

## АНТИКРИЗОВИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

**О.М.Савастєєва**, доктор економічних наук, доцент  
Одеський національний університет імені І.І.Мечникова  
(м. Одеса, Україна)

В умовах сьогодення, які характеризуються військовим станом, інфляційними процесами, а також загальною дестабілізацією макроекономічної ситуації, ефективність банківської діяльності на території нашої держави є виступає необхідною передумовою забезпечення сталого розвитку. Отже, основною передумовою досягнення економічного відновлення є фінансова стійкість банків, наявність якої, в свою чергу, визначається ефективною і зваженою стратегією антикризового управління банківською системою з боку регулятора.

За визначенням М. Зверякова, антикризовий менеджмент представляє собою управління, завданнями якого є створення умов для збереження фінансової стійкості та довіри до банків шляхом передбачення загроз кризових явищ, аналізу їх симптомів на мета-, макро- та мікрорівнях, розробки та впровадження ефективних дій щодо зменшення негативних наслідків кризи та використання впливу її чинників для формування подальшої стратегії розвитку банків [1, с. 61].

Сучасний стан функціонування вітчизняних банківських установ характеризується тим, що в умовах існування великих відсоткових ставок, суттєвої операційної результативності, а також норм помірної резервування, впродовж 2023 року банки продемонстрували 86,5 млрд грн. чистого прибутку. Зазначений результат побудований на основі враховування збільшення ставки податку на прибуток до 50 %. Збитковість діяльності продемонстрували тільки сім переважно невеликих банківських установ на загальну суму 0,2 млрд. грн. [2].

Якщо до кількості функціонуючих банків, то станом на 01.01.2024 їх налічується 63 установи. Впродовж 2023 р. було виведено з фінансового ринку чотири банки: «Форвард», «Айбокс», «Конкорд», а також «Укрбудінвест». Загальна питома вага зазначених банків складає менше 1 % сукупної вартості активів платоспроможних банків [2], отже, їх ліквідація жодним чином не вплинула на роботу банківського сектору загалом. Головними порушеннями, які стали критичними в контексті функціонування цих банків, стали порушення вимог законодавства в сфері фінансового моніторингу.

«З початком військових дій банківська система України пережила беспрецедентні потрясіння та змогла адаптуватися до нових стресових умов функціонування. Банківські установи продовжують своє функціонування, намагаючись дотримуватися усіх вимог і зобов'язань, а також обов'язкових нормативів Національного банку України» [3].

Необхідно зазначити, що вітчизняні банки України сьогодні знаходяться під дією шокової ситуації, яка спричинена подовженням військових дій; втратою клієнтської бази внаслідок скорочення платоспроможності домогосподарств і нефінансових корпорацій, а також нестачею висококваліфікованих кадрів для банківського бізнесу, яка виникла внаслідок міграційних процесів; збільшенням рівня банківських кібер-ризиків; загальною макроекономічною нестабільністю, що спричиняє зростання системного ризику. В зазначених умовах банківська система знаходиться в пошуках внутрішніх фінансових джерел протистояння, а також необхідності використання ефективного антикризового інструментарію з метою підтримки власної стійкості функціонування. Тому, задля подолання сучасних викликів необхідним є застосування антикризового менеджменту банківської системи з боку центрального банку, яка має ґрунтуватися на розробці інноваційних заходів та використанні ефективних методів в системі управління.

Потрібно також зауважити, що інструментарій антикризового фінансового менеджменту доцільно обирати залежно від стадії фінансової кризи. При цьому можуть застосовуватися застосовують аналітичні інструменти – для попередження кризової ситуації,

фінансові – з метою подолання першочергових поточних проблем, організаційно-управлінські – для подолання глибоких кризових явищ та її наслідків. В контексті зазначеного потрібно відмітити, що в травні 2023 р. Національний банк України презентував Стратегію із назвою «Фінансова фортеця», що націлена на нейтралізацію негативного впливу фактора військового вторгнення на умови функціонування фінансової системи і сфокусована на захисті фінансової стабільності, а також повоєнного відновленні [4].

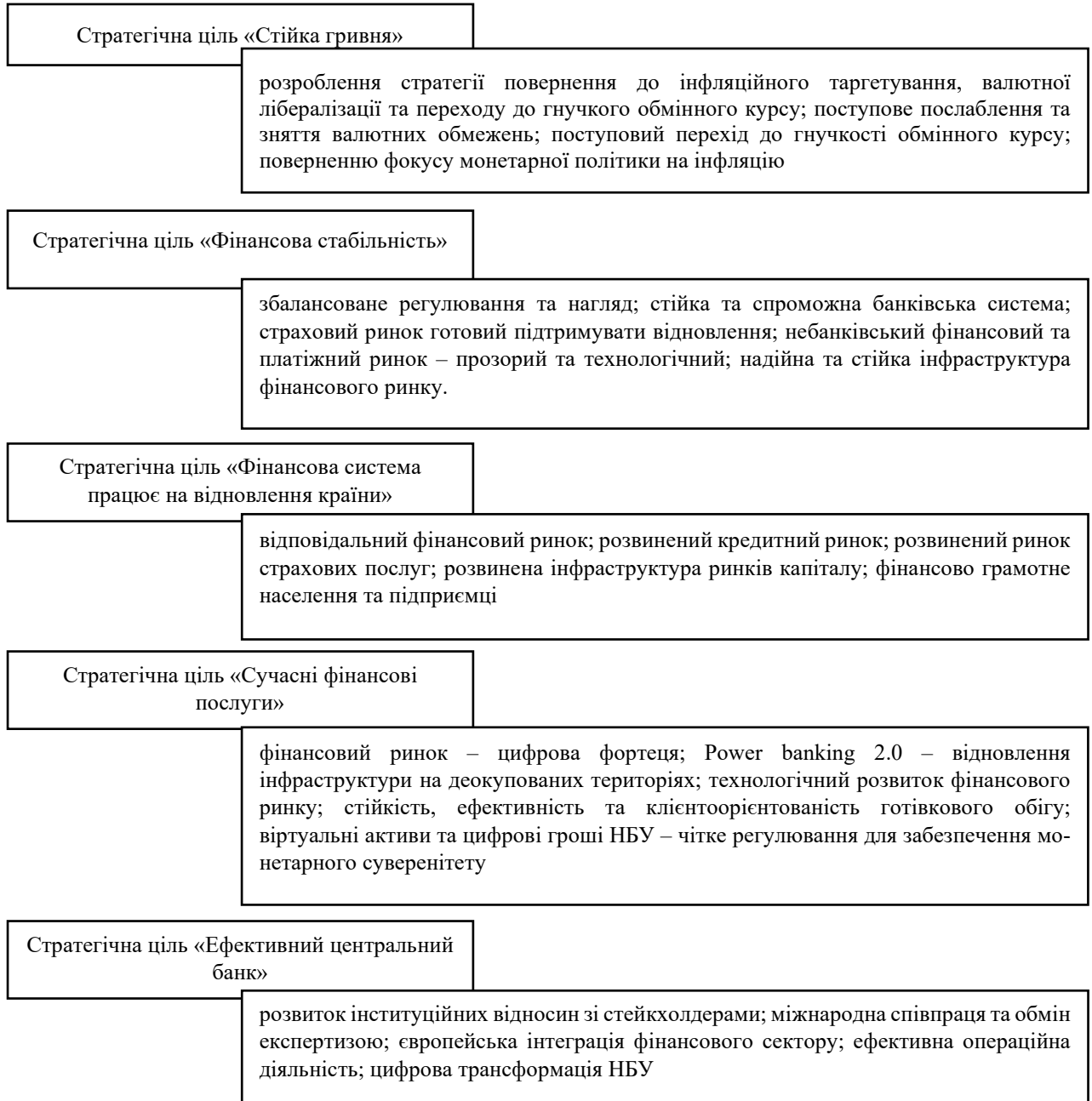


Рисунок 1 – Цілі стратегії Національного банку України в умовах війни  
Джерело: систематизовано на основі [4].

Саме в системі регулятора має відбуватися основна генерація потенціалу розвитку банківського сектору, особливо в кризові періоди. Як зазначає Д.В.Мартинів, «регулятор формує антикризову програму, яка містить у собі чітке формулювання цілей програми розвитку банківського сектору; опис заходів коротко- та довгострокового характеру; визначення кількісних та якісних результатів запропонованих заходів; має узгоджуватися з програмами та політикою розвитку держави й економіки тощо» [5].

За результатами оцінювання фінансової стійкості банків в 2023 році було встановлено, що в межах банківської системи присутній достатній обсяг капіталу і суттєвий запас міцності. Зазначене демонструє той факт, що центральний банк держави в подальшому буде здійснювати заходи щодо відновлення і посилення вимог до капіталу. Так, починаючи з травня 2024 р. банки мають актуалізувати розрахунок розміру операційного ризику; а вже з серпня повинні виконувати нові вимоги до структури капіталу і запроваджувати врахування в нормативах достатності капіталу ринкового ризику. Регулятор також планує в поточному році представити графік запровадження буферів консервації капіталу і системної важливості. Дотримання банками зазначених вимог можливе через акумуляцію прибутку, після чого можуть бути послаблені обмеження щодо виплати дивідендів.

Отже, в умовах безпрецедентних викликів екзогенного характеру, з якими продовжує стикатися банківська система України, регулятор має надзвичайно зважено відноситися до формування макропруденційної політики і обирати найбільш ефективні інноваційні методи і інструменти регулювання банківського сектору, зокрема, системи фінансової аналітики і цифрові платформи управління даними.

Підсумовуючи викладене вище, потрібно зазначити, що антикризовий фінансовий менеджмент в рамках вітчизняної банківської системи має бути націлений на те, щоб допомогти банкам України зберегти стійкість власних позицій. Вони мають стабільно продовжувати надавати послуги клієнтам, забезпечувати платіжний обіг, сприяти розвитку національної економіки тощо.

#### *Список використаних джерел*

1) Зверяков М.І., Зверяков А.М. Антикризове управління фінансовою стійкістю банку в умовах економічних дисбалансів: монографія. Одеса : ОНЕУ, 2015. 418 с.

2) Національний банк України: Огляд банківського сектору, лютий 2024. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2024-02.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-02.pdf?v=7) (дата звернення 18.05.2024)

3) Савастєєва О.М., Кальнєва А.С. Фінансова безпека банків: забезпечення в умовах війни. Перспективи регулювання соціально-економічних процесів в Україні: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (6 жовтня 2023 року, м. Одеса). Одеса: Олді+, 2023. с.133-138.

4) Strategy «Financial Fortress of Ukraine»] (2023). URL://bank.gov.ua/ua/about/strategy (дата звернення 20.05.2024).

5) Мартинов Д.В. Антикризовий менеджмент в банках України в умовах невизначеності. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. №11. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-08-02/2024-11-08-02> (дата звернення 18.05.2024).