

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

На правах рукопису

ГОВІНА ЗОЯ ВІТАЛІЇВНА

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:
ХОМЮК НАТАЛІЯ ЛЕОНІДІВНА,
доктор економічних наук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 6
засідання кафедри менеджменту
від 25 листопада 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«6» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Говіній Зої Віталіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування системи антикризового управління банківською установою.

Керівник роботи Хомюк Наталія Леонідівна, доктор економічних наук.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи 05.12.2025 р.

3. Мета та завдання КР Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління банківською установою. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: розкрити сутність та визначити значення антикризового управління банківською установою; узагальнити теоретичні підходи до формування системи антикризового управління банківською установою; обґрунтувати методичні підходи до аналізу та оцінки системи антикризового управління банківською установою; охарактеризувати та провести аналіз основних показників діяльності банківської установи; здійснити оцінку стану системи антикризового управління банківською установою; провести діагностику ймовірності банкрутства банківської установи як індикатора ефективності системи антикризового управління; виявити проблеми і визначити перспективи удосконалення системи антикризового управління банківською установою; розробити заходи щодо попередження кризових ситуацій у банківській установі; визначити стратегічні напрями розвитку системи антикризового управління банківською установою.

4. Дата видачі завдання 06.12.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Говіна З. В. Формування системи антикризового управління банківською установою.

У роботі викладено теоретико-методичні засади формування системи антикризового управління банківською установою. Визначено сутність та значення антикризового управління банківською установою. Описано теоретичні підходи до формування системи антикризового управління банківською установою. Охарактеризовано методичні підходи до аналізу та оцінки системи антикризового управління банківською установою. Здійснено аналіз основних показників діяльності, а також проведено оцінку стану системи антикризового управління банківською установою. Проведено діагностику ймовірності банкрутства банківської установи як індикатор ефективності системи антикризового управління. Виявлено проблеми і визначено перспективи удосконалення системи антикризового управління банківською установою. Розроблено заходи щодо попередження кризових ситуацій у банківській установі, а також визначено стратегічні напрями розвитку системи антикризового управління.

В роботі вдосконалено інструментарій комплексної оцінки ефективності антикризового управління банківською установою.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до формування та розвитку системи антикризового управління банківською установою на основі інтеграції SWOT-аналізу, методик оцінки фінансової стійкості та прогнозування кризових ризиків.

Результати дослідження можуть використовуватися для формування стратегічних планів, впровадження мотиваційних програм для персоналу, модернізації технологічних процесів та розширення спектру послуг, що сприятиме підвищенню ефективності управління банківською установою у кризових умовах. Сукупна реалізація таких заходів посилює адаптивність банківської установи, стабілізує її функціонування та забезпечує зростання

ефективності управління в умовах кризових та посткризових трансформацій ринку.

Ключові слова: антикризове управління, банківська установа, фінансова стабільність, стратегічні напрями, кризові ситуації, ризик.

SUMMARY

Govina Z. V. Formation of a system of anti-crisis management of a banking institution.

The paper presents the theoretical and methodological principles of the formation of a system of anti-crisis management of a banking institution. The essence and significance of anti-crisis management of a banking institution are determined. Theoretical approaches to the formation of a system of anti-crisis management of a banking institution are described. Methodological approaches to the analysis and assessment of the system of anti-crisis management of a banking institution are characterized. The analysis of the main performance indicators is carried out, and the state of the anti-crisis management system of a banking institution is assessed. The probability of bankruptcy of a banking institution is diagnosed as an indicator of the effectiveness of the anti-crisis management system. Problems are identified and prospects for improving the system of anti-crisis management of a banking institution are determined. Measures are developed to prevent crisis situations in a banking institution, and strategic directions for the development of the anti-crisis management system are determined.

The paper improves the tools for a comprehensive assessment of the effectiveness of anti-crisis management of a banking institution.

The scientific novelty of the work lies in the comprehensive approach to the formation and development of the system of anti-crisis management of a banking institution based on the integration of SWOT analysis, methods of assessing financial stability and forecasting crisis risks.

The results of the study can be used to form strategic plans, implement motivational programs for personnel, modernize technological processes and expand the range of services, which will contribute to increasing the efficiency of management of a banking institution in crisis conditions. The combined implementation of such measures enhances the adaptability of a banking institution, stabilizes its functioning and ensures an increase in the efficiency of management in conditions of crisis and post-crisis market transformations.

Keywords: anti-crisis management, banking institution, financial stability, strategic directions, crisis situations, risk.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ	
1.1. Сутність та значення антикризового управління банківською установою.....	10
1.2. Теоретичні підходи до формування системи антикризового управління банківською установою.....	14
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки системи антикризового управління банківською установою.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ	
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності банківської установи.....	25
2.2. Оцінка стану системи антикризового управління банківською установою.....	32
2.3. Діагностика ймовірності банкрутства банківської установи як індикатор ефективності системи антикризового управління.....	38
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ	
3.1. Виявлення проблем і визначення перспектив удосконалення системи антикризового управління банківською установою.....	42
3.2. Розробка заходів щодо попередження кризових ситуацій у банківській установі.....	47
3.3. Визначення стратегічних напрямів розвитку системи антикризового управління банківською установою.....	51
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний банківський сектор України перебуває в умовах постійної економічної нестабільності, яка обумовлена як внутрішніми структурними проблемами, так і зовнішніми геополітичними та фінансовими викликами. В таких умовах ефективність функціонування банківської установи значною мірою визначається її здатністю оперативно і системно реагувати на кризові явища, що виникають у фінансовому, економічному та регуляторному середовищі. Традиційні підходи до управління, орієнтовані на стабільне зростання активів та контроль ризиків у стандартних умовах, виявляються недостатньо гнучкими та не завжди дозволяють забезпечити безперервність банківських операцій у періоди загострення кризових процесів.

Теоретичним та практичним дослідженням у сфері стратегічного управління розвитком присвятили свої роботи такі вітчизняні вчені: Татар М. С., Козловська О. М. [2]; Бондаренко Н. В., Улянич Ю. В., Мельник К. М., Мігур І. О. [3]; Сіняговський Ю. В. [4]; Руцишин Н. М., Мединська Т. В., Клименко С. М. [5]; Бодрецький М. В. [6]; Лачкова Л. І., Лалабекян В. А. [7]; Азаренков С. Г. [8]; Батрак О. В., Вінник А. О. [9]; Копилук О. І., Музичка О. М., Янків М. Д., Копилук Н. Ю., Луців В. В. [10]; Белікова Т. В., Марченко О. В., Бобровський І. Ю. [11] та ін.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління банківською установою.

Для досягнення поставленої мети в роботі було поставлено такі завдання:

- розкрити сутність та визначити значення антикризового управління банківською установою;
- узагальнити теоретичні підходи до формування системи антикризового управління банківською установою;

- обґрунтувати методичні підходи до аналізу та оцінки системи антикризового управління банківською установою;
- охарактеризувати та провести аналіз основних показників діяльності банківської установи;
- здійснити оцінку стану системи антикризового управління банківською установою;
- провести діагностику ймовірності банкрутства банківської установи як індикатора ефективності системи антикризового управління;
- виявити проблеми і визначити перспективи удосконалення системи антикризового управління банківською установою;
- розробити заходи щодо попередження кризових ситуацій у банківській установі;
- визначити стратегічні напрями розвитку системи антикризового управління банківською установою.

Об'єктом дослідження є процес формування системи антикризового управління банківською установою.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад формування системи антикризового управління банківською установою.

Матеріалами дослідження слугували законодавчі й нормативні акти Верховної Ради України, фінансово-економічні показники діяльності банківської установи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, у яких висвітлено фундаментальні положення антикризового управління банківською установою, електронні ресурси, представлені в мережі Інтернет; результати власних досліджень здобувача, аналітичні розрахунки, виконані в процесі дослідження.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до формування та розвитку системи антикризового управління банківською установою на основі інтеграції SWOT-аналізу, методик оцінки фінансової стійкості та прогнозування кризових ризиків.

Основні положення кваліфікаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у такому:

- удосконалено термінологічно-понятійний апарат антикризового управління банком, зокрема запропоновано уточнене трактування поняття «система антикризового управління банківською установою»; методичний підхід до оцінювання ефективності антикризового управління, який передбачає комплексне поєднання фінансових індикаторів, показників ризикостійкості та якісної оцінки організаційних механізмів реагування;

- набули подальшого розвитку: концептуальні положення формування системи антикризового управління банківською установою, що передбачають інтеграцію стратегічного аналізу (SWOT-методу) з процедурою сценарного прогнозування кризових ситуацій та їх впливу на фінансову стабільність банку; підходи до діагностики ймовірності банкрутства банку, уточнені через адаптацію моделей прогнозування до сучасних умов функціонування українського банківського сектору та з урахуванням впливу макроекономічних викликів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що робота містить науково обґрунтовані теоретичні та методичні положення, висновки і пропозиції щодо системи антикризового управління банківською установою, які можуть бути використані з метою зміцнення конкурентних позицій в економіці України.

Апробація результатів та публікації. Основні результати, положення та висновки дослідження обговорено й схвалено на 2-х конференціях, а саме Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасні технології менеджменту» (18-20 жовтня 2024 р., м. Луцьк) та на Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Актуальні проблеми міжнародних відносин і регіональних досліджень» (11 листопада 2025 р., м. Луцьк). За результатами роботи опубліковано 2 тез доповідей [1; 53].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ

1.1. Сутність та значення антикризового управління банківською установою

Антикризове управління в банківській установі розглядається як комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на ідентифікацію та нейтралізацію загроз фінансовій стабільності. У сучасних умовах підвищеної волатильності фінансових ринків, нестабільності економічного середовища та постійних регуляторних реформ, здатність банку своєчасно виявляти ознаки кризових процесів і коригувати управлінські рішення стає визначальною для збереження його функціональної спроможності.

Розглянемо підходи до визначення поняття антикризове управління.

С. Бас визначає антикризове управління 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» [12].

Б. Пшик трактує антикризове управління банку як «...набір відповідних методів, прийомів та управлінських дій, спрямованих на виявлення, попередження та подолання кризових явищ і ситуацій для того, щоб у подальшому забезпечити стабільну беззбиткову діяльність банків» [13].

О. Копилук та співавтори вважає, що «...антикризове управління банківською діяльністю – це спеціальний вид управління, який трактується у вузькому (нейтралізація кризових явищ) і широкому розумінні з необхідністю застосування специфічних видів та методів управління та здійснюється з метою

діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ на різних рівнях функціонування банківської системи» [14, с. 123].

Ми вважаємо, що антикризове управління банківською установою – це цілеспрямований комплекс організаційних, фінансових і стратегічних заходів, спрямованих на виявлення, оцінку та нейтралізацію потенційних загроз фінансовій стабільності банку, забезпечення його адаптивності до економічних та ринкових коливань і підтримання ефективного функціонування у кризових умовах.

У табл. 1.1. представлено цілі банківської установи в межах антикризового управління.

Таблиця 1.1

Етапи банківської установи в межах антикризового управління

Етапи процесу	Інструменти
1. Регулярний моніторинг фінансового стану банківської установи	експрес-аналіз фінансового стану, який здійснюється регулярно кожні півроку (3 місяці)
2. Глибока фінансова діагностика банкрутства, визначення масштабу загрози кризового стану	поглиблений фінансовий аналіз, розрахунок моделей ймовірності банкрутства Альтмана, Терещенка, Ліса та ін.
3. Визначення масштабів кризового стану, виявлення і вивчення факторів, що обумовили кризовий розвиток банківської установи	маркетингові дослідження, соціально-економічний аналіз, ресурсний аналіз
4. Вироблення концепції і цілей	дерево цілей, оцінка організаційної структури, побудова сценаріїв, використання програмних продуктів
5. Визначення антикризової політики	розробка і оцінка проектів, фінансова логістика, взаємозаліки, реструктуризація/санація
6. Упорядкування плану антикризового управління	мережеве і стрічкове планування
7. Реалізація	фінансовий моніторинг, бюджетування, логістика постачання та збут

Примітка: побудовано автором на основі [15].

Ефективність системи антикризового управління банківською установою значною мірою залежить від послідовності та комплексності застосовуваних заходів. Кожний етап процесу – від регулярного моніторингу фінансового

стану до реалізації антикризових заходів – має чітко визначені інструменти, які забезпечують своєчасне виявлення ризиків, оцінку масштабу загроз та формування адекватних стратегічних рішень.

Системне використання аналітичних методів (експрес- та поглиблений фінансовий аналіз, моделі ймовірності банкрутства), соціально-економічного та ресурсного аналізу дозволяє комплексно оцінювати фактори кризи та визначати пріоритети стабілізаційних заходів. Інструменти стратегічного планування, такі як дерево цілей, сценарний підхід і спеціалізовані програмні продукти, забезпечують вироблення концепції антикризової політики, а мережеве планування та контроль на етапі реалізації гарантують ефективне впровадження заходів.

Розглянемо процес антикризового управління банківською діяльністю (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Процес антикризового управління банківською діяльністю

Примітка: побудовано автором на основі [16].

Процес антикризового управління банківською діяльністю є багатокомпонентною системою, що поєднує аналітичні, управлінські та контрольні процедури, спрямовані на забезпечення фінансової стійкості банку в умовах нестабільного середовища. Його сутність полягає у послідовному здійсненні комплексу дій, які дозволяють виявити потенційні кризові явища, оцінити масштаби їх впливу на діяльність банківської установи, розробити заходи реагування та реалізувати механізми стабілізації.

В сучасних умовах можна виокремити основні стратегічні напрями антикризового управління банківською діяльністю, серед яких:

- 1) реструктуризація зовнішніх боргових зобов'язань;
- 2) проведення рекапіталізації банківських установ;
- 3) удосконалення антикризового управління депозитними продуктами;
- 4) оптимізація та реструктуризація проблемної кредитної заборгованості;
- 5) підвищення ефективності кредитної політики банків;
- 6) реалізація програм скорочення витрат і підвищення фінансової стійкості [17].

Зазначені напрями дають змогу забезпечити комплексний підхід до стабілізації діяльності банківської системи, спрямований на подолання як поточних фінансових труднощів, так і на створення передумов для її сталого розвитку в майбутньому.

Реалізація стратегій антикризового менеджменту передбачає удосконалення внутрішніх процесів управління ризиками, підвищення рівня капіталізації, оптимізацію структури активів і пасивів, а також розробку нових фінансових інструментів, здатних адаптувати банк до змін зовнішнього середовища. Важливу роль при цьому відіграє підвищення довіри клієнтів і партнерів до банку, формування ефективної комунікаційної політики та забезпечення прозорості фінансових операцій.

Антикризове управління банківською діяльністю в Україні здійснюється на рівні державних органів, зокрема уряду та Національного банку України, а також безпосередньо керівництвом окремих банківських установ. Серед

основних інструментів, що застосовуються під час кризових періодів, можна виокремити механізми рефінансування, запровадження тимчасових адміністрацій, регулювання нормативів обов'язкового резервування, надання стабілізаційних кредитів, проведення реструктуризації боргових зобов'язань, а також скорочення операційних витрат шляхом оптимізації та закриття малоприбуткових філій. Антикризові заходи спрямовані на підтримання ліквідності, підвищення фінансової стійкості та запобігання банкрутству банківських установ [18].

Антикризове управління банківською установою має важливе значення, оскільки забезпечує стабільність її функціонування в умовах економічної нестабільності та фінансових ризиків. Його головною метою є своєчасне виявлення загроз, мінімізація негативних наслідків кризових явищ і створення умов для подальшого розвитку банку. Завдяки ефективному антикризовому управлінню банк здатен підтримувати ліквідність, зберігати довіру клієнтів, інвесторів і партнерів, а також забезпечувати виконання своїх фінансових зобов'язань. Заходи сприяють удосконаленню внутрішньої системи управління, підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень та зміцненню конкурентоспроможності установи.

1.2. Теоретичні підходи до формування системи антикризового управління банківською установою

В умовах зростаючої турбулентності фінансового середовища та посилення дестабілізуючих чинників як на національному, так і на глобальному рівнях, формування ефективної системи антикризового управління банківською установою постає як невід'ємний елемент стратегічного розвитку.

На теоретичному рівні дана система розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських механізмів, орієнтованих на раннє виявлення кризових симптомів, їх діагностику, попередження та нейтралізацію наслідків.

Вона спирається на синтез економічних, фінансових і поведінкових концепцій управління, що дозволяє адаптувати банк до мінливих умов ринку, зберігаючи при цьому його фінансову стійкість і репутаційний капітал.

Розглянемо етапи стратегічного антикризового управління банківською установою:

- 1) визначення місії – розкриття головної мети та призначення банку, формування орієнтирів його діяльності в умовах кризи;
- 2) аналіз бізнес-середовища – виявлення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на стабільність банку, оцінка ризиків і можливостей;
- 3) стратегічний аналіз – дослідження фінансового стану, ресурсного потенціалу та конкурентних позицій банку;
- 4) вибір альтернативної стратегії – розробка кількох варіантів антикризових дій і визначення найбільш ефективного напрямку подальшого розвитку;
- 5) реалізація планів і контроль – практичне впровадження антикризових заходів, моніторинг результатів і коригування стратегії відповідно до змін ситуації [19].

Основними методами антикризового управління фінансовою діяльністю банку є:

- нормативно-правові методи передбачають розроблення та впровадження внутрішніх регламентів, положень і політик, що регулюють порядок дій у кризових ситуаціях та визначають принципи антикризового управління фінансовими процесами банку;
- інформаційно-аналітичні методи охоплюють комплекс дій, спрямованих на своєчасне виявлення кризових тенденцій і їх прогнозування. До них належать: проведення стрес-тестування, оцінка якості активів і пасивів, підготовка програм фінансового оздоровлення та планів стабілізації ліквідності, а також формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень;
- організаційно-управлінські методи включають удосконалення системи ризик-менеджменту, впровадження процедур реструктуризації, використання

інструментів аутсорсингу та бенчмаркінгу, оптимізацію чисельності персоналу, формування позитивного іміджу банку, а також закриття збиткових підрозділів чи відмову від неефективних напрямів діяльності;

– фінансові методи спрямовані на забезпечення стабільності фінансових потоків і підвищення рентабельності банку. Вони включають диверсифікацію ресурсної бази та активів, установлення внутрішніх фінансових нормативів і лімітів, залучення довгострокових ресурсів, реструктуризацію боргових зобов'язань, реалізацію непрофільних активів та впровадження сучасних підходів до управління прибутковістю [20].

У сукупності зазначені методи утворюють цілісну систему антикризового управління, здатну забезпечити гнучке реагування банківської установи на зовнішні та внутрішні виклики.

У табл. 1.2 представлено набір методів і заходів антикризового управління в аспекті етапів розвитку кризи як зовнішнього чинника.

Таблиця 1.2

Методи і заходи антикризового управління

Етап розвитку кризи	Методи і заходи антикризового управління
1	2
Попередження	Аналіз зовнішнього середовища передбачає систематичне відстеження «прихованих сигналів», що можуть свідчити про виникнення кризових явищ.
	Оцінка потенційних наслідків негативних факторів полягає у визначенні інтенсивності впливу кризових чинників та оцінці ймовірності ефективної протидії їм.
	Впровадження превентивних заходів включає розробку і реалізацію плану дій, спрямованого на мінімізацію негативного впливу зовнішніх кризових факторів із урахуванням особливостей операційної діяльності компаній мікрокредитування.
Управління під час кризи	Виявлення ознак кризових явищ передбачає своєчасне виявлення перших симптомів кризи та їх кількісне оцінювання.
	Аналіз причин кризи спрямований на дослідження чинників, що спричинили кризову ситуацію, з метою планування ефективних антикризових заходів.
	Ідентифікація типу та глибини кризи полягає у визначенні масштабу та специфіки кризових процесів для коригування стратегічних і тактичних рішень.
	Розробка антикризової програми заходів включає формування системи дій, спрямованої на зменшення негативного впливу кризових явищ із внутрішнього та зовнішнього середовища або на адаптацію до них.

Продовження табл. 1.2

1	2
	Оцінка результатів антикризової програми забезпечує аналіз ефективності впроваджених заходів та слугує підставою для подальших стабілізаційних і управлінських дій.
Подолання наслідків кризи	Оцінка посткризової ситуації передбачає комплексний кількісний та якісний аналіз наслідків кризи, а також визначення ключових факторів і ресурсів, необхідних для її подолання.
	Розробка нових стратегій полягає у формуванні стратегічних рішень на основі виявлених недоліків попередньої антикризової діяльності.
	Впровадження нових стратегій передбачає реалізацію обраних заходів для підвищення ефективності корпоративного управління та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Примітка: побудовано автором на основі [21].

Виходячи з наведених методів і заходів, можна підкреслити, що ефективне антикризове управління потребує формування інтегрованої культури управлінських рішень, яка передбачає постійний моніторинг, адаптацію та навчання на власному досвіді. Системна взаємодія між превентивними, оперативними та посткризовими заходами сприяє формуванню стійких механізмів прийняття рішень, що підвищує здатність банку витримувати зовнішні загрози і забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність.

Стратегія антикризового розвитку або управління повинна поєднувати два взаємопов'язані напрями: стратегію подолання кризи та стратегію її недопущення. У такому підході стратегічне антикризове управління виступає як синтез оперативного та стратегічного менеджменту. Оперативний компонент передбачає контроль поточної ситуації через безперервний моніторинг внутрішніх і зовнішніх факторів, а також вибір і реалізацію заходів для подолання кризових явищ. Стратегічний компонент, у свою чергу, орієнтований на прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій, розробку планів недопущення криз і їх впровадження на основі систематичного спостереження за внутрішнім і зовнішнім середовищем [22].

Види стратегій антикризового управління в банківських установах представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація стратегій антикризового управління

Класифікаційна ознака	Вид антикризових стратегій
Залежно від ієрархічного рівня управління	Корпоративна, ділова та функціональна стратегія.
За джерелами фінансування антикризових заходів	Стратегія самофінансування, зовнішнього фінансування, комбінованого фінансування.
За функціональною спрямованістю антикризових заходів	Стратегія управління активами і пасивами, капіталом, кредитною діяльністю, інвестиціями, залученими коштами.
Залежно від методів ідентифікації та способів реагування на кризові явища та загрози	Стратегія раннього виявлення та реагування на кризові явища, раптового реагування, компенсаційна стратегія.
За характером прийняття та реалізації антикризових управлінських рішень	Стратегія випередження, підйому, розгортання, збігу, наслідування.
Залежно від життєвого циклу розвитку банку та глибини кризи	Стратегія зростання, стабілізації, виживання, реорганізації, ліквідації.
За джерелами виникнення кризових явищ і характером впливу на них	Стратегія підвищення ліквідності активів, оптимізації структури капіталу, обліку та контролю витрат, оптимізації прибутку.

Примітка: побудовано автором на основі [23].

Різноманіття стратегій дозволяє гнучко адаптувати управлінські рішення до специфіки кожної кризи, обираючи оптимальні інструменти залежно від масштабу, глибини та джерел її виникнення. Класифікація підкреслює важливість інтеграції оперативних та стратегічних заходів, а також необхідність врахування життєвого циклу банку та його фінансових можливостей. Впровадження комплексної системи антикризових стратегій забезпечує підвищення стійкості банківської установи, ефективне використання ресурсів та здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ефективність антикризової стратегії значною мірою визначається її здатністю враховувати специфіку кризових явищ та адаптуватися до різних умов, таких як:

- диференціація за видами криз, яка передбачає, що стратегія повинна містити різні підходи залежно від типу кризи – фінансової, операційної, ринкової або репутаційної. Дозволяє вибирати оптимальні методи реагування

та уникати універсальних рішень, які можуть бути неефективними для конкретного виду кризи;

- врахування глибини протікання кризи означає, що стратегія повинна розрізняти поверхневі й глибокі кризові явища, визначати їхній рівень загрози та ступінь впливу на діяльність установи. Забезпечує адекватне планування ресурсів і заходів для стабілізації ситуації;

- врахування причин розвитку кризи передбачає аналіз факторів, що призвели до виникнення кризової ситуації, з метою розробки цільових антикризових заходів, які не лише усувають наслідки, а й запобігають повторенню проблеми в майбутньому;

- врахування стадії життєвого розвитку кризи означає, що стратегія повинна бути адаптована до поточного етапу кризи – від початкових сигналів до повного розгортання та подолання наслідків. Дозволяє реалізувати превентивні, оперативні та посткризові заходи у відповідній послідовності, підвищуючи ефективність управління [24].

Аналіз теоретичних підходів до формування системи антикризового управління банківською установою дозволяє зробити висновок, що ефективність такого управління значною мірою визначається здатністю поєднувати превентивні, оперативні та посткризові заходи у єдину інтегровану систему.

1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки системи антикризового управління банківською установою

Дослідження методичних підходів до аналізу та оцінки системи антикризового управління банківською установою має важливе значення, оскільки вони забезпечують наукове обґрунтування управлінських рішень у періоди фінансової нестабільності. Від ефективності вибору та застосування таких підходів залежить здатність банку своєчасно виявляти загрози,

прогнозувати наслідки кризових явищ і розробляти дієві заходи щодо їх нейтралізації.

Основними принципами формування показників-індикаторів діагностики кризових ситуацій банків є:

- адекватність системи показників задачам діагностичного дослідження;
- присутність інформаційної бази для розрахунків показників, виконання порівняння показників;
- існування методик розрахунку індикаторів ризиків банку;
- створення інформаційної бази даних про показники-індикатори ризиків банку;
- вивчення всіх показників, пов'язаних з діяльністю банку;
- фільтрація дублюючих показників-індикаторів з різних сфер діяльності для оптимізації їх кількості;
- можливість конкретизувати зміни в часі кризових ситуацій [25].

Принципи формування системи показників-індикаторів мають забезпечувати не лише своєчасне виявлення ознак фінансової нестабільності, а й створення основи для прогнозування можливих кризових явищ у діяльності банку. Важливим аспектом є побудова взаємозв'язків між окремими індикаторами, що дозволяє комплексно оцінити рівень ризиків та фінансову стійкість установи.

Для ефективного антикризового управління необхідно враховувати як кількісні, так і якісні характеристики показників, що дає змогу не лише констатувати факт настання кризи, а й визначати її глибину та потенційні шляхи подолання. Система показників має бути гнучкою, здатною до оновлення з урахуванням змін у макроекономічному середовищі, нормативно-правовому полі та внутрішній структурі банку.

Розвиток системи антикризового управління значною мірою визначається впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують умови функціонування банківської установи та впливають на вибір її стратегії розвитку. Оцінювання ефективності цієї системи здійснюється шляхом аналізу стану банківської

діяльності у певний період, виявлення частоти виникнення кризових ситуацій і розміру непередбачених витрат. Рівень дієвості антикризових заходів у період загострення кризи та під час застосування різних управлінських інструментів можна визначити за допомогою низки критеріїв, які доцільно згрупувати за чотирма напрямками: організаційними, економічними, фінансовими та репутаційними [26].

До організаційних критеріїв доцільно віднести такі показники, як завершення формування оновленої управлінської команди банку, перегляд спектра банківських послуг із відмовою від нерентабельних чи збиткових напрямів діяльності, а також часткове оновлення кадрового складу як у центральному офісі, так і в регіональних підрозділах.

Економічні критерії охоплюють скорочення рівня збитків, реалізацію надлишкових матеріальних активів, що не беруть участі у банківській діяльності, оптимізацію мережі філій, зниження витрат на оплату праці та поступове повернення колишніх клієнтів на обслуговування в установу.

До фінансових критеріїв доцільно віднести такі показники: припинення відтоку коштів від економічних суб'єктів; проведення процесу докапіталізації та його належне юридичне оформлення; збільшення рівня повернення кредитів позичальниками та зменшення частки простроченої заборгованості; стабілізацію співвідношення між зобов'язаннями банку та його надходженнями; скорочення заборгованості перед контрагентами; а також впровадження системи антикризового менеджменту з урахуванням набутого досвіду.

Репутаційні критерії, у свою чергу, охоплюють такі аспекти: динаміку зміни кількості клієнтів, темпи скорочення відтоку депозитів фізичних осіб, рівень пролонгації вкладів, частоту звернень клієнтів на гарячу лінію, кількість негативних публікацій у засобах масової інформації та відгуків у мережі Інтернет, а також кількість письмових скарг, адресованих керівництву банку. Варто зазначити, що саме репутаційні показники мають визначальне значення у

процесі відновлення діяльності банківської установи, адже вони свідчать про поступове повернення довіри клієнтів.

Вважаємо, що оцінювання системи антикризового управління банківської установи варто провести за показниками ефективності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Показники оцінки ефективності антикризового управління банківської установи

№ з/п	Показник	Економічний зміст
Економічний зміст		
1	Коефіцієнт «фінансового важеля»	Розкриває здатність банку залучати ресурси на фінансовому ринку
2	Коефіцієнт надійності	Показує, скільки фактично сплаченого статутного капіталу припадає на 1 грн активів
3	Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів – достатність капіталу	Розкриває достатність сформованого власного капіталу в активізації та покритті різних ризиків
4	Коефіцієнт захищеності власного капіталу	Співвідношення капіталізованих активів і власного капіталу. Показує, яку частину капіталу розміщено в нерухомість (майно)
5	Коефіцієнт захищеності дохідних активів	Сигналізує про захист дохідних активів (що чутливі до зміни процентних ставок) мобільним власним капіталом
6	Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	Ступінь покриття активів власним капіталом. Служить показником ризику банку
Показники, що характеризують ділову активність банку		
7	Коефіцієнт активності залучення ресурсів	Питома вага залучених ресурсів у загальних пасивах
8	Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів	Питома вага одержаних міжбанківських кредитів у загальних пасивах
Показники ліквідності банку		
9	Коефіцієнт миттєвої ліквідності	Показує можливість банку погашати «живими» грошми з коррахунків і каси зобов'язання за всіма депозитами
10	Коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань банку	Характеризує максимальну можливість банку в погашенні зобов'язань всіма активами
Показники ефективності управління банком		
11	Загальний рівень рентабельності	Розмір балансового прибутку на 1 грн доходу
12	Окупність витрат доходами	Розмір доходу на 1 грн витрат
13	Рентабельність власного капіталу, %	Відображає ефективність використання банком власних коштів для отримання прибутку
14	Рентабельність активів, %	Рівень окупності чистим прибутком середньорічних активів у цілому

Примітка: побудовано автором на основі [27].

Система показників, поданих у табл. 1.4, забезпечує можливість комплексного аналізу ефективності антикризового управління банком з урахуванням різних аспектів його діяльності – від фінансової стабільності до рівня прибутковості та ділової активності.

Кожен із наведених коефіцієнтів виконує важливу діагностичну функцію: показники капіталізації та ліквідності відображають рівень фінансової надійності, коефіцієнти рентабельності – результативність управлінських рішень, а індикатори активності засвідчують здатність банку ефективно залучати ресурси й управляти ними.

Узагальнення отриманих результатів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони системи управління, оцінити ефективність застосованих антикризових заходів, а також розробити рекомендації щодо підвищення стійкості банківської установи в умовах економічної нестабільності. Застосування цих показників у динаміці сприяє своєчасному виявленню кризових тенденцій і формуванню адаптивної стратегії розвитку *****.

Оцінювання ефективності антикризового управління банківської установи здійснюється також на основі моделей оцінки ймовірності банкрутства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Моделі оцінки ймовірності банкрутства

Назва	Формула	Нормативне значення
1	2	4
Модель Альтмана	$K_A = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$, де X_1 – робочий капітал/активи; X_2 – нерозподілений прибуток/активи; X_3 – прибуток до сплати відсотків/загальні активи; X_4 – власний капітал/сума зобов'язань.	Якщо $K_A > 2,99$, то фінансовий стан стійкий, ризик банкрутства низький; $1,81 < K_A < 2,99$ – «сіра зона», існує потенційна загроза неплатоспроможності; якщо $K_A < 1,81$ – висока ймовірність банкрутства.
Модель Р. Ліса	$K_L = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,01X_4$, де X_1 – робочий капітал/активи; X_2 – прибуток від реалізації/активи; X_3 – нерозподілений прибуток/активи; X_4 – власний капітал/позиковий капітал.	За умови, що $K_L < 0,037$, то ймовірність банкрутства висока; якщо показник знаходиться в межах $0,037 - 0,066$, існує ризик фінансових труднощів; якщо $K_L > 0,066$ фінансовий стан установи вважається стабільним.

Продовження табл. 1.5

1	2	4
Модель Спрінгейта	$K_C = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$, де A – робочий капітал/загальні активи; B – прибуток до сплати відсотків і податків/загальні активи; C – прибуток до сплати податків/короткострокові зобов'язання; D – обсяг продажу/загальні активи.	Якщо $K_C < 0,862$, то установа має високу ймовірність банкрутства; якщо $K_C \geq 0,862$ фінансовий стан вважається задовільним і ризик неплатоспроможності низький.
Модель О. Терещенка	$K_{TEP} = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$, де X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань; X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань; X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів; X_4 – відношення прибутку до виручки; X_5 – відношення виробничих запасів до виручки; X_6 – відношення виручки до основного капіталу.	Якщо $K_{TEP} > 2$ – банкрутство не загрожує, $1 < K_{TEP} < 2$ – фінансова стійкість порушена, $0 < K_{TEP} < 1$ – існує загроза банкрутства.

Примітка: побудовано автором на основі [28–32].

В умовах динамічного та нестабільного фінансового середовища оцінка дозволяє своєчасно виявити потенційні загрози платоспроможності, ліквідності чи прибутковості банку, а також визначити ефективність застосованих управлінських інструментів. Результати оцінювання створюють аналітичну базу для прийняття стратегічних рішень, удосконалення внутрішніх політик ризик-менеджменту та підвищення адаптивності банку до зовнішніх викликів. Регулярна діагностика системи антикризового управління сприяє зміцненню довіри з боку клієнтів, інвесторів і регуляторів, забезпечуючи сталий розвиток банківської установи навіть у періоди економічної турбулентності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності
банківської установи

(*****) є однією з найбільших фінансово-кредитних установ України, що належить до державного сектору банківської системи. ***** заснований у 1991 році на базі державної системи ощадних кас і сьогодні функціонує як державна фінансова установа, 100% акцій якої належать державі [33].

Повне найменування: *****

*****.

Скорочене найменування: *****.

Організаційно-правова форма: акціонерне товариство.

Форма власності: державна (100 % акцій належить державі в особі Кабінету Міністрів України).

Код ЄДРПОУ: *****.

Юридична адреса: *****, м. ****, вул. *****, **** [34].

Основними напрямками діяльності ***** є залучення депозитів фізичних та юридичних осіб, кредитування підприємств і населення, обслуговування державних програм, операції з цінними паперами, а також надання широкого спектра сучасних банківських послуг [35]. Установа має розгалужену мережу відділень по всій Україні, що забезпечує доступність фінансових послуг навіть у найвіддаленіших регіонах. Високий рівень капіталізації, диверсифікований портфель активів і підтримка держави визначають стабільність та надійність банку.

Державна форма власності забезпечує банку стратегічну стабільність, надійність та особливу соціальну роль у фінансовій системі держави. ***** виконує функції не лише комерційного банку, а й соціально орієнтованої фінансової установи, що реалізує державні програми з виплати соціальних допомог, пенсій, підтримки малого та середнього бізнесу, а також енергоефективності [37].

Організаційно-правова форма ***** передбачає, що банк є юридичною особою, діє на основі Статуту, затвердженого Кабінетом Міністрів України, та чинного законодавства України, зокрема Законів України «Про банки і банківську діяльність», «Про акціонерні товариства», «Про Національний банк України» [37].

Як акціонерне товариство, банк має органи управління, до яких належать:

- наглядова рада здійснює контроль за діяльністю банку, затверджує стратегію розвитку та основні напрями діяльності;
- правління є виконавчим органом, який забезпечує поточне керівництво діяльністю банку;
- голова правління очолює виконавчий орган і представляє банк у взаємовідносинах з державними та фінансовими структурами;
- ревізійна комісія здійснює внутрішній контроль за фінансово-господарською діяльністю [38].

Діяльність ***** спрямована на реалізацію таких стратегічних цілей:

- підвищення ефективності використання фінансових ресурсів;
- розширення спектра банківських продуктів і послуг;
- забезпечення надійності та ліквідності банку;
- цифровізація банківських процесів і розвиток дистанційного обслуговування клієнтів;
- сприяння розвитку малого та середнього бізнесу шляхом кредитної підтримки;
- участь у реалізації державних соціальних і економічних програм;

– підвищення конкурентоспроможності на національному банківському ринку [39].

Характер господарської діяльності банку визначається його статусом універсальної фінансово-кредитної установи, яка здійснює повний комплекс банківських операцій.

***** поєднує комерційні інтереси з виконанням соціальних зобов'язань, що робить його діяльність економічно доцільною, суспільно значущою та спрямованою на забезпечення сталого розвитку фінансової системи України.

Основні техніко-економічні показники діяльності ***** за 2022–2024 роки приведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники *****

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн	22181531	28724508	34610880	6542977	5886372	29,50	20,49
Чистий процентний дохід	14984119	18729538	24321593	3745419	5592055	25,00	29,86
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	638342	5976482	7893179	5338140	1916697	836,25	32,07
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2287	2205	2236	-82	31	-3,59	1,41
Фонд оплати праці, тис. грн	857172	900026	925325	42854	25299	5,00	2,81
Фондовіддача, грн	3,82	1,93	0,73	-1,89	-1,2	-49,48	-62,18
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	18123	23125	25211	5002	2086	27,60	9,02
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	5599951	8365071	10788740	2765120	2423669	49,38	28,97
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	250081542	282451877	259697056	32370335	-22754821	12,94	-8,06

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність власного капіталу, %	0,16	0,23	0,25	0,07	0,02	43,75	8,70
Рентабельність основної діяльності, %	4,31	6,89	7,03	2,58	0,14	59,86	2,03
Рентабельність активів, %	1,65	1,57	0,58	-0,08	-0,99	-4,85	-63,06
Дебіторська заборгованість, тис. грн	462907	317919	264777	-144988	-53142	-31,32	-16,72
Кредиторська заборгованість, тис. грн	1767812	939501	1284526	-828311	345025	-46,86	36,72

Примітка: розраховано за даними банку.

Аналіз динаміки основних фінансових показників ***** за 2022–2024 роки свідчить про загальне покращення фінансового стану банку, незважаючи на певні негативні тенденції. Власний капітал демонструє стабільне зростання: за два роки він збільшився на 12,4 млрд грн (на 56 %), що є позитивною ознакою фінансової стійкості установи. Значне зростання також спостерігається у чистому процентному доході (на 62,3 %) та чистому прибутку (у 12,4 рази), що вказує на підвищення ефективності основної діяльності банку.

Позитивною є також динаміка рентабельності власного капіталу (зростання на 56 %), а також рентабельності основної діяльності, яка зросла з 4,31 % до 7,03 %. Водночас спостерігається суттєве зниження рентабельності активів (на 63 %), що може свідчити про зниження ефективності використання ресурсів у цілому.

Середньомісячна заробітна плата працівників демонструє зростання на 38,9 %, що позитивно впливає на мотивацію персоналу, однак чисельність працівників у 2023 році дещо скоротилася. Зниження показника фондівіддачі з 3,82 грн до 0,73 грн (падіння на 81 %) потребує уваги, оскільки вказує на зниження ефективності використання основних фондів. Щодо обігових активів, то у 2024 році спостерігається їх скорочення, що супроводжується зниженням

дебіторської заборгованості (на 43 %) та зменшенням кредиторської заборгованості у 2023 році з наступним зростанням у 2024-му.

Фінансові результати ***** свідчать про ефективну реалізацію стратегічних завдань, однак окремі аспекти, зокрема зниження рентабельності активів і фондівіддачі, потребують глибшого аналізу та коригувальних дій у сфері управління активами.

Для здійснення аналізу фінансово-майнового стану діяльності ***** побудуємо табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів *****

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Процентні доходи, тис. грн	14984119	18729538	24321593	3745419	5592055	25,00	29,86
Процентні витрати, тис. грн	7564688	13867477	19634212	2402384	5766735	31,76	41,58
Комісійні доходи, тис. грн	9386584	12025296	12930880	2638712	905584	28,11	7,53
Комісійні витрати, тис. грн	3447839	5375663	6164063	1927824	788400	55,91	14,67
Витрати, пов'язані з персоналом, тис. грн	8145471	7248905	9110638	-896566	1861733	-11,01	25,68
Операційні доходи, тис. грн	15239576	24339512	37332278	9099936	12992766	59,71	53,38
Адміністративні та операційні витрати, тис. грн	4628921	5841418	7199680	1212497	1358262	26,19	23,25
Інші фінансові активи, тис. грн	752726	746511	502245	-6215	-244266	-0,83	-32,72
Інші активи, тис. грн	269274070	346535723	428513334	77261653	81977611	28,69	23,66
Витрати з податку на прибуток, тис. грн	53770	3277200	10664430	3223430	7387230	5994,85	225,41
Чистий фінансовий результат, тис. грн	638342	5976482	7893179	5338140	1916697	836,25	32,07

Примітка: розраховано на основі фінансової звітності банку.

Аналіз основних фінансових показників ***** за період 2022–2024 рр. демонструє позитивну динаміку основних джерел доходу та прибутковості банку. Зокрема, процентні доходи зросли на 62,3 % за два роки (з 14,98 млрд грн у 2022 році до 24,32 млрд грн у 2024 році), що свідчить про збільшення обсягу кредитних операцій і ефективну діяльність банку на ринку. Комісійні доходи також продемонстрували зростання, хоча й менш динамічне (на 37,8 %).

Однак варто звернути увагу на значне зростання процентних витрат – на 120 % за досліджуваний період, що може свідчити про збільшення вартості залучених ресурсів або зміну структури зобов'язань банку. Аналогічно зростали й комісійні витрати – на 78,7 %. Ці показники вказують на необхідність посилення контролю за витратами та перегляду тарифної політики.

Позитивним є зростання операційних доходів на понад 145 %, що забезпечує основу для подальшого розвитку та інвестування в інноваційні проекти. При цьому адміністративні та операційні витрати зросли пропорційно менше – на 55,5 %, що свідчить про відносну оптимізацію витратної частини.

Важливо відзначити суттєве зростання чистого фінансового результату – у 12,4 рази (з 638 тис. грн до майже 7,9 млрд грн), що демонструє успішну реалізацію стратегії банку. Однак різке зростання витрат з податку на прибуток у 2024 році (у 22 рази порівняно з 2023 роком) потребує подальшого аналізу щодо фіскального навантаження та ефективності податкового планування.

Проведемо аналіз показників, що характеризують ефективність діяльності ***** (табл. 2.3).

Рентабельність активів (ROA) ***** упродовж 2021–2024 років демонструє стабільно високі значення, що значно перевищують нормативне обмеження >1%. У 2021 році показник становив 14,4 %, у 2022 році зріс до 16,5 %, що свідчить про зростання ефективності використання активів банку. У 2023 році відбулося незначне зниження до 15,7 %, проте у 2024 році показник значно підвищився – до 22,8 %. Динаміка свідчить про посилення

прибутковості активів банку та ефективне управління ресурсами, що забезпечує зростання фінансових результатів навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 2.3

Показники, що характеризують ефективність діяльності *****

№ з/п	Показник	Нормати вне значення	Значення для *****			
			2021	2022	2023	2024
1.	Рентабельність активів (ROA, Return on Assets), %	>1	14,4	16,5	15,7	22,8
2.	Рентабельність власного капіталу (ROE, Return on Equity)	>15	4,83	16,3	23,1	25,2
3.	Коефіцієнт надійності	>0,05	0,10	0,09	0,11	0,20
4.	Коефіцієнт «фінансового важеля»	>20	9,74	11,14	12,39	12,52
5.	Мультиплікатор капіталу	12-15	10,74	12,14	13,20	13,39
6.	Коефіцієнт достатності капіталу	>0,1	0,09	0,08	0,10	0,13
7.	Чиста процентна маржа, %	>4,5	5,71	5,28	5,98	8,99
8.	Коефіцієнт загальної ліквідності	>1	1,10	1,09	1,14	1,16
9.	Рентабельність витрат на персонал	x	16,73	7,84	9,92	10,53
10.	Продуктивність праці працівника	x	454,51	279,12	332,88	353,1

Примітка: побудовано автором.

Рентабельність власного капіталу (ROE) демонструє позитивну динаміку, перевищуючи норматив (>15%) з 2022 року та досягнувши 25,2 % у 2024 році, що свідчить про зростання прибутковості банку для його акціонерів та ефективне використання власного капіталу.

Коефіцієнт надійності покращується – з 0,10 у 2021 році до 0,20 у 2024 році, який вказує на зростання фінансової стійкості банку та відповідність нормативним вимогам щодо достатності капіталу.

Коефіцієнт фінансового важеля протягом аналізованого періоду залишався нижчим за норматив (>20), досягнувши лише 12,52 у 2024 році, що

свідчить про обережну політику банку щодо використання залучених коштів і високу частку власного капіталу в структурі джерел фінансування.

Мультиплікатор капіталу демонструє поступове зростання і наближається до рекомендованих меж (12–15), досягнувши 13,39 у 2024 році, що відображає покращення ефективності управління капіталом банку.

Коефіцієнт достатності капіталу лише у 2024 році перевищив нормативне значення ($>0,1$), склавши 0,13. Динаміка свідчить про зміцнення фінансової основи банку та зниження ризиків втрати платоспроможності.

Чиста процентна маржа стабільно перевищує нормативне значення ($>4,5\%$) і у 2024 році досягає найвищого значення за весь період – 8,99 %, що є позитивним сигналом щодо прибутковості та ефективності основної діяльності банку.

Рентабельність витрат на персонал після зниження у 2022 році поступово зростає, досягнувши 10,53 % у 2024 році, що свідчить про покращення ефективності використання кадрових ресурсів та зростання віддачі від інвестицій у персонал.

Загалом фінансовий стан ***** у 2022–2024 роках характеризується позитивною динамікою основних показників ефективності та стабільності. Особливо варто відзначити зростання рентабельності власного капіталу, чистої процентної маржі та достатності капіталу. Разом із цим доцільно звернути увагу на подальше покращення показників фінансового важеля та продуктивності праці.

2.2. Оцінка стану системи антикризового управління банківською установою

Як одна з провідних державних банківських установ України, ***** відіграє стратегічну роль у фінансовій безпеці держави, тому необхідним є своєчасне виявлення кризових ризиків і слабких місць у системі

управління. Проведення комплексної оцінки дозволяє визначити ефективність дій керівництва в умовах нестабільності, оцінити якість управління ризиками, ліквідністю та капіталом, а також розробити превентивні заходи для мінімізації можливих загроз.

Проведемо аналіз і оцінку стану системи антикризового управління ***** за основними показниками оцінки ефективності антикризового управління банком (табл. 2.1).

У табл. 2.4 проведемо аналіз показників, що мають економічний зміст.

Таблиця 2.4

Аналіз показників економічного змісту системи антикризового управління

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт «фінансового важеля»	9,74	11,14	12,39	12,52	9,74	11,14	12,39
Коефіцієнт надійності	0,10	0,09	0,11	0,20	0,10	0,09	0,11
Коефіцієнт достатності капіталу	0,09	0,08	0,10	0,13	0,09	0,08	0,10
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	0,10	0,46	0,46	0,35	0,01	350,0	2,22
Коефіцієнт захищеності дохідних активів	2,66	0,32	0,31	-2,34	-0,01	-87,96	-3,13
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	10,74	12,14	13,20	13,39	10,74	12,14	13,20

Примітка: побудовано автором.

Аналіз показників економічного змісту системи антикризового управління ***** свідчить про певні зміни у фінансовій стійкості та ефективності діяльності банку протягом 2022–2024 років.

Коефіцієнт фінансового важеля зріс із 9,74 у 2022 році до 12,39 у 2024 році, що свідчить про зростання залежності банку від залучених коштів. Така тенденція може вказувати на активніше використання позикового капіталу, що підвищує потенційну прибутковість власного капіталу, але водночас збільшує фінансові ризики.

Коефіцієнт надійності залишався відносно стабільним: 0,10 у 2022 році, 0,09 у 2023 році та 0,11 у 2024 році. Незначні коливання цього показника свідчать про стабільну структуру капіталу та достатній рівень платоспроможності банку, що забезпечує його здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами.

Коефіцієнт достатності капіталу коливався в межах 0,08–0,10, що відповідає нормативним вимогам і свідчить про поступове посилення капітальної бази банку. Підвищення показника у 2024 році вказує на покращення фінансової стійкості.

Коефіцієнт захищеності власного капіталу зріс із 0,10 у 2022 році до 0,46 у 2024 році, що є позитивною тенденцією. Це свідчить про підвищення здатності банку покривати свої капіталізовані активи власними ресурсами та зміцнення фінансової автономії.

Водночас коефіцієнт захищеності дохідних активів має негативну динаміку: зниження з 2,66 у 2022 році до 0,31 у 2024 році може свідчити про зменшення рівня захищеності активів та зростання ризиковості діяльності. Це є сигналом для посилення антикризових заходів і підвищення якості управління активами.

Коефіцієнт мультиплікатора капіталу зріс із 10,74 до 13,20, що характеризує зростання ефективності використання власного капіталу, але може також означати підвищення ризику через надмірну залежність від позикових коштів.

Фінансовий стан ***** демонструє позитивні тенденції у зміцненні капітальної бази та фінансової стійкості. Проте негативна динаміка захищеності дохідних активів вимагає посилення контролю за ризиковими операціями та вдосконалення системи антикризового управління.

У табл. 2.5 проведемо аналіз показників, що характеризують ділову активність банку.

Аналіз показників ділової активності ***** свідчить про позитивну динаміку у сфері залучення ресурсів. Зокрема, коефіцієнт активності

залучення ресурсів зріс із 0,91 у 2022 році до 0,96 у 2024 році, що означає підвищення ефективності використання пасивів банку та зростання його спроможності мобілізувати фінансові ресурси для здійснення операційної діяльності. Це може свідчити про посилення довіри клієнтів і стабільність депозитної бази.

Таблиця 2.5

Аналіз показників ділової активності *****

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт активності залучення ресурсів	0,91	0,95	0,96	0,04	0,01	4,40	1,05
Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів	0,002	0,001	0,001	-0,001	0	-50,00	0,00

Примітка: побудовано автором.

Водночас коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів демонструє зниження – з 0,002 до 0,001, що може вказувати на зменшення залежності банку від зовнішніх короткострокових запозичень. Така тенденція є позитивною, оскільки засвідчує зміцнення внутрішньої фінансової стійкості та зростання рівня автономності банку у формуванні ресурсної бази.

У табл. 2.6 проведемо аналіз показників, що характеризують ліквідність банку.

Таблиця 2.6

Аналіз показників ліквідності *****

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	1,23	1,32	2,41	0,09	1,09	7,32	82,58
Коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань банку	0,65	0,68	0,69	0,03	0,01	4,62	1,47

Примітка: побудовано автором.

Аналіз показників ліквідності ***** показує суттєве покращення фінансової стійкості установи протягом досліджуваного періоду. Зокрема, коефіцієнт миттєвої ліквідності зріс із 1,23 у 2022 році до 2,41 у 2024 році, що свідчить про значне підвищення здатності банку оперативно виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Така тенденція є позитивною, оскільки свідчить про ефективне управління грошовими коштами та достатній рівень резервів для забезпечення платоспроможності.

Коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань також зріс із 0,65 до 0,69, що підтверджує підвищення загальної фінансової гнучкості банку. Отже, динаміка показників ліквідності засвідчує зростання рівня надійності ***** і його здатність стабільно функціонувати навіть у разі виникнення кризових ситуацій на фінансовому ринку.

У табл. 2.7 проведемо аналіз ефективності управління банком.

Таблиця 2.7

Аналіз показників ефективності управління *****

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Загальний рівень рентабельності	0,02	0,40	0,54	0,38	0,14	1900,0	35,00
Окупність витрат доходами	1,80	1,52	0,55	-0,28	-0,97	-15,56	-63,82
Рентабельність власного капіталу, %	16,3	23,1	25,2	6,8	2,1	41,72	9,09
Рентабельність активів, %	16,5	15,7	22,8	-0,8	7,1	-4,85	45,22

Примітка: побудовано автором.

Упродовж 2022–2024 років динаміка рентабельності підприємства характеризується загальною тенденцією до зростання. Загальний рівень рентабельності збільшився з 0,02 до 0,54, тобто на 0,52 пунктів, що становить зростання на 2600 %, що свідчить про суттєве покращення прибутковості діяльності.

Рентабельність власного капіталу також демонструє позитивну тенденцію – зростання з 16,3 % у 2022 році до 25,2 % у 2024 році, тобто на 8,9 пунктів або на 54,6 %, що вказує на ефективніше використання власних коштів підприємства для отримання прибутку.

Рентабельність активів у 2024 році зросла до 22,8 %, що на 45,2 % більше, ніж у 2023 році, що відображає підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Водночас показник окупності витрат доходами знизився з 1,80 до 0,55 (на 69,4 %), що може свідчити про збільшення собівартості продукції або зниження рівня доходів.

Загалом підприємство демонструє позитивну тенденцію до зростання рентабельності, однак потребує оптимізації витрат для підвищення ефективності фінансових результатів.

У контексті антикризової стратегії ***** проведений аналіз має важливе стратегічне значення, оскільки дозволяє оцінити здатність банку адаптуватися до кризових умов та забезпечувати стабільність своєї діяльності. Зростання рівня рентабельності активів і власного капіталу свідчить про результативність управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів навіть за умов економічних викликів. Підвищення показників ліквідності вказує на посилення фінансової стійкості банку, що є важливим елементом антикризового управління, адже забезпечує своєчасне виконання зобов'язань перед клієнтами та партнерами.

Покращення коефіцієнтів активності залучення ресурсів відображає зростання довіри до банку та ефективність політики управління пасивами, що дозволяє підтримувати належний рівень капіталізації і фінансування операцій. Разом із тим зниження окупності витрат доходами сигналізує про потребу в подальшій оптимізації витрат і вдосконаленні внутрішніх процесів.

Отже, отримані результати підтверджують, що система антикризового управління ***** є дієвим інструментом забезпечення його фінансової рівноваги, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на банківському ринку України в умовах нестабільного економічного середовища

2.3. Діагностика ймовірності банкрутства банківської установи як індикатор ефективності системи антикризового управління

Для державного банку, яким є *****, своєчасна діагностика банкрутства має ще й системне значення – вона забезпечує стабільність усієї банківської системи та зміцнює довіру населення і бізнесу до державного сектору. Результати оцінки ймовірності банкрутства виступають своєрідним маркером ефективності управлінських рішень, виявляють слабкі місця у фінансовій політиці та дозволяють коригувати антикризову стратегію з метою запобігання загрозам неплатоспроможності й збереження фінансової стабільності банку.

Проведемо діагностику ймовірності банкрутства ***** за моделлю Альтмана (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Діагностика ймовірності банкрутства ***** за моделлю Альтмана

Показник / Рік	2022	2023	2024
X_1	0,82	0,83	0,81
X_2	0,928	0,927	0,927
X_3	0,087	0,054	0,034
X_4	0,13	0,16	0,09
X_5	0,087	0,070	0,060
K_A	2,74	2,64	2,51

Примітка: побудовано автором.

Отримані результати розрахунків за моделлю Альтмана свідчать про те, що значення інтегрального показника упродовж 2022–2024 рр. перебували в межах «сірої зони». Так, у 2022 р. коефіцієнт становив 2,74, у 2023 р. – 2,64, а у 2024 р. – 2,50. Динаміка вказує на тенденцію до поступового зниження фінансової стійкості ***** та підвищення ризику втрати платоспроможності.

Хоча показники не досягають критичного рівня (менше 1,81), проте вони не свідчать і про повну фінансову безпеку (понад 2,99). Це означає, що банк функціонує в умовах помірного ризику, і за несприятливих зовнішніх або внутрішніх факторів можливе погіршення його фінансового стану.

Проведемо діагностику ймовірності банкрутства ***** за моделлю Р. Ліса (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Діагностика ймовірності банкрутства ***** за моделлю Р. Ліса

Показник / Рік	2022	2023	2024
X_1	0,82	0,83	0,81
X_2	0,063	0,070	0,087
X_3	0,928	0,927	0,927
X_4	0,194	0,230	0,236
K_L	0,094	0,095	0,094

Примітка: побудовано автором.

Значення показника Р. Ліса упродовж 2022–2024 рр. перевищують порогове значення 0,066, що свідчить про стабільний фінансовий стан ***** та низьку ймовірність банкрутства. Динаміка коефіцієнта є відносно сталою, що підтверджує ефективність антикризового управління, раціональне використання активів і здатність установи виконувати свої фінансові зобов'язання.

Проведемо діагностику ймовірності банкрутства ***** за моделлю Спрінгейта (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Діагностика ймовірності банкрутства ***** за моделлю Спрінгейта

Показник / Рік	2022	2023	2024
A	0,82	0,83	0,81
B	0,087	0,054	0,034
C	0,035	0,056	0,093
D	0,063	0,070	0,087
K_C	1,15	1,09	1,06

Примітка: побудовано автором.

Упродовж 2022–2024 рр. значення коефіцієнта Спрінгейта для ***** перевищували пороговий рівень 0,862, що свідчить про задовільний фінансовий стан установи та низьку ймовірність банкрутства. Незважаючи на незначне зниження показника в динаміці, банк залишається платоспроможним і фінансово стійким, ефективно використовує активи й демонструє стабільну прибутковість. Таким чином, ризик неплатоспроможності

протягом аналізованого періоду є мінімальним, а фінансова стабільність установи – високою.

Проведемо діагностику ймовірності банкрутства ***** за моделлю Терещенка (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Діагностика ймовірності банкрутства ***** за моделлю Терещенка

Показник Рік	2022	2023	2024
X_1	0,171	0,156	0,144
X_2	1,090	1,090	1,088
X_3	0,033	0,054	0,073
X_4	0,529	0,699	0,777
X_5	2,48	2,04	1,52
X_6	0,77	0,85	1,13
$K_{\text{ТЕР}}$	4,140	5,053	5,487

Примітка: побудовано автором.

Впродовж 2022–2024 рр. значення коефіцієнта Терещенка для ***** перевищували рівень 2, що свідчить про високу фінансову стійкість установи та відсутність загрози банкрутства. Позитивна динаміка показника підтверджує посилення стабільності банку, зростання ефективності управління активами і капіталом, а також достатній рівень ліквідності. Це відображає здатність банку своєчасно виконувати свої зобов'язання та підтримувати надійну фінансову позицію навіть в умовах економічної нестабільності. За результатами проведених розрахунків за чотирма моделями прогнозування ймовірності банкрутства – Альтмана, Ліса, Спрінгейта та Терещенка – можна зробити висновок, що ***** характеризується стабільним фінансовим станом та низьким рівнем ризику неплатоспроможності упродовж 2022–2024 років. Усі використані моделі підтверджують відсутність загрози банкрутства, що свідчить про ефективність системи антикризового управління і збалансовану політику банку в частині управління активами, капіталом і прибутковістю.

Узагальнено отримані результати у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники ймовірності банкрутства *****

Модель банкрутства	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Альтмана	2,74	2,64	2,51
Р. Ліса	0,094	0,095	0,094
Спрінгейта	1,15	1,09	1,06
Терещенка	4,140	5,053	5,487

Примітка: побудовано автором.

Водночас спостерігається тенденція до незначного зниження більшості інтегральних показників, що може бути наслідком впливу макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків та загального зниження ділової активності в країні. Динаміка вказує на потребу постійного моніторингу ключових фінансових індикаторів та удосконалення антикризових заходів.

З метою підтримання належного рівня фінансової стійкості доцільно посилити політику управління ліквідністю, оптимізувати структуру активів, підвищити ефективність операційної діяльності та забезпечити стабільне зростання прибутковості. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню довіри вкладників і партнерів до банку, а також зміцненню його ролі як одного з ключових елементів фінансової системи України.

Отже, проведена діагностика підтвердила, що ***** має достатній запас фінансової міцності, а його система антикризового управління є дієвим інструментом запобігання кризовим ситуаціям і підтримання стабільного розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ

3.1. Виявлення проблем і визначення перспектив удосконалення системи антикризового управління банківською установою

Аналіз діяльності ***** свідчить про наявність певних проблем і недоліків у функціонуванні його антикризової системи, що знижують її адаптивність і результативність.

Однією з основних проблем є недостатня оперативність реагування на зміну макроекономічної ситуації, що особливо проявляється в умовах воєнного стану, інфляційних коливань та загострення ризиків у банківському секторі. Система внутрішнього моніторингу ризиків не завжди здатна своєчасно ідентифікувати потенційні загрози ліквідності, кредитного портфеля чи валютних операцій. Тому існує необхідність посилення аналітичної складової управління ризиками та запровадження цифрових інструментів прогнозування кризових ситуацій.

Суттєвим недоліком є фрагментарність антикризових заходів, що проявляється у відсутності чіткої інтеграції між фінансовими, організаційними та управлінськими рішеннями. Зокрема, окремі антикризові дії носять реактивний характер, тобто здійснюються після виникнення кризових ознак, а не в межах системи попереджувального управління. Унаслідок цього банк втрачає можливість мінімізувати негативні наслідки ще на початкових етапах розвитку кризи [40].

Серед внутрішніх проблем варто відзначити недостатню координацію між структурними підрозділами, залученими до процесу антикризового управління. Зокрема, між фінансовими департаментами, службами ризик-менеджменту, юридичними та аналітичними відділами спостерігається певна

інформаційна роз'єднаність, що ускладнює комплексне прийняття рішень. Відсутність єдиної інформаційної бази та чіткої вертикалі відповідальності також знижує швидкість і ефективність реагування на кризові події.

Додатковим фактором ризику є недостатня адаптованість системи антикризового управління до зовнішніх викликів, пов'язаних із воєнними діями, нестабільністю фінансових ринків і зміною регуляторних вимог Національного банку України.

Відсутність достатнього рівня автоматизації процесів антикризового управління обмежує можливості банку щодо ефективного збору, обробки й аналізу фінансової інформації в режимі реального часу. Значна частина рішень ухвалюється на основі традиційних фінансових звітів, що зменшує гнучкість управлінських дій і підвищує ймовірність помилкових оцінок ризиків [41].

Для *****, як системно важливої установи, ефективність антикризового управління має не лише корпоративне, а й макроекономічне значення, адже фінансова стабільність банку безпосередньо впливає на стійкість усього державного банківського сектору.

Аналіз інтегральних моделей прогнозування банкрутства (Альтмана, Ліса, Спрінгейта, Терещенка) свідчить, що упродовж 2022–2024 рр. ***** підтримував задовільний рівень фінансової стійкості та мав низьку ймовірність банкрутства. Зокрема, усі розраховані показники перебували вище порогових значень, що підтверджує результативність діючої системи антикризового управління.

Високі значення коефіцієнтів ліквідності та стабільне зростання капіталу демонструють, що банк ефективно управляє своїми активами і зобов'язаннями, забезпечуючи достатній рівень платоспроможності навіть в умовах економічних коливань. Що є свідченням належної роботи підрозділів ризик-менеджменту, впровадження сучасних механізмів моніторингу ризиків, а також дотримання регуляторних вимог Національного банку України щодо управління ліквідністю та достатності капіталу.

Важливим показником ефективності є також адаптивність антикризової системи до зовнішніх викликів. Протягом аналізованого періоду ***** продемонстрував гнучкість у реагуванні на зміни макроекономічного середовища, зокрема в умовах воєнного стану, інфляційного тиску та зниження ділової активності. Банк своєчасно оновлював внутрішні політики управління ризиками, розширював інструменти підтримки ліквідності та підвищував операційну ефективність через цифровізацію процесів [42].

Разом із тим, оцінювання ефективності антикризового управління виявило й окремі проблемні аспекти, серед яких – потреба у вдосконаленні механізмів прогнозування кризових ситуацій, розширення аналітичного інструментарію для оцінки макроекономічних ризиків, а також підвищення якості інформаційної взаємодії між структурними підрозділами банку. Подальше підсилення антикризової політики потребує більш тісної інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне планування та запровадження системи раннього попередження криз на основі комплексного моніторингу ключових фінансових показників.

Сучасні умови функціонування банківського сектору України характеризуються високим рівнем нестабільності, зумовленої воєнними діями, коливаннями валютного ринку, інфляційними процесами та зниженням ділової активності. За таких обставин удосконалення системи антикризового управління набуває стратегічного значення для забезпечення безперервності діяльності банків і підтримання фінансової стійкості держави. Для ***** , як системно важливої установи, перспективи вдосконалення антикризової системи пов'язані з підвищенням адаптивності, цифрової зрілості та стратегічної гнучкості управління [43].

Одним із першочергових напрямів удосконалення є розвиток системи раннього попередження кризових явищ, що передбачає впровадження сучасних аналітичних моделей прогнозування ризиків, які базуються на комплексному моніторингу фінансових, макроекономічних та поведінкових індикаторів. Створення автоматизованої системи контролю ключових показників

ліквідності, капіталу, прибутковості та якості активів дасть змогу оперативно виявляти негативні тенденції й приймати превентивні управлінські рішення. У контексті цифровізації доцільним є впровадження елементів штучного інтелекту для аналізу великих масивів фінансових даних і прогнозування можливих кризових сценаріїв [44].

Важливим напрямом удосконалення є підвищення ролі ризик-менеджменту у стратегічному управлінні банку. Для цього необхідно інтегрувати процес управління ризиками у всі етапи стратегічного планування, формування інвестиційної та кредитної політики, а також бюджетування. Система ризик-менеджменту дозволить забезпечити узгодженість антикризових заходів із загальною стратегією розвитку ***** і мінімізувати ймовірність виникнення фінансових дисбалансів. Варто розширити повноваження підрозділів з ризик-менеджменту, запровадити постійне навчання персоналу сучасним методам і технологіям управління ризиками [45].

Перспективним напрямом є цифрова трансформація процесів антикризового управління. Удосконалення інформаційно-аналітичної бази дозволить підвищити оперативність і точність управлінських рішень. Впровадження цифрових платформ для обміну інформацією між структурними підрозділами, створення інтегрованих баз даних фінансових ризиків, застосування технологій блокчейн для підвищення прозорості операцій – усе це сприятиме зміцненню довіри до банку та зниженню ризику інформаційних помилок [46].

Доцільним буде створення спеціалізованого кризового комітету, який координуватиме дії під час надзвичайних ситуацій, розроблятиме сценарії реагування на фінансові шоки та забезпечуватиме комунікацію між усіма рівнями управління.

У табл. 3.1 узагальнено визначені проблеми, їх причини та розроблені нами пропозиції.

Аналіз системи антикризового управління ***** показав, що ефективність її роботи залежить від своєчасності реагування на зміни ринку,

оптимізації внутрішніх процесів, диверсифікації доходів та адаптації продуктів до потреб різних категорій клієнтів.

Таблиця 3.1

Проблеми, причини та пропозиції удосконалення системи антикризового управління *****

Проблема	Причина	Пропозиція
Недостатня швидкість реагування на зміни ринкових умов	Складна організаційна структура, недостатня автоматизація аналітичних процесів	Впровадження сучасних інформаційних систем, скорочення рівнів узгодження управлінських рішень
Недостатня оптимізація витратних компонентів	Відсутність системного контролю та планування витрат, низький аналіз рентабельності продуктів	Регулярний аудит витрат, аналіз дохідності продуктів, оптимізація адміністративних витрат
Обмежена диверсифікація джерел доходів	Консервативна стратегія розвитку продуктового портфеля, недостатня увага до інновацій	Розширення спектра депозитних продуктів, впровадження нових кредитних програм, цифрові платформи для залучення ресурсів
Ризики управління ліквідністю	Недостатнє прогнозування грошових потоків, відсутність сценарного планування	Впровадження систем коротко- та середньострокового прогнозування, розробка альтернативних сценаріїв управління ліквідністю
Недостатня адаптація продуктового портфеля для МСБ	Консервативний підхід до розробки нових продуктів, недостатнє використання аналітики	Розробка спеціалізованих продуктів для малого та середнього бізнесу, програми підтримки МСБ, цифрові сервіси для МСБ

Примітка: сформовано автором.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення оперативності управлінських рішень, зниження ризиків та забезпечення стабільності банку, що сприятиме зміцненню фінансової стійкості та конкурентних позицій установи на ринку.

3.2. Розробка заходів щодо попередження кризових ситуацій у банківській установі

В сучасних умовах економічної нестабільності банківські установи стикаються з багатьма видами ризиків, серед яких найважливішими є кредитний, ринковий, операційний, ліквідності та репутаційний. Ефективне управління ризиками потребує розробки системи ранніх сигналів, що дозволяє своєчасно виявляти загрози та приймати превентивні заходи.

Важливим аспектом ідентифікації ризиків є визначення конкретних індикаторів, які сигналізують про підвищену ймовірність кризових явищ. Індикатори дозволяють аналітичним службам банку прогнозувати потенційні проблеми і своєчасно вживати заходів щодо їх нейтралізації.

У табл. 3.2. відображено основні види ризиків та індикатори раннього попередження у діяльності *****.

Таблиця 3.2

Види ризиків та індикатори раннього попередження

Вид ризику	Характеристика	Основні індикатори раннього попередження	Можливі наслідки для банку
Кредитний	Невиконання позичальниками своїх зобов'язань	Зростання частки прострочених кредитів; погіршення якості кредитного портфеля	Зменшення прибутку, підвищення ризику неплатоспроможності
Ринковий	Коливання ринкових цін, валютних курсів та ставок	Падіння курсу валют, різкі зміни процентних ставок, коливання цін на цінні папери	Зниження вартості активів та власного капіталу банку
Операційний	Помилки персоналу, збої в роботі інформаційних систем	Збільшення кількості технічних збоїв, втрати даних, порушення процедур	Фінансові втрати, репутаційні ризики
Ризик ліквідності	Неможливість виконати короткострокові зобов'язання	Скорочення грошових резервів, дисбаланс між активами і пасивами	Втрата платоспроможності, зниження довіри клієнтів
Репутаційний	Зниження довіри клієнтів, партнерів та інвесторів	Зростання негативних відгуків, скарг, публікацій у ЗМІ	Відтік клієнтів, зменшення ринкової частки, ускладнення залучення ресурсів

Примітка: сформовано автором на основі [47].

Для кожного з цих ризиків банк має визначити систему моніторингу та реагування, яка передбачає регулярний аналіз даних, оцінку тенденцій та прогнозування можливих кризових ситуацій. Ефективна ідентифікація ризиків у поєднанні з ранніми сигналами дозволяє знизити фінансові втрати, а також зміцнити довіру клієнтів, партнерів та регуляторів.

Формування системи раннього виявлення ризиків є першочерговим завданням антикризового управління банку, що забезпечує підвищення стійкості фінансової установи та запобігання виникненню критичних ситуацій у майбутньому.

Превентивні заходи в системі антикризового управління банку спрямовані на мінімізацію ризиків та недопущення виникнення кризових ситуацій. Ефективна превенція передбачає комплексний підхід, що включає фінансові, організаційні та управлінські дії.

До основних напрямів розробки превентивних заходів відносяться:

1) фінансові заходи:

- оптимізація структури активів та пасивів для забезпечення достатньої ліквідності;
- створення резервних фондів для покриття можливих збитків;
- регулярний контроль кредитного портфеля та своєчасне коригування умов кредитування;
- диверсифікація джерел доходів банку для зменшення залежності від окремих сегментів ринку;

2) організаційні заходи:

- вдосконалення внутрішніх процедур моніторингу ризиків;
- впровадження системи раннього попередження кризових явищ;
- регулярне навчання персоналу принципам антикризового управління;
- підвищення прозорості внутрішніх процесів та контролю за дотриманням стандартів.

3) управлінські заходи:

- розробка планів дій на випадок кризових ситуацій та їх регулярне оновлення;

- встановлення чітких процедур прийняття рішень у стресових умовах;
- проведення регулярного стрес-тестування та оцінки сценаріїв розвитку ризиків;

- координація роботи структурних підрозділів для швидкого реагування на зміни ринкових умов;

4) моніторинг і контроль ефективності заходів:

- впровадження системи KPI для оцінки результативності превентивних заходів;

- регулярна перевірка відповідності внутрішніх політик банку стандартам регулятора;

- аналіз результатів превентивних дій та внесення коректив на основі отриманих даних [48].

Розробка превентивних заходів забезпечує системний підхід до управління ризиками, сприяє зміцненню фінансової стійкості банку та дозволяє уникати потенційних кризових ситуацій, що можуть негативно вплинути на його діяльність та репутацію.

Для забезпечення стабільності діяльності банківської установи в умовах економічної нестабільності важливе значення має ефективна система контролю та моніторингу виконання антикризових заходів. Основна мета такої системи полягає у своєчасному виявленні відхилень від планових показників, оцінці ризиків та коригуванні управлінських рішень для мінімізації негативного впливу кризових ситуацій на фінансовий стан банку [49].

На рис. 3.1. відображено запропоновану нами схему процесу контролю та моніторингу антикризових заходів для *****.

Схема впровадження системи контролю та моніторингу антикризових заходів демонструє логічну та послідовну структуру управлінського процесу, спрямованого на забезпечення фінансової стабільності банку. Визначення ключових показників ефективності та регулярний моніторинг фінансових

показників дозволяють оперативно відстежувати стан банку і виявляти потенційні ризики. Порівняння фактичних результатів з плановими забезпечує своєчасне виявлення відхилень та зон підвищеного ризику, а етап коригування заходів дозволяє адаптувати стратегію антикризового управління відповідно до реальної ситуації. Система контролю та моніторингу забезпечує інтегровану оцінку ефективності антикризових заходів і створює основу для стабільного розвитку банківської установи в умовах економічної невизначеності.



Рис. 3.1. Схема процесу контролю та моніторингу антикризових заходів
для *****

Примітка: сформовано автором на основі [50].

Проведений аналіз та розробка заходів щодо попередження кризових ситуацій у банківській установі дозволяють сформулювати системний підхід до управління фінансовими та операційними ризиками. Визначення пріоритетних напрямів профілактики криз, інтеграція контролю та моніторингу показників, а також застосування конкретних заходів для підвищення стійкості банку створюють умови для своєчасного реагування на потенційні загрози.

Використання різних методів – структурованих таблиць для оцінки ризиків, переліку профілактичних заходів та схем контролю – забезпечує

комплексне бачення процесу антикризового управління. Загалом, реалізація цих заходів для ***** сприятиме підвищенню фінансової стабільності банку, зменшенню ймовірності кризових ситуацій та формуванню надійної основи для стійкого розвитку банківської установи в умовах економічної невизначеності.

3.3. Визначення стратегічних напрямів розвитку системи антикризового управління банківською установою

Розвиток системи антикризового управління в ***** потребує визначення чітких стратегічних напрямів, які забезпечують її ефективність та адаптивність у мінливих економічних умовах. Стратегічні напрями формуються на основі аналізу існуючих ризиків, оцінки фінансової стійкості банку та прогнозування потенційних кризових ситуацій. Вони охоплюють комплекс організаційних, фінансових та технологічних заходів, спрямованих на підвищення здатності банку своєчасно виявляти загрози, мінімізувати їх негативний вплив та підтримувати стабільність діяльності.

Для визначення стратегічних напрямів розвитку системи антикризового управління в ***** доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні ресурси та зовнішні фактори, що впливають на фінансову стабільність та ефективність діяльності банку. SWOT-аналіз базується на чотирьох складових: сильні сторони (S), слабкі сторони (W), можливості (O) та загрози (T), що дає змогу інтегрувати інформацію для подальшого формування антикризових стратегій (табл. 3.3).

SWOT-аналіз діяльності ***** дозволяє визначити стратегічно значущі напрями розвитку системи антикризового управління, орієнтовані на зміцнення фінансової стабільності та зменшення потенційних ризиків. Одним із таких напрямів є оптимізація внутрішніх ресурсів банку.

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз діяльності *****

	<i>Можливості (O):</i> 1. Наявність контактів із іншими організаціями 2. Погіршення становища конкурентів 3. Збільшення частки ринку 4. Позитивні оцінки міжнародних рейтингових агентств	<i>Загрози (T):</i> 1. Низька платоспроможність населення 2. Занепад економічної активності споживачів банківських послуг 3. Підвищення вартості і зменшення попиту на банківські послуги 4. Висока конкуренція 5. Зростання рівня інфляції і процентних ставок.
<i>Сильні сторони (S):</i> 1. Лідерство на ринку банківської сфери 2. Значний досвід роботи 3. Висококваліфікований персонал 4. Широкий асортимент послуг, що пропонуються клієнтам 5. Високий рівень сервісу банку 6. Широка мережа відділень 7. Зв'язок через інтернет – банкінг та мобільний банкінг 8. Наявність власного ПЗ 9. Розроблена ефективна система підвищення кваліфікації працівників	<i>Поле «SO»:</i> 1. Залучення нових партнерств через розгалужену мережу відділень і наявні контакти 2. Активна експансія на ринку через високу якість сервісу та інтернет-банкінг 3. Підвищення міжнародного іміджу завдяки високій кваліфікації персоналу	<i>Поле «ST»:</i> 1. Оптимізація онлайн-сервісів для протидії зменшенню попиту та зростанню конкуренції 2. Оновити ПЗ для персоналізації банківських послуг (наприклад, гнучкі депозити/кредити під інфляційні умови) 3. запуснути соціальні банківські продукти для пенсіонерів та ВПО з особливими умовами обслуговування
<i>Слабкі сторони (W):</i> 1. Висока плинність кадрів на низьких посадах 2. Низький рівень зацікавленості рядових співробітників в розвитку банку 3. Низька привабливість кредитування для населення через високу вартість кредитів 4. Вища вартість інших деяких послуг, ніж у конкурентів	<i>Поле «WO»:</i> 1. створити до кінця року внутрішній бонусний фонд, фінансований з партнерських угод, що покриє щомісячне преміювання для 30% найкращих співробітників 2. Зниження вартості кредитів за рахунок держпрограм та міжнародних інструментів 3. Запровадити онлайн-пакет «**** ****» із безкоштовним обслуговуванням і мінімальною комісією для молоді та студентів	<i>Поле «WT»:</i> 1. До II кварталу 2026 року знизити плинність кадрів на 15% через запровадження системи наставництва та кар'єрного планування 2. Переоцінка й адаптація тарифів, які є вищими за конкурентів 3. Впровадження автоматизації рутинних процесів

Примітка: побудовано автором.

Системне впровадження програм наставництва та кар'єрного планування, поряд із диференційованою системою преміювання та мотиваційних бонусів, здатне знизити плинність кадрів на позиціях початкового рівня та підвищити залученість персоналу до розвитку організації.

Активне використання каналів інтернет- та мобільного банкінгу у поєднанні з високим рівнем сервісу забезпечить залучення нових клієнтських сегментів. Водночас запуск соціальних та спеціалізованих банківських продуктів для пенсіонерів, внутрішньо переміщених осіб, молоді та студентів дозволяє підвищити доступність послуг і стимулювати попит на кредитні та депозитні продукти. Використання державних та міжнародних фінансових інструментів дозволяє коригувати вартість кредитування та створює умови для стабілізації доходів банку [51].

Пріоритетом є підвищення адаптивності банку до змін ринкової кон'юнктури та потенційних кризових факторів, що передбачає розробку гнучких фінансових продуктів із врахуванням інфляційних коливань і зростання процентних ставок, оптимізацію тарифних умов та персоналізацію послуг. Синергія між розгалуженою мережею відділень і партнерськими контактами створює додаткові можливості для швидкого реагування на зміну зовнішніх умов та конвертації ризиків у конкурентні переваги [52].

Напрямки розвитку системи антикризового управління ***** ґрунтуються на комплексному поєднанні підвищення внутрішньої ефективності, розширення ринкових можливостей і гнучкої адаптації стратегій до макроекономічних і конкурентних змін, що забезпечує підвищення стійкості банку у довгостроковій перспективі.

Для наочності представимо пріоритизацію напрямів розвитку у табл. 3.4.

Впровадження зазначених напрямків розвитку має прямий зв'язок із темою кваліфікаційної роботи, оскільки вони формують основу для подальшого аналізу та розробки рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління. Стратегічні заходи, спрямовані на організаційний розвиток, цифровізацію, підвищення ефективності менеджменту та розвиток персоналу,

дозволяють оцінити ефективність роботи банку за ключовими показниками, визначити потенційні ризики та розробити конкретні практичні рекомендації для підвищення стабільності та конкурентоспроможності.

Таблиця 3.4

Пріоритизація напрямів розвитку *****

Напрямок розвитку	Короткострокові дії	Довгострокові ініціативи	Зв'язок із антикризовою стратегією
Організаційний розвиток	Аудит структури, оптимізація підрозділів	Розширення підрозділів ризик-менеджменту та аналітики	Підвищення оперативності та стійкості
Підвищення ефективності менеджменту	Автоматизація звітності, регулярні наради	Комплексна система управління ризиками	Своєчасне прийняття управлінських рішень
Інновації та цифровізація	Оновлення ПЗ, запуск онлайн-пакетів	Аналітика на основі великих даних, інтегровані сервіси для МСБ	Зниження операційних ризиків, підвищення якості сервісу
Розвиток персоналу та мотивації	Впровадження бонусного фонду, наставництво	Систематичне навчання, розвиток лідерських компетенцій	Формування ефективних команд для антикризового реагування

Примітка. Побудовано автором.

Отже, запропоновані напрями розвитку системи антикризового управління ***** логічно впливають із проведеного SWOT-аналізу та є основою для підвищення ефективності системи антикризового управління, забезпечуючи як оперативну гнучкість, так і довгострокову стабільність банку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило всебічно оцінити сутність антикризового управління банківською установою та його значення для забезпечення фінансової стабільності й ефективності діяльності. Встановлено, що антикризове управління є складною системою організаційних, фінансових, інформаційних та стратегічних заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, оцінку та нейтралізацію потенційних загроз, що виникають у результаті внутрішніх і зовнішніх ризиків. Воно виступає інструментом протидії кризовим явищам й механізмом підвищення адаптивності банку до змін економічного середовища та ринкової кон'юнктури.

Аналіз теоретичних підходів до формування системи антикризового управління показав, що ефективність банку значною мірою визначається комплексним поєднанням методик фінансового моніторингу, прогнозування ризиків, оцінки ймовірності банкрутства та управління ресурсами організації. Підхід забезпечує своєчасне реагування на кризові сигнали та формує превентивні механізми для зменшення негативного впливу потенційних загроз на діяльність банку.

Дослідження методичних підходів до оцінки ефективності системи антикризового управління свідчить про доцільність використання інтегрованих індикаторів, таких як фінансові коефіцієнти, рейтингові оцінки, показники ліквідності та капіталізації. Оцінка дозволяє здійснювати об'єктивний контроль за станом банку та приймати зважені управлінські рішення. Застосування таких методів у діяльності ***** забезпечує своєчасну оцінку ефективності існуючих механізмів, виявлення проблемних зон та визначення резервів для підвищення фінансової стійкості.

Загальна характеристика та аналіз діяльності ***** показали, що банк зберігає стабільні фінансові показники, проте наявні ризикові зони,

пов'язані з коливанням платоспроможності населення, зростанням конкуренції та інфляційними процесами. Проведена діагностика ймовірності банкрутства підтвердила відносно низький рівень ризику фінансової неспроможності, що свідчить про ефективність діючої системи антикризового управління, водночас вказуючи на необхідність удосконалення окремих механізмів реагування на кризові ситуації.

Виявлені проблеми, такі як висока плинність кадрів на низових посадах, недостатня мотивація персоналу, обмежена привабливість кредитних продуктів для певних груп клієнтів та потреба в модернізації цифрових сервісів, стали підставою для визначення перспектив удосконалення системи. До них належать: впровадження комплексних мотиваційних програм, розвиток наставництва та кар'єрного планування, оптимізація тарифної політики та адаптація фінансових продуктів під потреби різних клієнтських сегментів.

Розроблені заходи щодо попередження кризових ситуацій включають автоматизацію рутинних процесів, модернізацію програмного забезпечення, оптимізацію внутрішніх процесів управління та розширення спектру банківських продуктів. Акцент робиться на інтеграції внутрішніх ресурсів банку та використанні державних і міжнародних фінансових інструментів для стабілізації кредитування та доходів.

На підставі SWOT-аналізу та проведених досліджень визначено стратегічні напрями розвитку системи антикризового управління ***** , серед яких пріоритетними є підвищення адаптивності банку до макроекономічних змін, інтеграція інноваційних фінансових та цифрових рішень, оптимізація внутрішніх ресурсів та розвиток соціальних банківських продуктів. Впровадження цих стратегічних напрямів дозволить забезпечити довгострокову стійкість банку, зменшити ймовірність кризових ситуацій та підвищити конкурентоспроможність на національному ринку банківських послуг.

Отже, результати дослідження демонструють, що розвиток системи антикризового управління в ***** ґрунтується на комплексному

поєднанні підвищення внутрішньої ефективності, розширення ринкових можливостей та гнучкої адаптації стратегій до змін зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів забезпечить мінімізацію ризиків, підвищення фінансової стабільності та створить передумови для довгострокового зміцнення конкурентних позицій банку на ринку фінансових послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Говіна З. В., Хомюк Н. Л. Формування системи антикризового управління банківських установ. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 15 листопада 2024 р. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 86–89.
2. Татар М. С., Козловська О. М. Визначення глибини кризових явищ банківських установ та розробка антикризових заходів. *Часопис економічних реформ*. 2019. № 4. С. 65–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2019_4_12 (дата звернення: 25.09.2025 р.).
3. Бондаренко Н. В., Улянич Ю. В., Мельник К. М., Мігур І. О. Формування антикризового управління фінансової безпеки банків. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 104(2). С. 150–159. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhp-umus_2024_104\(2\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhp-umus_2024_104(2)_17) (дата звернення: 25.09.2025 р.).
4. Сіняговський Ю. В. Об'єктне поле антикризового менеджменту в банку. *Вісник Сумського державного університету*. 2021. № 2. С. 228–235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_2_30 (дата звернення: 26.09.2025 р.).
5. Руцишин Н. М., Мединська Т. В., Клименко С. М. Застосування антикризового менеджменту банками України в умовах сучасних викликів. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 314–322. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_1_47 (дата звернення: 26.09.2025 р.).
6. Бодрецький М. В. Системні проблеми антикризового менеджменту банківських установ України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 37–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_18_9 (дата звернення: 27.09.2025 р.).
7. Лачкова Л. І., Лалабекян В. А. Антикризове управління комерційним

банком: сутність та критерії ефективності. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 1(1). С. 144–148. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_1\(1\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_1(1)_22) (дата звернення: 29.09.2025 р.).

8. Азаренков С. Г. Антикризове управління в системі забезпечення фінансової безпеки банків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3–4. С. 30–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2024_3-4_6 (дата звернення: 30.09.2025 р.).

9. Батрак О. В., Вінник А. О. Порівняльний аналіз антикризової та фінансової стійкості банків: визначення специфіки управління. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2024. № 1. С. 148–156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esjefi_2024_1_16 (дата звернення: 01.10.2025 р.).

10. Копилюк О. І., Музичка О. М., Янків М. Д., Копилюк Н. Ю., Луців В. В. Системи раннього попередження в банках як інструментарій антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 286–291. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_10_38 (дата звернення: 01.10.2025 р.).

11. Белікова Т. В., Марченко О. В., Бобровський І. Ю. Управління антикризовою діяльністю банку. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47(2). С. 58–61. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_47\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_47(2)_13) (дата звернення: 02.10.2025 р.).

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

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

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

15. Хринюк О. С., Агапова А. І. Антикризове фінансове управління як спосіб запобігання банкрутства підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 1. С. 23–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_1_5

(дата звернення: 03.10.2025 р.).

16. Коваленко В. В., Мартинов Д. В. Система антикризового управління та її місце у забезпеченні фінансової стабільності банків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 11–12. С. 123–133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2023_11-12_16 (дата звернення: 03.10.2025 р.).

17. Стегней М. І., Мороз І. Ф. Особливості антикризового управління капіталом банків. *Вісник ХНАУ*. 2014. № 4. С. 199–205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2014_4_28 (дата звернення: 04.10.2025 р.).

18. Гусятинський М. В., Татяніна С. М., Березинець Ю. В. Антикризове державне управління банківською діяльністю. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58 (2). С. 87–92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_58\(2\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_58(2)_17) (дата звернення: 05.10.2025 р.).

19. Рижонков І., Азаренкова Г. Антикризове управління діяльності банку в умовах внутрішніх загроз. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. Вип. 3. С. 18–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspd_2023_3_4 (дата звернення: 05.10.2025 р.).

20. Пшик Б. І. Сучасні методи антикризового управління фінансовою діяльністю банку. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_12_10 (дата звернення: 05.10.2025 р.).

21. Плешакова Н. А., Чухліб Г. В. Антикризове управління як протидія банкрутству: досвід українських підприємств мікрокредитування. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 179–183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_6_25 (дата звернення: 06.10.2025 р.).

22. Сас Х. І. Роль і значення антикризових стратегій для комерційного банку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 88–91.

23. Копилук О. І., Музичка О. М., Лозинська О. І. Стратегічний підхід до антикризового управління в банках України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 226–

232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_10_33 (дата звернення: 07.10.2025 р.).

24. Рябенко Г. М., Верланов О. Ю., Клименко С. О. Прогнозування банкрутства підприємства як складова антикризового фінансового управління. *Таврійський науковий вісник*. 2023. Вип. 18. С. 238–244. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2023_18_29 (дата звернення: 09.10.2025 р.).

25. Серотюк Б. В. Діагностика фінансової стабільності банків в умовах механізму антикризового управління. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_61 (дата звернення: 16.10.2025 р.).

26. Мельник В. М., Колесник О. О. Науково-концептуальні положення підвищення якості функціонування системи антикризового менеджменту банківських. *Фінансові дослідження*. 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/find_2019_2_16 (дата звернення: 17.10.2025 р.).

27. Рац О. М. Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління банком. *Проблеми економіки*. 2018. Вип. 3. С. 361–367. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-4_0-pages-361_367.pdf (дата звернення: 17.10.2025 р.).

28. Сабадаш В. В., Коваленко Є. В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки. *Механізм регулювання економіки*. 2012. Вип. 2. С. 126–132.

29. Ющишина Л. О., Мурований С. І., Мялковська В. І. Порівняльна оцінка методів ймовірності банкрутства підприємства. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. Вип. 12 (47). 2015. С. 295–305.

30. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf (дата звернення: 19.10.2025 р.).

31. Бугай В. З., Федорець А. О. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПрАТ «Кроповницький ОЕЗ»). *Економіка та*

суспільство. 2023. Вип. 50. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf (дата звернення: 20.10.2025 р.).

32. Ліснічук О. А., Виноградова Є. В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С. 111–116. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/33-2018/17.pdf> (дата звернення: 20.10.2025 р.).

33. ***** URL: ***** (дата звернення: 21.10.2025 р.).

34. Про банк ***** URL: ***** (дата звернення: 22.10.2025 р.).

35. Принципи (кодекс) корпоративного управління. URL: ***** (дата звернення: 23.10.2025 р.).

36. Річна консолідована ФЗ та Консолідований звіт про управління. URL: ***** (дата звернення: 24.10.2025 р.).

37. Про Національний банк України: Закон України від 20 травня 1999 року 679-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. №29. С. 238. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 24.10.2025 р.).

38. Пінтоха М. М. Стратегічні цілі діяльності банків України: безпековий аспект держави під час дії воєнного стану. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 7. С. 81–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2024_7_15 (дата звернення: 25.10.2025 р.).

39. Вараксіна О. В., Жовнір В. І. Проблематика антикризового управління підприємством у сучасних реаліях. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7–8. С. 20–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2023_7-8_4 (дата звернення: 25.10.2025 р.).

40. Плікус І. Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Молодий вчений*. 2020. № 1(2). С. 259–264. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_1\(2\)_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_1(2)_35) (дата звернення: 25.10.2025 р.).

41. Вінценті Е., Кушнір Н. О. Сучасні тенденції ринку банківських послуг із застосуванням інформаційних технологій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 43. С. 32–36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2022_43_7 (дата звернення: 26.10.2025 р.).

42. Ошийко А. А., Татяніна С. М. Проблеми антикризового управління в банках. *Молодий вчений*. 2019. № 10(2). С. 697–702. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_10\(2\)_73](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_10(2)_73) (дата звернення: 26.10.2025 р.).

43. Букреєва Д. С., Дмитрієва Д. М. Диверсифікація банківських послуг як метод збільшення прибутковості банківської установи: особливості в умовах цифровізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 12. С. 27–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_12_6 (дата звернення: 27.10.2025 р.).

44. Волкова І. А. Формування системи попередження, прогнозування та запобігання банкрутства як основа забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_48 (дата звернення: 27.10.2025 р.).

45. Островська Н. С. Особливості формування кредитної політики та кредитного портфеля комерційного банку в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 214–220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_54_36 (дата звернення: 28.10.2025 р.).

46. Дорошенко О. С., Марченко В. М. Ризики для діяльності банків в умовах невизначеності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 4. С. 11–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_4_4 (дата звернення: 28.10.2025 р.).

47. Бардась А. В., Авраменко О. О. Управління ризиками при стратегічному плануванні діяльності банківських організацій в умовах форс-мажорних обставин. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 1.

С. 104–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2023_1_11 (дата звернення: 28.10.2025 р.).

48. Коломієць Ю. Ю., Кочорба В. Ю. Моделювання ризиків діяльності банків. *Бізнес Інформ.* 2023. № 8. С. 138–148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_8_18 (дата звернення: 29.10.2025 р.).

49. Заруцька О. П., Новікова Л. Ф. Управління банківськими ризиками та заходи відновлення діяльності в умовах потужних зовнішніх викликів. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2022. № 2. С. 110–119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_2_19 (дата звернення: 29.10.2025 р.).

50. Васильєва Т. А., Гончаренко Т. П., Мордань Є. Ю. Теоретико-методичний базис визначення векторів розвитку стратегічного управління банків та формування їх бізнес-моделей. *Вісник Сумського державного університету.* 2022. № 3. С. 17–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2022_3_4 (дата звернення: 30.10.2025 р.).

51. Любіч О. О., Драчко-Єрмоленко Є. В. Цифровізація банківського сервісу як стратегічний напрям розвитку для ощадних банків. *Фінанси України.* 2023. № 9. С. 62–85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2023_9_6 (дата звернення: 01.11.2025 р.).

52. Кочорба В., Панышин В. Стратегічний розвиток банку за умов ефективного корпоративного управління. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку.* 2022. Вип. 1. С. 7–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspdpd_2022_1_3 (дата звернення: 02.11.2025 р.).

53. Говіна З. В., Хомюк Н. Л. Антикризове управління банківською установою в умовах глобальної фінансової турбулентності. *Актуальні проблеми міжнародних відносині регіональних досліджень:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 11 листопада 2025 р. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 252–254.

ДОДАТКИ