. Національний Банк України щоб задовольнити попит на валюту постійно проводить інтервенції. Зважаючи на те, що обсяг їх щомісяця збільшувався, відбулося виснаження міжнародних резервів. Таке зменшення міжнародних резервів в даний час компенсується міжнародною допомогою лише частково. За рахунок дуже великого зменшення резервів спричинить загрозу значної девальвації валюти та швидкого прискорення інфляції (рис. 2.5.).



** Інтервенції НБУ: (+) – купівля валюти в резерви, (-) – продаж з резервів; інше – переоцінка фінансових інструментів унаслідок зміни ринкової вартості та курсів валют, а також інші операції.*

Рис. 2.5. Обсяги операцій із продажу безготівкової іноземної валюти на міжбанківському ринку (млрд дол. В еквіваленті)*

Джерело: [61].

Від початку повномасштабної війни НБУ зафіксував офіційний обмінний курс гривні до долара США станом на 24 лютого. Одноразово НБУ 21 липня2022 року здійснив разове коригування офіційного курсу гривні до долара США на 25% до 36.5686 грн/дол.

Секретаріат Ради з фінансової стабільності здійснює аналіз системних ризиків, виявлених міжнародними та національними радами та комітетами з фінансової стабільності, а також враховує усі їх рекомендації (рис. 2.6). Війна стала новим геополітичним викликом і ключовим джерелом ризиків для усієї світової та насамперед для європейської фінансової системи. Війна створює цілий комплекс загроз і ризиків, які значно здійснюють вплив на фінансові системи світу. Насамперед, це різке підвищення цін на товари та послуги, а також зміна вартості активів, що від цього залежать[27].

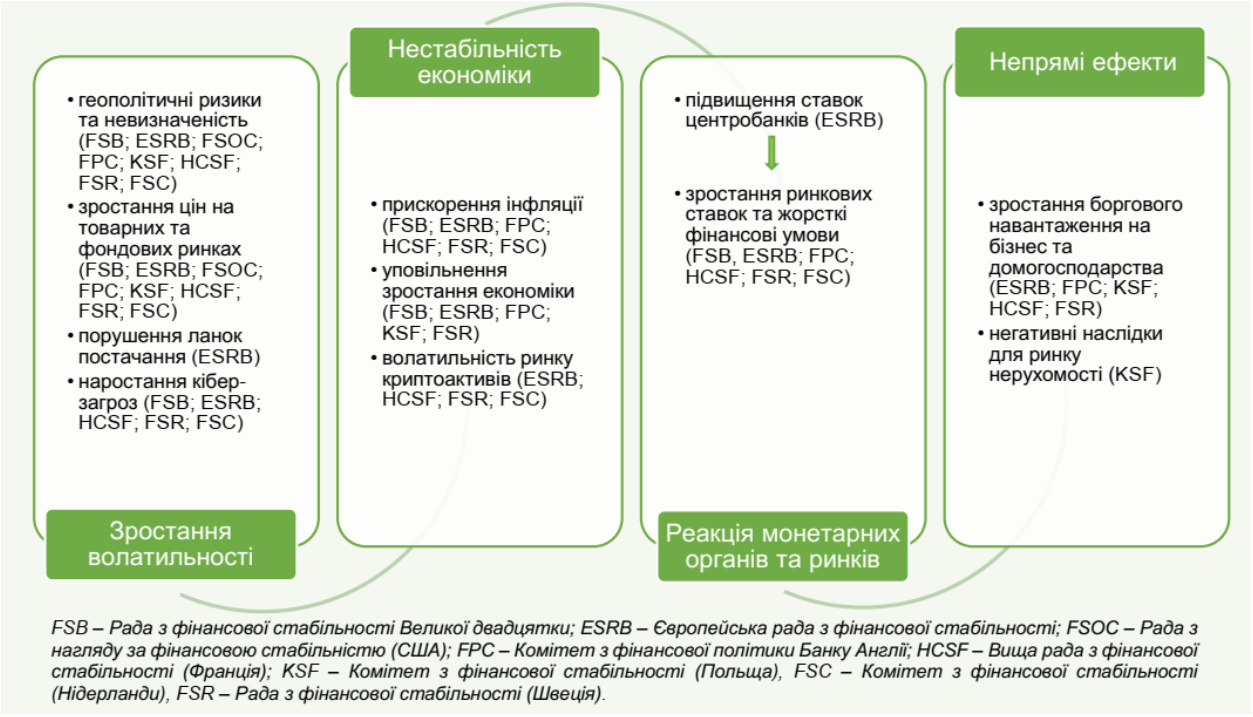


Рис 2.6. Основні ризики, що згадуються радами/комітетами з фінансової стабільності у зв'язку з нападом росії

Державна програма "Доступні кредити 5-7-9 %" стала основною для кредитування бізнесу в умовах війни. За цією програмою за період з 01.03.2022 р. по 01.06.2022 р. надано 39 млрд.грн. кредитів, більшість з яких надано агровиробникам (рис. 2.7-2.8). Кредитування за державними

програмами забезпечило більше половини приросту гривневого кредитного портфеля. Загальний обсяг укладених за програмою угод станом на 01.08.2022 р. склав 133 млрд грн, а підтримкою скористалися 46 тисяч підприємств та ФОП. Саме державні банки є найактивнішими у збільшенні кредитного портфеля в межах державних програм.

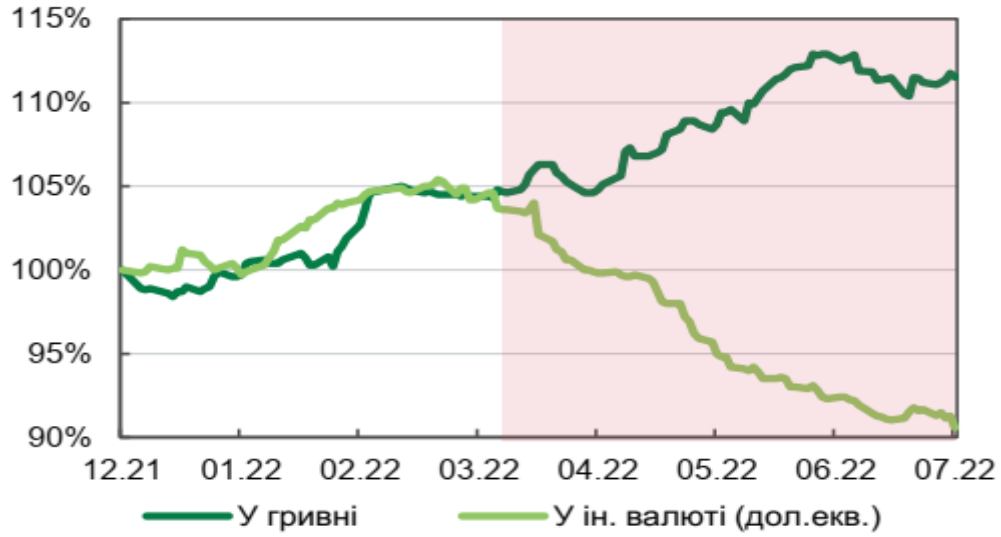


Рис. 2.7. Чисті кредити суб'єктам господарювання, 12.2021 = 100%



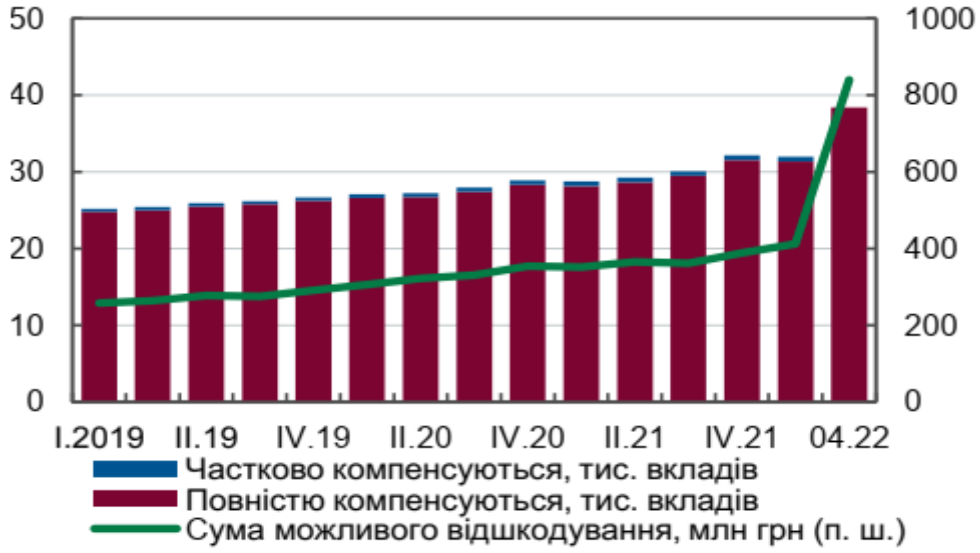
Рис. 2.8. Зміна працюючих корпоративних кредитів за галузями з 01.03.2022 до 01.07.2022, млрд грн

Джерело: [27].

Загалом банки вважають умови державних програм достатньо прийнятними, проте зважають на затримки із виплатою компенсацій відсоткових ставок від Фонду розвитку підприємництва.

Прийняті зміни до Закону України “Про систему гарантування вкладів фізичних осіб” від 13.04.2022 року посилило діяльність ФГВФО (рис. 2.9.). Основними змінами є:

- збільшення гарантованої суми вкладів до 600 тис. грн;
- тимчасове повне гарантування вкладів населення на період дії воєнного стану та на три місяці після його завершення;
- приєднання Ощадбанку до системи гарантування вкладів;
- вирішення проблеми платоспроможності ФГВФО.



** Сума вкладів фізосіб на поточних, ощадних та депозитних рахунках, які можуть підлягати відшкодуванню з боку ФГВФО у разі потенційного банкрутства банків-учасників.*

Рис. 2.9. Сума можливого відшкодування ФГВФО та кількість гарантованих вкладів

Ради протягом декількох останніх років приділяла увагу роботі державних банків із проблемними активами. До 24 лютого 2022 року державні банки поступово виконували свої плани зі скорочення обсягу NPL на своїх балансах (рис. 2.10.).

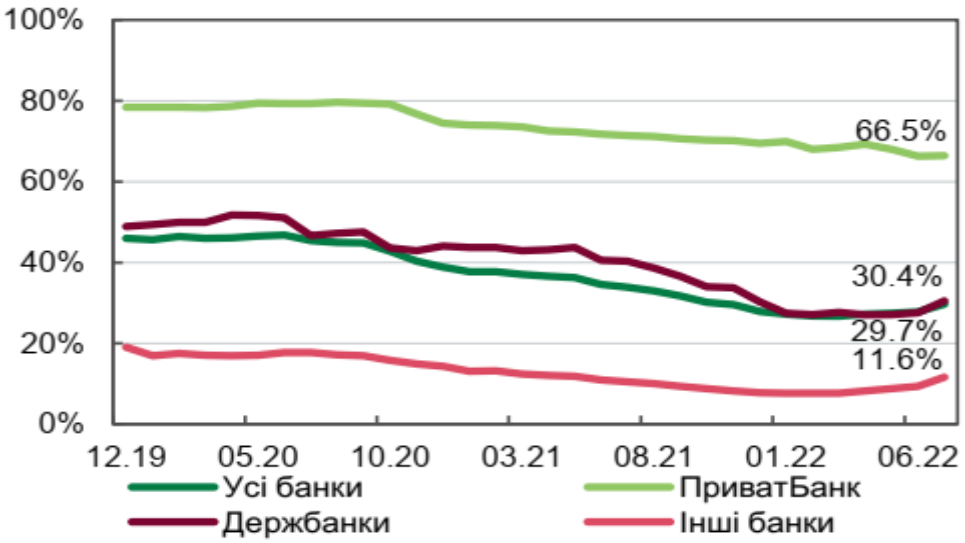


Рис2.10. Частка непрацюючих кредитів у портфелях банків

Повномасштабне військове вторгнення росії в Україну збільшило усі ризики для банків, передусім і кредитний. Значна частина кредитного портфеля стане непрацюючою, що як наслідок призведе до збільшення обсягів NPL. Тому політика стратегій скорочення NPL буде актуальною після припинення чи скасування воєнного стану. Зараз понад 82 відсотки NPL у банківській системі припадають на державні банки. За період з 01.01.2021 до 01.03.2022 NPL у банківській системі зменшилися на 63 млрд грн, з яких 51 млрд.грн. забезпечили державні банки. Загалом рівень NPL у банківській системі з 01.01.2021 до 01.03.2022 зменшився з 37.7% до 26.7%.

2.2. Загальна характеристика діяльності АБ «УКРГАЗБАНК». Аналіз основних економічних показників

Відділення 193/10 АБ «УКРГАЗБАНК» – це відділення банку, яке розташоване в м. Кропивницький по вул. вул. В’ячеслава Чорновола, 20. Воно засноване 2005 році. У відділенні працює 18 працівників. Організаційна структура управління відділення зображена на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Організаційна структура відділення 193/10 АБ «УКРГАЗБАНК»

Щоб більш детальніше зрозуміти суть і результати діяльності відділення є доцільним дослідити діяльність усього банку, оскільки усі відділення працюють за однією політикою банку, а результати роботи таких відділень є внутрішньою комерційною таємницею банку.

ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК» зареєстрований у 1993 році і є правонаступником групи банків, таких як: ЗАТ «Інтергазбанк», АКБ «Народний банк», АКБ «Сервіс», АКБ «Укрнафтогазбанк», та АТЗТ «Хаджибейбанк». З 2004року банк входить до ТОП-20 банків України. А з вересня і 2009року Банк змінив назву з Відкритого акціонерного товариства акціонерний банк «Укргазбанк» на ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВОАКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК». [30].

У 2009 році, після процесу рекапіталізації, основним і головним акціонером банку стає держава маючи майже 82 % акцій. І зараз банк посідає четверте місце за розміром активів і з 2004 року входить до рейтингу ТОП-20 банків України[30].

Банк знаходиться за адресою: Україна, 03087, м. Київ, вул. Єреванська, 1. Його діяльність регламентується наступними нормативними актами, такими як:

- Законом України «Про банки і банківську діяльність»,
- «Про НБУ»

- «Про акціонерні товариства»
- «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»,
- «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні»,
- «Про оподаткування прибутку підприємств»
- «Про цінні папери та фондовий ринок»,
- «Про оплату праці»,
- «Про зовнішньоекономічну діяльність»,
- «Про управління об'єктами державної власності та ін.

Це також і Цивільний, Господарський та Податковий кодекси України, Статут та Кодекс корпоративного управління банку, рішення загальних зборів учасників (акціонерів), Наглядової ради та Правління банку.

ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК» активно впроваджуючи європейські стандарти якості обслуговування клієнтів, займається активним впровадженням нових банківських технологій. Також, формує довгострокові взаємовигідні партнерські відносини, займається розширенням кількості та якості банківських послуг.

Станом на зараз УКРГАЗБАНК маючи понад 27 років роботи на фінансовому ринку, є основним ЕКОбанком України, який піклуючись про довкілля, фінансує проекти з енергоефективності та відновлюваної енергетики, а також є лідером у «зеленому» фінансуванні. Держава виступає головним бенефеціаром з 94, 9409% статутного капіталу і є стратегічним об'єктом для економіки та безпеки держави.

Представлений 272 точками продажів, банк входить до п'яти найбільших банків України за обсягом активів, є активним учасником фондового ринку України, постійним учасником ФГВФО(Фонду гарантування вкладів фізичних осіб), та є уповноваженим банком Пенсійного фонду України та Міністерства соціальної політики України з виплати пенсій та грошової допомоги [62].

АБ «УКРГАЗБАНК» був переможцем за рейтингом «Банки 2020 року» у номінації «Ощадний банк для бізнесу». Також, банк отримав перемогу у

номінації «Ощадний вклад» щорічного проекту «50 провідних банків України». Як оцінили експерти професійної асоціації корпоративного управління (ПАКУ) і Центру «Розвиток КСВ» при підтримці Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPE), що проводили оцінювання українських компаній щодо прозорості в системі корпоративного управління та корпоративної соціальної відповідальності, АБ «УКРГАЗБАНК» зайняв І місце за рівнем інформаційної прозорості. За оприлюдненим у журналі «Бізнес» рейтингом «Лідери фінансування суб'єктів МСБ», АБ «УКРГАЗБАНК» отримав найбільше нагород як опора МСБ, лідер програм державної підтримки, кращий банк – антивірус, вибір малих аграрних виробників. Також важливим визнанням у рейтингу «Вибір підприємців 2020»банку за активну роботу з клієнтами сегменту малого та середнього бізнесу[26].

У 2022 році за результатами проведеного XIV Всеукраїнському конкурсі «Банк року -2022»АБ «УКРГАЗБАНК» отримав перемогу в номінаціях «Кращий ЕКО-банк», «Підтримка представників бізнесу (МСБ)» та «Кращий банк з торговельного фінансування». Конкурс був проведений за версією міжнародного фінансового клубу Bankir.

Банк керується у своїй діяльності відповідно до Засад стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічних принципів), Стратегією АБ «УКРГАЗБАНК» на 2019-2021 рокита Основними напрямами діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» на 2020-2023 роки.

Згідно стратегії передбачається подальший розвиток АБ «УКРГАЗБАНК» як інвестиційно привабливої фінансової установи внаслідок впровадження ініціатив, які виведуть Банк на новий рівень конкурентоспроможності. Збільшення масштабів бізнесу, зростання прибутковості та ефективності – головне завдання для Банку.

З 2015 року банк в своїй роботі почав орієнтування на нову бізнес-модель – «зелений» банк, визначаючи пріоритетними напрямки фінансування альтернативної енергетики, енергозберігаючих технологій та захист довкілля

[62]. Стратегічною місією банку стало кредитування вітчизняних підприємств та населення і надання їм повного спектру високоякісних банківських послуг для забезпечення енергетичного відновлення економіки України, стабільного зростання валового внутрішнього продукту. Основна мета – робота з корпоративним, малим та середнім бізнесом, а також робота з фізособами у сфері енергозбереження та енергоефективності. Цілі діяльності – діяльність щодо укладання договорів для майбутнього спрощення доступності до фінансування для організацій, які прагнуть запровадити відновлювальні та енергозберігаючі технології і мають бажання розкрити «зелений» економічний потенціал країни.

За 2020 р. збільшилася концентрація на проектах МСБ (частка зросла на 4,3 % за 2020 р.) за рахунок запуску державної програми кредитування МСБ «5-7-9» та зосередження на проектах фінансового еколізингу. Реалізація усіх прокредитованих Банком екопроектів станом на 31 грудня 2020 року розрахунково зменшить викиди CO2 на 1 404 тис. тонн щорічно. Запланована економія природного газу від реалізації цих проектів складає 839 млн м3 щорічно. Найбільшу частку у екопортфелі складають проекти з відновлювальних джерел енергії –64,1% (частка проектів ВДЕ зменшилася на 2,6 процентного пункту у 2020 р.), а саме:

сонячні електростанції (зокрема дахові та приватні) – 47,9% від усіх екопроектів;

електростанції на біопаливі (біогаз, біомаса) – 4,6% від усіх екопроектів;

вітрові електростанції – 8,9% від усіх екопроектів;

малі гідроелектростанції – 2,7% від усіх екопроектів.

На 1 січня 2021 року в країні діяло 73 банки. АБ «УКРГАЗБАНК» входить до групи п’яти банків з державною часткою та займає лідируючу позицію за обсягом коштів юридичних осіб і за обсягом «Зеленого фінансування», п’яте місце за обсягом коштів фізичних осіб, четверте місце за розмірами активів і за обсягом кредитів, наданих юридичним особам [62].

Основними напрямами розвитку визначеними банком є:

1. Корпоративний Банк №1:Банк планує використовувати та зберігати свою лідируючу позицію на ринку з обслуговування корпоративних клієнтів;
2. Інвестиційний банкінг: Передбачається зміна моделі інвестиційного банкінгу з розширенням переліку клієнтських послуг;
3. Digital Банк №1: Запровадження найновіших, орієнтованих на клієнта, digital інструментів, що виведуть банк у лідерство на ринку e-commerce;
4. Роздрібний та мікро бізнес: Спрямованість на споживче кредитування та видання більшої кількості кредитних карт;
5. Синергія ключових бізнес-напрямів: Активна політика кросс-продажів банківських продуктів та збільшення дохідності на клієнта;
6. Розвиток мережі продажів, оптимізація Head Office та апаратів дирекцій: Покращення якості обслуговування та розширення мережі продажів, як один з основних каналів дистрибуції для збільшення клієнтської бази та здійснити оптимізацію апаратів Головної установи та Дирекцій;
7. Agile Approach: Впровадження гнучкої системи управління процесами та взаємодії підрозділів з метою підвищення ефективності;
8. Розвиток GreenBanking: Банк планує і в подальшому розвиток напрямку GreenBanking після стабілізації на фінансовому ринку та врегулювання проблемних питань на ринку електроенергії;
9. Входження IFC в капітал Банку: Банк здійснюватиме всі необхідні заходи для фіналізації кредитної угоди з Міжнародною Фінансовою Корпорацією з подальшою конвертацією кредиту в капітал банку;
10. Акціонування Банку співробітниками: З метою покращення корпоративної культури та залученості працівників до результатів

діяльності Банку, в планах є реалізація можливості акціонування Банку його співробітниками.

АБ «УКРГАЗБАНК» станом на 1 січня 2021 року мав 278точок продажу у 162 населених пунктах, тоді як станом на1 січня 2020 року їх було 250 в 154 населених пунктах. Таким чином, бачимо, що структура дослідженого банку розширюється, незважаючи на складні часи в країні.

Кількість клієнтів Банку в 2019-2020 роках збільшилася на 206 тис.осіб і загалом зросла по усіх категоріях клієнтів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість клієнтів АБ «УКРГАЗБАНК» в 2019-2020 роках

Показники	2019 рік, тис. осіб	2020 рік, тис. осіб	Відхилення	
			тис. осіб	%
1	2	3	4	5
Кількість клієнтів, разом в т.ч.	2136	2342,3	206	9,6
- клієнти роздрібного бізнесу	2067	2264	197	9,5
- клієнти МСБ	63	71,5	8,5	13,5
- корпоративні клієнти	6	6,8	0,8	13,3

У статутному фонді АБ «УКРГАЗБАНК», починаючи з 2015 року було 13837 млн. грн., 94,9409%належить державі, 3,74676% зараховані на балансі банку, залишок статутного фонду належать 155 юридичним особам і 1371 фізичним особам [62]. Структура статутного фонду банку зображена на рисунку 2.12.



Рис. 2.12.Розподіл статутного фонду АБ «УКРГАЗБАНК»

Джерело: [62].

АБ «УКРГАЗБАНК» є прибутковою фінансовою установою, на що вказують його основні показники (табл. 2.2, 2.3 та 2.4).

Отже, загальні доходи АБ «УКРГАЗБАНК» в 2020 році в порівнянні з 2019роком незначно зменшились (лише на 0,2 %).

Таблиця 2.2

Доходи АБ «УКРГАЗБАНК» в 2019-2020 рр.

Показники	2019 рік млн. грн.	2020 рік млн. грн.	Відхилення	
			млн. грн.	%
1	2	3	4	5
Процентні доходи	9663,9	9576,3	-87,6	-0,9
Комісійні доходи	1363,1	1618,6	255,5	18,7
Чисті прибутки від операцій з банківськими металами та іноземними валютами	158,7	223,3	64,6	40,7
Результат від операцій з похідними фінансовими інструментами	141,9	182,1	40,2	28,3
Чисті прибутки від інвестицій	65,8	148,4	82,6	125,5
Комісія від страхових компаній та банків	109,6	137,0	27,4	25,0
Результат від продажу майна	432,2	42,4	-389,8	-90,2
Чисті прибутки від інвестиційної нерухомості	17,0	13,2	-3,8	-22,4
Інші доходи	152,7	137,	-15,7	-10,3
Загальна сума доходів	12104,9	12078,4	-26,5	-0,2

Таке невелике зменшення доходів стало можливим через те, що хоча окремі статті доходів зменшились (процентні доходи, результат від продажу майна, чисті доходи від інвестиційної нерухомості та інші доходи), проте окремі статті доходів зросли (комісійні доходи, прибутки від держави 95%, власні цінні папери 4% інші особи 1% операцій із банківськими металами і іноземними валютами, від інвестицій, комісія від страхових компаній та банків).

Таблиця 2.3

Витрати АБ «УКРГАЗБАНК» в 2019-2020 рр.

Показники	2019 рік млн. грн.	2020 рік млн. грн.	Відхилення	
			млн. грн.	%
1	2	3	4	5
Процентні витрати	6924,1	6366,7	-557,4	-8,1
Комісійні витрати	298,5	382,7	84,2	28,2
Інші операційні та загально-операційні витрати	3005,9	3400,8	394,9	13,1
Витрати на утримання персоналу	1488,5	1946,2	457,7	30,7
Знос та амортизація	330,6	382,3	51,7	15,6
Витрати за кредитними збитками та інші резерви	528,5	1414,9	886,4	167,7
Витрати з податку на прибутку	56,0	100,5	44,5	79,5
Загальна сума витрат	10815,9	11667,4	851,5	7,9

Статті всіх витрат (окрім процентних) мали зростання, а особливо збільшилися статті витрат за кредитними збитками й інші резерви, на утримання персоналу, інші операційні та загально-операційні витрати. Отже, як видно з аналізу в 2020 році порівняно з 2019 роком відбулося зростання загальної суми витрат на7,9 %.

Таблиця 2.4.

Величина прибутку та джерела його формування АБ«УКРГАЗБАНК» в 2019-2020 рр.

Показники	2019 рік млн. грн.	2020 рік млн. грн.	Відхилення	
			млн. грн.	%
1	2	3	4	5
Операційний дохід, в т.ч.	4227	3911	-316,0	-7,5
- чисті процентні доходи після витрат за кредитними збитками	2023	1693	-330,0	-16,3
- непроцентні доходи	2139	2118	-21,0	-1,0
- зміни очікуваних кредитних збитків за іншими активами	65	100	35,0	53,8
Адміністративні та інші витрати	2938	3401	463,0	15,8
Розформування інших резервів	0	1	1,0	100,0
Прибуток, всього	1289	411	-878,0	-68,1

З таблиці 2.4. маємо розуміння, що величина операційного доходу АБ «УКРГАЗБАНК» зменшилась з одночасним зростанням витрат, що в сукупності призвела до зменшення прибутку в 2020 р. на 878 млн. грн. або на 68,1 % порівняно з 2019 р. Основні показники по наданих послугам банку зображено в таблиці 2.5 (Додаток А).

Аналіз таблиці 2.5 свідчить, що майже по всіх продуктах відбулось збільшення їх обсягів. Це позитивно свідчить про діяльність АБ «УКРГАЗБАНК» за період 2019 та 2020 рр. та вказує на його розвиток і розширення.

За 2021 рік відбулось зменшення чистих активів банку 18905 млн.грн. або на 13,2%, загальних активів на 20844 млн.грн., або на 13,7%, насамперед внаслідок зменшення надходження грошових коштів на 3522 млн.грн., або на 45,8% та збільшення кредитів та заборгованості клієнтів на 8417 млн.грн., або на 17,7% (табл. 2.6) (Додаток Б).

Таблиця 2.5

Основні результати від наданих послуг АБ «УКРГАЗБАНК» в 2019-2020 рр.

Показники	Одиниці вимір.	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				од. вимір.	%
1	2	3	4	5	6
Кредитний портфель клієнтів, в т.ч.	млрд. грн	38,8	55,1	16,3	42,0
- кредитний портфель корпоративного бізнесу	млрд. грн	31	41,7	10,7	34,5
- кредитний портфель МСБ	млрд. грн	5	7,8	2,8	56,0
- кредитний портфель роздрібного бізнесу	млрд. грн	2,8	5,6	2,8	100,0
Кошти клієнтів з урахуванням депозитних (сертифікатів)	млрд. грн	103,6	126,6	23,0	22,2
- портфель коштів корпоративних клієнтів	млрд. грн	70,8	85,3	14,5	20,5
- портфель коштів МСБ	млрд. грн	8,3	11,6	3,3	39,8
- портфель коштів роздрібних клієнтів	млрд. грн	24,5	29,7	5,2	21,2
Кількість платіжних карток, що перебувають в обігу, в т.ч.	тис. шт.	1665	2061	396,0	23,8
- активних	тис. шт.	851	842	-9,0	-1,1
Кількість користувачів мобільного додатку «ЕКО» банк	тис. осіб	257	506	249,0	96,9
Обсяг портфелю цінних паперів, в т.ч.	млрд. грн	30,3	53	22,7	74,9
- державні боргові цінні папери США	млн. грн.	8067	5688	-2379,0	-29,5

Таблиця 2.6.

Показники балансу

млн грн	01.01.2021	01.10.2021	01.01.2022	зміни порівняно з 01.01.2021		за IV квартал 2021 року	
				млн грн	%	*млн грн*	%
Чисті активи, усього	**142 780**	**112 768**	**123 875**	-18 905	-13,2	11 107	9,8
Загальні активи, усього	**151 661**	**121 190**	**130 817**	-20 844	-13,7	9 627	7,9
Грошові кошти та їх еквіваленти	7 685	6 214	4 163	-3 522	-45,8	-2 050	-33,0
Кредити та заборгованість клієнтів	47 518	49 824	55 935	8 417	17,7	6 110	12,3
у т. ч. кредити та заборгованість юр.осіб	44 331	45 221	50 851	6 520	14,7	5 630	12,4
у т. ч. кредити та заборгованість фіз.осіб	3 187	4 604	5 084	1 897	59,5	480	10,4
ОВДП	42 815	28 589	22 728	-20 087	-46,9	-5 861	-20,5
Зобов'язання, усього	**134 231**	**102 899**	**112 195**	-22 036	-16,4	9 296	9,0
Кошти, отримані від НБУ	0	1 000	4 700	4 700	-	3 700	370,0
Кошти банків	2 505	5 661	4 800	2 295	91,6	-861	-15,2
Кошти клієнтів	126 571	91 105	96 717	-29 854	-23,6	5 611	6,2
у т. ч. СГД та НФУ	96 046	57 381	68 573	-27 473	-28,6	11 192	19,5
у т. ч. кошти фізичних осіб	29 767	27 428	27 539	-2 228	-7,5	112	0,4
Довідково:							
Статутний капітал	**13 319**	**13 319**	**13 319**	0	0,0	0	0,0
Власний капітал, усього	8 549	9 869	11 680	3 131	36,6	1 811	18,3
Регулятивний капітал	8 401	9 456	11 473	3 072	36,6	2 017	21,3
Адекватність регулятивного капіталу (Н2)	14,31%	19,17%	19,67%	x	x	x	x
Прибуток/(збиток) після оподаткування	**411**	**1 748**	**3 820**	x	x	2 072	x

Джерело: [60].

Кредити та заборгованість за період з 01.01.2020 р. по 01.01.2022 р. мали тенденцію до зростання на 12,3 %. Скоротився обсяг коштів як фізичних, так і юридичних осіб на 13,3 % (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Кредити та заборгованість і обсяг коштів фізичних і юридичних осіб АБ «УКРГАЗБАНК» за період з 01.01.2020 р. по 01.01.2022 р.

Якщо розглянути ситуацію з розподілом зобов'язань і обсягом чистих активів по усіх банках, як свідчить рис. 2.14державні банки мають їх більшу частину – 46,7 % чистих активів (з них 6 % припадає на АБ «УКРГАЗБАНК») і 47,1 % зобов'язань (з них 6,2 % - АБ «УКРГАЗБАНК»).



Рис. 2.14.Розподіл зобов'язань та чистих активів по банках

За показниками прибутковості бачимо, що протягом 2021 року АБ «УКРГАЗБАНК» мав значне їх зростання з кожним календарним кварталом, і мав збільшення з 411 млн.грн. до 3820 млн.грн. (рис. 2.15).

З початку війни АБ «УКРГАЗБАНК» надає активну фінансову підтримку в усіх сферах діяльності, фінансуючи як державні підприємства та приватний бізнес, так і кредитуючи фізичних осіб за державними програмами.За період з 01.01.2022 по 01.10.2022 активи АБ «УКРГАЗБАНК» збільшилися на 18,31 відсоткових пункти до 146,557 млрд грн, а обсяг кредитного портфеля Банку збільшився на 24,08 відсоткових пунктів і склав 69,404 млрд грн.

Показники прибутковості

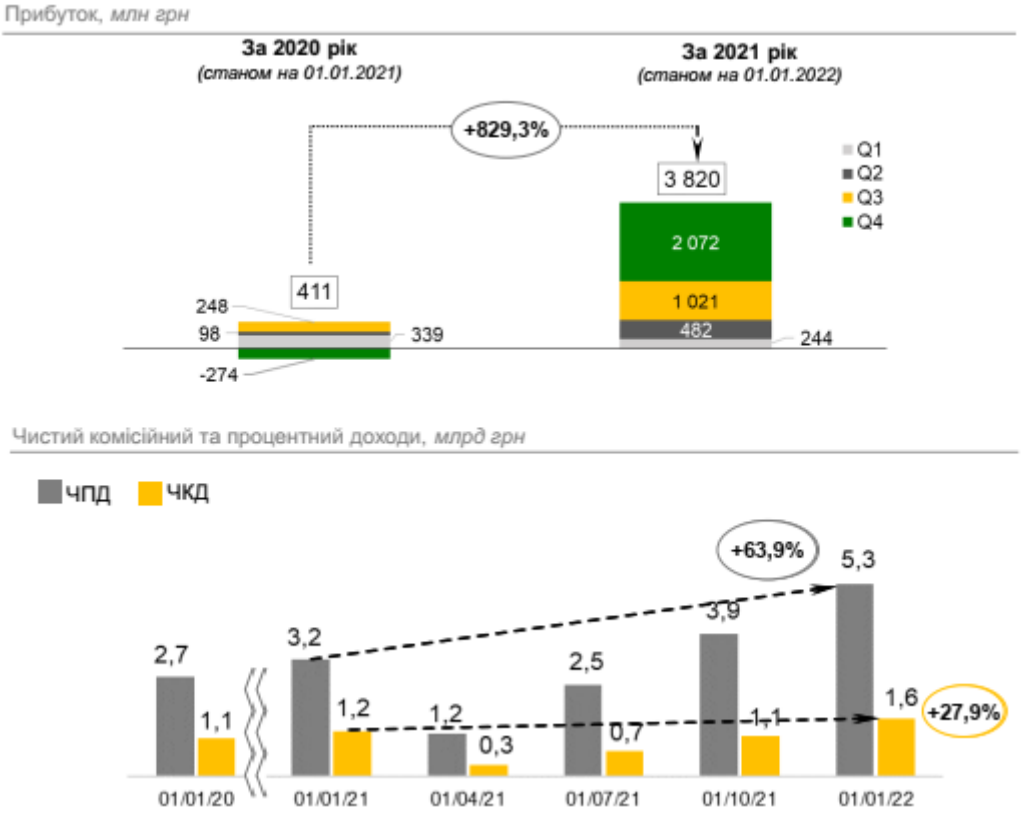


Рис. 2.15.Показники прибутковості АБ «УКРГАЗБАНК» за період 01.01.2021-01.01.2022 рр.

Обсяг портфелю цінних паперів банку на 01.10.2022 становив 26,439 млрд грн або 18,04% усіх активів Банку, і повністю складався з цінних паперів, які рефінансуються Національним Банком України. Станом на 01.10.2022 обсяг грошових коштів та їх еквівалентів в АБ «УКРГАЗБАНК» становив 42,518 млрд грн, що становило 29,01 відсотків активів Банку (Додаток В).

Аналізуючи розподіл вкладів фізичних осіб за період з 01.01.2022 р. по 01.12.2022 р., можна побачити з таблиці 2.7., що за період січня-лютого 2022 року кількість вкладників банку різко скоротилася на 38187 вкладників або на 1,7%. А сума вкладів скоротилася на 3,2 млрд. грн. Скорочення як кількості вкладників відбувалося аж до жовтня 2022 року. За цей період кількість вкладників зменшилася на 130095 осіб, або на 5,7%.

Таблиця 2.7.

Розподіл вкладів фізичних осіб та сума можливого відшкодування Фондом гарантування вкладів фізичних осіб за період з 01.01.2022 р. по 01.12.2022 р.

N з/п	Вклади усього								
	кількість вкладників		сума вкладів		сума можливого відшкодування Фондом гарантування вкладів фізичних осіб	усього вклади в національній валюті		усього вклади в іноземній валюті	
	усього	з них в іноземній валюті	усього	з них в іноземній валюті		кількість	сума вкладів	кількість	сума вкладів
1	3	4	5	6	7	18	19	30	31
01.01.2022	2280251	136682	28309584	13808628	13457028	2228045	14500956	136682	13808628
01.02.2022	2244368	136543	26928856	13600438	12613380	2192354	13328418	136543	13600438
01.03.2022	2242064	137161	25154878	12341991	12369788	2190131	12812888	137161	12341991
01.04.2022	2238119	139371	25790831	12018141	13043212	2186198	13772690	139371	12018141
01.05.2022	2220981	141193	26070950	11925906	26069490	2168884	14145044	141193	11925906
01.06.2022	2208188	143120	25484674	11711940	25483142	2156286	13772734	143120	11711940
01.07.2022	2190986	144169	26001957	11472185	26000426	2139212	14529772	144169	11472185
01.08.2022	2169201	146352	28982429	14110385	28980860	2118003	14872044	146352	14110385
01.09.2022	2150156	157648	29722917	14456107	29721217	2099610	15266810	157648	14456107
01.10.2022	2244237	177373	31463453	15066852	31461561	2194479	16396602	177373	15066852
01.11.2022	2230345	181368	32201884	15922526	32199931	2181381	16279358	181368	15922526
01.12.2022	2221885	183645	31475594	15321537	31473626	2172949	16154056	183645	15321537

Сума вкладів же скорочувалася лише за період з 01.01.2022 р. по 01.06.2022 р. на 2,8 млрд.грн., або майже на 10 %. Загалом за період 01.01.2022 р. по 01.12.2022 р. загальна кількість вкладників АБ «УКРГАЗБАНК» зменшилася на 58366 осіб, або на 2,6 %, а сума вкладів навпаки зросла на 3,2 млрд. грн., або на 11 %. Причому збільшення сум вкладів відбулось як у національній валюті (1,7млрд.грн., або на 10,2 %), так і в іноземній валюті (1,5 млрд.грн., або на 9,9 %).

Загалом, з початку російсько-української війни впроваджені банком ще раніше заходи, які спрямовані на всебічну підтримку своїх клієнтів, продовжують діяти й надалі. Банк здійснює автоматична пролонгацію платіжних карток, встановлено кредитні канікули – для фізичних осіб, та безкоштовні зарплатні пакети тощо. Також, банком продовжується надання доступного фінансування для вітчизняного бізнесу за Державною програмою «5-7-9 %».

Приріст кредитного портфеля МСБ з початку року становив 1,1 млрд грн, на 09.05.2022 року цей показник сягнув 10,3 млрд грн. Від початку війни банк надав 345 нових позик клієнтам малого та середнього бізнесу на суму 1,8 млрд грн, з яких 325 – доступні кредити «5-7-9 %» на суму 1,6 млрд грн. Також АБ «УКРГАЗБАНК» профінансував 317 агрокредитів на суму майже 1,7 млрд грн. [62].

АБ «УКРГАЗБАНК» приєднався до запровадженої державою програми з підтримки переміщення (релокації) підприємств, що розміщені в зоні активних бойових дій, у більш безпечніші регіони, переважно у західні (Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська та Чернівецька області). За період березня–квітня 2022 р. здійснилася релокація понад 400 підприємств, понад 200 з яких уже відновили свою роботу. Окрім того, 10 травня 2022 р. АБ «УКРГАЗБАНК» здійснив перше кредитування з державною гарантією на переміщення стоматологічного сервісу з Краматорська до Чернівців.

Банк в умовах воєнного стану запропонував клієнтам багато нових депозитних продуктів. Зокрема, введений спеціальний депозит «Військовий» для захирів України (терміном від 1 до 24 міс. з максимальною ставкою 8,5 % річних – у гривні та 1,45 % річних – у доларах США).

Також, АБ «УКРГАЗБАНК» запровадив благодійний депозит на відбудову зруйнованих міст «Відбудуємо міста разом», який дає можливість кожному вкладнику здійснити свій внесок у відновлення країни. Наданий момент є переліки понад 40 міст та містечок, що потребують якнайшвидшої допомоги. По умовам депозиту, 2 % річних – у гривні та 0,6 % річних – у доларах США від усіх нарахованих % за вкладом АБ «УКРГАЗБАНК» щомісячно здійснюватиме нарахування на відбудову міста, яке клієнт обере самостійно. При цьому вкладник обирає ставку на 1 % річних менше, а банк докладаючи власні кошти, перераховує 2 відсотки річних від суми щомісячного доходу.

Банк встановив пільги для діючих клієнтів-військовослужбовців. В АБ «УКРГАЗБАНК» діє Програма «Патріот», відповідно до якої відсотки по кредиту, пені, штрафи та інші платежі їм не нараховуються.

Також, банк фінансує придбання зарядних станцій та генераторів в рамках державної програми «5-7-9 %» з відсотковою ставкою 0%.

АБ «УКРГАЗБАНК» щодня збільшує кількість пунктів незламності, де під час тривалого відключення електроенергії чи тепла можна зігрітися, підживити телефон та підключитись до вайфаю. Наразі їх 45, але у найближчий час їх буде 230.

В Україні заплановано створити національну мережу електричних зарядних станцій. Для реалізації відповідного проекту 17 червня 2022 р. було підписано Меморандум про партнерство та взаємодію між ДП «НАЕК «Енергоатом» та АБ «УКРГАЗБАНК» [62].

Також, з метою підтримки держави під час війни, в той час коли країна спрямовує усі кошти та зусилля на боротьбу з ворогом, АБ «УКРГАЗБАНК» наперед здійснив перерахування податку на прибуток до держбюджету для

підтримки обороноздатності, економіки та відбудови зруйнованої інфраструктури нашої держави. Загальна сума податку, яка сплачена завчасно у цьому році, складає 2,55 млрд.грн.

2.3. Стратегія та тактика банку в антикризовому управлінні

Управління ризиками у Банку будується на поєднанні передового міжнародного досвіду і стандартів. Саме це забезпечує успішне ведення бізнесу в Україні.

Завдяки Програмі управління ризиком забезпечується оптимальне співвідношення прибутку і ризику. Чим задовольняються потреби як клієнтів так і акціонерів Банку. А сама програма сформована та впроваджується на базі Стратегії управління ризиками. В ній визначені основні завдання, принципи та підходи до Програми управління ризиками АБ «УКРГАЗБАНК». Також вона враховує плани розвитку фінансової організації та взагалі, діяльність Банку в майбутньому. Стратегія управління ризиками враховує всі істотні види наявних ризиків, що загрожують Банку зараз і в майбутньому. Також в Стратегії деталізовано кожен окремий вид ризику, що загрожують зараз чи можуть загрожувати у майбутньому. Зокрема, в Банку розроблено і впроваджено чіткі процедури керування кредитними та ринковими ризиками, ризиком ліквідності та операційними ризиками за всіма операціями Банку.

Як зазначено в Звіті зі сталого розвитку АБ «УКРГАЗБАНК», головним завданням антикризової стратегії Банку є:

- розробка та впровадження адекватної системи керування та виконання поточних і стратегічних завдань Банку в умовах наявних ризиків;

- розподіл функціональних обов’язків та відповідальності для керівних структур банку (Наглядової ради, Комітету управління ризиками Наглядової ради, Правління, комітетів Правління, структурних підрозділів Банку);

- створення та відокремлення структури впливу на управління ризиками;

- впровадження чіткої та ефективної системи прийняття управлінських рішень в умовах наявних ризиків які загрожують Банку;

- забезпечення життєдіяльності АБ «УКРГАЗБАНК», в умовах наявної кризи[62].

Система керування ризиками АБ «УКРГАЗБАНК», створена з урахуванням багатьох параметрів. У системі враховуються: розмір, бізнес-модель, масштаб діяльності, види та складність операцій. Окрім того система повинна забезпечити: своєчасне виявлення; оцінювання; моніторинг; звітність; контролювання та робити усе можливе для зменшення суттєвих ризиків Банку.

Система управління ризиками відповідає таким принципам:

— ефективність – створення системи об'єктивного оцінювання розмірів ризиків та забезпечення відповідних заходів для керування ризиками з адекватним використанням фінансового ресурсу, кадрового ресурсу та відповідне використання інформаційних систем;

— конфіденційність – упередження розповсюдження фінансової та іншої робочої інформації, що не має бути оприлюднена;

— своєчасність –своєчасне виявлення та вимірювання, моніторинг, контроль, звітність та як результат - зменшення ризиків у всіх організаційних процесах діяльності фінансової установи;

— незалежність – контроль за обставинами, що несуть загрозу для не гідного виконання функцій ризик-менеджменту відповідного структурного підрозділу;

— прозорість – оприлюднення Банком відповідної інформації про системи управління ризиками та профілю ризику;

— структурований підхід –розділення функцій та повноважень в управлінні ризиками між створеними заради цього підрозділами АБ «УКРГАЗБАНК»;

— комплексний підхід – структурування усіх видів діяльності Банку на всіх рівнях для ефективної та своєчасної оцінки можливого взаємного впливу;

— пропорційний підхід – впровадження відповідної системи керування ризиками у бізнес-моделі Банку, визнання системній важливості, та відповідності рівням складності операцій, що здійснюються Банком;

Банк під час оцінки всіх видів ризиків враховує ризик концентрації. Відповідно до розробленої стратегії Банк ризикує у наступних розділах своєї діяльності:

- найбільші боржники/вкладники та їх групи;
- бізнес-лінії та продукти;
- види економічної діяльності (з урахуванням регіональних особливостей);
- класи боржників/контрагентів, які потрапляють під оцінку кредитного ризику;
- види та умови забезпечення виконання зобов’язань як боржниками так і контрагентами;
- валютні операції банку [62].

Банк оцінює ризики за фінансовими інструментами, що містяться як в торговій, так і в банківській книгах. Інформація щодо управління ризиками оприлюднюється у складі річної та проміжної звітності Банку.

Система керування ризиками, потребує розподілу обов’язків між різними структурними підрозділами Банку із застосуванням трьох ліній захисту:

- перша лінія – рівень бізнес-підрозділів та допоміжних підрозділів Банку. В цих підрозділах розпочинають та здійснюють певні операції, отримують ризики в процесі діяльності та відповідають за своєчасне управління ризиками, що відносяться до їх компетенції;
- друга лінія – рівень структурних підрозділів які відповідають саме за ризик-менеджмент. До них приєднуються управління соціальних та

екологічних ризиків, та департамент комплаєнс. Ці підрозділи контролюють заходи першої лінією захисту;

- третя лінія – рівень департаменту внутрішнього аудиту, який дає оцінку усієї системи управління ризиками.

Стратегія управління ризиками в АБ «УКРГАЗБАНК» визначає наступний перелік суттєвих ризиків (Див. таблицю 2.8).

Таблиця 2.8.

Перелік суттєвих ризиків визначений Стратегією управління ризиками в АБ «УКРГАЗБАНК»

№ з/п	Вид ризику	Визначення
1.	Кредитний ризик	ймовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання запланованих доходів унаслідок невиконання боржником/контрагентом взятих на себе зобов'язань відповідно до умов договору
2.	Ризик ліквідності	ймовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання доходів унаслідок неспроможності Банку забезпечувати фінансування зростання активів та/або виконання своїх зобов'язань в належні строки
3.	Процентний ризик	ймовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок впливу несприятливих змін процентних ставок. Процентний ризик впливає як на прибутковість Банку, так і на економічну вартість його активів, зобов'язань та позабалансових інструментів. Банк здійснює управління процентним ризиком у торговій та банківській книгах на консолідованій основі
4.	Ринковий ризик	ймовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання доходів унаслідок несприятливої зміни курсів іноземних валют, вартості фінансових інструментів тощо
5.	Операційний ризик	ймовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок недоліків або помилок в організації внутрішніх процесів, навмисних або ненавмисних дій працівників банку або інших осіб, збоїв у роботі інформаційних систем банку або внаслідок впливу зовнішніх факторів. Операційний ризик уключає юридичний ризик, тобто імовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання запланованих доходів унаслідок невиконання сторонами умов договорів у зв'язку з їх невідповідністю вимогам законодавства. Операційний ризик виключає ризик репутації та стратегічний ризик.
6.	Комплаєнс-ризик	імовірність виникнення збитків/санкцій, додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів або втрати репутації внаслідок невиконання банком вимог законодавства, нормативно-правових актів, ринкових стандартів, правил добросовісної конкуренції, правил корпоративної етики, виникнення конфлікту інтересів, а також внутрішньобанківських документів банку
7.	Соціальний ризик	ймовірність виникнення збитків, додаткових втрат, або недоотримання доходів унаслідок виникнення небезпеки для здоров'я та безпеки людей, негативного впливу на місцеві спільноти, культурну та археологічну спадщину
8.	Екологічний ризик	ймовірність виникнення збитків, додаткових втрат, або недоотримання доходів унаслідок забруднення довкілля, а також створення небезпеки для біорізноманіття

В процесі управління ризиками задіяні усі структурні підрозділи банку, але найбільшу відповідальність несуть керівні структури. Загальна організаційна структура управління ризиками Банку наведена на рис. 2.16.



Рис. 2.16.Організаційна структура ризик-менеджменту АБ «УКРГАЗБАНК»

Головні завдання кожного з органів, які відповідають за ризик наведені у таблиці 2.9.

Контроль ринкових та операційних ризиків відбувається в окремому управлінні, яке відповідає ще й за моніторинг та контроль за станом виконання нормативних вимог до ліквідності а також аналізує та прогнозує варіативні зміни в ризиках ліквідності.

Для керування такими ризиками Банк використовує розроблену методику ідентифікації, контролю та мінімізації операційних ризиків, яка побудована на підставі рекомендацій Базельського комітету. В першу чергу передбачається розділ повноважень окремих структурних Банку під час виконанні ними певних банківських операцій, ведення документо обліку усіх операційних процесів та процедур з ними пов’язаних, контролює та попереджає про можливість виникнення певних конфліктів інтересів, а контролює дотримання Кодексу корпоративної етики працівниками Банку. В Банку передбачені чітко обумовлені процедури контролю під час створення нових банківських продуктів, проведення закупівель необхідного для роботи обладнання та ресурсів, за умови обов’язкового аутсорсингу процесів.

Таблиця 2.9.

Функції основних структурних виконавчих органів управління ризиками АБ «УКРГАЗБАНК»

Наглядова рада	Наглядова рада визначає і затверджує стратегію управління ризиками, декларацію схильності до ризиків, кредитну політику, політики управління окремими ризиками, план забезпечення безперервної діяльності, план фінансування в кризових ситуаціях, стратегію та оперативний план управління непрацюючими активами та стягнутим майном, визнає джерела капіталізації та іншого фінансування Банку, розглядає звітність про профіль ризику Банку, розглядає результати стрес-тестування, затверджує призначення та звільнення CRO, визначає випадки накладання заборони (вето) CRO, забезпечує функціонування та контроль за ефективністю системи управління ризиками.
Комітет з управління ризиками Наглядової ради	Комітет з управління ризиками Наглядової ради забезпечує наявність та підтримання в актуальному стані актів внутрішнього регулювання, що регламентують процес управління ризиками та кредитну політику Банку, здійснює регулярний моніторинг та аналіз поточного профілю ризиків, що приймаються Банком, здійснює контроль за дотриманням показників ризик-апетиту, визначених в декларації схильності до ризиків.
Правління	Правління відповідає за загальний підхід до управління ризиками і за впровадження стратегій та принципів управління ризиками, затверджених Наглядовою радою. Правління Банку делегує повноваження щодо оперативного управління ризиками колегіальним органам Банку та встановлює ліміти повноважень даних колегіальних органів.
Колегіальні органи Правління	Кредитна рада, кредитний комітет, комітет з методологічного забезпечення управління ризиками роздрібного, малого та мікробізнесу, комітет по роботі з непрацюючими активами, комісія з моніторингу кредитних операцій клієнтів, кредитні комісії дирекцій здійснюють управління кредитним ризиком в межах повноважень делегованих Правлінням. Комітет з питань управління активами та пасивами здійснює управління ризиком ліквідності, процентним ризиком та ринковим ризиком в межах повноважень делегованих Правлінням. Комітет з питань управління операційними ризиками здійснює управління операційним ризиком в межах повноважень делегованих Правлінням.

Висновки до розділу 2

Сучасний розвиток ринкових відносин доводить, що функціонування економіки може здійснюватися лише за рахунок ефективної банківської системи. Саме банки є головною рушійною силою розвитку економіки,

оскільки поєднують у собі функцію фінансово-господарського посередника та виступають інвестиційними установами.

Повномасштабний напад росії на Україну став головним викликом для усіх сфер економіки країни. Особливо для сфери фінансової.

Станом на зараз УКРГАЗБАНК маючи понад 27 років роботи на фінансовому ринку, є основним ЕКОбанком України, який піклуючись про довкілля, фінансує проекти з енергоефективності та відновлюваної енергетики, а також є лідером у «зеленому» фінансуванні.

Навіть в наш скрутний час, в умовах війни, Банк займає 4 місце за розміром активів. Та входить до групи банків з державним капіталом.

За показниками прибутковості протягом 2021 року АБ «УКРГАЗБАНК» мав значне зростання з кожним календарним кварталом, і мав збільшення з 411 млн.грн. до 3820 млн.грн.

З початку війни АБ «УКРГАЗБАНК» надає активну фінансову підтримку в усіх сферах діяльності, фінансуючи як державні підприємства та приватний бізнес. Банк в умовах воєнного стану запропонував клієнтам багато нових депозитних продуктів. Зокрема, введений спеціальний депозит «Військовий» для захирів України (терміном від 1 до 24 міс. з максимальною ставкою 8,5 % річних – у гривні та 1,45 % річних – у доларах США).

У 2022 році за результатами проведеного XIV Всеукраїнському конкурсі «Банк року -2022» АБ «УКРГАЗБАНК» отримав перемогу в номінаціях «Кращий ЕКО-банк», «Підтримка представників бізнесу (МСБ)» та «Кращий банк з торговельного фінансування». Конкурс був проведений за версією міжнародного фінансового клубу Bankir.

РОЗДІЛ 3
ПРОЕКТ ЗАХОДІВ З АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ДЕРЖАВНИХ БАНКАХ НА ПРИКЛАДІ (АБ «УКРГАЗБАНК»)

3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи антикризового менеджменту АБ «УКРГАЗБАНК»

У сучасних умовах впровадження ефективної системи антикризового менеджменту буде головним чинником стабілізації не лише для АБ «УКРГАЗБАНК», а й усього банківського сектору в цілому.

Комплекс дій і заходів, спрямованих на подолання кризових ситуацій, зумовлених несприятливим економічним середовищем, забезпечить функціонування Банку на фінансовому ринку країни та забезпечить виконання ним соціально-економічної функції.

На мікроекономічному рівні впровадження якісних управлінських рішень відіграє ключову роль у стратегії банку щодо подолання негативних аспектів впливу зовнішнього середовища. На макроекономічному рівні необхідно запровадити ефективні засоби діяльності головного банківського регулятора та слідувати ключовим постулатам. Значне послаблення економічних позицій банківського сектору на ринку, спричинене спалахом пандемії та війною в Україні, зумовлює необхідність вжиття рішучих дій щодо реального механізму врегулювання криз.

Розвиток цифрових технологій та інноваційних технологій надає ключову перевагу банківським установам у запобіганні внутрішнім та фінансовим ризикам. Реалізація ефективного управління антикризовою діяльністю банківських установ відбувається саме на основі застосування сучасних технологій та можливості їх впровадження у фінансове, маркетингове та адміністративне середовище банку.

Питання впровадження інфраструктури якості та технологій моделювання є перевагою для банківських установ. Основним принципом

уникнення та стримування ризику є його завчасне виявлення та запобігання. Банківські установи, які використовують свою технологічну інфраструктуру для моделювання та прогнозування сценаріїв економічного розвитку та фінансової діяльності, можуть заздалегідь запобігти ризикам та оптимізувати банківську діяльність відповідно до існуючих сценаріїв. Важливість запобігання ризикам полягає не лише в їх ранньому попередженні, а й у необхідна профілактика, яка може якісно покращити конкурентні позиції банку на ринку.

Для формування системи антикризового менеджменту АБ «УКРГАЗБАНК» необхідно терміново перебудувати управлінські рішення та спрямувати стратегію банку на реагування та виклики. За допомогою оптимізації внутрішнього середовища можна забезпечити стабільність банківської установи, на рівні виконання основних операційних функцій та підтримки комунікаційних каналів людської діяльності.

Цей рівень є основним у подальшому плануванні забезпечення ефективності системи антикризового менеджменту АБ «УКРГАЗБАНК». Крім того, наступні етапи впровадження системи антикризового менеджменту передбачають реалізацію низки заходів, які можуть збільшити доходи Банку та оптимізувати існуючий портфель активів. Використання єдиної стратегії кредитування під час глобальних викликів є неефективним, що може призвести до недоотримання АБ «УКРГАЗБАНК» прибутку. Важливим питанням діяльності банку є знаходження балансу між реальним ризиком і можливістю його прийняття.

Антикризове управління здійснюється за методологією пошуку оптимальних рішень для ідентифікації та попередження ризиків. Крім того, важливим напрямом реалізації ефективного антикризового менеджменту є пошук шляхів розвитку АБ «УКРГАЗБАНК». Виявлення сильних сторін і можливість подальшого стратегічного розвитку може створити паритет наявних ризиків і негативних коливань макроекономічного середовища та реальних можливостей Банку. Економічна поведінка в часи економічної

нестабільності є хаотичною, про що свідчить криза 2008 року та поширення пандемії коронавірусу у 2019 році[18, 82]. Ці події спричинили хвилю проблемних кредитів, зниження ліквідності банківських активів та гальмування економічного розвитку. Економічна поведінка в нестабільному середовищі є хаотичною та змушує корпоративний сектор гальмувати економічну активність та уповільнює розвиток бізнесу. Негативним явищем є зростання безнадійних кредитів у банківському секторі. Крім того, діяльність суб'єктів господарювання та населення створювала додаткове навантаження на банківські установи, що викликало необхідність пошуку ефективних інструментів для реалізації антикризового менеджменту. Для банківських установ, які не в змозі впоратися з кризовим навантаженням, є характерний інструментарій усунення проблемних ситуацій шляхом втручання контролюючих органів, тимчасових адміністрацій тощо. Розглянемо основні підходи до впровадження антикризового менеджменту в банківських установах, які відображені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Інструменти реалізації антикризового менеджменту.

Системно-цільовий підхід	Орієнтований на впровадження антикризових рішень на всіх структурних рівнях банківської установи за ключовим цільовим критерієм.
Критеріальний підхід	Ґрунтується на порівняльному підході та системі оцінки можливості прийняття управлінських рішень щодо питання та виникнення певного ризику. Порівняння, як і оцінка, відбувається в короткостроковій і довгостроковій перспективі.
Дуалістичний підхід	Використовуються дві концепції: ▪Ідентифікація та попередження факторів ризику та факторів, вжиття комплексу заходів щодо їх мінімізації; ▪Дослідження можливих принципів розвитку банківської установи в кризовій ситуації.
Графічний та аналітичний підхід	Базується на використанні кореляційних діяльності банківської установи та показників зовнішнього макроекономічного середовища.

Наведені вище підходи характеризують диференціацію можливих заходів щодо підтримки стабільності виробничої діяльності банківської установи. Кожен з них має свої переваги та недоліки, тому для найбільшої ефективності антикризового управління необхідно використовувати взаємопов'язані підходи в комплексі. За допомогою такого підходу до реалізації антикризового управління можна усунути проблемні аспекти банківської діяльності [29].

Дуалістичний підхід найбільш доцільно використовувати в умовах глобальних викликів російсько-української війни та посилення хвилі пандемії. Дуалістичний підхід показує можливість не тільки виявлення ризиків та їх подолання, але й пропонує шляхи підвищення комерційної активності банку, що забезпечує його структурну стабілізацію. Окремою особливістю використання дуалістичного підходу є можливість виявлення негативних економічних коливань для банківського сектору в цілому, що спонукає до пошуку уніфікованих рішень для кожної банківської установи.

Необхідність впровадження критеріального підходу ґрунтується на ефективній системі стандартизації банківської справи діяльності установ. Як правило, мінімальні пороги та показники встановлюються при кожній кризі або виникненні можливої загрози для банківських установ. Ці показники використовуються для аналізу здатності банківської установи продовжувати свою діяльність або бути ліквідованою.

Для подолання кризових явищ та стабілізації мікроекономічного середовища банківської установи найбільш ефективними є методики стрес-тестування. Гарною практикою для банку є проведення стрес-тестування раз на квартал. Такий підхід дозволяє проаналізувати сильні сторони діяльності банку та визначити ключові ризики. Стрес-тестування – комплексний механізм дії, спрямований на перевірку життєздатності операційної, фінансової, управлінської та маркетингової діяльності банку[31]. Якщо з'являться будь-які вразливості, цей ризик можна запобігти заздалегідь. В антикризовому управлінні роль стрес-тестування відіграє ключову роль з

точки зору можливості виявлення недоліків у системі прийняття рішень і діяльності банку. Для більш деталізації характеристик проблемних якостей реалізації ключових функцій банку введено різні технології реалізації стрес-тестування банків. Сутність, переваги та недоліки методів наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Переваги та недоліки стрес-тестування банків.

Метод	Переваги методу	Недоліки методу
Аналіз сценаріїв	Гнучкість системи вибору сценаріїв, можливість робити прогнози для довгострокової стратегії.	Обмеженість критеріїв та важкість у моделюванні .
Аналіз чутливості	Виявлення найбільш вразливих аспектів банківської установи, ідентифікація ризиків.	Висока ймовірність помилки, обмежені показники, динамічна система оцінки.
Багатофакторні стрес-тести	Прогнозування багатофакторних ризиків, ефективний при взаємодії кількох ризиків, широкий вибір індикаторів.	Висока ймовірність помилки та періодичні збої програм.
Однофакторні стрес-тести	Максимально точна ідентифікація конкретного індикатора ризику, широкий вибір індикаторів.	Складнощі в аналізі всієї системи функціонування банку

Наведені чотири методи стрес-тестування дозволяють більш адекватно визначити проблемні сторони діяльності банківської установи. Кожна з них містить свої проблемні аспекти та низку переваг, але реалізація потребує відповідної технологічної інфраструктури та програмного забезпечення для визначення критичних факторів забезпечення функціонування банківської установи [32].

Стрес-тестування є основним технічним інструментом антикризового управління, оскільки дозволяє проводити повну діагностику діяльності банку та виявляє його надійність в умовах заданих сценаріїв розвитку. Проведення багатофакторного стрес-тестування та його вдосконалення є найбільш пріоритетним. серед наведених методів. Ця тенденція полягає в рідкісному виникненні одного ризику, як правило, фінансові, кредитні чи будь-які інші ризики виникають із сукупності різнорідних проблем, що призводить до перешкоджання стабільній роботі банківської установи.

Перспективою розвитку багатофакторного аналізу є можливість впровадження широкої системи оцінки, яка може більш детально охопити проблемні аспекти банківської установи та покращити ідентифікацію критичних значень показників для рекомендованих дій та запобігання ризикам.

Для аналізу ефективності системи управління ризиками необхідно дослідити український банківський сектор, який найбільше постраждав під час війни в Україні. Крім того, соціально-економічні проблеми та стрімкі темпи інфляції створюють складні умови для функціонування банківських установ. Держава запровадила системи пільгового кредитування бізнесу та створила наглядову комісію для забезпечення стабільності банківської системи. Крім того, існує низка суттєвих загроз, які впливають на рівень безпеки банківських установ, через інформаційні та технічні атаки на сервіси найбільших із них.

Враховуючи нестабільну ситуацію в банківській системі України, необхідність формування якісних інструментів протидії антикризове управління стало основою життєздатності банківської установи. Через падіння економіки країни на 35% і втрату основних клієнтів банківський сектор змушений орієнтуватися на вигідні умови кредитування та піддаватися підвищеним ризикам, що пов’язано з дефіцитом обігу капіталу в корпоративному секторі [51].

Ключовим фактором стабілізації та відновлення банківської системи стала інвестиційна та фінансова підтримка держави, міжнародних донорських організацій та іноземних кредиторів. Питання реструктуризації кредитів є стратегічним для подальшої діяльності банківського сектору. Розглянемо рейтинг життєздатності українських банків за такими показниками: чисті активи, відсоток миттєвої ліквідності та кількість проблемних кредитів у таблиці 3.3.

Дані табл. 3.3 характеризують високий рівень проблемних кредитів на українському ринку, що є прогнозованим явищем внаслідок війни та

соціально-економічних дестабілізаційних процесів. Проте більшість банківських установ зберегли свій фінансовий потенціал і забезпечили поступове відновлення економіки країни, стимулюючи корпоративний сектор до економічної діяльності. Найважливішим фактором подолання наслідків війни стало використання цифрових технологій.

Таблиця 3.3.

Рейтинг життєздатності українських банків, 2022 р.

Банк	Рейтинг банку	Чисті активи, млн грн.	Миттєва ліквідність, %	Проблемні кредити, %
УКРСИББАНК	4,5	87532.5	13.0	5.3
Райффайзен банк	4,5	253452.4	15.5	5.9
Приват банк	4,5	535302.3	9.4	65.6
Сітібанк	4,5	34533.5	8.8	18.5
Креді Агріколь Банк	4,0	42552.3	9.8	5.9
ОТП банк	4,0	73242.5	9.8	10.4
ІНГ Банк Україна	4,0	22989.2	5.9	10.3
ПУМБ	4,0	200328.0	7.1	11.3
Укрексімбанк	4,0	305395.9	5.1	35.9
Ощадбанк	3,5	338839.8	7.7	53.5
Банк Південний	3,5	35095.7	15.1	8.3
Універсальний банк	3,5	58358.2	8.8	8.9
Кредо банк	3,5	33353.4	10.7	10.5
Ідея банк	3,5	5503.7	3.3	37.4
Укргазбанк	3,5	238359.0	13.0	15.3
ПроКредит Банк	3,5	32577.8	4.4	9.3
Правекс банк	3,5	8785.0	10.8	0.7
Альфа банк	3,5	89303.7	11.0	30.3
А-Банк	3,5	25290.8	9.7	9.5
Банк Восток	3,0	27537.3	13.8	4.9
Акорд Банк	3,0	23030.8	33.4	31.7
Піреус Банк ІСВ	3,0	5953.8	10.5	3.4
Банк Львів	3,0	4543.3	7.3	5.5
ТАСКОМБАНК	3,0	38593.7	8.0	10.3
Банк Кредит Дніпро	3,0	32835.5	5.0	51.7
Банк Глобус	3,0	4378.9	7.3	15.7
ComInBank (CIB)	2,5	7823.4	5.3	18.5
МТВ банк	2,5	20890.4	4.1	9.5
Міжнародний інвестиційний банк (МІБ)	2,5	5535.7	4.0	55.8
Промисловий банк	2,5	5897.5	5.1	33.4
Банк Альянс	2,0	20894.9	8.1	5.4
СІЧ банк	2,0	4522.0	5.8	9.1

Джерело: складено за даними [11]

Саме завдяки впровадженню цифрової інфраструктури та дистанційних каналів більшість банківських установ забезпечили свою життєздатність. Інноваційні технології в напрямку моделювання та прогнозування формують низку методичних підходів до побудови сценаріїв можливого розвитку [82].

Програмне забезпечення забезпечує можливість застосування ефективної роботи всіх відділів банків. Ключовою особливістю сучасного антикризового менеджменту є формування власної цифрової інфраструктури, яка розподілена за такими ознаками та принципами:

▪доступність до великих технології обробки даних;

▪здатність зберігати, моделювати та прогнозувати дані;

▪шифрування та дешифрування;

▪формування єдиної системи захисту від кібератак та надійного захисту конфіденційної інформації;

▪використання біометричних технологій - авторизація, ідентифікація;

▪формування резервів програмного забезпечення - інновація, пов'язана з розвитком контейнерних технологій протягом 2021-2022 років.

Якісна цифрова інфраструктура зможе забезпечити роботу банківської установи в будь-якому середовищі, оскільки створить необхідні умови для роботи як всередині банку, так і з клієнтами банку. Крім того, забезпечення операцій на всіх рівнях є основою банківського прикладного програмного забезпечення. Більшість із них працюють на базі хмарних технологій, які формують тотальний захист від недобросовісних користувачів чи спланованих атак на цифровий український простір. Розглянемо детальніше особливості впровадження цифрових інструментів для забезпечення механізму антикризового менеджменту в табл. 3.4.

У сучасному аспекті розвитку цифрових технологій актуальними для банківського сектору є хмарні технології та використання контейнерних систем як ключового цифрового інструменту забезпечення антикризового менеджменту.

Таблиця 3.4.

Сучасні цифрові інструменти для механізму антикризового менеджменту.

Технологія	Особливості
Хмарні сервіси	Забезпечують зберігання даних, підтримують сучасне програмне забезпечення, полегшують роботу персоналу банку. Постійно оновлювані програми та інструкції з їх використання. Сучасні реляційні та нереляційні бази даних для оперативних банківських потреб.
Криптошифрування та криптопланування	Шифрування банківських операцій і безпечне видалення застарілих архівів або будь-якої інформації про банківську діяльність.
Посилення каналів віддаленого зв'язку	Посилення впливу каналів віддаленого зв'язку та підвищення ефективності через автоматизовані системи.
Системи кібербезпеки	Програмне забезпечення для захисту доступу до системи, забезпечення надійності дата-центрів, використання інструментів для посилення веб-серверів, шифрування інформації тощо.
Онлайн-кредитування	Спрощений доступ до кредиту у віддаленому форматі та пільгові умови для таких кредитів.
Використання контейнерних систем.	Збереження програм банківської установи можливо за допомогою таких програм, як Docker, Podman, Buildah. Можливість збереження прототипів банківських розробок і повна безпека. У разі втрати можливе швидке відновлення.
Розширення продуктової лінійки цифрових сервісів	Впровадження нових сервісів для клієнтів, стимулювання купівельної активності

Поява хмарних технологій дозволила створювати та використовувати програмне забезпечення на чужій інфраструктурі та програмне забезпечення, яке не вимагає реального доступу та необхідного обладнання.

Такий підхід спрощує можливість втрати цифрової інфраструктури та переведення її функціональності на постійний стабільний рівень. Така перевага є істотною в роботі банківських установ. Наступною технологією, яка лише нещодавно набула широкого застосування, є використання контейнерних систем, які дозволяють заощадити на створенні проектів чи алгоритмів діяльності конкретних підрозділів і навіть операцій банку. банку.

На віртуальному диску операційної системи формується та шифрується спеціальний образ необхідної технології. У будь-який момент цей образ можна відновити з усіма даними, файлами та необхідними результатами банківської системи. Перевага контейнерних систем широко

використовується не тільки в банківській діяльності, а й у розробці програмного забезпечення, інженерних дослідженнях тощо [8].

Отже, можна зробити висновок, що ефективність антикризового менеджменту забезпечується завдяки раціональному підходу до методології впровадження. Ключовим напрямком розвитку антикризового менеджменту є використання цифрових технологій та інфраструктури для забезпечення життєдіяльності банку. Найбільш ефективним управлінським підходом є дуалістичний підхід, який дозволяє ідентифікувати як ризики, так і шляхи розвитку банківських установ.

Результати дослідження свідчать про необхідність створення ефективного механізму впровадження антикризового менеджменту в АБ «УКРГАЗБАНК» та формування цифрової інфраструктури для його реалізації. Така проблема зумовлена впровадженням найактуальніших цифрових технологій та можливістю вдосконалення існуючої системи банківської діяльності. Крім того, питання розвитку банківських технологій та інструментів якості для побудови цифрової інфраструктури можуть стати пріоритетними для академічної спільноти [81]. Саме використання цифрових технологій та інноваційних рішень для обробки та зберігання даних є основним питанням для обговорення.

Здатність банку отримати доступ до інформації та швидкість її обробки можуть не тільки заздалегідь визначити ризик, але й створити алгоритм уникнення або виконання відповідних дій у разі його виявлення. За таких обставин важливість подальших досліджень полягатиме саме у впровадженні якісних підходів щодо можливості отримання відповідних інструментів для впровадження антикризового менеджменту за допомогою цифрових технологій.

Саме на основі управлінських рішень банківські установи здійснюють якісні дослідження формування своєї діяльності. Однак управлінські рішення повинні прийматися на основі технічного та факторного аналізу. Саме на цих позиціях потрібен якісний інструмент юридичного характеру, щоб рішення

приймалися лише після технічного аналізу. Цей механізм створить плацдарм для пошуку оптимальних методів аналітичного моделювання та побудови сценарію розвитку. Управлінські рішення повинні мати чітку класифікацію та методологію їх прийняття до різних рівнів кризових ситуацій банківської установи.

Ще одним пріоритетним напрямком антикризового менеджменту буде забезпечення людських ресурсів та можливостей для їх розвитку. Саме за допомогою людського капіталу можна реалізувати розвиток банківської установи та забезпечити якісне функціонування. Адже лише за наявності висококваліфікованого людського капіталу можливе впровадження інноваційних технологій та створення системи антикризового менеджменту. Такий підхід є актуальним і значущим у контексті аналізу антикризового менеджменту та перспектив його розвитку [15].

У свою чергу, пріоритетом також є розвиток антикризового менеджменту формування збалансованої системи управління фінансовими активами банківських установ. Ключовими перевагами є більш ризиковане кредитування та можливість розпоряджатися майновими коштами в більш ризикованій формі зі збалансованою системою управління ризиками.

На нашу думку, природно, що кризова ситуація створює додаткові загрози, але й більша ризикованість може стимулювати додаткові прибутки, які можуть бути корисними для банківської діяльності.

Перспективою розвитку антикризового менеджменту є розвиток цифрової інфраструктури та взаємодію з міжнародними партнерами. Зовнішня підтримка міжнародних організацій може так само якісно покращити діяльність банківських установ та банківського сектору. Завдяки інвестиціям та якісним інструментам їх використання можна визначити ступінь розвитку банківських установ в умовах кризи та фінансово-економічних загроз.

3.2. Інноваційні підходи антикризового менеджменту в банківській сфері

Питання взаємозв'язку теорій інновацій і антикризового управління компаніями нині немає однозначного змісту. У зарубіжній науковій літературі це питання на мікрорівні розкривається з погляду впливу інновацій на подолання кризи у компанії.

Відповідно до першого підходу інновації розглядаються як фактор виходу з кризи, згідно з другим підходом – створення інновацій потребує суттєвих фінансових ресурсів, тому для кризових компаній інновації недоступні. Останній підхід відповідає також макроекономічної теорії інновацій Менша Р. [87], за якою за умов депресії економіки збільшуються витрати підприємств на НДДКР, у результаті формуються базисні інновації, що витягують економіку з кризи.

На нашу думку, низька швидкість інституційних змін для адаптації до нових технологічних умов може виступати одночасно як фактор загрози або успіху розвитку компанії. Наближення до того чи іншого чинника визначається вмінням компанії користуватися інституційною «порожнечею». Так, наприклад, компанія Tesla зуміла потрапити на гребінь підривних інновацій у галузі автомобілебудування, зайнявши нішу електромобілів, не сформовану ще остаточно з точки зору необхідних інститутів, включаючи зарегульованість, обігнавши по капіталізації майже в 12,5 разів провідні традиційні автомобільні компанії (Ford, General Motors), що є лідерами у минулу технологічну революцію, при чистому прибутку менше у 2 рази (рис. 8). З іншого боку, є безліч прикладів загибелі традиційних компаній, які не зуміли зловити хвилю експоненційних підривних інновацій (Polaroid, Kodak, Nokia, AT&T, Digital Equipment Corporation, Memorex) [86].

Базовими інструментами, властивими лише антикризовому управлінню, є процедури банкрутства, реструктуризація та фінансове оздоровлення. Ці інструменти були сформовані в до цифрову епоху, тому вони спрямовані на капіталомісткі підприємства, притаманні індустріального

періоду розвитку. Така особливість обумовлює спрямованість цих інструментів працювати з фізичними активами (рухомим і нерухомим майном), підвищення ефективності управліннями ними, включаючи скорочення витрат за їх зміст. У разі цифрової економіки фізичні активи переважають.

Цифрова технологічна революція лише посилила проблему відставання теорії антикризового управління від практики, що проявляється насамперед у невідповідності антикризового інструментарію новим умовам розвитку бізнесу. У цифрову епоху формування практики антикризового управління, зокрема інструментарію, не може відбуватися у відриві від адаптації теоретичного базису під нові виклики та умови. Отже, основні виклики, зумовлені цифровізацією економіки, для теорії антикризового управління пов'язані зі зміною її «захисної оболонки».

Під інновацією розуміється використання нововведень у вигляді нових технологій, видів продукції та послуг, нових форм організації виробництва та праці, обслуговування та управління [47].

Створення, освоєння та поширення інновацій є інноваційним процесом. Учасниками інноваційного процесу виступають творці інновацій та споживачі інновацій. Вирізняють такі фази інноваційного процесу:

Створення - включає науково-дослідницькі роботи (фундаментальні, пошукові, прикладні), дослідно-конструкторські роботи, дослідне виробництво. У цій фазі ще реалізується корисний ефект нововведення, лише створюються причини такий реалізації.

Поширення – це інформаційний процес, що полягає у сприйнятті інформації підприємствами про інновації та практичне її використання у своїй виробниче – господарській діяльності.

Дифузія – це поширення вже одного разу освоєної та використаної інновації у нових умовах чи місцях застосування.

Отже, інноваційний процес – це процес перетворення наукових знань на результат, у ході якого інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології чи послуги і поширюється у практичному використанні.

Цей процес не переривається і після застосування, оскільки в міру поширення (дифузії) нововведення удосконалюється, стає більш ефективним, набуває раніше невідомих споживчих властивостей [21].

Інноваційний потенціал - це міра готовності банківської установи виконувати завдання, що забезпечують досягнення поставленої мети (захід готовності до реалізації інноваційних проектів і програм).

Основними факторами, що стримують інноваційний розвиток підприємств, є:

- Нестабільна ситуація економіки;
- Нестача власних коштів для фінансування інновацій;
- Недостатня кваліфікація персоналу для здійснення інновацій;
- Висока плинність кадрів.

Подолання кризових ситуацій у банку можливе лише з появою нового продукту, нової технології, нових організаційних форм управління, формування нових поглядів на бізнес – процеси і т.д [52].

У разі кризи необхідно визначати пріоритети, тобто, вибрати інноваційну стратегію, що визначає виживання організації. Інноваційна стратегія дозволяє конкретизувати цілі, методи та засоби впровадження нововведень, сферу їх застосування та можливості диверсифікації виробництва, оцінити доцільність вдосконалення продуктів і процесів, що випускалися раніше, визначити реальні інноваційні можливості організації в даний момент і в перспективі.

Вирізняють такі типи інноваційних стратегій в залежності від умов їх реалізації та ступеня розвитку самої організації (Рис. 3.1.).

Наступальна стратегія полягає у прагненні організації бути першою на ринку нової продукції. Основним чинником успіху цієї стратегії є високий

рівень кваліфікації та професіоналізм в інноваційній сфері, здатність передбачення ринкових перспектив та вміння швидко адаптуватися до змін.

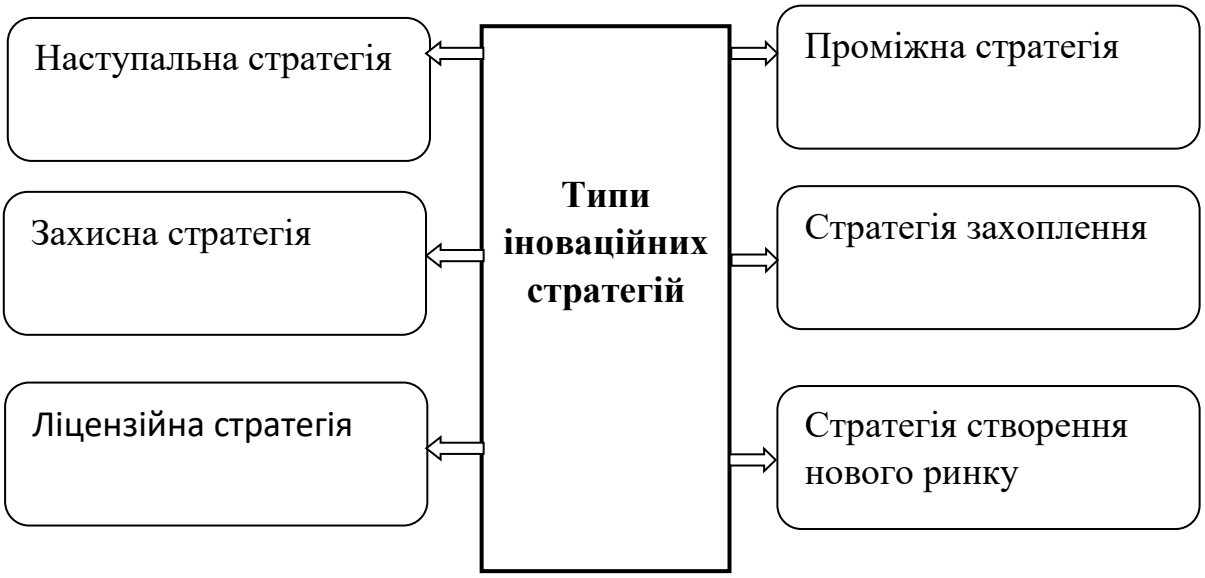


Рис. 3.1. Типи інноваційних стратегій

Захисна стратегія використовується за наявності значної частки ринку, не зайнятої конкурентами, можливостей отримання прибутку, з допомогою щодо низьких витрат. Для цієї стратегії характерна посилена увага до розробок, ніж до досліджень.

Ліцензійна стратегія передбачає необхідність проведення власних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт для більш точного вибору ліцензій для покупки.

Проміжна стратегія характеризується прагненням уникнути прямого зіткнення ринкових інтересів між конкурентами. Ця стратегія значною мірою ґрунтується на маркетингових дослідженнях, що потребує високої творчої активності персоналу маркетингових служб. Ця стратегія може забезпечити організації швидку окупність вкладених коштів, й у деяких випадках може призвести до монопольного становища над ринком.

Стратегія захоплення передбачає різке вторгнення виробника ринку, яке здатне призвести до його скорочення. Це може статися за наявності у виробника таких продуктів, з якими він може вийти на не властивий йому ринок, де він раніше не був представлений. Прибуток у разі може бути

отримано внаслідок переорієнтації споживачів з традиційного продукту на новий продукт.

Стратегія створення нового ринку передбачає, що у період організації є єдиним виробником нового продукту. Ефективність цієї стратегії залежить від якості маркетингових досліджень, від інноваційної активності персоналу та від позиції керівника [75].

Насправді процес вибору конкретного типу інноваційної стратегії, зазвичай, передбачає визначення тієї пріоритетної сфери, яка відіграватиме провідну роль перспективному розвитку організації.

Необхідним елементом антикризового управління у банківській сфері є інновації. Існує широкий спектр інновацій, властивих кожному управлінню. Але для антикризового управління банком найбільше значення мають продуктові інновації, що визначають матеріальний результат, процесові інновації, що змінюють процеси функціонування банку, і реорганізаційні інновації, пов'язані з перерозподілом ресурсів. Їх іноді називають алокаційними інноваціями.

Особлива роль цих видів інновацій визначається їх впливом на інвестиційну діяльність фінансової установи.

Процесні інновації антикризового управління в банковій сфері включають такі нововведення:

1. Нововведення у процесах взаємодії банку із зовнішнім середовищем (організація збуту банківського продукту, схеми співробітництва, вибір партнерів та ін.).

2. Нововведення у процесах управління рухом матеріальних запасів та грошових коштів (логістичні інновації).

3. Нововведення у процесах інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності банку (оперативність, достовірність, своєчасність, аналітична цінність та ін.).

4. Технологічні нововведення у процесах надання послуг.

5. Організаційні нововведення у процесах взаємодії функцій, персоналу, цільових груп та ін. [75].

Процесні інновації спрямовані економію всіх видів витрат і часу, підвищення якості роботи І тут можуть бути безпосереднім джерелом додаткового прибутку.

Особливістю процесних інновацій є короткостроковість їхньої окупності, доступність проектування та реалізації.

Якщо оцінити різні види інновацій щодо їхньої окупності та їхньої доступності щодо стартових інвестицій, то можна їх ранжувати наступним чином. Найбільш доступними та оперативними для банківської сфери є процесні інновації. А продуктові виступають середньостроковими та середньо-капіталомісткими. Найбільш довгостроковими та дорогими є алокаційні інновації. За ймовірністю ризиків у здійсненні інновацій для банків їхнє розташування залишається таким самим.

З позицій інновацій можна стверджувати, що проста фінансова санація є лише частиною антикризового управління та відрізняється від нього тим, що останнє включає зазвичай комплекс різноманітних інновацій, що систематизуються за проектом продуктових інновацій. У сукупності інновацій завжди існують провідні та системотворчі. Алокаційні інновації в антикризовому управлінні відіграють різну роль залежно від стану фірми по відношенню до можливої або реальної кризи [28].

Планування антикризових процедур не дасть належного ефекту, якщо під час підготовчої роботи у банку не буде вироблено механізму реалізації заходів, передбачених планом антикризового управління. Робота у цьому напрямі передбачає необхідність визначення того, як буде організовано аналітичну роботу в період кризи, оскільки реалізація плану з виведення банку з кризи потребує інших організаційних та технологічних рішень. У банку заздалегідь повинні знати, як змінюватимуться цілі та завдання аналізу в умовах кризи, яким чином реорганізовуватиметься аналітична структура, як комплектуватиметься кадровий склад аналітичної служби для забезпечення її

висококваліфікованими фахівцями-аналітиками, здатними швидко обробляти та аналізувати інформацію в умовах кризи. Експерти вважають, що вже в антикризовому плані мають бути відображені способи реорганізації інформаційно-аналітичних потоків, що акцентують увагу на результатах реалізації антикризових процедур або виявленні нових проблем, що виникли у процесі здійснення антикризових заходів. При цьому особливе значення має розробка та підбір методичного забезпечення як оцінки зміни фінансового становища під час кризи, так оцінки результатів її подолання. Крім того, підготовча робота передбачає також розробку та підбір адекватного програмного забезпечення, що забезпечує продовження безперебійного функціонування внутрішніх процесів, IT-систем, розрахункових механізмів у період кризової (стресової) ситуації у банку.

Таким чином, добре та ефективно організована підготовча робота створює реальні умови для успішного подолання кризи, відновлення фінансової стійкості та повернення банку до нормальної діяльності. Однак вихід із кризи вимагає від керівництва банку цілеспрямованої роботи з вирішення проблем, що виникли. При цьому задіяні як заходи, розроблені в планах антикризового управління, так і додаткові заходи з урахуванням коригувань на непередбачувані обставини.

Висновки до розділу 3

Сучасні банки використовують величезну кількість заходів для зменшення наслідків криз. Головним засобом оптимізації антикризового управління є розвиток програмного забезпечення, яке використовує банк, та розробка та впровадження спеціальної інфраструктури для ефективного управління банком. Фінансові установи, забезпечені сучасними інноваційними технологіями, дозволяють мінімізувати кількість проблем у банківській діяльності. Питання ефективного використання цифрових

технологій є пріоритетним, адже саме так забезпечується потрібний набір інструментів для виявлення та запобігання ризиків.

Планування антикризових процедур не дасть належного ефекту, якщо під час підготовчої роботи у банку не буде вироблено механізму реалізації заходів, передбачених планом антикризового управління. Робота у цьому напрямі передбачає необхідність визначення того, як буде організовано аналітичну роботу в період кризи, оскільки реалізація плану з виведення банку з кризи потребує інших організаційних та технологічних рішень. У банку заздалегідь повинні знати, як змінюватимуться цілі та завдання аналізу в умовах кризи, яким чином реорганізовуватиметься аналітична структура, як комплектуватиметься кадровий склад аналітичної служби для забезпечення її висококваліфікованими фахівцями-аналітиками, здатними швидко обробляти та аналізувати інформацію в умовах кризи.

Моделювання та розробка сценаріїв поведінки банківських установ дозволяє оптимізувати інвестиційний портфель, сформувати якісну кредитну політику та вдосконалити внутрішню кадрову політику. Аспекти реалізації антикризового управління є багатоетапним процесом, що охоплює всі сфери діяльності банківської установи. Кризові явища стимулюють реструктуризацію та трансформацію традиційної політики діяльності банківських установ щодо проведення оптимізації на всіх рівнях та реалізації ефективних управлінських рішень. Отже, дослідження свідчить про необхідність удосконалення сучасного антикризового менеджменту, який зможе забезпечити фінансову безпеку банківська установа і, відповідно, банківський сектор.

ВИСНОВКИ

Банківські кризи – об'єктивне явище ринкової економіки. Їх неможливо уникнути, але якщо взяти до уваги їхню руйнівну дію не лише для банківського сектору, а й для соціально-економічного розвитку країни загалом, необхідно ретельно розробляти заходи щодо попередження та мінімізації наслідків криз.

У вітчизняній та зарубіжній науці та практиці сформувалося поняття антикризового управління, однак у його визначенні та змісті серед вчених немає однозначної думки.

Західні економісти антикризовий менеджмент часто визначають як діяльність, необхідну для подолання стану, що загрожує існування суб'єкта господарювання, при цьому увага акцентується саме на виживанні.

На наш погляд, для успішного виходу з кризи банківській установі необхідно координувати всі стратегії, проводити постійний моніторинг змін та адаптувати стратегії відповідно до них. Для створення антикризової стратегії, а також її коригування вкрай важливі система ризик-менеджменту та система внутрішнього контролю, причому не лише на мікрорівні. Важливим є адекватне інституційне середовище макрорівні, включаючи банківський нагляд та регулювання.

Державний вплив на антикризове управління банківським сектором повинен передбачати розробку системи заходів протидії потенційним загрозам на процес забезпечення стійкості та стабільного функціонування банківської системи та кожного окремого банку.

ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК» демонструє себе на ринку банківських послуг України як стабільна, надійна і прозора фінансова компанія. Навіть в наш скрутний час, в умовах війни, Банк займає 4 місце за розміром активів. Та входить до групи банків з державним капіталом. Банк активно проводить різноманітні операції на міжбанківському ринку України та постійно

приймає участь у торгах на міжнародних ринках, забезпечує клієнтам отримання широкого спектру послуг серед неторговельних операцій.

Стратегічною місією банку стало кредитування вітчизняних підприємств та населення і надання їм повного спектру високоякісних банківських послуг для забезпечення енергетичного відновлення економіки України, стабільного зростання валового внутрішнього продукту. Основна мета – робота з корпоративним, малим та середнім бізнесом, а також робота з фізособами у сфері енергозбереження та енергоефективності. Цілі діяльності – діяльність щодо укладання договорів для майбутнього спрощення доступності до фінансування для організацій, які прагнуть запровадити відновлювальні та енергозберігаючі технології і мають бажання розкрити «зелений» економічний потенціал країни.

Планування антикризових процедур не дасть належного ефекту, якщо під час підготовчої роботи у банку не буде вироблено механізму реалізації заходів, передбачених планом антикризового управління. У банку заздалегідь повинні знати, як змінюватимуться цілі та завдання аналізу в умовах кризи, яким чином реорганізовуватиметься аналітична структура, як комплектуватиметься кадровий склад аналітичної служби для забезпечення її висококваліфікованими фахівцями-аналітиками, здатними швидко обробляти та аналізувати інформацію в умовах кризи.

Моделювання та розробка сценаріїв поведінки банківських установ дозволяє оптимізувати інвестиційний портфель, сформувати якісну кредитну політику та вдосконалити внутрішню кадрову політику. Кризові явища стимулюють реструктуризацію та трансформацію традиційної політики діяльності банківських установ щодо проведення оптимізації на всіх рівнях та реалізації ефективних управлінських рішень. Отже, дослідження свідчить про необхідність удосконалення сучасного антикризового менеджменту, який зможе забезпечити фінансову безпеку банківська установа і, відповідно, банківський сектор.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Адонін С. Теоретичні підходи до побудови системи антикризового управління підприємством. Економічний аналіз. 2015. Випуск 8. Частина 2. С. 19 - 22.

2. Арістова А. Інструментарій державного антикризового управління в банківському секторі / А. Арістова, Г. Мазур // Вісник КНТЕУ. – 2010. - № 2. – с. 88 – 102, с.92 – 110

3. Афанасьєва О. Б. Зарубіжний досвід антикризового управління в банках у період світової фінансової кризи. URL:http://www.economconfer.com/article/6.

4. Банківська справа: підручник для студ. вищ. навч. закл. / [Лютий І.О., Криклій А.С., Міщенко В.І. та ін.] За заг. ред. І.О. Лютого К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2019. 383 с.

5. Барановський, О. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. І. Барановський // Вісник НБУ. – 2009. – № 4. – С. 8-19.

6. Бас М. А. Антикризове управління банківськими установами: теоретичний аспект. Економіка. Фінанси. Право. 2010. №5. С. 25–27.

7. Біломістна І.І., Біломістний О.М., М.С. Крамська. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання . Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики : зб. наук. праць. 2013. № 1 (14). С. 90 - 96.

8. Бондарчук М. В., Паранчук С. В., Вівчар О. Й., Моторя К. В. Моделювання процесу управління фінансовою стійкістю комерційного банку // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". - 2021. - №2. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6938

9. Буряк А. В., Кривич Я. М., Сердечна В. В. Сучасний стан довіри до фінансового сектору: міжнародний та вітчизняний огляд. Бізнес-інформ. 2018. № 10. С.314-320

10. Васильченко З., Васильченко І. Деякі аспекти методологічної основи розробки антикризових заходів у банку / З. Васильченко, І. Васильченко // Банківська справа. – 2012. – № 2. – С. 70-79.

11. Видавництво «mind.ua». URL: https://mind.ua

12. Вовк В. Я. Сутність і зміст антикризового управління діяльністю комерційного банку. Коммунальное хозяйство городов. 2018. № 50. URL: http://eprints.ksame.kharkov.ua/2880

13. Волощук Л.О. Фінансова стратегія в управлінні розвитком та економічною безпекою підприємств / Л.О. Волощук / Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2017. – №1(1). – С. 23-30.

14. Впровадження інновацій на промислових підприємствах / Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

15. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М., Белінська О. В. Антикризовий менеджмент банківських установ України / Гавловська Н. І. // Вісник Хмельницького національного університету — Хмельницький, 2010. — № 3. — С. 107—110

16. Глобальне переформатування світової економіки: причини, тенденції. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: http://old2.niss.gov.ua/articles/701/

17. Голик М. М. Підвищення довіри до банків як фактор антикризового управління у банківському секторі економіки України. Облік і фінанси. 2017. № 2. С. 79-84.

18. Горшкова Н., Войтенко В., Хмелюк Л., Могілат І., Сітнікова Н., Старіков В. Україна: вплив COVID-19 на економіку і суспільство (бачення постпандемічного розвитку у 2020-2024 рр. очима експертів та молоді). Консенсус прогноз №52. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, 2020. 50 с.

19. Ґенеза банківських криз: [монографія] / М.І. Диба, А.М. Мороз, Т.П. Остапишин та ін.; за заг. ред. М.І. Диби і д.е.н., проф. А.М. Мороза. – К.: КНЕУ, 2014. – 578 с.

20. Дзюблюк О. В., Михайлюк Р. В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи: монографія. Тернопіль: Терног раф, 2019. 316 с.

21. Довгань Ж.М. Антикризові заходи як інструмент забезпечення фінансової стійкості банківської системи. Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2011. №25[8]. С.238–241

22. Жежерун Ю., Романчук С. Антикризовий менеджмент в банку в умовах COVID-19. Міжнародний науково-практичний журнал «Фінансовий простір». 30 2020. №4 (40). С. 258-265.

23. Закон України «Про Національний банк України» URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/679-14

24. Звєряков М. І., Звєряков О. М. Антикризове управління фінансовою стійкістю банку в умовах економічних дисбалансів : монографія. Одеса : ОНЕУ, 2015. 418 с.

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

26. Звіт керівництва (звіт про управління) АБ «УКРГАЗБАНК» // Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року URL:https://www.ukrgasbank.com/upload/file/ugb_year_rport_2020.pdf

27. Звіт про діяльність Ради з фінансової стабільності(серпень 2021 – липень 2022).-Київ 2022. URL:https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-diyalnist-radi-z-finansovoyi-stabilnosti-serpen-2021---lipen-2022

28. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця. Київ : НАН України, 2015. 336 с.

29. Іщенко О. О. Вдосконалення інструментів оцінки фінансової стійкості банку в умовах економічної нестабільності / О. О. Іщенко // Молодий вчений. – 2015. - № 5 (20). - Частина . - С. 153-158, с. 154

30. Клюсько Л.А. Забезпечення конкурентоспроможності банківських установ. URL:

http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10750/2/L.%20A.%20Klyusko.pdf

31. Коваленко В. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія. Одеса, 2013. 381 с.

32. Копилюк О. І., Буряк П. Ю., Жовтанецька Я. В., Музичка О. М. Механізм антикризового управління в банках України : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2018. 268 с.

33. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2008. 366 с.

34. Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств : монографія. Київ : ТОВ "Кондор-Видавництво", 2018. 200 с.

35. Кривов'язюк І. В., Тишко І. Я. Вплив законів і закономірностей функціонування та розвитку підприємств на стабільність їх роботи. Економічні науки. Серія "Економічна теорія та економічна історія". Збірник наукових праць. 2009. Випуск 6 (23). Частина 1. С. 415-432.

36. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.

37. Крикун В. Б. Адміністративно-правове регулювання економіки України в кризових умовах : дис. … на здоб. наук. ст. докт. юр. наук. Одеса, 2019. 463 с.

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

39. Куликова Л.В. Визначення стратегії антикризового управління ефективні інструменти сучасних наук. Publishing house Education and Sciences. r.o., 2008. URL: http://www.rusnauka.com/26__SSN_2008/345

40. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954

41. Лачкова В. Фінансовий менеджмент у банку: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. С.156-165.

42. Лєонов С.В. Концептуальні засади побудови багаторівневої системи антикризового управління банківською діяльністю / Лєонов С.В., Афанасьєва О.Б. // Ефективна економіка. – 2011. - № 5

43. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2001. 580 с.

44. Лобозинська С.М. Державне регулювання банківської системи України [монографія] / С.М. Лобозинська. – Львів.: ЛНУ імені Івана Франка, 2010. – 416 с. 13.

45. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства : монографія. Хмельницький : ПП В. В. Ковальський, 2007. 312 с.

46. Малашенко Г.Ф. Державне регулювання банківської діяльності як необхідна умова ефективного функціонування економіки України / Г.Ф. Малашенко // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. Суми - Вип.4. - 2000. – с. 207 – 214.

47. Мельник В., Колесник О. Теоретичні аспекти дослідження сутності антикризового менеджменту банківських установ. Проблеми і перспективи економіки та управління. №4(20), 2019. С. 334-341.

48. Микитюк П.П., Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочиляс С.М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред. П.П. Микитюка. — Тернопіль: ПП "Принтер Інформ", 2015. — 224 с.

49. Мігус І.П. Важелі державного антикризового регулювання банківських установ з точки зору виникнення кризових явищ / І.П. Мігус,

К.В. Карпова, Я.С. Коваль // Державне управління: удосконалення та розвиток. — 2017. — № 8.

50. Мовженко Т.С., Кузнєцова А.Я., Азаренкова Г.М. .Економічна та інформаційна безпека суб'єктів господарювання: сучасний стан та тенденції розвитку : колективна монографія. УБС НБУ. 2017.349 с

51. Набок Р. Особливості управління банком в умовах нестабільності на фінансових ринках / Р. Набок // Вісник НБУ. – 2021. – № 1. – С. 38-40.

52. Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації: матеріали III Міжнародної наукової конференції, м. Хмельницький, 13 травня, 2022 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. — Вінниця: Європейська наукова платформа, 2022. — 602 с.

53. Науменкова С. В. Формування нової фінансової архітектури: основні питання та можливі виклики для України. Вісник Національного банку України. 2010. № 1. С. 8-13.

54. Науменкова С. В. Формування нової фінансової архітектури: основні питання та можливі виклики для України. Вісник Національного банку України. 2010. № 1. С. 8-13

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

56. Огляд банківського сектору, Лютий 2021 року – URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2021-02.pdf

57. Олешко А. А. Генезис антикризового регулювання економіки України. Ефективна економіка. 2012. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1253

58. Олійник А.В. Антикризове управління в системі протидії банкрутству банків / А.В. Олійник // Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania rozwoju gospodarczego – zarządzanie informacją i nowymi technologiami / podredakcją: Mariana Duczmala, Tadeusza Pokusy ; Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu. – Opole, 2015. – S. 465–477.

59. Онікієнко С.В. Регулювання інвестиційної діяльності банку: монографія. – К.: КНЕУ, 2013. – 217, [7] с.

60. Офіційний сайт Міністерства фінансів України https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%A3%D0%9A%D0%A0%D0%93%D0%90%D0%97%D0%91%D0%90%D0%9D%D0%9A_01_01_2022.pdf

61. Офіційний сайт НБУ. URL: https://bank.gov.ua/

62. Офіційний сайт ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК» URL:https://www.ukrgasbank.com/

63. Петренко К. В. Регулювання банківської системи України / К.В. Петренко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка Серія “Економіка”. - Вип. 47. – 2001. – с. 54 – 57.

64. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2019. № 12. С.138 - 147.

65. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2019. № 12. С.138 - 147.

66. Про вплив політики державних запозичень та податкової політики на стан грошово-кредитної сфери України : рішення Ради Національного банку України від 28.04.2020 р. № 10-рд. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vrd10500-20#Text

67. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 08.09.2011 р. № 3715-VI // Відомості Верховної Ради України. 2012. № 19-20. ст. 166, зі змінами та доповненнями. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3715-17

68. Пшик Б. І. Антикризове управління у фінансовій діяльності банку: теоретико-методологічні аспекти. Вісник Університету банківської справи. 2017. № 2. С. 50–54., с. 53

69. Романович О.О., Свистун Л.А. Кризові явища у діяльності українських підприємств та методи їх діагностики. Молодий вчений. 2017. № 11 (51). С. 1295–1299.

70. Сирота В. Функціональні та інституційні аспекти антикризового менеджменту в банківських установах України: дис. … канд. екон. наук: 08.00.08. ДВНЗ «Університет банківської справи». Київ, 2015. 251 с.

71. Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подрєза С.М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 584 с.

72. Смовженко Т. С., Тридід О. М., Вовк В. Я. Антикризове управління стратегічним розвитком банку: монографія. К. : УБС НБУ, 2008. 473 с.

73. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] — К. : «Центр учбової літератури», 2016. — 376 с.

74. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686

75. Тенденції та особливості інноваційного розвитку банків і банківської системи України : монографія / П.Г. Ільчук, О.О. Коць, Л.П. Бондаренко, І.І. Лащик, А.І. Якимів. - Львів: Видавництво "Новий світ - 2000", 2018, - 180 с.

76. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: Посібник. – К.: Всесвіт; Новий друк, 2002. – 566 с

77. Чуб П. М. Методи антикризового управління банком / П. М. Чуб // Фінанси, облік і аудит. – 2021. – № 18. – С. 211-219

78. Шевцова О. Й., Суганяка М. В. Принципи формування механізму антикризового управління системним банком. Актуальні проблеми економіки. №7((133)). 2012. С. 208-216.

79. Штангрет А. М. Котляревський Я. В., Мельников О. В. Фінансова безпека підприємства: методичні засади управління. Фінанси України. 2013. № 11. С. 56-65.

80. Яремова М. Оптимізація рівня економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 2. С. 475-480.

81. Carmassi, J., Dobkowitz, S., Evrard, J., Parisi, L., Silva, A. F., &Wedow, M. (2020). Completing the banking union with a European Deposit Insurance Scheme: Who is afraid ofcross-subsidisation? Economic Policy. https://doi.org/10.1093/epolic/eiaa007

82. Christa, U., &Kristinae, V. (2021). The effect of product innovation on business performance during the COVID-19 pandemic. Uncertain Supply Chain Management, 9(1), 151-158.

83. Druhova Y. Institutional Mechanism of Functioning of the Labor Marketin the Condition sof the Market Economy of Ukraine / Y. Druhova, Ya. Koval // Proceeding sof the International Conferenceon Economics, Lawand Education Research (ELER 2021) (Kyiv, 10-11 March 2021). - K.: Atlantis press, 2021. - Vol. 170. - Pp. 58-63

84. Hoelscher D. Managing Systemic Banking Crises / D. Hoelscher, M. Quintyn // IMF Occasional Paper. – 2003. – № 224. – 80 p.

85. Koval Ya. Application of modern information system sand technologies inscientific activity / Ya. Koval // Pedagogy and Education Management Review. - 2022. - № 1. - Pp. 11-18. - DOI https://doi.org/10.36690/2733-2039-2022-5-11.

86. Marchant G.E., Allenby B.R., Herkert J.R. The growing gap between emerging technologies and legal ethical oversight: The pacing problem. - Dordrecht, Germany: Springer, 2011.

87. Mensch G. Stale mate in technology: innovations over come the depression. , 1979. – 241 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Балансові дані АБ «УКРГАЗБАНК», тис.грн.

Показник	01.01.19	01.01.20	01.01.21	01.04.21	01.07.21	01.10.21
Грошові кошти та залишки в НБУ	**3 674 326**	**11 124 238**	**7 740 554**	**8 202 833**	**9 385 350**	**6 266 403**
Банкноти, монети та дорожні чеки	1 696 291	1 961 513	2 810 505	2 714 952	2 455 652	2 512 282
Банківські метали	11 160	10 951	16 591	15 250	15 415	14 499
Кошти в НБУ	1 966 874	9 151 774	4 913 458	5 472 631	6 914 283	3 739 622
Резерви за готівковими коштами, наявність яких є непідтвердженою	(50 374)	(48 262)	(55 686)	(53 667)	(53 622)	(52 707)
Казначейські та інші цінні папери (НБУ)	**22 522 141**	**29 303 134**	**52 276 521**	**53 637 936**	**44 539 119**	**30 648 561**
Боргові цінні папери, що рефінансуються НБУ	17 930 907	20 797 117	44 971 564	41 917 022	35 900 162	30 026 501
Боргові цінні папери, що емітовані НБУ	4 000 000	8 100 000	6 500 000	10 999 999	7 999 999	-
Нараховані доходи за операціями з цінними паперами	591 234	406 017	804 958	720 915	638 959	622 060
Резерви за казначейськими та іншими цінними паперами	(27 157)	(91 604)	(266 127)	(231 548)	(181 112)	(125 937)
Кошти в інших банках	**7 987 933**	**27 725 374**	**24 825 474**	**15 872 324**	**20 689 948**	**21 702 747**
Кошти на вимогу (НОСТРО)	5 440 922	26 523 739	24 185 754	14 956 041	19 596 737	20 061 615
Кредити та депозити на умовах «овернайт»	915 891	947 448	-	-	-	-
Кредити та депозити	1 585 133	251 140	638 838	915 545	1 092 592	1 639 084
Нараховані доходи за операціями з банками	45 987	3 048	883	738	619	2 047
Резерви за коштами, розміщеними в інших банках	(722 683)	(4 913)	(3 524)	(5 285)	(5 887)	(6 120)
Клієнтський кредитний портфель	**53 557 412**	**46 233 439**	**54 896 356**	**53 032 798**	**54 318 475**	**56 823 926**
Кредити, що надані суб'єктам господарювання	43 936 118	37 217 254	44 355 286	43 011 687	43 829 629	45 133 752
- у т. ч. прострочена заборгованість за кредитами, що надані суб'єктам господарювання	*2 674 143*	*2 742 100*	*1 529 586*	*1 512 171*	1 496 252	1 657 999
Нараховані доходи за кредитами, що надані суб'єктам господарювання	1 351 706	1 127 048	1 072 750	1 093 526	1 077 360	1 088 508
- у т. ч. прострочені доходи	*711 704*	*520 042*	*566 329*	*584 292*	617 610	642 387
Кредити, що надані державним органам	1 823 868	2 455 677	3 887 020	3 577 243	3 535 721	4 439 183
Нараховані доходи за кредитами державним органам	629	499	3 614	44 060	38 648	43 856
Кредити, що надані фізичним особам	5 610 539	4 825 068	4 983 743	4 798 921	5 347 195	5 691 402
- у т. ч. прострочена заборгованість за кредитами ФО	*3 692 150*	*2 564 111*	*1 850 957*	*1 393 406*	1 292 839	1 141 841
Нараховані доходи за кредитами ФО	834 553	607 893	593 944	507 362	489 922	427 225
- у т. ч. прострочені доходи	*786 822*	*555 787*	*535 508*	*452 892*	431 672	368 899
Резерви під кредити, що надані клієнтам	(8 349 692)	(7 398 455)	(7 395 059)	(7 523 748)	(7 632 998)	(6 999 534)
Операції з цінними паперами	**312 460**	**9 183 067**	**7 733 815**	**4 860 258**	**2 059 406**	**2 065 880**
Інші активи	**2 322 098**	**2 063 691**	**2 357 909**	**2 451 572**	**2 195 659**	**2 093 716**
Дебіторська заборгованість за операціями з банками	24 744	7 159	29 394	136 103	111 280	106 872
Резерви під дебіторську заборгованість за операціями з банками	(24 744)	(6 812)	(6 434)	(5 374)	(5 034)	(5 114)
Дебіторська заборгованість за операціями з клієнтами	50 680	47 152	46 128	50 510	51 425	50 426
Резерви під дебіторську заборгованість за операціями з клієнтами	(40 821)	(36 838)	(35 916)	(35 963)	(36 208)	(35 991)
Інші активи	1 383 223	1 202 257	1 461 894	1 494 848	1 513 243	1 458 746
Резерв під дебіторську заборгованість за операціями банку	(789 272)	(735 108)	(724 191)	(726 948)	(711 308)	(688 047)
Запаси матеріальних цінностей	863 452	807 123	820 494	770 111	519 711	477 672
Довгострокові вкладення	**1 992 498**	**1 930 639**	**1 572 691**	**1 592 844**	**1 532 245**	**1 588 942**
Нематеріальні активи	190 160	126 338	96 424	81 521	76 156	77 825
Основні засоби	1 795 110	1 633 851	1 308 200	1 351 174	1 310 966	1 264 481
Інші необоротні матеріальні активи	7 228	170 450	168 066	160 148	145 122	246 636
Всього активів	**82 363 753**	**119 225 898**	**142 682 781**	**130 808 370**	**125 570 035**	**112 768 075**

Продовження Додатку А

Показник	01.01.19	01.01.20	01.01.21	01.04.21	01.07.21	01.10.21
Кошти банків	**8 430 544**	**3 281 294**	**2 434 827**	**3 647 525**	**3 429 067**	**6 504 250**
Кошти НБУ	4 300 584	-	-	998 342	999 712	999 979
Кошти інших банків на вимогу (ЛОРО)	2 382 498	2 588 425	2 434 811	2 649 180	2 429 335	5 504 264
Кредити та депозити на умовах «овернайт»	-	-	-	-	-	-
Строкові кредити та депозити	1 744 223	692 512	-	-	-	-
Нараховані витрати за операціями з банками	3 239	357	17	2	20	8
Кошти клієнтів	**66 838 811**	**102 980 586**	**125 291 741**	**113 460 320**	**107 234 998**	**86 561 667**
Кошти на вимогу суб'єктів господарювання	24 432 665	58 351 150	55 612 482	48 620 569	51 919 300	34 996 008
Строкові кошти суб'єктів господарювання	19 308 333	17 000 416	35 779 718	26 503 592	18 343 015	15 157 533
Нараховані витрати за коштами суб'єктів господарювання	207 257	307 909	254 350	190 515	124 480	100 303
Кошти бюджету, позабюджетних фондів України та виборчих фондів	233 314	326 456	756 017	4 809 656	5 313 822	6 279 519
Нараховані витрати за бюджетними коштами	835	4 310	2 182	14 246	14 872	16 962
Кошти на вимогу фізичних осіб	4 125 355	5 568 599	8 376 510	9 158 450	11 034 613	12 313 140
Строкові кошти фізичних осіб	16 596 963	18 668 853	21 116 180	20 102 176	17 604 569	14 900 601
Нараховані витрати за коштами фізичних осіб	235 465	299 725	229 780	223 334	193 720	178 383
Кредити від міжнародних та інших організацій	1 690 474	2 445 169	3 153 633	3 814 292	2 664 761	2 593 012
Нараховані витрати за коштами міжнародних та інших організацій	8 149	7 997	10 888	23 492	21 845	26 205
Цінні папери власного боргу та похідні фінансові зобов'язання	**107 375**	**3 025 011**	**5 949**	**-**	**-**	**-**
Облігації та похідні фінансові зобов'язання	-	-	-	-	-	-
Ощадні (депозитні) сертифікати, емітовані Банком	104 161	3 014 115	5 653	-	-	-
Нараховані витрати за ЦП власного боргу	3 214	10 896	297	-	-	-
Інші зобов'язання	**1 230 133**	**1 657 855**	**6 381 547**	**5 137 438**	**5 978 665**	**9 833 129**
Кредиторська заборгованість за операціями з банками	785	90 171	70 992	67 804	373 606	211 146
Кредиторська заборгованість за операціями з клієнтами	302 326	438 110	4 827 754	3 723 925	4 189 595	7 428 115
Інші зобов'язання	329 162	674 301	1 166 375	904 548	944 279	1 490 936
Банківські резерви на покриття ризиків та втрат	597 861	455 272	316 426	441 160	471 185	702 933
Субординований борг	-	-	-	-	-	-
Власний капітал	**5 756 889**	**8 281 152**	**8 568 717**	**8 563 087**	**8 927 306**	**9 869 030**
Статутний капітал	13 318 561	13 318 561	13 318 561	13 318 561	13 318 561	13 318 561
Емісійні різниці, загальні резерви та інші фонди	(147 292)	(70 422)	58 477	58 477	99 581	99 581
Результати минулих років	(7 360 922)	(6 638 369)	(5 468 202)	(5 040 494)	(5 081 598)	(5 080 795)
Результат переоцінки	(819 567)	372 083	117 119	(17 514)	(135 667)	(216 103)
Фінансовий результат поточного року	766 109	1 299 300	542 762	244 058	726 429	1 747 787
Всього пасивів	**82 363 753**	**119 225 898**	**142 682 781**	**130 808 370**	**125 570 035**	**112 768 075**

Додаток Б

Фінансові результати АБ «УКРГАЗБАНК», тис.грн.

Показник	2018	2019	2020	3м2021	6м2021	9м2021
ДОХОДИ						
Процентні доходи	**8 338 290**	**10 139 875**	**9 219 717**	**2 280 916**	**4 454 143**	**6 573 956**
За коштами в НБУ	-	-	-	-	-	-
За коштами в інших банках	118 671	202 070	112 263	8 228	12 972	28 412
За кредитами, що надані суб'єктам господарювання	4 593 070	5 394 986	3 559 949	887 810	1 753 738	2 656 459
За кредитами, що надані держорганам	163 744	347 379	338 399	134 026	259 193	388 217
За кредитами, що надані фізичним особам	407 081	533 114	543 015	131 157	289 800	494 914
За цінними паперами	3 055 723	3 662 326	4 666 091	1 119 694	2 138 440	3 005 953
Інші процентні доходи	-	-	-	-	-	-
Комісійні доходи	**965 191**	**1 368 600**	**1 618 635**	**456 488**	**966 889**	**1 621 416**
За операціями з банками	158 966	220 422	277 548	73 078	157 322	253 889
За операціями з клієнтами	806 226	1 148 178	1 341 088	383 409	809 566	1 367 527
Результат від торгових операцій та операцій з купівлі-продажу	**165 760**	**300 626**	**397 054**	**84 600**	**154 846**	**250 676**
Інші операційні доходи	**204 492**	**297 183**	**577 999**	**128 581**	**241 973**	**295 268**
Інші доходи	**34 419**	**450 328**	**63 278**	**16 888**	**59 279**	**82 413**
Повернення списаних активів	**860**	**38 132**	**8 635**	**2 515**	**13 269**	**18 194**
Всього доходів	**9 709 012**	**12 594 743**	**11 885 318**	**2 969 988**	**5 890 398**	**8 841 924**
ВИТРАТИ						
Процентні витрати	**5 155 904**	**6 923 814**	**6 366 658**	**1 091 469**	**1 964 636**	**2 688 374**
За коштами залученими від НБУ	185 256	50 597	-	11 136	30 684	50 992
За коштами залученими від інших банків	33 855	58 037	5 142	109	222	338
За операціями з суб'єктами господарювання	2 703 126	3 978 194	3 979 020	639 286	1 065 975	1 384 080
За коштами бюджету та позабюджетних фондів України	571 039	627 636	333 815	42 547	115 906	200 946
За операціями з фізичними особами	1 341 576	1 701 860	1 607 132	305 318	568 310	786 631
За цінними паперами власного боргу	21 964	16 031	21 440	60	60	60
За коштами міжнародних та інших організацій	48 011	77 760	101 594	34 560	72 721	104 364
За операціями з небанківськими фінансовими установами	251 076	413 699	318 515	58 452	110 758	160 962
Інші процентні витрати	-	-	-	-	-	-
Комісійні витрати	**204 301**	**298 538**	**382 655**	**119 766**	**271 894**	**513 028**
Інші операційні витрати	**301 620**	**342 078**	**281 340**	**75 228**	**145 052**	**221 987**
Загальні адміністративні витрати	**2 172 219**	**2 542 210**	**3 098 709**	**771 772**	**1 526 414**	**2 276 188**
Витрати на утримання персоналу	1 202 617	1 488 519	1 946 206	495 184	980 355	1 453 668
Податки та інші обов'язкові платежі (крім податку на прибуток)	189 490	244 776	267 649	73 013	150 192	222 970
Витрати на утримання ОЗ та нематеріальних активів	387 343	448 865	510 902	113 160	223 138	331 353
Інші експлуатаційні та господарські витрати	147 641	136 192	138 726	35 516	62 465	99 273
Витрати на телекомунікації	75 241	92 754	105 284	30 624	61 179	97 242
Інші адміністративні витрати	111 816	118 355	92 743	16 073	36 349	56 725
Інші витрати	58 070	12 749	37 198	8 202	12 735	14 957
Відрахування в резерви	**991 430**	**1 139 631**	**1 106 361**	**601 861**	**1 065 605**	**920 111**
Податок на прибуток	**117 430**	**49 172**	**106 832**	**65 835**	**190 369**	**474 450**
Всього витрат	**8 942 903**	**11 295 443**	**11 342 556**	**2 725 931**	**5 163 970**	**7 094 137**

Додаток В

Виконання економічних нормативів, встановлених НБУ

Норматив	Нормативне значення	01.01.19	01.01.20	01.01.21	01.04.21	01.07.21	01.10.21
Регулятивний капітал (Н1), млн грн	200 млн грн	5 728,04	7 214,63	8 400,98	8 164,41	8 546,57	9 456,37
Норматив адекватності регулятивного капіталу/платоспроможності (Н2), %	Не менше 10%	12,07	15,23	14,31	16,61	17,42	19,17
Норматив достатності основного капіталу (Н3), %	Не менше 7 %	-	14,83	14,16	16,49	17,30	17,87
Норматив короткострокової ліквідності (Н6), %	Не менше 60%	69,76	84,93	80,81	79,59	82,09	79,37
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7), %	Не більше 20%	19,66	15,63	15,50	15,66	14,48	13,00
Норматив великих кредитних ризиків (Н8), %	Не більше 800%	449,59	224,68	228,70	178,51	164,12	145,09
Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9), %	Не більше 20%	0,32	10,05	0,29	0,28	0,30	0,30
Норматив інвестування у цінні папери окремо за кожною установою (Н11), %	Не більше 15%	0,45	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Норматив загальної суми інвестування (Н12), %	Не більше 60%	0,55	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Ліміт загальної довгої відкритої валютної позиції (Л13-1), %	Не більше 10%	0,3768	0,5015	1,3233	4,2437	2,6764	2,9886
Ліміт загальної короткої відкритої валютної позиції (Л13-2), %	Не більше 10%	1,1418	0,4395	0,0312	4,6555	1,6405	0,5006
Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами (LCRвв), %	Не менше 100 %	-	199,01	226,99	208,73	189,49	167,55
Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCRів), %	Не менше 100 %	-	143,77	151,72	123,99	125,63	114,48
Норматив коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR), %	Не менше 90%	-	-	-	154,42	156,04	131,09