

УДК 336.71

JEL J21

DOI: 10.31471/2409-0948-2023-1(27)-101-110

**Маринчак Лілія Романівна**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів

**Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу**

**76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15**

**e-mail: [Imarynchak@yahoo.com](mailto:Imarynchak@yahoo.com)**

**ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8422-8114>**

**Савчин Любов Миколаївна**

асистент кафедри фінансів

**Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу**

**76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15**

**e-mail: [lsavchyn@ukr.net](mailto:lsavchyn@ukr.net)**

### **АНТИКРИЗОВЕ БАНКІВСЬКЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ**

**Анотація.** У статті досліджено поняття антикризового банківського менеджменту, здійснено оцінку антикризових заходів, що застосовуються у вітчизняній банківській практиці в період надзвичайних ситуацій, запропоновано напрями подальшої роботи антикризового менеджменту для запобігання наслідків банківської кризи на сучасному етапі. Встановлено, що банківську кризу можна вивчати як кризу окремої банківської установи або як кризу цілої банківської системи. З'ясовано причини виникнення криз, класифікацію яких доповнено окремою групою факторів надзвичайного стану, оскільки вони потребують більш детального вивчення та розробки відповідних антикризових заходів для подолання їх наслідків. Визначено, що антикризове управління здійснюється на різних етапах і з різною метою: в нормальних умовах функціонування банків – з метою попередження кризи, у кризових умовах – з метою подолання її негативних наслідків.

Дослідження здійснювалось на прикладі трьох останніх банківських криз, які були викликані різними причинами надзвичайного характеру: політична криза 2013-2014 рр.; криза, викликана пандемією COVID-19; теперішня криза, яка викликана повномасштабною війною росії проти України. Усі кризові явища внесли значні корективи в банківську систему та вимагали вжиття адекватних заходів щодо їх подолання. Доведено, що найбільш руйнівними виявились наслідки першої кризи, що призвели до небачених збитків банківського сектора упродовж 2014-2017 рр. Внаслідок великої банківської реформи система пройшла очищення і рекапіталізацію, потім створювались передумови для подальшого стійкого розвитку банківського сектора у відповідності з кращими європейськими і світовими практиками. Досліджено, що під час коронакризи НБУ розробив і оприлюднив план антикризових заходів, які дозволили запобігти значним негативним наслідкам. Акцентовано на дуже важливому моменті цього періоду - максимальному переході на дистанційний банкінг, що дало можливість банкам продовжувати роботу навіть коли відділення тимчасово не працювали, а також стало підґрунтям для забезпечення роботи банківського сектора в подальшому, коли почалася війна. Проведено оцінку заходів у період військового стану, які стали продовженням антикризової програми, що реалізовувалась під час коронакризи. Наголошено на особливих умовах роботи банків в умовах масових ракетних атак росії на енергетичну

інфраструктуру в Україні та створення програми POWER Banking, яка дозволила банкам безперервно працювати навіть в умовах відключення світла та зв'язку. Запропоновано напрями удосконалення антикризового банківського менеджменту, які варто застосовувати на різних рівнях управління: на державному рівні слід активізувати організацію роботи банківської системи в критичних умовах; забезпечити протидію інфляції; підтримувати ліквідність банківської системи; стимулювати капіталізацію банків. На рівні банку доцільними будуть забезпечення інформаційного та фізичного доступу клієнтів до відділень банку; формування антикризової команди менеджерів; реструктуризація кредиторської заборгованості; створення системи попередження кризових явищ.

**Ключові слова:** криза, банк, антикризовий менеджмент, фінансова санація, облікова ставка, рефінансування, надзвичайна ситуація, пандемія, війна.

**Marynchak Liliya Romanivna**  
**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor**  
**Associate Professor of the Department of Finance**  
**Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas**  
**76019, Ivano-Frankivsk, Carpathian Str., 15**  
**e-mail: [lmarynchak@yahoo.com](mailto:lmarynchak@yahoo.com)**

**Savchyn Liubov Mykolaivna**  
**Assistant of the Department of Finance**  
**Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas**  
**76019, Ivano-Frankivsk, Carpathian Str., 15**  
**e-mail: [lsavchyn@ukr.net](mailto:lsavchyn@ukr.net)**

## **ANTI-CRISIS BANKING MANAGEMENT IN EMERGENCY SITUATIONS**

**Abstract.** The article examines the concept of anti-crisis banking management, assesses the anti-crisis measures used in domestic banking practice during emergency situations, suggests directions for further work of anti-crisis management to prevent the consequences of the banking crisis at the current stage. It has been established that the banking crisis can be studied as a crisis of an individual banking institution or as a crisis of the entire banking system. The causes of crises have been clarified, the classification of which has been supplemented by a separate group of emergency factors, as they require a more detailed study and the development of appropriate anti-crisis measures to overcome their consequences. It was determined that anti-crisis management is carried out at different stages and with different goals: in normal conditions of banks' functioning - in order to prevent a crisis, in crisis conditions - in order to overcome its negative consequences.

The study was carried out on the example of three recent banking crises, which were caused by various reasons of an extraordinary nature: the political crisis of 2013-2014; the crisis caused by the COVID-19 pandemic; the current crisis caused by Russia's full-scale war against Ukraine. All crisis phenomena made significant adjustments to the banking system and required the adoption of adequate measures to overcome them. It has been proven that the consequences of the first crisis, which led to unprecedented losses in the banking sector during 2014-2017, were the most destructive. As a result of the major banking reform, the system was cleaned and recapitalized, and then prerequisites were created for the further sustainable development of the banking sector in accordance with the best European and global practices. . It was investigated that during the corona crisis, the National Bank of Ukraine developed and published a plan of anti-crisis measures, which made it possible to prevent significant negative consequences. Emphasis is placed on a very important moment of this period - the maximum transition to remote banking, which made it possible for banks to continue working even when the branches were temporarily closed, and also became the basis for ensuring the work of the banking sector

in the future, when the war began. An evaluation of measures during the period of martial law, which became a continuation of the anti-crisis program implemented during the corona crisis, was carried out. The special working conditions of banks in the conditions of massive Russian missile attacks on the energy infrastructure in Ukraine and the creation of the POWER Banking program, which allowed banks to work smoothly even in conditions of power and communication blackouts, were emphasized. Directions for improving anti-crisis banking management are proposed, which should be applied at different levels of management: at the state level, the organization of the banking system in critical conditions should be intensified; provide countermeasures against inflation; maintain the liquidity of the banking system; stimulate the capitalization of banks. At the bank level, it will be appropriate to ensure informational and physical access of clients to bank branches; formation of an anti-crisis team of managers; restructuring of accounts payable; creation of a crisis prevention system.

**Key words:** crisis, bank, anti-crisis management, financial rehabilitation, discount rate, refinancing, emergency, pandemic, war.

**Вступ.** Економіка кожної держави є циклічною, тому періодично переживає кризові явища, які можуть бути викликані різними причинами. Не оговтавшись від наслідків коронакризи, сьогодні Україна переживає нові потрясіння, викликані військовою агресією росії. Це спричиняє нашій державі колосальні збитки. Оскільки банківський сектор є дуже чутливим до будь-яких змін у державі, криза має відчутні наслідки і для вітчизняних банків. Тому важливим завданням антикризового банківського менеджменту є вчасно і правильно зреагувати на сучасні загрози надзвичайного характеру і вжити відповідні заходи для запобігання банківському колапсу.

**Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій.** Питання антикризового управління банківською діяльністю вивчали у своїх працях вітчизняні та зарубіжні дослідники, серед яких: С. Аржевітін, О. Барановський, О. Береславська, О. Буряк, А. Гальчинський, О. Дзюблюк, К. Дзьобек та С. Пазабасіоглу, Ж. Довгань, Л. Клюско, В. Коваленко, І. Ковзанадзе, О. Мельниченко, О. Чуб. та інші. Слід зазначити, що підвищений інтерес до даного явища у вчених з'явився після світової фінансової кризи 2008 року, оскільки вона мала значний вплив на банківські системи та призвела до численних банкрутств банківських установ у світі.

Зокрема, О. Барановський (2009) вважає, що антикризовий банківський менеджмент є системою управління, що має всебічний характер, направленою на попередження та усунення несприятливих явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу організації, або реалізації спеціальних процедур (санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація) [1].

М. Бас (2010) розглядає дане поняття як «комбінацію заходів організаційного та фінансового менеджменту, які здійснюються управлінською ланкою банку та уповноваженими органами регулювання і нагляду за банківською діяльністю у час кризи і дозволяють банківським структурам вийти з негативного періоду з найменшими втратами» [2], тобто лише з точки зору подолання кризових явищ, не акцентуючи увагу на превентивних антикризових заходах.

На наш погляд, Dziobek С., Pazarbasioglu С. (1998) подають найбільш точне трактування терміна «антикризове банківське управління» - як системне, організоване на постійній основі управління діяльністю банків як на мікрорівні, так і на макрорівні з приводу діагностування, попередження і подолання кризових явищ [3].

**Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак нові фактори та загрози надзвичайного характеру (насамперед повномасштабна війна, розв'язана росією) які останнім часом викликають кризові явища у фінансовій та банківській системі України, спонукають до вивчення причин і особливостей їх прояву задля попередження та подолання негативних наслідків та мінімізації ризиків шляхом застосування відповідних інструментів антикризового управління.

**Метою статті** є дослідження впливу кризових явищ, викликаних надзвичайними станами, на банківську систему України, оцінка заходів, що застосовуються для їх подолання, а також пошук напрямів антикризового банківського управління в умовах надзвичайних ситуацій.

**Виклад основного матеріалу.** Банківська система будь-якої країни є невід'ємним елементом як фінансової системи, так і економічної системи та сучасної ринкової економіки загалом. Тому її надійність та фінансова стійкість є однією із найважливіших умов економічного розвитку не лише окремо взятої держави, але й глобальної економіки, адже світ сьогодні став настільки відкритим та інтегрованим, що усі системи, в тому числі й банківські, доволі тісно уніфікуються та переплітаються, утворюючи світову банківську систему, що здатна забезпечити швидкі та надійні сервіси для клієнтів по всьому світу.

Більшість учених-фінансистів сходяться на думці, що порушення надійності та фінансової стійкості банківського сектора веде до появи такого явища, як банківська криза. Найчастіше банківська криза розвивається внаслідок системної економічної або фінансової кризи в країні чи світі, однак може мати місце і незалежно від економічних проблем макрорівня та бути наслідком неефективного управління самим банком. Таким чином, банківську кризу можна вивчати як кризу окремої установи або як кризу цілої банківської системи.

Криза банку – це загроза, яка виражається в його неспроможності виконувати вимоги регулятора та власні зобов'язання. Вона вимагає дієвих заходів для запобігання банкрутству. Якщо багато банків одночасно переживають кризу, це призводить до кризи цілої системи. Таким чином, криза банківської системи – це стресове явище, що проявляється в порушенні її фінансової стійкості та нездатності виконувати покладені на неї функції та взяті зобов'язання. На практиці прояви її наслідків є вкрай негативними як для самого банку (зростання проблемних кредитів, зниження дохідності банківських операцій, ліквідності та платоспроможності, і як результат – погіршення фінансового результату, що може призвести до банкрутства), так і для його клієнтів (невиконання банками зобов'язань, криза платежів), а також для держави загалом (зростання недовіри населення до банківської системи, неконтрольований вплив депозитів, загроза банківського колапсу). Тому набагато важливішим є попередження банківської кризи, аніж подолання її негативних наслідків.

Отже, антикризове банківське управління є комплексом превентивних та реактивних заходів, які застосовуються: по-перше – для запобігання кризовим станам, а по-друге – для подолання кризи, яка вже наступила. При цьому використовується доволі великий асортимент антикризових інструментів. Наприклад, фінансові інструменти – це регулювання облікової ставки, норм обов'язкових резервів, надання кредитів та гарантій проблемним банкам. Операційні інструменти допомагають збільшити операційний дохід банку та зменшити витрати. Також використовують структурні заходи (скорочення підрозділів чи реорганізацію). Управління антикризовою банківською діяльністю здійснюється на відповідних рівнях та конкретними суб'єктами: на макрорівні – Президентом, урядом та Верховною радою, на мезорівні – Національним банком України, а на мікрорівні – власниками та керівництвом банку.

Варто зазначити, що першим кроком в антикризовому управлінні є дослідження причин виникнення банківських криз, які можуть бути доволі різноманітними, тому їх класифікують та об'єднують в окремі групи, а саме: макроекономічні причини, регулятивні та управлінські (рис. 1).

Зважаючи на останні події та нові ризики, викликані спочатку світовою пандемією, а згодом і повномасштабною війною в Україні, вважаємо за доцільне об'єднати ці надзвичайні причини в окрему групу форс-мажорних факторів, оскільки вони потребують детального вивчення та розробки відповідних заходів для їх подолання. Саме ця група факторів і є визначальною для нашого дослідження.

За останні 10 років вітчизняна банківська система пережила три кризи, які були викликані різними причинами: 1) політична криза 2013-14 рр., яка призвела до вкрай негативних наслідків для банківського сектора України і завершилась «банкопадом», в результаті якого з ринку було виведено 98 банків; 2) криза, викликана пандемією COVID-19;

Макроекономічні	Регулятивні	Управлінські	Форс-мажорні
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неєфективна політика уряду</li> <li>• Недосконале законодавство</li> <li>• Зростання дефіциту бюджету, державного боргу, інфляція</li> <li>• Низькі темпи росту ВВП</li> <li>• Доларизація економіки</li> <li>• Відтік капіталу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недосконала нормативно-правова база</li> <li>• Неєфективні підходи і форми нагляду</li> <li>• Неадекватні/невчасні заходи впливу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недоліки у стратегії банку</li> <li>• Прорахунки в оперативному управлінні</li> <li>• Неякісний ризик-менеджмент</li> <li>• Відсутність якісного внутрішнього контролю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Військові дії</li> <li>• Катастрофи</li> <li>• Пандемії</li> </ul>

**Рисунок 1. Причини виникнення банківських криз**

3) теперішня воєнна криза, яка ще триває і вимагає постійного вжиття заходів щодо подолання її наслідків, причому ситуація небезпечна тим, що нема чіткого розуміння, коли і як закінчиться війна.

Для розуміння того, що відбувалося з банківським сектором за цей час, нами досліджено основні показники банківської діяльності України протягом 2012-2022 років (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Основні показники діяльності банків України протягом 2012-2022 рр., млрд.грн. [4]**

Показник \ Рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість банків	176	180	163	117	96	82	77	75	73	71	67
Активи	1 127	1 278	1 316	1254	1256	1334	1360	1493	1823	2053	2354
Кредити всього	815	911	1 006	1010	1006	1037	1119	1033	961	1065	1036
Кредити СГ	609	699	803	831	847	864	919	822	749	796	801
Кредити ФО	162	168	179	176	157	171	197	207	200	243	210
Непрацюючі кредити						595	631	531	430	345	432
Резерви за активними операціями	141	131	205	321	484	511	556	492	388	308	369
Капітал банків	169	193	148	104	124	161	155	200	209	256	218
Депозити ФО	364	434	416	402	437	478	508	552	682	727	933
Зобов'язання	958	1 085	1 169	1151	1133	1173	1360	1293	1619	1798	2136
Результат діяльності	4,90	1,40	-53,00	-66,6	-159,3	-26,5	22,3	58,4	39,7	77,4	22,8

Отже, як бачимо, кількість банківських установ після 2014-2017 років суттєво зменшилась, що стало наслідком очищення банківської системи від ненадійних банків. Внаслідок політичної кризи в країні почалася паніка, відбувався шалений відтік депозитів з усіх банків, що вдарило навіть по надійних банках та спричинило небачені збитки банківського сектора. Рекордним по збитках став 2016 рік – 159,3 млрд. грн. по системі, і тільки у 2018 році, після ряду вдалих реформ, вдалося отримати прибуток. Прибуток зменшився і в 2020 році, що стало наслідком пандемії. Показники рентабельності очікувано знизились і в 2020 році, і в 2022 – як наслідок зменшення прибутку.

Одночасно з початком кризи у 2014 році в Україні розпочалася велика банківська реформа, яка триває і дотепер. Спочатку було реалізовано основні її етапи, які передбачалися комплексною програмою до 2020 року: система пройшла очищення і рекапіталізацію, потім створювались передумови для подальшого стійкого розвитку у відповідності з кращими світовими практиками. Далі була розроблена Стратегія розвитку до 2025 року, яка успішно втілюється, зокрема цифровізація банківського бізнесу та впровадження інновацій. Однак цьому завадили подальші кризи, які зумовили нові ризики.

Важливо зазначити, що банківська система перед початком війни (2020-2021 рр.) переживала коронакризу, що стало свого роду початковим випробуванням перед наступним, більш серйозним викликом. З перших днів запровадження карантину НБУ розробив і оприлюднив план антикризових заходів, які мали б запобігти негативним наслідкам. Зокрема, було запроваджено: спеціальний режим роботи банківських установ, здійснення валютних інтервенцій для стабілізації курсу гривні, реструктуризація кредитів для позичальників, які зупинили бізнес через карантинні обмеження, безперервне забезпечення готівкою. Дуже важливим моментом цього періоду став максимальний перехід на дистанційний банкінг, що дало можливість банкам продовжувати роботу навіть коли відділення тимчасово не працювали, а клієнти отримали багато переваг від використання сучасних програм мобільного банкінгу [5].

Сьогодні цифрові технології вважаються механізмом, за яким стоїть майбутнє більшої частини сфер життєдіяльності людини, включаючи банківську сферу, яка під впливом пандемії COVID-19 зазнала важливих змін. Карантинні обмеження змусили банківські установи України пришвидшити процес цифровізації, що стало дуже корисним у подальшому, коли внаслідок війни багато банківських установ вимушено зупинили свою роботу [6]. Цифровізація банків в умовах воєнного стану є дуже важливою, оскільки вона забезпечує постійний доступ до банківських послуг для всіх груп клієнтів незалежно від їх місцезнаходження, включаючи частково закриті та непрацюючі відділення банків. Системи мобільного та інтернет-банкінгу залишаються одними з основних інструментів дистанційного обслуговування клієнтів. Банки підтримують та вдосконалюють свою роботу, що забезпечує клієнтам постійний віддалений доступ до управління власними рахунками та коштами [7].

Наслідки сьогоденної війни для банківського бізнесу є доволі відчутними. Прибуток банківських установ у 2022 році зменшився на 54,6 млрд. грн. порівняно з попереднім 2021 роком, що стало наслідком значного зниження доходів, зростанням резервів для покриття збитків та значними руйнуваннями і втратами банківської інфраструктури через захоплення частини території України. Однак вітчизняна банківська система, на відміну від кризи 2014-2015 років, була значно стійкішою, докапіталізованою та реформованою за світовими стандартами, що дозволило швидко адаптувати умови функціонування до надзвичайного стану та вжити необхідних заходів із запобігання поглиблення кризи. На нашу думку, це стало величезною заслугою регулятора та усіх банків, які злагоджено працюють задля стабілізації ситуації в банківському секторі. Також вважаємо, що велика заслуга в цьому результаті самих українців, які демонструють фінансову грамотність, високу національну свідомість та патріотизм, зберігаючи спокій і довіру, розуміючи, що їхні ресурси повинні працювати на економіку.

З даних таблиці видно, що кількість банків суттєво не зменшилась (в основному було виведено банки з російським капіталом), банківські активи зросли, кредитування дещо скоротилося (за рахунок зменшення позик фізичним особам). Позитивним сигналом є збільшення депозитного портфеля банків, що в умовах війни є надзвичайно важливим індикатором довіри до банківської системи – порівняно з попереднім роком у 2022 році депозити зросли на 28,2% і склали 933 млрд. грн. Однак обсяг проблемних кредитів очікувано збільшився, а саме на 25,2% (432 млрд. грн. на 1.01.2023 р. порівняно з 345 млрд. грн. на початок 2022 р.), що, в свою чергу, спричинило збільшення обсягу сформованих резервів.

Щодо заходів у період військового стану, то насамперед вони стосувалися недопущення панічних настроїв населення та можливого відтоку депозитів, тому державою було гарантовано усі вклади в повному обсязі. Також НБУ послабив для банків регулятивні вимоги та ввів тимчасові валютні обмеження для стабілізації гривні. Банкам рекомендовано здійснювати виважену кредитну політику, посилити фінансову і кібербезпеку та адаптуватися до умов економічного спаду. Варто відзначити, що сьогодні НБУ вже розглядає актуальні та обґрунтовані пропозиції щодо перегляду тимчасових обмежень, значна частина з яких вже врахована регулятором та відображена у змінах до Постанови №18, затверджених протягом березня-жовтня [8]. Зокрема, першочергово варто зняти обмеження на переказ валютних коштів за кордон для українських підприємств, які працюють з використанням закордонної сировини, із залученням коштів іноземних інвесторів, експортують українські товари в інші країни. Крім того, ліміти на безготівкові операції по гривневих карткових рахунках безпосередньо стосуються бізнесу, тому будь-які ліміти на безготівкові розрахунки можуть спричинити значний перехід бізнесу на роботу з готівкою, та як наслідок – збільшення долі тіньової економіки.

У березні 2022 року більшість українських банків були вимушені припинити роботу відділень на тих територіях, де велися активні бойові дії, значна частка цих територій досі залишається під окупацією. Крім того, банки змушені проводити оптимізацію своєї діяльності задля скорочення витрат. Однак, вже одразу після звільнення українських територій банки почали відновлювати роботу своїх відділень забезпечуючи доступ до фінансових послуг усім мешканцям України. Так, вже у травні працювало більше 80% банківських відділень, зареєстрованих станом на початок 2022 року [9].

Важливо наголосити на особливих умовах роботи банків восени 2022 року: з початком масових ракетних атак росії на енергетичну інфраструктуру в Україні почалися постійні аварійні і планові відключення електроенергії та проблеми зі зв'язком. Усе це заважало нормальному функціонуванню банківських установ та викликало перебої в дистанційному банківському сервісі. Значно підвищився попит на готівку, люди почали більше хвилюватися за свої заощадження. Однак НБУ зразу відреагував на нові загрози. Зокрема, було ініційовано створення програми POWER Banking – сьогодні вона налічує вже понад 2 300 відділень, забезпечених альтернативними джерелами енергії та резервними каналами зв'язку, посиленою інкасацією готівки та додатковим персоналом. Наразі близько 70% всіх відділень мережі POWER Banking припадає на системно важливі банки, третина – на відділення інших банків [4]. Інші відділення повинні максимально швидко проінформувати своїх клієнтів про роботу таких банків навіть в умовах відсутності світла і зв'язку. Дана проблема може актуалізуватися восени-взимку поточного року, оскільки ворог з метою терору населення України планує відновити атаки на енергетичну інфраструктуру в холодну пору року.

Додатковим обсягом готівки підкріплено всі банки, а банкомати працюють в режимі банкоматного національного роумінгу – тобто банки відмінили комісію за зняття готівки з рахунків інших банків та вирівняли ліміти зняття готівки – до 10-20 тис. грн. Першими на це погодились Ощадбанк та Приватбанк, оскільки у них найбільш розвинена мережа банкоматів. Такий крок є важливим для забезпечення вільного доступу громадян до банкоматів і безперебійне постачання готівки в межах наявного попиту. Корисним нововведенням є також можливість для українців знімати готівку з карткових рахунків безпосередньо на касах великих торгових мереж і АЗС. Під час покупки можна зняти готівкою до 6 000 грн. Це зручний варіант у нинішніх надзвичайно складних умовах [7].

Важливим інструментом антикризового управління на мезорівні є діяльність НБУ як регулятора банківської діяльності, зокрема в частині забезпечення стабільності грошового обігу. На період воєнного стану НБУ ввів нові заходи монетарної політики, основними напрямами якої є: фінансування лише критичних витрат Уряду; збереження власної інституційної, фінансової та операційної незалежності для виконання своїх функцій; протидія агресії росії на фінансовому фронті; підтримка безперебійної роботи банківської

системи; повернення до режиму інфляційного таргетування з рухомим курсоутворенням по мірі нормалізації функціонування економіки та фінансової системи [10].

Одним із найважливіших інструментів грошово-кредитної політики, який використовується банками багатьох країн, є політика рефінансування комерційних банків Центральним банком. Рефінансування банків виступає одним із способів антикризового регулювання: у випадку кризової ситуації центральний банк з метою підтримання їх ліквідності надає додаткові ресурси на кредитній основі комерційним банкам. Кредити рефінансування надаються банкам за обліковою ставкою НБУ, відтак облікова ставка, як орієнтир вартості кредитних ресурсів, встановлюється та затверджується НБУ на основі аналізу основних макроекономічних показників. Динаміка зміни ключової ставки НБУ наведена на рис. 2.

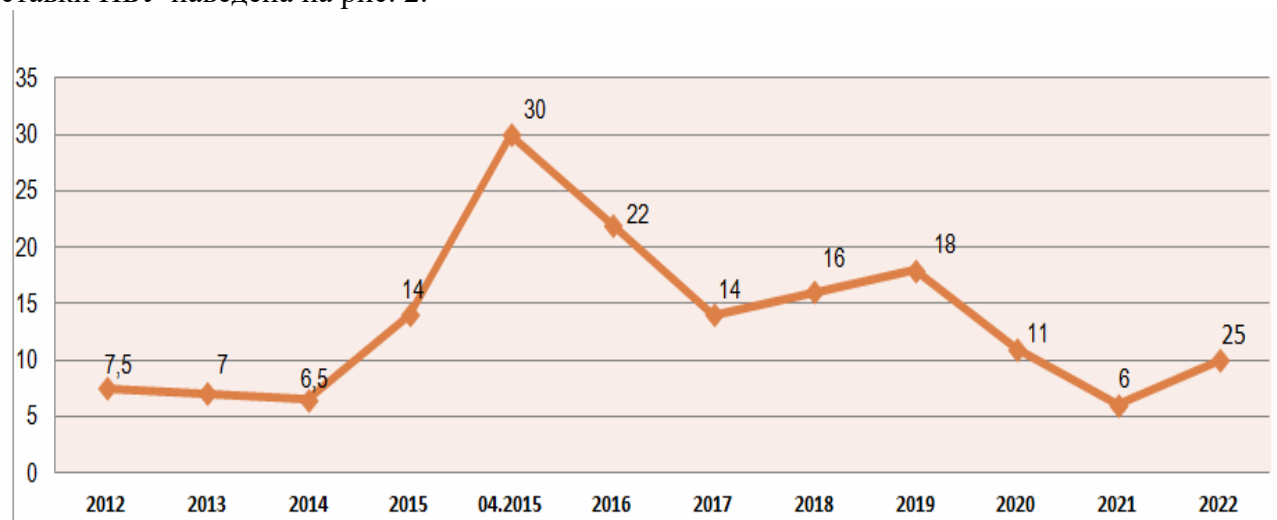


Рисунок 2. Облікова ставка НБУ у 2012-2022 рр., % [4]

До війни рівень облікової ставки НБУ складав 10 %, однак у червні 2022 року НБУ ухвалив рішення про підвищення облікової ставки до 25% річних, що призвело до зростання ставок як за депозитами, так і за кредитами. Такий крок був необхідним для збереження макрофінансової стабільності. Власне, підвищення облікової ставки ми можемо спостерігати і під час інших кризових піків, зокрема у 2015 році рівень облікової ставки сягнув 30% річних. Тому Національний банк і надалі забезпечуватиме необхідні монетарні умови для сталого зниження інфляції, поліпшення інфляційних очікувань та підтримки курсової стійкості, а за необхідності коригуватиме монетарні умови, враховуючи баланс ризиків і зміни в макроекономічному прогнозі, з метою забезпечення цінової й курсової стабільності. За нормалізації функціонування фінансової системи та економіки держави регулятор поступово повернеться до операційного акценту в монетарній політиці, який використовувався до повномасштабного вторгнення та є характерним для країн з інфляційним таргетуванням [4].

Якщо звернутися до інструментів передового Європейського досвіду антикризового регулювання, то можна сказати, що Україна практикувала застосування більшості з них, в залежності від обставин та доцільності з точки зору досягнення конкретної мети. Зокрема, під час політичної кризи було проведено рекапіталізацію банківської системи, націоналізовано Приватбанк, підвищено фінансову дисципліну банків. Під час коронакризи значно знижено облікову ставку (до 6%) та погоджено спрощення рефінансування. Під час теперішньої кризи урядом гарантовано 100% депозитів вкладникам банків. Отже, наша держава та центральний банк діють згідно міжнародних стандартів, а банківська система України швидкими темпами інтегрується в Європейську.

Оскільки війна триває, антикризова програма управління банками повинна продовжувати розвиватися та адаптуватися під нові умови. Ми пропонуємо напрями



удосконалення антикризового банківського менеджменту, які застосовуються на різних рівнях управління:

1) на державному рівні слід активізувати організацію роботи банківської системи в критичних умовах; забезпечити протидію інфляції; підтримувати ліквідність банківської системи; стимулювати капіталізацію банків;

2) на рівні банку доцільними будуть: забезпечення інформаційного та фізичного доступу клієнтів до відділень банку; формування антикризової команди менеджерів; реструктуризація кредиторської заборгованості; створення системи раннього попередження кризових явищ.

Серед напрямів антикризового управління ми також пропонуємо розглядати фінансову санацію проблемних банків як метод запобігання банкрутства. Цей метод вкрай рідко застосовувався у вітчизняній банківській практиці, однак в сучасних умовах вважаємо фінансове оздоровлення банків перспективним методом антикризового менеджменту. Зокрема, санація може здійснюватись у таких формах: фінансова допомога від акціонерів та учасників банку осіб; реструктуризація активів і пасивів банку чи удосконалення організаційної структури та системи управління банком. Однак слід пам'ятати, що підбір тих чи інших антикризових заходів повинен відповідати поставленим цілям і зменшувати саме ті ризики, які викликані відповідною причиною.

**Висновки.** Отже, за підсумками дослідження можна стверджувати, що вітчизняна банківська система за останні 10 років зазнала впливу трьох потужних криз, кожна з яких мала свої причини та наслідки. Особливу увагу приділено дослідженню кризових явищ, викликаних надзвичайними станами в економіці країни, а саме пандемією та повномасштабною військовою агресією російської федерації 24 лютого 2022 року. З'ясовано, що НБУ як регулятор здійснював цілий комплекс антикризових заходів різного спрямування для запобігання появи негативних наслідків від обставин, що склалися. Особливо важливим моментом цього періоду став максимальний перехід на дистанційний банкінг. Щодо заходів у період військового стану, то НБУ послабив для банків регулятивні вимоги, ввів тимчасові валютні обмеження для стабілізації курсу гривні. Комерційним банкам було запропоновано здійснювати максимально виважену кредитну політику, посилити кібербезпеку та адаптувати свою роботу до умов економічного спаду, оскільки в сьогоdnішніх умовах невизначеності ризики постійно зростають. Серед запропонованих напрямів удосконалення антикризового банківського менеджменту, які застосовуються на різних рівнях управління, слід виділити: на державному рівні - активізація ефективної організації роботи банківської системи в критичних умовах; забезпечення протидії інфляції; підтримка ліквідності банківської системи; стимулювання капіталізації банків; на рівні банку доцільними будуть: забезпечення інформаційного та фізичного доступу клієнтів до відділень банку; формування антикризової команди менеджерів; реструктуризація кредиторської заборгованості; створення системи попередження кризових явищ, фінансова санація проблемних банків як метод запобігання банкрутства.

В сучасних умовах важко передбачити конкретні тенденції перспектив банківського сектору, однак можна з упевненістю сказати, що навіть в умовах постійної невизначеності під час війни, погіршення окремих показників банківської діяльності, зокрема зростання частки непрацюючих кредитів, масової міграції людей за кордон, залежності від рефінансування, банки доволі успішно реагують на усі ці виклики. Їм вдається зберігати операційний дохід в основному завдяки оптимізації витрат та готовності як менеджменту, так і регулятору адекватно і правильно реагувати на сучасні виклики, мінімізуючи втрати та ризики.

### **Література**

1. Барановський О. І. (2009). Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн. *Вісник Національного банку України*, №4, с. 8–19.

2. Бас М. А. (2010). Антикризове управління банківськими установами: теоретичний аспект. *Економіка. Фінанси. Право*, №5, с. 25–27.
3. Dziobek S., Pazarbasioglu S. (1998). Lessons from Systemic Bank Restructuring. *IMF Working Paper*, № 14. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/issues/issues14/index.htm>
4. Національний Банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/>
5. Маринчак Л., Масик І. І. (2020). Функціонування банківських інституцій в Україні під час пандемії. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»)*, 1(21), 174-183. doi: 10.31471/2409-0948-2020-1(21)-174-183
6. Завербний А., Сокульський Н. (2021). Пандемія як каталізатор цифровізації банківської системи в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*, №2, с. 5-9. doi: 10.32702/2306-6814.2021.2.5
7. Еркес О., Калита О., Сундук Т. (2022). Банківська система України в умовах війни. *Вісник Київського національного торгово-економічного університету. Серія «Економічні науки»*, 4(144), 122-133. doi: 10.31617/1.2022(144)09
8. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: постанова Правління Національного Банку України від 24.02.2022 р. № 18. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_24022022\\_18](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18)
9. Бурдейна В. (2022). Понад пів року війни: стан та перспективи банківського сектору. *Юридична газета онлайн: всеукраїнське професійне юридичне видання*, 07.10.2022. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/ponad-piv-roku-viyni-standa-perspektivi-bankivskogo-sektoru-.html>
10. Правдиковська І.І., Дорошенко Н.О. (2022). Вплив війни на банківську систему України. *Молодий вчений*, 9(109), с. 150-153. doi: 10.32839/2304-5809/2022-9-109-32

#### References

1. Baranovs'kyi O. I. (2009). Antykryzovi zakhody uryadiv i tsentral'nykh bankiv zarubizhnykh krain. *Visnyk Natsional'noho banku Ukrainy*, №4, s. 8–19.
2. Bas M. A. (2010). Antykryzove upravlinnia bankivskymy ustanovamy: teoretychnyi aspekt. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, №5, s. 25–27.
3. Dziobek S., Pazarbasioglu S. (1998). Lessons from Systemic Bank Restructuring. *IMF Working Paper*, № 14. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/issues/issues14/index.htm>
4. Natsional'nyi Bank Ukrainy. Ofitsiynny sayt. URL: <https://bank.gov.ua/>
5. Marynchak L., Masyk I. I. (2020). Funktsionuvannia bankivsk'kykh instytutsiy v Ukraini pid chas pandemii. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu (seriya «Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti»)*, 1(21), 174-183. doi: 10.31471/2409-0948-2020-1(21)-174-183
6. Zaverbnyi A., Sokul's'kyi N. (2021). Pandemiia yak katalizator tsyfrovizatsii bankivsk'koi systemy v Ukraini. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, №2, s. 5-9. doi: 10.32702/2306-6814.2021.2.5
7. Erkes O., Kalyta O., Sunduk T. (2022). Bankis'ka systema Ukrainy v umovakh viiny. *Visnyk Kyivivs'koho natsional'noho torhovo-ekonomichnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 4(144), 122-133. doi: 10.31617/1.2022(144)09
8. Pro robotu bankivsk'koi systemy v period zaprovadzhennia voiennoho stanu: postanova Pravlinnia Natsional'noho Banku Ukrainy vid 24.02.2022 r. № 18. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_24022022\\_18](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18)
9. Burdeina V. (2022). Ponad piv roku viiny: stan ta perspektyvy bankivsk'koho sektoru. *Yurydychna hazeta onlayn: vseukrains'ke profesiine yurydychne vydannia*, 07.10.2022. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/ponad-piv-roku-viyni-standa-perspektivi-bankivskogo-sektoru-.html>
10. Pravdykovs'ka I.I., Doroshenko N.O. (2022). Vplyv viiny na bankivsk'ku systemu Ukrainy. *Molodyi vchenyi*, 9(109), s. 150-153. doi: 10.32839/2304-5809/2022-9-109-32