

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»
завідувач кафедри математики
та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК
«__» _____ 2024 р.

РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

**Автор роботи –
Скрипник Олег**

(підпис)

**Науковий керівник –
кандидат економічних наук, доцент
Квасній Любов Григорівна**

(підпис)

Дрогобич, 2024

АНОТАЦІЯ

Скрипник О.А. Розробка антикризової стратегії управління бізнесом. – Рукопис

Магістерська робота присвячена розробці антикризової стратегії управління бізнесом, яка дозволяє підприємству зберегти стабільність та конкурентоспроможність у складних економічних умовах. Розглянуто основні причини, що викликають кризові ситуації, такі як економічні спади, зміни у регуляторному середовищі, зростання конкуренції та зовнішні шоки. Проведено аналіз сучасних підходів до антикризового управління, включаючи фінансову реструктуризацію, оптимізацію витрат, диверсифікацію діяльності та управління ризиками. Запропоновано комплекс заходів для побудови антикризової стратегії, яка охоплює управління ресурсами, ефективне планування, адаптацію бізнес-моделі та впровадження інновацій. Розроблені рекомендації можуть бути використані підприємствами для посилення своєї стійкості та швидкої адаптації до змін у ринковому середовищі.

Ключові слова: управління бізнесом, антикризова стратегія, криза, методи антикризового управління, ефективне планування, конкурентоспроможність, ринкове середовище.

ANNOTATION

Skrypnyk O.A. Development of an anti-crisis strategy for business management. – Manuscript

The master's thesis is devoted to the development of an anti-crisis strategy for business management, which allows the enterprise to maintain stability and competitiveness in difficult economic conditions. The main reasons that cause crisis situations, such as economic recessions, changes in the regulatory environment, increased competition and external shocks, are considered. An analysis of modern approaches to anti-crisis management is carried out, including financial restructuring, cost optimization, diversification of activities and risk management. A set of measures is proposed for building an anti-crisis strategy, which includes resource management, effective planning, adaptation of the business model and the introduction of innovations. The developed recommendations can be used by enterprises to strengthen their resilience and rapid adaptation to changes in the market environment.

Keywords: business management, anti-crisis strategy, crisis, anti-crisis management methods, effective planning, competitiveness, market environment.

Зміст

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ.....	8
1.1. Банківські кризи та їх прояви.....	8
1.2. Стратегічний підхід до антикризового управління в банках.....	13
1.3. Класифікація стратегій антикризового управління бізнесом.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «СЕНС БАНК».....	23
2.1. Загальна характеристика банку.....	23
2.2. Аналіз системи управління грошовими потоками банку.....	33
2.3. Оцінка динаміки фінансових показників банку.....	41
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ.....	47
3.1. Необхідність антикризової стратегії в управлінні банком.....	47
3.2. Стратегії фінансової стабілізації банку в умовах повоєнного відродження в Україні.....	53
3.3. Моніторинг та коригування антикризової стратегії.....	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. Наявність кризових явищ та непередбачуваність змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, зростання ризиків та загроз вимагають впровадження сучасних підходів до розробки стратегій антикризового управління в банках. Стратегічне антикризове управління є ефективним інструментом досягнення довгострокових цілей, яке формалізує бізнес-модель банку та дозволяє застосовувати як превентивні, так і реактивні методи менеджменту для запобігання кризовим ситуаціям, загрозам і ризикам.

Система управління грошовими потоками банку є важливим аспектом його фінансової діяльності, що визначає ефективність функціонування та стабільність фінансової установи. У сучасних умовах економічної нестабільності та високої конкуренції на ринку фінансових послуг, ефективне управління грошовими потоками стає ключовим чинником, що впливає на прибутковість та стійкість банку.

Окремі аспекти формування управлінського, системного та стратегічного антикризового управління в банківській діяльності досліджені у працях таких науковців, як Б. Пшик, О. Копилук, П. Буряк, Я. Жовтанецька, О. Музичка, В. Джулай, В. Коваленко, М. Ситник, С. Козьменко, Ф. Шпиг, І. Волошко, І. Парасій-Вергуненко, С. Манжос, Х. Сас, І. Іртищева та С. Мінакова. Однак питання створення сучасних стратегій антикризового управління, їх систематизації та застосування в контексті реалізації місії та довгострокових цілей розвитку банківського бізнесу залишаються недостатньо вирішеними.

Метою магістерської роботи є розробка антикризових стратегій та рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовими потоками банку на основі проведеного дослідження із застосуванням SWOT-аналізу.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні **завдання**:

- аналіз теоретичних аспектів управління грошовими потоками в банку,

- дослідження нормативно-правової бази, яка регулює управління фінансовими потоками банку,
- проведення SWOT-аналізу для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз в управлінні грошовими потоками об'єкта дослідження,
- аналіз фінансової звітності банку за три звітні періоди для визначення джерел виникнення фінансових потоків,
- розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовими потоками банку як основи антикризової стратегії управління бізнесом

Об'єктом дослідження є АТ «Сенс Банк», як суб'єкт господарювання, що здійснює фінансову діяльність та генерує грошові потоки.

Предметом дослідження є грошові потоки банку, зокрема вхідні та вихідні потоки, які генеруються в процесі його діяльності.

Теоретичне значення. Теоретичне значення роботи полягає у систематизації та поглибленні знань про антикризове управління бізнесом, що включає вивчення підходів і методів реагування на кризові ситуації в умовах сучасної економіки. Дослідження формує наукову основу для розробки ефективних антикризових стратегій, що дозволяють ідентифікувати ризики, оптимізувати ресурси та підвищувати стійкість підприємств до зовнішніх і внутрішніх негативних впливів. Отримані результати можуть сприяти розвитку теоретичних концепцій кризового менеджменту, зокрема, в частині адаптації бізнес-моделей, управління ризиками та стратегічного планування в умовах нестабільності. Робота також є корисною для подальших наукових досліджень у сфері управління, особливо для розробки інноваційних підходів до забезпечення фінансової стабільності та довгострокової життєздатності компаній.

Практичне значення магістерської роботи: успішне виконання магістерської роботи сприятиме поглибленню знань в сфері управління грошовими потоками банків та надасть можливість розробити практичні

рекомендації щодо розробки антикризової стратегії управління бізнесом з метою підвищення ефективності фінансової діяльності банку.

Структура магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів і підрозділів, висновків та пропозицій і списку використаних джерел, що включає 50 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 83 сторінки.

.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

1.1. Банківські кризи та їх прояви

Банківські кризи мають різноманітні причини виникнення, серед яких можна виділити макроекономічні фактори (рецесії, інфляція, валютні кризи), політичну нестабільність, зміни у глобальній фінансовій системі, а також внутрішні проблеми банків, такі як низька якість управління, недостатність капіталу чи надмірна схильність до ризику. Відповідно, ці кризи мають різні ознаки прояву: погіршення фінансових показників, зростання частки проблемних кредитів, зниження ліквідності, збої в обслуговуванні клієнтів і навіть банкрутство окремих установ. Наслідки банківських криз можуть бути катастрофічними не лише для окремих банків, але й для економіки загалом, оскільки банкрутства банків впливають на зниження довіри до фінансової системи, скорочення інвестицій та поглиблення економічних спадів.

Масштаб банківських криз також може бути різним: від локальних проблем окремих банків до системних криз, що охоплюють весь фінансовий сектор країни або навіть викликають глобальні економічні потрясіння. Це вимагає як превентивних заходів, спрямованих на запобігання кризи (наприклад, посилення нормативного регулювання, впровадження сучасних методів ризик-менеджменту), так і реактивних методів, що дозволяють швидко реагувати на вже виниклі кризові явища (таких як реструктуризація активів, державне втручання, або націоналізація банків).

Банківські кризи можна класифікувати за різними ознаками залежно від причин виникнення, впливу на економіку та характеру проблем у банківській системі. Основні типи банківських криз:

1. Фінансова криза ліквідності – виникає, коли банки стикаються з гострою нестачею ліквідності, тобто грошових коштів, необхідних для

виконання короткострокових зобов'язань. Криза ліквідності може бути спричинена відтоком депозитів, зниженням довіри клієнтів або обмеженням доступу до міжбанківського фінансування.

2. Кредитна криза – виникає, коли значна частка кредитів, виданих банками, стає непрацюючою через неплатоспроможність позичальників. Це призводить до зростання резервів під збитки за кредитами і зниження банківських доходів, що в результаті може призвести до банкрутства або потреби в державному втручанні.

3. Валютна криза – виникає, коли банки мають значну частку зобов'язань або активів у іноземній валюті, а національна валюта різко девальвує. Такі зміни можуть викликати великі збитки у банків, особливо якщо вони мають валютні кредити або активи, які стають недоступними для обслуговування у національній валюті.

4. Криза платоспроможності – виникає, коли загальні зобов'язання банків перевищують їхні активи, що робить банки неспроможними виконувати зобов'язання перед вкладниками і кредиторами. Криза платоспроможності є важкою формою банківської кризи, яка зазвичай вимагає реструктуризації або ліквідації банків.

5. Системна банківська криза – виникає, коли банкрутство або проблеми окремих банків поширюються на всю банківську систему, призводячи до масового закриття банків і зниження довіри до фінансової системи. Системна криза має серйозний вплив на економіку загалом і потребує масштабного державного втручання.

6. Структурна банківська криза – характеризується глибокими проблемами в структурі банківського сектору, наприклад, високою концентрацією банківської системи, надмірним впливом політичних чинників або неефективним регулюванням. Цей тип кризи часто вимагає реформування та зміни регуляторної політики.

7. Криза довіри – виникає через зниження довіри до банків, наприклад, через чутки про неплатоспроможність, корупційні скандали чи

неефективне управління. Криза довіри може призвести до масового вилучення депозитів, що тільки погіршує ситуацію в банківській системі.

Кожен з цих типів банківських криз може мати різні наслідки для економіки та потребує різних підходів до вирішення. Найбільш небезпечними є системні банківські кризи, які здатні дестабілізувати всю економіку, тоді як кризи ліквідності або довіри можуть бути подолані за допомогою короткострокових заходів та підтримки з боку центрального банку.

У сучасних наукових дослідженнях відсутні єдині підходи до трактування сутності, форм, методів та інструментів антикризового управління банками як у короткостроковому (поточному), так і в довгостроковому (стратегічному) вимірах. Це пояснюється тим, що фінансові кризи мають різні природи, що ускладнює створення універсальних рішень для усіх можливих ситуацій. Наприклад, у стратегічному вимірі управління може включати довгострокове планування капіталізації банку, покращення його фінансової стійкості та адаптацію до змін на ринку. Водночас поточне антикризове управління передбачає швидку реакцію на зовнішні та внутрішні загрози через інструменти ліквідності, управління ризиками та моніторинг кредитних портфелів.

Також відсутність єдиних підходів до антикризового управління обумовлена значною різноманітністю умов, в яких діють банки, та різними регуляторними рамками у різних країнах. Деякі дослідження намагаються синтезувати підходи до антикризового управління, враховуючи міжнародний досвід та новітні тенденції у сфері фінансових технологій, проте це не завжди призводить до конкретних висновків. Тому важливо продовжувати наукові розвідки у цій сфері, щоб виробити гнучкі і адаптивні моделі управління, які допоможуть банкам стійко функціонувати у складних умовах.

Крім різноманіття причин та проявів банківських криз, важливим фактором, що впливає на підходи до антикризового управління, є швидка зміна умов на фінансових ринках та стрімкий розвиток технологій.

Традиційні інструменти кризового менеджменту, такі як збільшення капіталу, рекапіталізація чи реструктуризація активів, можуть бути недостатніми або застарілими в умовах сучасної економіки, де цифровізація, нові фінансові технології (FinTech), зміна поведінки споживачів та глобалізація вносять додаткові виклики для банків.

Нестача узгоджених підходів до антикризового управління також пов'язана з різним рівнем готовності банків до криз. Деякі фінансові установи мають добре розроблені плани дій на випадок кризи, які включають запровадження сучасних систем ризик-менеджменту, використання стрес-тестування для оцінки потенційних загроз та впровадження прозорих процедур ухвалення рішень. Інші банки, особливо в менш розвинених економіках, часто стикаються з обмеженими ресурсами та меншою гнучкістю у реагуванні на кризові ситуації, що робить їх більш вразливими до зовнішніх шоків.

Однією з основних проблем, яку досліджують науковці та практики, є питання систематизації та універсалізації інструментів антикризового управління. Проблема полягає в тому, що універсальні рішення можуть не враховувати специфіки конкретних банків, ринкових умов або регіональних особливостей. Наприклад, антикризові заходи, що виявилися ефективними для великих міжнародних банків, можуть не бути придатними для місцевих або регіональних банків, які стикаються з іншими викликами.

Важливо також враховувати регуляторні вимоги та зміни, які відбуваються у правовому полі. Після фінансової кризи 2008 року багато країн ввели жорсткіші регуляторні норми щодо банківської діяльності, зокрема вимоги до збільшення рівня капіталу, підвищення прозорості фінансової звітності та посилення нагляду за діяльністю банківських установ. Це сприяло підвищенню стійкості банків, проте одночасно створило нові виклики у формуванні антикризових стратегій, оскільки регуляторні обмеження можуть знижувати гнучкість у застосуванні кризових інструментів.

Ще один аспект, що ускладнює розробку єдиних підходів до антикризового управління, – це глобальна взаємозалежність банківських систем. У сучасному світі банки не діють ізольовано, їхні ризики часто тісно пов'язані з міжнародними фінансовими ринками. Тому кризи можуть мати ефект "доміно", коли проблеми одного великого банку чи фінансового ринку впливають на інші банки або країни. У такій ситуації антикризове управління потребує не лише локальних рішень, а й координації на міжнародному рівні, що робить його ще більш складним і динамічним.

Превентивні заходи стають все більш важливими в контексті глобальних викликів. Впровадження сучасних методів прогнозування та оцінки ризиків, використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту для моніторингу фінансових показників банку, а також створення ефективних комунікаційних каналів для обміну інформацією з регуляторами та клієнтами допомагають знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій.

Реактивні методи управління, хоча і залишаються важливими, стають менш ефективними без належної підготовки до кризи. В умовах високої волатильності ринків, коли криза може розвиватися швидко і непередбачувано, критично важливо мати напрацьовані механізми швидкого реагування, зокрема плани дій на випадок надзвичайних ситуацій, які враховують можливі сценарії розвитку подій.

Отже, у сучасних умовах антикризове управління потребує комплексного підходу, що поєднує превентивні та реактивні методи, інтеграцію новітніх технологій та інструментів, а також гнучкість і адаптивність до постійно змінюваних зовнішніх та внутрішніх умов. Відсутність усталених підходів до трактування суті, форм, методів та інструментів антикризового управління свідчить про необхідність подальшого розвитку теорії та практики в цій сфері.

1.2. Стратегічний підхід до антикризового управління в банках

За словами С. Б. Манжос, антикризова стратегія банку є планом, що включає комплекс заходів у таких сферах, як операційна, фінансова, маркетингова діяльність, а також управління ризиками та персоналом. Така стратегія дозволяє банку підтримувати ефективність своєї роботи в умовах несприятливого середовища, зменшувати наслідки кризових ситуацій та використовувати ці ситуації як можливість для розвитку і досягнення конкурентних переваг [7, с. 266].

Стратегічний підхід до антикризового управління в банках є необхідністю в умовах сучасних економічних і фінансових викликів. Він передбачає не лише оперативну реакцію на кризові ситуації, але й довгострокове планування та управління ризиками, що допомагає банкам бути стійкими до зовнішніх та внутрішніх шоків.

Основні аспекти стратегічного підходу до антикризового управління в банках:

1. Оцінка зовнішнього середовища та сценарне планування

Стратегічне антикризове управління починається з глибокого аналізу зовнішнього середовища. Це включає моніторинг макроекономічних умов, політичних ризиків, глобальних тенденцій на фінансових ринках та специфічних регуляторних змін. Банк має будувати сценарії розвитку подій, що дозволяє підготувати різні варіанти реакцій на можливі кризи. Такий підхід допомагає не лише передбачати кризи, але й завчасно розробляти заходи щодо їх мінімізації.

2. Диверсифікація активів та зобов'язань

Диверсифікація є ключовим елементом стратегічного антикризового управління. Вона дозволяє банку знизити ризики, пов'язані з певними секторами економіки, країнами або видами активів. Широкий розподіл ризиків між різними сегментами клієнтів, ринків і продуктів допомагає банкам зберігати стабільність навіть у разі виникнення локальних криз. Це

також передбачає збалансування ліквідності і структури активів, щоб уникнути проблем із платоспроможністю.

3. Посилення капіталізації та ліквідності

Однією з головних стратегічних цілей у рамках антикризового управління є збільшення капітальної бази банку, що забезпечує його стійкість у випадку фінансових шоків. Посилена капіталізація дозволяє банкам ефективно справлятися з втратами, що виникають у результаті кризових ситуацій. Ліквідність також є критично важливим елементом, оскільки банк повинен мати достатньо грошових ресурсів для виконання своїх зобов'язань перед вкладниками та інвесторами.

4. Стратегічне управління ризиками

Управління ризиками є основним компонентом стратегічного підходу до антикризового менеджменту. Банки повинні інтегрувати ризик-менеджмент у всі свої операційні процеси та використовувати сучасні інструменти оцінки ризиків, такі як стрес-тести та аналіз сценаріїв. Це дозволяє не тільки ідентифікувати потенційні ризики, але й підготувати відповідні дії для їх усунення чи мінімізації. Важливо забезпечити регулярний моніторинг ризиків і оперативну корекцію планів на випадок змін у ринковому середовищі.

5. Превентивні заходи та готовність до кризи

Стратегічний підхід включає активне впровадження превентивних заходів, таких як розробка планів безперервної діяльності (Business Continuity Plans) та заходів для запобігання банкрутству (Recovery Plans). Банки повинні бути готовими до потенційних криз і мати чіткі інструкції щодо дій у разі виникнення загрози. Це дозволяє забезпечити оперативність реагування на кризові явища і уникнути паніки серед клієнтів та інвесторів.

6. Цифрові технології та інновації

Сучасні банки все більше інтегрують цифрові технології у свої стратегії антикризового управління. Інновації в галузі фінансових технологій дозволяють банкам покращувати моніторинг ризиків, автоматизувати

процеси управління активами, знижувати операційні витрати та підвищувати прозорість діяльності. Крім того, цифрові платформи дозволяють банкам швидше адаптуватися до нових умов ринку, що особливо важливо під час кризових ситуацій.

7. Підтримка довгострокових відносин з клієнтами та інвесторами

Під час криз особливо важливо зберегти довіру клієнтів та інвесторів. Стратегічне антикризове управління передбачає комунікацію з клієнтами, що допомагає уникнути паніки та масового вилучення депозитів. Важливу роль відіграє прозорість у комунікації щодо фінансового стану банку та його стратегії подолання кризи. Це допомагає підтримати репутацію банку на високому рівні, що є ключовим фактором для його стійкості під час кризи.

8. Гнучкість та адаптація стратегій

Кризи зазвичай характеризуються непередбачуваністю та швидкою ескалацією подій. Тому стратегічний підхід до антикризового управління повинен бути гнучким, щоб адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Банки мають регулярно переглядати свої стратегії і бути готовими до їх коригування залежно від розвитку подій.

З позицій стратегічного підходу управління діяльністю банків можна систематизувати в чотири основні альтернативні варіанти, кожен з яких відображає різні підходи до забезпечення стійкості та розвитку банківської установи в умовах постійних змін і потенційних криз.

Консервативна стратегія

Цей варіант стратегії передбачає мінімізацію ризиків через уникання високоризикових операцій та інвестування переважно в стабільні, надійні активи. Банки, що обирають цей підхід, орієнтуються на збереження капіталу і стабільність, навіть якщо це означає уповільнення темпів зростання. Основними характеристиками консервативної стратегії є суворий контроль ризиків, високий рівень ліквідності, сильний акцент на регуляторні вимоги та стійкість до зовнішніх кризових явищ. Цей підхід дозволяє банкам

підтримувати стабільність у періоди невизначеності, але може обмежити їхню гнучкість та прибутковість.

Агресивна стратегія зростання

У випадку агресивної стратегії банк ставить перед собою амбітні цілі щодо швидкого розширення ринку, збільшення частки ринку та залучення нових клієнтів. Такий підхід передбачає готовність приймати вищий рівень ризику заради можливих високих прибутків. Банк активно інвестує у нові ринки, інноваційні фінансові продукти, а також використовує можливості злиттів та поглинань. Основними перевагами агресивної стратегії є можливість швидкого зростання та збільшення прибутковості. Однак, при цьому банк стає більш вразливим до зовнішніх економічних потрясінь і потенційно збільшує свої ризики.

Операційна оптимізація

Стратегія операційної оптимізації спрямована на підвищення ефективності внутрішніх процесів та зниження витрат. Банки, що обирають цей підхід, намагаються покращити свої операційні показники, впроваджуючи нові технології, автоматизуючи процеси, скорочуючи витрати та підвищуючи продуктивність працівників. Метою такої стратегії є підвищення конкурентоспроможності банку за рахунок ефективнішого використання ресурсів. Операційна оптимізація дозволяє банкам зберігати стійкість у складних умовах, забезпечуючи стабільну фінансову результативність. Водночас це може обмежити можливості для значного розширення або розвитку нових напрямків бізнесу.

Інноваційна стратегія розвитку

Цей підхід передбачає активне впровадження інновацій та новітніх технологій у діяльність банку. Інноваційна стратегія охоплює використання цифрових технологій для покращення банківських послуг, розробку нових фінансових продуктів, автоматизацію процесів, а також активне залучення нових ринків через цифрові канали. Банки, що дотримуються цього підходу, зосереджуються на довгостроковому зростанні, адаптації до змін на ринку та

підвищенні конкурентних переваг завдяки інноваційним рішенням. Це дозволяє банкам залишатися гнучкими і здатними до швидкої адаптації, але вимагає значних інвестицій і постійного оновлення стратегічних планів.

Таблиця 1.2

Особливості стратегічного підходу до антикризового управління в банках

Особливість	Характеристика
Довгострокова орієнтація	Стратегічний підхід до антикризового управління передбачає розробку плану дій на довгий період, спрямованого на забезпечення стійкості банку до кризових явищ у майбутньому.
Аналіз ризиків і прогнозування	Важливим етапом є ідентифікація та аналіз можливих загроз, прогнозування економічної ситуації та оцінка впливу кризових факторів на банківську діяльність.
Створення резервів та буферів	Для зменшення впливу криз банківські установи формують резерви капіталу та ліквідності, що допомагають знизити ризик втрат та забезпечити фінансову стабільність у складні періоди.
Диверсифікація активів	Диверсифікація інвестиційних портфелів і кредитного портфеля зменшує залежність банку від окремих ризикових секторів та підвищує його стійкість до фінансових потрясінь.
Зміцнення корпоративного управління	Наявність прозорих та ефективних управлінських процедур підвищує стійкість банку, знижує ризик корупції та покращує здатність реагувати на кризові ситуації.
Оптимізація структури витрат	Аналіз витрат та впровадження заходів щодо їх скорочення допомагає знизити фінансове навантаження на банк під час кризи та підвищує його конкурентоспроможність.
Підтримка клієнтських відносин	Стратегічний підхід включає збереження довіри клієнтів, навіть у складні часи, через надання підтримки, гнучкі умови кредитування та вдосконалення якості обслуговування.
Розробка антикризових стратегій	Банк заздалегідь готує декілька сценаріїв реагування на кризу (консервативний, помірний, агресивний), що дозволяє швидко адаптуватися залежно від розвитку ситуації.
Тісна співпраця з регуляторами	Важливою умовою є підтримка діалогу з центральним банком і регуляторами, які можуть надати допомогу чи рекомендації в період кризи, що зменшує ризики для банку.
Впровадження технологій і інновацій	Інвестиції в сучасні технології дозволяють банку оперативно реагувати на ринкові зміни, підвищувати ефективність і забезпечувати безпеку даних, що важливо під час криз.
Моніторинг та управління репутацією	Підтримка позитивного іміджу та своєчасне реагування на інформаційні ризики допомагають зберегти довіру клієнтів та партнерів, що сприяє стабільності банку навіть у несприятливі часи.
Гнучкість і адаптивність	Банк повинен бути готовим до швидких змін у стратегії залежно від розвитку кризи, що дозволяє оптимізувати ресурси та залишатися конкурентоспроможним.
Регулярний перегляд стратегії	Під час кризи та після неї банк повинен регулярно оцінювати свою антикризову стратегію, виявляти недоліки та вдосконалювати підходи для підвищення стійкості у майбутньому.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, кожен із альтернативних варіантів стратегічного підходу має свої особливості, переваги та недоліки. Вибір конкретної стратегії залежить від багатьох факторів, таких як ринкова ситуація, рівень ризиків, доступні ресурси та довгострокові цілі банку. Ефективне управління банком полягає у здатності адаптувати стратегію до змін у зовнішньому середовищі, враховуючи поточні виклики та можливості розвитку.

Стратегічний підхід до антикризового управління в банках є комплексним процесом, який вимагає врахування багатьох факторів та застосування широкого спектра інструментів. Він допомагає банкам не тільки запобігати кризам, але й використовувати їх як можливість для зміцнення своїх позицій на ринку. Ефективне стратегічне управління дозволяє банкам зберігати стабільність і конкурентоспроможність навіть у найскладніших умовах.

1.3. Класифікація стратегій антикризового управління бізнесом

В науковій літературі виокремлюють стратегії антикризового управління діяльністю банків, які систематизовані залежно від характеру прийняття та реалізації управлінських рішень. Згідно з цим критерієм, виділяються такі основні стратегії:

1. Стратегія зростання

Ця стратегія передбачає превентивний характер антикризових рішень, які приймаються та реалізуються ще до того, як проявляться кризові явища та загрози. Основна мета – виявлення потенційних ризиків та вжиття заходів для їхнього уникнення. Стратегія спрямована на зміцнення позицій банку та забезпечення його стійкості до негативних зовнішніх факторів.

2. Стратегія підйому

В рамках цієї стратегії банк починає реагувати на перші ознаки кризових явищ, які носять локальний характер і поки що не мають суттєвого впливу на його діяльність. Основне завдання стратегії полягає у швидкому

реагуванні на дрібні порушення та прийнятті рішень для запобігання подальшому розгортанню кризи.

3. Стратегія розгортання

Ця стратегія застосовується тоді, коли банк уже стикається з явними симптомами кризових явищ, які можуть спричинити серйозні фінансові наслідки. Вона передбачає комплекс дій, спрямованих на зменшення шкоди та стабілізацію діяльності банку в умовах розгортання кризи.

4. Стратегія збігу

Цей підхід характерний для банків, які починають приймати та реалізовувати антикризові рішення вже під час кризи. Управлінські рішення в рамках цієї стратегії відповідають загальним концептуальним засадам антикризового управління, спрямованим на мінімізацію негативних наслідків кризових процесів у банківському секторі.

5. Стратегія наслідування

Ця стратегія відображає управлінські процеси, характерні для перехідного періоду до посткризового стану. Вона має квазістабільний характер і спрямована на відновлення діяльності банку після кризи. Основна мета – поступове повернення до нормального функціонування і створення умов для стійкого розвитку в посткризовий період.

Антикризові стратегії за джерелами виникнення та характером впливу:

За джерелами виникнення кризових явищ та їхнім впливом на банківську діяльність також виділяються кілька специфічних стратегій:

- Стратегія підвищення ліквідності активів акцентує увагу на управлінні ліквідністю банку, спрямовану на швидку мобілізацію активів для покриття короткострокових зобов'язань. Ця стратегія дозволяє банку оперативно реагувати на кризові ситуації, пов'язані з дефіцитом ліквідних коштів, зберігаючи фінансову стійкість.

Антикризова стратегія оптимізації структури капіталу банку акцентує увагу на досягненні оптимального рівня власного капіталу, використанні як внутрішніх, так і зовнішніх методів управління капіталом. Вона включає

оцінку структури корпоративних прав, вартості банківського бізнесу за допомогою дохідного, витратного та порівняльного підходів. Крім того, стратегія зосереджується на оцінці різних видів ризиків, зокрема кредитного, операційного та ринкового, які є важливими для ефективного управління капіталом у кризових ситуаціях.

- Стратегія оптимізації капіталу передбачає зосередження на структурі капіталу банку та способах його оптимізації, зокрема за рахунок власного капіталу. До важливих елементів належать внутрішні (реінвестування прибутку) та зовнішні методи (залучення нових інвесторів чи кредиторів) управління капіталом, що забезпечують банку гнучкість у вирішенні фінансових труднощів.

- Антикризова стратегія обліку і контролю витрат – основною метою її є зниження витрат банку для збереження фінансової стабільності. Управлінські рішення спрямовані на скорочення процентних, комісійних, загальноадміністративних та інших операційних витрат, що дозволяє зменшити навантаження на фінансові ресурси банку.

- Стратегія оптимізації прибутку передбачає два підходи. Інерційний підхід характеризується поступовим, обережним зростанням прибутковості при контрольованих ризиках, тоді як "проривний" підхід орієнтований на максимізацію прибутку з прийняттям більш високого рівня ризику. В обох випадках стратегія спрямована на відновлення прибутковості та зосередження на найбільш дохідних напрямках діяльності банку.

- Залучення фінансових ресурсів для антикрової стратегії: Забезпечення антикрової заходів потребує фінансової підтримки, яка може бути отримана як за рахунок внутрішніх, так і зовнішніх джерел. Залежно від глибини кризи, використовуються різні підходи: від залучення внутрішніх ресурсів до використання зовнішніх фінансових джерел, включаючи кредити, інвестиції або державну підтримку.

У банківському секторі України часто поєднуються обидві стратегії, де частина ресурсів залучається з внутрішніх джерел, а інша частина забезпечується за допомогою зовнішніх інвесторів.

Систематизацію стратегій антикризового управління в банках наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Система антикризових стратегій в банках

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

Джерело: сформовано автором

Представлений підхід до формування антикризової стратегії банків базується на розробці довгострокового плану дій та комплексу заходів, спрямованих на протидію кризам. Реалізація таких стратегій дозволяє ефективно вирішувати проблеми банку під час кризи та підвищувати його стійкість. Антикризові стратегії формуються з урахуванням низки критеріїв,

таких як джерела фінансування, глибина кризи, рівень управління та характер управлінських рішень.

Ці стратегії дозволять банкам ефективно реагувати на різні типи кризових явищ, підтримуючи їхню здатність адаптуватися до змінного економічного середовища та забезпечуючи стійке функціонування у кризових і посткризових умовах.

РОЗДІЛ II.

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ

АТ «СЕНС БАНК»

2.1. Загальна характеристика банку

АТ «Сенс Банк» – один із найбільших банків в Україні, заснований у 1992 році. З 2001 року він працював під назвою «Альфа-Банк» і з 2004 року був частиною приватної міжнародної банківської холдингової компанії з головним офісом у Люксембурзі. У 2022 році було прийнято рішення відмовитися від бренду «Альфа-Банк», змінити юридичну назву на АТ «Сенс Банк» і створити новий бренд Sense Bank.

22 липня 2023 року Міністерство фінансів України та Фонд гарантування вкладів фізичних осіб підписали договір про купівлю 100% акцій АТ «Сенс Банк», передавши банк у державну власність.

Sense Bank займає провідні позиції на банківському ринку України, є одним із надійних і стабільних банків країни, а також входить до списку системно важливих банків, затвердженого Національним банком України у 2023 році.

Sense Bank підтримує цілі сталого розвитку ООН та прагне реалізації таких, дотримуючись принципів відповідальної банківської діяльності, що затверджені Фінансовою ініціативою ООН по навколишньому середовищу. Банком розроблена Політика управління екологічними та соціальними ризиками в діяльності АТ «СЕНС БАНК».

Політика встановлює стандарти, принципи та шляхи підтримки та досягнення Банком цілей сталого розвитку, основні вимоги та норми управління екологічними і соціальними ризиками проєктів, що фінансуються Банком, вимоги щодо звітування. Поряд із підвищенням рівня корпоративного управління важлива роль в Sense Bank відводиться розвитку корпоративної культури.

Процеси і процедури управління в Банку структуровані так, щоб забезпечити дотримання всіх законів, норм і правил і створити оптимальні умови для ухвалення далекоглядних і відповідальних рішень [1].

Правове регулювання відносин у сфері грошового обігу здійснюється відповідно до Законів України "Про Національний банк України", "Про банки і банківську діяльність", "Про платіжні системи та переказ коштів в Україні", "Про першочергові заходи щодо запобігання негативним наслідкам фінансової кризи та про внесення змін до деяких законодавчих актів України", „Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг" [2].

Для проведення переказу можуть використовуватися кошти як у готівковій, так і в безготівковій формі. Види безготівкових розрахунків визначаються законами та прийнятими на їх основі нормативно-правовими актами Національного банку України.

Суб'єкти правових відносин є учасники платіжних систем, зокрема платники та отримувачі коштів, і відносини між ними регулюються договорами, укладеними з урахуванням чинного законодавства України.

Відносини між суб'єктами переказу регулюються на підставі договорів, укладених між ними з урахуванням вимог законодавства України.

Банки мають право відкривати рахунки резидентам України (юридичним особам, їх відокремленим підрозділам, фізичним особам), нерезидентам України (юридичним особам, представництвам юридичних осіб в Україні, інвестиційним фондам та компаніям з управління активами, що діють від імені таких інвестиційних фондів, фізичним особам). На період підготовки та проведення фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу в Україні банки мають право до 30 листопада 2012 року відкривати поточні рахунки УЄФА. Банки мають право відкривати своїм клієнтам вкладні (депозитні), поточні рахунки, рахунки умовного зберігання (ескроу) та кореспондентські рахунки.

Типи рахунків, які можуть відкривати банки:

- Для резидентів України (юридичним та фізичним особам).
- Для нерезидентів (юридичним особам, інвестиційним фондам тощо).
- Особливі умови для УЄФА під час чемпіонату Європи 2012 року.

Типи банківських рахунків:

- Вкладний (депозитний) рахунок: рахунок для зберігання коштів на визначений строк з нарахуванням процента.
- Поточний рахунок: рахунок для зберігання коштів та виконання розрахункових операцій з використанням платіжних інструментів.

Вкладний (депозитний) рахунок - рахунок, що відкривається банком клієнту на договірній основі для зберігання коштів, що передаються клієнтом банку в управління на встановлений строк та під визначений процент (дохід) відповідно до умов договору.

Поточний рахунок - рахунок, що відкривається банком клієнту на договірній основі для зберігання коштів і здійснення розрахунково-касових операцій за допомогою платіжних інструментів відповідно до умов договору та вимог законодавства України.

Рахунок умовного зберігання (ескроу) - рахунок, що відкривається банком клієнту на договірній основі для зарахування на рахунок коштів та перерахування їх особі (особам), вказаній (вказаним) клієнтом (бенефіціару або бенефіціарам), а в разі надання бенефіціаром письмової вказівки банку - особі (особам), вказаній (вказаним) бенефіціаром, якщо це передбачено відповідним договором, або повернення таких коштів клієнту за настання підстав, передбачених договором.

Кореспондентський рахунок – це рахунок, що відкривається одним банком іншому банку для здійснення міжбанківських переказів.

Відкриття кореспондентських рахунків здійснюється шляхом встановлення між банками кореспондентських відносин у порядку, що визначається Національним банком України, та на підставі відповідного

договору. Особливості режимів функціонування вкладних (депозитних), поточних рахунків, рахунків умовного зберігання (ескроу) та кореспондентських рахунків визначаються нормативно-правовими актами Національного банку України та договорами, що укладаються клієнтами та обслуговуючими їх банками.

Зарахування коштів на рахунок клієнта здійснюється як шляхом внесення їх у готівковій формі, так і шляхом переказу коштів у безготівковій формі з інших рахунків. Банк зобов'язаний виконати доручення клієнта, що міститься в розрахунковому документі, який надійшов протягом операційного часу банку, в день його надходження. Якщо ж розрахунковий документ надійшов після закінчення операційного часу банку, він підлягає виконанню в наступний робочий день, за умови, що інше не передбачено умовами договору між банком і клієнтом або законодавством.

У разі невиконання або неналежного виконання банком доручення клієнта, останній має право на відшкодування збитків, завданих таким невиконанням, згідно з умовами укладеного договору та чинним законодавством України. Також банк несе відповідальність за порушення термінів виконання розрахункових операцій, якщо це сталося з його вини.

У випадку, коли клієнт надає невірно оформлені розрахункові документи, банк має право не виконувати доручення до виправлення помилок. Клієнт зобов'язаний своєчасно повідомити банк про будь-які зміни у своїх даних або уточнення щодо платіжних документів.

Ці правила спрямовані на забезпечення своєчасного і коректного виконання платіжних операцій, що важливо для стабільності фінансової системи та захисту інтересів клієнтів банків.

У разі надходження розрахункового документа клієнта до обслуговуючого банку після закінчення операційного часу банк зобов'язаний виконати доручення клієнта, що міститься в цьому розрахунковому документі, не пізніше наступного робочого дня [3].

Органами управління Банку є:

- Загальні збори акціонерів - вищий орган управління;
- Наглядова Рада - наглядовий орган;
- Правління Банку - виконавчий орган.

Розподіл функцій між органами управління Банку забезпечує ефективну систему внутрішнього контролю. Загальні збори акціонерів можуть вирішувати будь-які питання діяльності Банку, крім тих, що віднесені законом або Статутом до виключної компетенції Наглядової Ради. Наглядовою Радою затверджено розподіл повноважень між її членами, який охоплює всі основні напрямки діяльності установи, а саме: стратегічне управління та контроль за реалізацією стратегії, управління фінансовим напрямком, управління ризиками, комплаєнс – контроль, кадрові призначення, управління питаннями внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю, фінансовий моніторинг, інформаційні технології та кібербезпеку.

Контроль за процесом складання фінансової звітності, моніторинг цілісності фінансової звітності, контроль ефективності внутрішнього аудиту та системи внутрішнього контролю, забезпечення взаємодії з зовнішніми аудиторами здійснюється Галієвим Ернестом Едуардовичем. Виконавчим органом Банку є Правління, яке здійснює поточне управління діяльністю установи та несе відповідальність за ефективність її роботи згідно з принципами та порядком, встановленими Статутом, рішеннями Загальних зборів акціонерів, Наглядової Ради, а також Положенням про Правління, що затверджено Наглядовою Радою Банку. Голова Правління - Комісаренко Алла Валеріївна Правління: Ющак Рафал - член Правління, генеральний менеджер; Дидишко Віталій В'ячеславович - член Правління (головний ризик - менеджер); Луканов Олександр Костянтинович – член Правління, президент;

Серьожин Дмитро Олександрович – член Правління, Головний фінансовий директор; Харченко Поліна Сергіївна – член Правління (головний комплаєнс - менеджер); Дзялак Роберт - член Правління та інші [1].

Відповідно до положень Постанови НБУ «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» Банк створює комплексну, адекватну та ефективну систему управління ризиками, яка відповідає таким принципам:

1) ефективність - забезпечення об'єктивної оцінки розміру ризиків банку та повноти заходів щодо управління ризиками з оптимальним використанням фінансових ресурсів, персоналу та інформаційних систем щодо управління ризиками банку;

2) своєчасність - забезпечення своєчасного (на ранній стадії) виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, звітування та пом'якшення всіх видів ризиків на всіх організаційних рівнях;

3) структурованість - чіткий розподіл функцій, обов'язків і повноважень з управління ризиками між усіма структурними підрозділами та працівниками банку, та їх відповідальності згідно з таким розподілом;

4) розмежування обов'язків (відокремлення функції контролю від здійснення операцій банку) - уникнення ситуації, за якої одна й та сама особа здійснює операції банку та виконує функції контролю;

5) усебічність та комплексність - охоплення всіх видів діяльності банку на всіх організаційних рівнях та в усіх його структурних підрозділах, оцінка взаємного впливу ризиків;

6) пропорційність - відповідність системи управління ризиками бізнесмоделі банку, його системній важливості, а також рівню складності операцій, що здійснюються банком;

7) незалежність - свобода від обставин, що становлять загрозу для неупередженого виконання головним ризик-менеджером, головним комплаєнсменеджером, підрозділом з управління ризиками та підрозділом контролю за дотриманням норм (комплаєнс) своїх функцій;

8) конфіденційність - обмеження доступу до інформації, яка має бути захищеною від несанкціонованого ознайомлення;

9) прозорість - оприлюднення банком інформації щодо системи управління ризиками та профілю ризику.

Банк здійснює комплексну оцінку щонайменше таких суттєвих видів ризиків:

- 1) кредитного ризику;
- 2) ризику ліквідності;
- 3) процентного ризику банківської книги;
- 4) ринкового ризику;
- 5) операційного ризику;
- 6) комплаєнс-ризиків;

7) інших суттєвих видів ризиків, на які банк наражається під час своєї діяльності.

Банк самостійно встановлює фактори, показники та поріг суттєвості інших видів ризиків на підставі обґрунтованих висновків та визначає порядок виявлення таких ризиків у методиці виявлення суттєвих ризиків. Банк оцінює ризики за інструментами, що містяться як в торговій, так і в банківській книгах. Перелік видів ризиків, які банк має оцінювати залежно від книги, у якій міститься інструмент, наведений у карті ризиків торгової та банківської книг.

Банк організовує систему управління ризиками, яка ґрунтується на розподілі обов'язків між підрозділами банку із застосуванням моделі трьох ліній захисту:

1. перша лінія - на рівні бізнес-підрозділів банку, включаючи трейдинг-деск, та підрозділів підтримки діяльності банку.

Ці підрозділи приймають ризики та несуть відповідальність за них, здійснюють поточне управління ризиками і подають звіти щодо поточного управління такими ризиками;

2) друга лінія - на рівні підрозділу з управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс);

3) третя лінія - на рівні підрозділу внутрішнього аудиту щодо перевірки

та оцінки ефективності функціонування системи управління ризиками [4].

Управління грошовими потоками входить до складу фінансового менеджменту й здійснюється в рамках фінансової політики банку, що сприймається як загальна фінансова ідеологія, якої дотримується банк для досягнення загальноекономічної мети його діяльності. Завданням фінансової політики є побудова ефективної системи управління фінансами, які забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності банку. Стратегічний і тактичний аспекти фінансової політики тісно взаємозалежні: правильний вибір стратегії створює сприятливі можливості для вирішення тактичних завдань.

Справа в тому, що фінансова тактика:

1) охоплює ряд конкретних практичних заходів, способів і прийомів реалізації обраної фінансової стратегії;

2) підлегла стратегії й у той же час корегує окремі напрями використання й нагромадження фінансових ресурсів у рамках коротких відрізків часу;

3) забезпечує реалізацію стратегічних цілей банку з найменшими витратами часу й ресурсів у поточному періоді. Таким чином, управління грошовими потоками можна віднести до тактичного напрямку фінансової політики підприємства. З огляду на вищесказане можна вважати, що саме управління грошовими потоками банку являє собою систему дій щодо реалізації організаційних, стратегічних і тактичних (оперативних) рішень, спрямованих на забезпечення ефективності процесів формування, розподілу, використання, перерозподілу й організації обороту фондів коштів (і їхніх еквівалентів у негрошовій формі) для реалізації основної мети діяльності банку [5].

Механізм управління грошовим потоками банку є моделлю дій з досягнення довгострокових цілей щодо формування та подальшої оптимізації під час управління грошових потоків з метою забезпечення ефективного

функціонування та отримання постійних доходів.

Його місце в системі управління грошовими потоками банку схематично можна подати на рисунку (рис. 2.1.), на основі теорії систем, у вигляді зв'язної підсистеми, яка об'єднує керовану і керуючу, дозволяючи їм взаємодіяти між собою. Характеризуючи механізм із позиції поданих двох підходів, слід виокремити в його складі три основні частини: реалізація функцій управління, що відбувається через певні методи, можна навести у вигляді етапів процесу, який уособлює основну організаційно-економічну складову; система інформаційно-правового регулювання грошових потоків включає регламентування форм розрахунків щодо операцій, порядок здійснення платежів, державне регулювання грошових потоків, забезпечує своєчасне отриманням інформації та оперативне реагування на неї; забезпечення управління грошовими потоками характеризує сукупність ресурсів, що становить програмно-технічну складову, яка є індивідуальною для кожного банку.

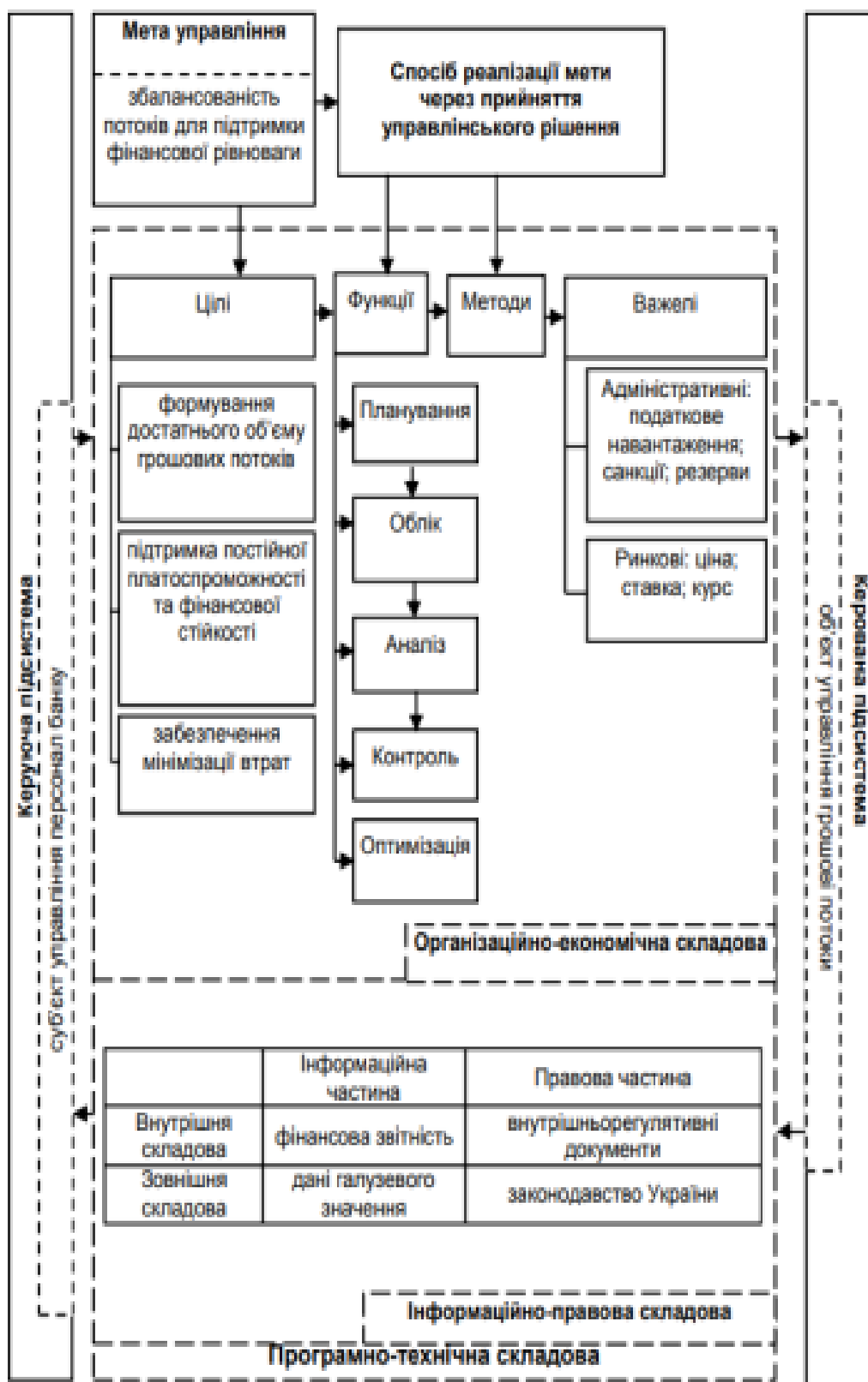


Рис. 2.1. Механізм управління грошовим потоками банку

Джерело: [6]

2.2. Аналіз системи управління грошовими потоками банку

АТ «Сенс Банк» працює в умовах значного впливу зовнішніх факторів, особливо зважаючи на повномасштабну війну в Україні, яка розпочалась 24 лютого 2022 року. Демографічні зміни, такі як зменшення чисельності населення через еміграцію та переселення всередині країни, мають суттєвий негативний вплив на банківський сектор. Економічна нестабільність, зокрема зниження купівельної спроможності населення, високий рівень інфляції та проблеми з фінансово-кредитною політикою, створюють додаткові виклики для банку. Військові дії також впливають на державні пріоритети щодо ресурсів.

Технологічні зміни, навпаки, можуть принести певні можливості для банку. Війна стимулює розвиток нових технологій, що може підвищити інноваційний потенціал банківського сектора. Політико-правові зміни, такі як нестабільна державна економічна політика також мають значний вплив на діяльність банку.

Конкурентне середовище формується іншими банками, які реалізують аналогічні продукти та послуги. Війна створює додаткові бар'єри для входу нових банків на ринок, а багато з діючих фінансових установ за час повномасштабного вторгнення втратили ліцензію. Важливим є і темпи зростання ринку банківських продуктів та послуг, ступінь концентрації ринку та диференціація банківських продуктів.

Клієнти банку, їх географічне розміщення, демографічні характеристики та культура відносин з банком також мають значний вплив на діяльність банку. Посередники, такі як організації, що надають маркетингові послуги, страхові компанії та посередники по операціях з цінними паперами, впливають на ефективність банківських операцій. Контактні аудиторії, зокрема популярність у засобах масової інформації, співпраця з державними установами та іншими фінансовими організаціями, також формують репутацію

та стійкість банку на ринку. На основі такого аналізу було оцінено макро- та мезооточення АТ «СенсБанк» (табл. 2.1; табл. 2.2).

Табл.2.1

Макрооточення банку АТ «Сенс Банк»

Чинники середовища	Вагомість чинника	Вплив на банк	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
Чисельність населення	3	3	-1	-9
Розміщення населення на території країни (регіону)	3	3	-1	-9
Міграційні тенденції	3	3	-1	-9
Купівельна спроможність населення	3	3	-1	-9
Рівень інфляції	3	3	-1	-9
Фінансово-кредитна політика в країні	3	3	-1	-9
Рівень забруднення навколишнього середовища	2	2	-1	-4
Рівень впливу державних органів на інтенсивність ресурсоспоживання	2	2	-1	-4
Темпи технологічних змін	3	3	+1	9
Інноваційний потенціал галузі	3	2	+1	6
Державна економічна політика	3	3	-1	-9
Сума балів				-76

Джерело: сформовано автором

Аналіз макрооточення для АТ «Сенс Банк» показує, що банк працює в умовах значного негативного впливу зовнішніх чинників. Найбільший негативний вплив мають демографічні фактори, зокрема чисельність населення, розміщення населення та міграційні тенденції, які суттєво погіршуються через військові дії в Україні. Економічні чинники, такі як зниження купівельної спроможності населення, високий рівень інфляції та

проблеми з фінансово-кредитною політикою, також створюють значні виклики для банку. Водночас, розвиток нових технологій та інноваційний потенціал галузі є позитивними чинниками, які можуть допомогти банку адаптуватися до складних умов.

Таблиця 2.2

Мезооточення банку АТ «Сенс Банк»

Чинники Середовища	Вагомість чинника	Вплив на банк	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
Банки-конкуренти	3	3	-1	-9
Вхідні бар'єри банківського ринку	2	3	+1	6
Потенційні Конкуренти	3	3	-1	-9
Темпи зростання ринку банківських продуктів і послуг	3	3	+1	9
Ступінь концентрації ринку банківських продуктів і послуг	3	2	-1	-6
Частка операційних витрат у сукупних витратах	2	2	-1	-4
Диференціація банківських продуктів і послуг	3	3	+1	9
Географічне розміщення клієнтів	3	3	-1	-9
Демографічні характеристики клієнтів	3	3	-1	-9
Рівень розвитку відносин з Клієнтами	3	3	+1	9
Організації, що надають маркетингові Послуги	2	2	+1	4
Страхові компанії	2	2	+1	4
Посередники по операціях з цінними паперами	2	2	+1	4
Популярність у засобах масової Інформації	2	2	+1	4
Співпраця з державними установами	3	3	+1	9
Розвиток зв'язків з іншими фінансовими організаціями	3	3	+1	9
Сума балів				-22

Джерело: сформовано автором

Загальний рівень важливості чинників макрооточення становить -76, що вказує на переважання негативного впливу зовнішнього середовища на діяльність банку.

Аналіз мезооточення АТ «Сенс Банк» свідчить про наявність значного впливу конкурентного середовища, клієнтів, посередників та контактних

аудиторій на діяльність банку. Основними негативними чинниками є конкуренція з боку інших банків, потенційні конкуренти та географічне розміщення клієнтів. Важливими позитивними чинниками є темпи зростання ринку банківських продуктів і послуг, диференціація банківських продуктів, рівень розвитку відносин з клієнтами, а також співпраця з державними установами та іншими фінансовими організаціями. Організації, що надають маркетингові послуги, страхові компанії та посередники по операціях з цінними паперами також сприяють покращенню ефективності банківських операцій.

Загальний рівень важливості чинників мезооточення становить -22, що свідчить про дещо менший негативний вплив зовнішнього середовища порівняно з макрооточенням, але все ж таки підкреслює наявність значних викликів для банку в поточних умовах.

АТ «Сенс Банк» має розвинуту систему внутрішніх компонентів, які впливають на його господарську діяльність. Основними складовими внутрішнього середовища банку є маркетинг, фінанси та організаційна структура управління. Маркетингова складова включає банківські послуги, які реалізує банк, частку ринку, якість послуг, систему збуту, якість реклами та асортимент послуг.

Фінансова складова охоплює пасиви та активи банку, доходи та витрати, прибуток, рентабельність, ліквідність, ризики, кредиторську та дебіторську заборгованість, платоспроможність, продуктивність праці, фінансову стійкість, ділову активність, ефективність управління та рейтингову оцінку фінансового стану банку.

Організаційна структура управління включає тип організаційної структури банку, розгалуженість філіальної мережі, рівень централізації управління, характер взаємозв'язків між функціональними підрозділами, делегування повноважень, управлінський персонал, кваліфікацію працівників, кадрову політику, використання стимулів для мотивування виконавців та плинність кадрів (табл. 2.3)

Табл. 2.3

Внутрішнє середовище АТ «Сенс Банк»

Чинники Середовища	Вагомість чинника	Вплив на банк	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
Частка ринку	3	3	+1	+9
Якість послуг	3	3	+1	+9
Система збуту	3	3	+1	+9
Репутація	3	2	-1	-6
Асортимент послуг	3	3	+1	+9
Якість фондування	3	3	-1	-9
Прибутковість	3	3	+1	+9
Ліквідність	3	3	-1	-9
Достатність капіталу	3	3	-1	-9
Масштаб діяльності банку	3	3	+1	+9
Лояльність вкладників	3	3	+1	+9
Частка банку на ринку депозитів	3	3	+1	+9
Абсолютний зростання роздрібного портфеля вкладів за квартал	3	3	+1	+9
Відносне зростання роздрібного портфеля вкладів за квартал	3	3	+1	+9
Досвід роботи на ринку	3	3	+1	+9
Платіжна репутація банку	3	3	+1	+9
Тип організаційної структури банку	2	2	+1	+4
Розгалуженість філіальної мережі	3	3	+1	+9
Рівень централізації управління	2	2	+1	+4
Характер взаємозв'язків між функціональними підрозділами	2	2	+1	+4
Делегування повноважень	2	2	+1	+4
Управлінський персонал	3	3	+1	+9
Кваліфікація працівників	3	3	+1	+9
Кадрова політика	3	3	+1	+9
Використання стимулів для мотивування виконавців	2	2	+1	+4
Плинність кадрів	3	3	-1	-9
Сума балів				+146

Джерело: сформовано автором

Аналіз внутрішнього середовища АТ «Сенс Банк» свідчить про наявність численних сильних сторін, які позитивно впливають на його діяльність. Висока якість послуг, ефективна система збуту, широкий асортимент послуг, стабільні фінансові показники, такі як прибутковість та ліквідність, а також лояльність вкладників, забезпечують банку конкурентні переваги. Водночас, певні слабкі сторони, такі як репутаційні ризики через зв'язки зросією та плинність кадрів, можуть створювати додаткові виклики.

Загальний рівень важливості внутрішніх чинників становить +146, що вказує на переважання позитивного впливу внутрішнього середовища на діяльність банку.

Отже, після проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Сенс Банк» та оцінки чинників, що на такі середовища впливають нами підведено підсумки діяльності банку і результати сформовано у вигляді матриці SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Табл. 2.4

Матриця SWOT - аналізу АТ «Сенс Банк»

	МОЖЛИВОСТІ (О)		ЗАГРОЗИ (Т)	
Розширення ринків збуту	Підвищення купівельної спроможності	Темпи технологічних змін	Галузеві конкуренти	
в Україні і за кордоном	Покупців	інноваційний потенціал галузі	Які виробляють аналогічну продукцію	
(+6)	(+9)	(+6)	(-6)	
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)				
Висока якість послуг (+9)	Можливість виходу на нові ринки за рахунок пропозиції якісних банківських послуг	Збільшення пропозицій і послуг через збільшення купівельної спроможності клієнтів	Залучення високотехнологічних засобів для підвищення якості послуг	Розробка рекламних кампаній для інформування про якісні послуги
Частка ринку (+9)	Укладання нових договорів для збільшення території збуту	Збільшення обсягів реалізації замовлень	Підвищення інноваційного	Освоєння нових ринків збуту, створення перешкод для конкурентів
Висока кваліфікація працівників (+9)	Розширення ринків збуту завдяки географічному розташуванню	Висока якість обслуговування завдяки кваліфікації працівників	Впровадження новітніх технологій завдяки підвищенню кваліфікації працівників	Підтримка конкурентоспроможності через впровадження нових технологій
Система збуту (+9)	Зростання обсягів збуту через розширення частки ринку	Гнучка цінова політика	Розширення асортименту послуг	Вигідніші умови продажу
СЛАБКІ СТОРОНИ (W)				
Низька якість реклами (-6)	Розширення доступу до інформації для споживачів різних регіонів	Збільшення зацікавленості споживачів	-	Можлива переорієнтація на споживачів конкурентів
Недосконала система мотивації працівників (-9)	Розширення діяльності веде до тимчасового зменшення матеріального стимулювання, розширення системи моральних стимулів	-	Незначний обсяг впровадження технологій	Можливий перехід працівників до конкурентів
Нестача засобів (-4)	Можливість оренди основних засобів або оформлення лізингу	-	Можливість оновлення	Збільшення ринків збуту і обсягів реалізації конкурентів

Джерело: сформовано автором

Отже, АТ «Сенс Банк» функціонує у складних умовах, зумовлених повномасштабним вторгненням в Україну, що суттєво впливає на зовнішнє та внутрішнє середовище банку. Аналіз макрооточення показує значний негативний вплив демографічних змін, таких як зменшення чисельності населення через еміграцію та внутрішнє переселення, а також економічних чинників, включаючи зниження купівельної спроможності населення, високий рівень інфляції та проблеми з фінансово-кредитною політикою. Водночас, темпи технологічних змін та інноваційний потенціал галузі створюють певні можливості для банку, які можуть допомогти йому адаптуватися до складних умов.

Внутрішнє середовище банку характеризується наявністю численних сильних сторін, зокрема високою якістю послуг, ефективною системою збуту, широким асортиментом послуг, стабільними фінансовими показниками, такими як прибутковість та ліквідність, а також високою кваліфікацією працівників. Важливою перевагою банку є його досвід роботи на ринку. Однак, певні слабкі сторони, такі як репутаційні ризики та плинність кадрів, можуть створювати додаткові виклики для банку.

Аналіз SWOT матриці показав, що основними можливостями для банку є розширення ринків збуту та підвищення технологічного рівня. Ці можливості можна реалізувати завдяки високій якості послуг, розширеній системі збуту та кваліфікованим працівникам. Водночас, зовнішні загрози, такі як зміни в державній економічній політиці та податковий тиск, вимагають системної роботи над їх подоланням.

Для успішного подолання викликів та ефективного використання можливостей, АТ «Сенс Банк» слід сконцентруватися на кількох ключових напрямках. По-перше, банк повинен продовжувати підвищувати якість своїх послуг і розширювати асортимент, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку. Важливо також розширити географічний ринок збуту, укладаючи нові договори про співробітництво як в Україні, так і за кордоном.

2.3. Оцінка динаміки фінансових показників банку

Динаміку фінансових показників банку проаналізовано у табл. 2.3 та 2.4.

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз активів та пасивів банку протягом 2019-2022 років

Назва статті	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютна зміна 2020	Абсолютна зміна 2021	Темп приросту, 2020	Темп приросту, 2021
Грошові кошти та їх еквіваленти	13473472	24264327	31160207	10790855	6895880	80%	28%
Кредити та заборгованість банків	548304	1588698	1197736	1040394	-390962	190%	-25%
Кредити та заборгованість клієнтів	39199834	42838888	60304393	3639054	17465505	9%	41%
Інвестиції в цінні папери	9211129	8139732	10830255	-1071397	2690523	-12%	33%
Похідні фінансові активи	742349	419004	463407	-323345	44403	-44%	11%
Інвестиційна нерухомість	2104157	383688	400948	-1720469	17260	-82%	4%
Відстрочений податковий актив	858374	6186	6186	-852188	-	-99%	0%
Основні засоби та нематеріальні активи	3692290	20149	17649	-3672141	-2500	-99%	-12%
Інші активи	1679815	616417	784364	-1063398	167947	-63%	27%
Усього активів	71909379	97592926	115712302	25683547	18119376	36%	19%
Кошти Національного банку України	-	9914467	8616962	9914467	-1297505	0%	-13%
Кошти банків	50335	1366555	2003357	1316220	636802	2615%	47%
Кошти клієнтів	59276880	73155462	88117806	13878582	14962344	23%	20%
Похідні фінансові зобов'язання	1285	125466	53101	124181	-72365	9664%	-58%
Боргові цінні папери, емітовані банком	6902	4755	4677	-2147	-78	-31%	-2%
Резерви за зобов'язаннями	89459	393233	322928	303774	-70305	340%	-18%
Інші зобов'язання	2768892	2413758	4284212	-355134	1870454	-13%	77%
Субординований борг	1184309	3301619	3301619	2117310	-	179%	0%
Усього зобов'язань	63389966	87969315	102806362	24579349	14837047	39%	17%
Статутний капітал	28726248	28726248	28726248	-	-	0%	0%
Емісійний дохід та інший дохід за операціями з акціонерами	2367572	2367572	2367571	-	-1	0%	0%
Резерви та інші фонди банку	1228425	1427204	1536486	198779	109282	16%	8%
Резерви переоцінки	136032	26355	26355	-109677	-	-81%	0%
Непокритий збиток	-	-	-19750670	980896	3207298	-4%	-14%
Усього власний капітал	8519413	9622971	12905990	1103558	3283019	13%	34%

Аналіз динаміки фінансових показників банку на основі горизонтального аналізу активів та пасивів за 2019-2022 роки показує значні зміни в різних категоріях як активів, так і зобов'язань. У таблиці наведені основні фінансові показники, що характеризують фінансовий стан банку, а саме активи, зобов'язання та власний капітал.

1. Активи банку:

- Грошові кошти та їх еквіваленти: Спостерігається значний приріст грошових коштів у 2020 та 2021 роках. У 2020 році вони збільшились на 80%, а у 2021 році ще на 28%, що свідчить про збільшення ліквідності банку.
- Кредити та заборгованість банків: У 2020 році спостерігається значне збільшення (190%), однак у 2021 році цей показник знизився на 25%, що може свідчити про повернення коштів або зміну політики кредитування.
- Кредити та заборгованість клієнтів: Збільшення на 9% у 2020 році та на 41% у 2021 році показує зростання попиту на кредити серед клієнтів банку, що свідчить про активний розвиток банківських послуг.
- Інвестиції в цінні папери: Спостерігається зниження на 12% у 2020 році, але в 2021 році вони зросли на 33%. Це свідчить про коригування стратегії інвестування банку.
- Основні засоби та нематеріальні активи: Значне зниження (на 99%) у 2020 році вказує на продаж чи знецінення активів, що може бути частиною реструктуризації банку.

2. Зобов'язання банку:

- Кошти національного банку України: Відсутність даних у 2019 році та зменшення на 13% у 2021 році свідчать про зміну співвідношення між коштами банку та Національним банком.
- Кошти банків: Підвищення на 2615% у 2020 році та 47% у 2021 році вказує на те, що банк збільшив залучення коштів від інших фінансових установ.
- Кошти клієнтів: Збільшення на 23% у 2020 році та на 20% у 2021 році

•

демонструє зростання довіри клієнтів до банку та позитивну динаміку вкладів.

- Похідні фінансові зобов'язання: Зниження на 44% у 2020 році та 58% у 2021 році вказує на скорочення ризикових фінансових зобов'язань.

3. Власний капітал:

- Статутний капітал: Стабільний на рівні 28,7 млрд грн, що свідчить про стабільність фінансової бази банку.

- Непокритий збиток: Зниження непокритого збитку на 4% у 2020 році та на 14% у 2021 році свідчить про покращення фінансових результатів банку та зменшення фінансових втрат.

- Усього власний капітал: Зростання на 13% у 2020 році та на 34% у 2021 році підтверджує позитивну динаміку в капіталізації банку.

Аналіз фінансових показників свідчить про стабільне зростання активів та власного капіталу банку в 2020-2021 роках. Незважаючи на певні коливання в деяких статтях активів та зобов'язань (наприклад, зменшення інвестицій в цінні папери та зниження похідних фінансових зобов'язань), загальна динаміка є позитивною.

Зокрема, значне збільшення коштів клієнтів і коштів банків, а також зростання кредитних портфелів, вказує на позитивні тенденції у діяльності банку.

В Таблиці 2.4 представлено результати горизонтального аналізу доходів та витрат банку протягом 2019-2022 років.

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз доходів та витрат банку протягом
2019-2022 років

Назва статті	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютн а зміна 2020 рік	Абсолютн а зміна 2021 рік	Темп приросту, 2020 рік	Темп приросту, 2021 рік
Процентні доходи	8252240	8731766	10093038	479526	1361272	6%	16%
Процентні витрати	-4275646	-3673344	-3760451	602302	-87107	-14%	2%
Чистий процентний дохід	3976594	5058422	6332587	1081828	1274165	27%	25%
Чисте збільшення резерву під зменшення корисності процентних	-1288504	-3174603	-1669792	-1886099	1504811	146%	-47%
Комісійні доходи	3644387	4664411	5610772	1020024	946361	28%	20%
Комісійні витрати	-803671	-1217026	-1491936	-413355	-274910	51%	23%
Інші операційні доходи та витрати	200249	1239603	-104470	1039354	-1344073	519%	-108%
Адміністративні витрати	730380	-4999329	-5451325	-5729709	-451996	-784%	9%
Прибуток до оподаткування	1777919	1571478	3325896	-206441	1754418	-12%	112%
Витрати на податок на прибуток	147901	-417306	-6877	-565207	410429	-382%	-98%
Прибуток за рік	1925820	1154785	3319121	-771035	2164336	-40%	187%

Джерело: [1]

Аналіз динаміки активів та пасивів банку за період з 2019 по 2021 рік показує значне зростання обох показників, що відображає адаптацію банку до економічних змін, спричинених пандемією COVID-19, яка почалася у 2020 році.

Активи банку збільшилися на 60% з 71,9 млрд грн у 2019 році до 115,7 млрд грн у 2021 році, що значною мірою обумовлено зростанням грошових коштів та їх еквівалентів, а також кредитів та заборгованості клієнтів.

У 2020 році активи зросли на 36%, що можна пов'язати з заходами підтримки ліквідності під час пандемії, а у 2021 році темп зростання дещо уповільнився до 19%.

Водночас такі статті активів, як інвестиційна нерухомість та основні засоби, значно зменшилися, що може відображати переоцінку вартості активів та перегляд інвестиційної стратегії в умовах кризи. Пасиви банку також суттєво зросли (на 62%) , головним чином за рахунок збільшення коштів клієнтів і субординованого боргу.

Кошти клієнтів зросли на 49%, що свідчить про зростання довіри клієнтів до банку навіть в умовах невизначеності. Загалом, банк продемонстрував значну стійкість і здатність адаптуватися до економічних викликів, спричинених пандемією, що позитивно вплинуло на його фінансові показники.

Аналіз динаміки доходів та витрат банку за період з 2019 по 2021 рік також свідчить про значні зміни, обумовлені впливом пандемії COVID-19 та адаптацією банку до нових економічних умов. Процентні доходи зросли на 22%, а процентні витрати знизилися на 12% у 2020 році, але знову зросли на 2% у 2021 році. Чистий процентний дохід зріс на 59%, свідчаючи про ефективне управління активами та пасивами. Комісійні доходи зросли на 54%, комісійні витрати збільшилися на 86%. Адміністративні витрати значно зросли, відображаючи збільшення витрат на операційну діяльність. Прибуток до оподаткування зріс на 87%, а витрати на податок на прибуток значно знизилися у 2021 році, що призвело до зростання чистого прибутку на 72% за аналізований період.

Станом на кінець 2021 року фінансові показники банку були наступними:

1. Залежність від вкладів фізосіб - 47.58;
2. Якість фондування – 2;
3. Прибутковість - 4%;
4. Ліквідність - 2.7%;
5. Достатність капіталу - 1.7% [8].

Отже, залежність від вкладів фізичних осіб є високою (47.58), що становить значний ризик, оскільки відсутній відповідний бал, що свідчить про можливі проблеми з ліквідністю в разі паніки серед вкладників.

Якість фондування оцінена на 2 бали, що є середнім показником, а прибутковість на рівні 4% вказує на відносно добру здатність банку генерувати доходи. Ліквідність банку оцінюється на 2.7%, що є досить низьким показником, тоді як достатність капіталу становить 1.7%, вказуючи на потенційні проблеми з капітальною базою.

РОЗДІЛ III.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

3.1. Необхідність антикризової стратегії в управлінні банком

В умовах сучасної економіки, що характеризується високою волатильністю, банківські установи стикаються з численними викликами та ризиками. Серед основних загроз для банків можна виділити фінансові кризи, зміни в регуляторній політиці, нестабільність валютних ринків та кредитні ризики. Особливий вплив в сучасних умовах має чинник війни в Україні. Щоб зберегти стабільність та забезпечити стійкий розвиток, банкам необхідно розробляти антикризові стратегії, які дозволять оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози.

Антикризова стратегія є системою заходів, спрямованих на захист банку від наслідків негативних економічних явищ. Вона охоплює не лише механізми мінімізації ризиків, але й інструменти для адаптації до нових умов, що виникають у період кризи. Розробка такої стратегії передбачає аналіз поточних та потенційних загроз, оцінку фінансових показників банку, а також впровадження нових методів управління ризиками.

Процес розробки антикризової стратегії банку складається з кількох ключових етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у створенні ефективної системи управління під час кризових ситуацій. Ці етапи забезпечують комплексний підхід до розробки антикризової стратегії, спрямований на мінімізацію ризиків та підвищення стабільності банку (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1.

Основні етапи розробки антикризової стратегії

Етап	Характеристика етапів
1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Оцінка економічної та політичної ситуації, змін у регуляторній політиці, діяльності конкурентів. Вивчення внутрішніх показників банку: фінансові звіти, ліквідність, кредитні ризики.
2. Визначення ключових загроз	Виявлення основних зовнішніх та внутрішніх ризиків, таких як валютні коливання, макроекономічні шоки, кредитні ризики та зміни на ринку фінансових послуг.
3. Розробка антикризових заходів	Розробка конкретних превентивних і реактивних заходів: реструктуризація активів, оптимізація витрат, підвищення ефективності управління ліквідністю та ризиками.
4. Оцінка ризиків	Використання методів кількісного та якісного аналізу ризиків: сценарне моделювання, стрес-тестування, аналіз чутливості для оцінки впливу загроз на діяльність банку.
5. Розробка стратегії фінансової стабілізації	Визначення короткострокових та довгострокових цілей для підвищення стабільності банку: зміцнення капіталу, управління активами, диверсифікація фінансових інструментів.
6. Впровадження антикризових заходів	Реалізація плану дій для зниження негативних наслідків кризи, зокрема через підвищення операційної ефективності та управління ризиками.
7. Моніторинг і коригування стратегії	Постійний моніторинг виконання антикризової стратегії, аналіз її ефективності, своєчасне коригування залежно від змін в економічному середовищі та ситуації на ринку.

Першим етапом розробки антикризової стратегії є детальний аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх процесів банку. Це включає оцінку економічної та політичної ситуації на ринку, моніторинг змін у законодавстві та регуляторній політиці, а також аналіз діяльності конкурентів. Внутрішній аналіз охоплює оцінку фінансових показників банку, ліквідності, рівня кредитних ризиків та ефективності операційних процесів.

На основі проведеного аналізу необхідно визначити основні загрози для банку. Серед них можуть бути макроекономічні шоки, значні коливання валютних курсів, підвищення вартості кредитування або падіння попиту на фінансові послуги. Важливо також оцінити ймовірність виникнення внутрішніх криз, пов'язаних з неефективним управлінням активами, недостатньою ліквідністю або проблемами з платоспроможністю клієнтів.

Після визначення основних загроз слід розробити конкретні антикризові заходи. Ці заходи можуть включати:

- Операційні заходи: оптимізація внутрішніх процесів, зниження витрат, впровадження нових фінансових інструментів для підтримки ліквідності.
- Фінансові заходи: реструктуризація боргів, залучення додаткового капіталу, проведення ревізії кредитних портфелів.
- Стратегічні заходи: диверсифікація діяльності, вихід на нові ринки, підвищення ефективності управління активами та пасивами.

Крім того, необхідно визначити короткострокові та довгострокові цілі антикризової стратегії, що дозволить банку адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Ключовим аспектом розробки антикризової стратегії є оцінка ризиків та побудова системи управління ними. Для цього необхідно використовувати методи кількісного та якісного аналізу ризиків, такі як сценарне моделювання, стрес-тестування та аналіз чутливості. Важливим є також створення системи раннього попередження, яка допоможе виявляти потенційні кризи на ранніх стадіях і оперативно вживати необхідні заходи.

Ефективність роботи банків значною мірою залежить від якості управління грошовими потоками, що визначається рівнем інформаційного забезпечення. Надання точної, своєчасної, зрозумілої та повної інформації сприяє ефективному використанню наявних джерел даних і прийняттю оптимальних управлінських рішень, враховуючи ризик-апетит банку, з метою досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Інформаційно-аналітичне забезпечення виступає ключовим елементом системи управління ризиками, допомагаючи структурувати процеси ризик-менеджменту, оперативно виявляти та усувати їхні недоліки, а також формувати стратегії дій.

Використання внутрішньобанківської інформації, яка є закритою для сторонніх осіб, тобто конфіденційна інформація та інформація з обмеженим

доступом (службова, таємна) передбачається саме внутрішнім інформаційним забезпеченням.

До внутрішньобанківської інформації відносяться:

- плани розвитку банку (стратегічні, фінансові, бюджети по основних центрах формування доходів та витрат, тощо);
- звітність банку (всі види фінансової звітності включаючи управлінську);
- перевірені дані банку (аудиторські висновки, результати перевірок ревізійної комісії, представників НБУ);
- рішення банку (рішення кредитного комітету, служби безпеки банку, КУАП, тощо);
- внутрішньобанківська документація та інші регламентські документи банку (політики, положення, статuti, інструкції, внутрішні накази, інше).

Дотримання ключових принципів, а саме точності і цілісності, повноти даних, своєчасності, адаптивності є важливим завданням у процесі розробки процедур агрегування даних банком при управлінні грошовими потоками. Водночас відповідальні структурні підрозділи банку мають формувати відповідну управлінську звітність із врахуванням ключових характеристик щодосуттєвих ризиків [9].

В сучасних умовах успішна реалізація цілей і завдань фінансового моніторингу значною мірою залежить від ефективного використання інформаційних ресурсів.

Важливе місце в системі управління грошовими потоками в банку займає підсистема забезпечення, адже на неї покладено функцію створення надійних умов для здійснення фінансового моніторингу.

Інформаційне забезпечення фінансового моніторингу являє собою процес створення інформаційних умов функціонування системи фінансового моніторингу в банку, забезпечення необхідною інформацією, включення в систему засобів пошуку, отримання, перевірки достовірності, збереження, нагромадження, передачі, обробки інформації, яка є необхідною в процесі фінансового моніторингу.

Шляхи удосконалення внутрішнього контролю та використання комплаєнсу

Удосконалення внутрішнього контролю та використання комплаєнсу для в умовах повномасштабного вторгнення вимагає адаптації до нових викликів та підвищення рівня безпеки.

Посилення внутрішнього контролю може бути досягнуте шляхом впровадження більш суворих процедур перевірки та моніторингу транзакцій. Це включає використання автоматизованих систем для виявлення підозрілих операцій та покращення процесів аудиту. Важливо забезпечити регулярне навчання персоналу щодо нових методів шахрайства та кіберзагроз, а також розробити чіткі протоколи реагування на інциденти.

Комплаєнс-стратегії повинні бути адаптовані до умов воєнного часу, враховуючи підвищену небезпеку та нестабільність. Це включає забезпечення відповідності міжнародним стандартам та рекомендаціям для запобігання відмиванню грошей та фінансуванню тероризму. Необхідно розробити нові політики, що враховують ризики, пов'язані з переміщенням значних коштів та активів у зв'язку з воєнними діями.

Важливим кроком є посилення кібербезпеки, оскільки війна збільшує ризик кібератак на фінансові установи. Банку слід впровадити багатофакторну аутентифікацію для доступу до критично важливих систем, регулярно оновлювати програмне забезпечення та використовувати сучасні антивірусні програми та фаєрволи. Розробка та впровадження планів відновлення після інцидентів, включаючи сценарії кібернападів, дозволить забезпечити безперервність роботи.

Окрім цього в умовах війни банку слід адаптувати свої стратегії управління ризиками, включаючи розробку планів дій у надзвичайних ситуаціях. Це допоможе швидко реагувати на нові виклики та мінімізувати негативні наслідки для банківської діяльності.

На основі всебічного аналізу активів, пасивів, доходів, витрат та фінансових показників банку, можна рекомендувати комплексний підхід до удосконалення системи управління грошовими потоками.

По-перше, висока залежність від вкладів фізичних осіб становить значний ризик, тому банк повинен працювати над збільшенням частки корпоративних клієнтів та інших джерел фінансування, таких як інституційні інвестори, щоб зменшити ризик втрати ліквідності у випадку відтоку депозитів. Диверсифікація джерел фіндування допоможе забезпечити стабільність та стійкість банку у кризових ситуаціях.

По-друге, покращення якості фіндування є важливим завданням. Банк повинен залучати більш стабільні та довгострокові джерела фінансування, такі як емісія довгострокових боргових цінних паперів або отримання кредитів від міжнародних фінансових організацій. Це дозволить знизити залежність від короткострокових депозитів і підвищить фінансову стійкість банку.

Прибутковість банку залишається на досить високому рівні, що свідчить про ефективність його операційної діяльності. Проте низькі показники ліквідності та достатності капіталу вимагають підвищеної уваги. Банк повинен збільшити свої ліквідні резерви шляхом збільшення обсягів ліквідних активів, таких як державні облігації або інші високоякісні цінні папери. Крім того, необхідно покращити управління активами, забезпечуючи баланс між ризиковими та безпечними інвестиціями, що допоможе підвищити фінансову стійкість.

Управління витратами також є важливим аспектом удосконалення системи управління грошовими потоками. Банк повинен продовжувати роботу над підвищенням операційної ефективності та зниженням адміністративних

витрат. Це може включати оптимізацію бізнес-процесів, впровадження

нових технологій та автоматизацію операцій, що дозволить знизити витрати та збільшити чистий прибуток.

Вивчення підсистеми забезпечення поряд із іншими елементами системи фінансового моніторингу в банку є лише відправною точкою, яка формує нові завдання для дослідження, що стосуються визначення результативності функціонування всієї внутрішньобанківської системи управління грошовими потоками, від чого залежить ефективність та фінансова стабільність діяльності банку загалом [10].

Прикладне значення запропонованого стратегічного підходу до антикризового управління банками полягає в його спрямованості на запобігання та пом'якшення негативних наслідків впливу кризових явищ і відновленні докризового стану банків у разі виникнення загроз їх неплатоспроможності та нежиттєздатності. Антикризове стратегічне управління банком повинно базуватися на відповідній концепції щодо визначення пріоритетної мети функціонування банку та завдань щодо попередження та нейтралізації кризи у взаємозв'язку ресурсів, можливостей, конкурентних переваг і стратегії розвитку.

3.2. Стратегії фінансової стабілізації банку в умовах повоєнного відродження в Україні

Повоєнний період для України вимагає від банківських установ адаптації до нових економічних умов та викликів. Фінансова стабільність банків у цей час є критично важливою для відновлення економіки та підтримки розвитку підприємницької діяльності, інвестицій і міжнародного співробітництва. Антикризова стратегія управління банком повинна включати комплекс заходів, спрямованих на забезпечення фінансової стабілізації.

Основні стратегії фінансової стабілізації банків в умовах повоєнного відродження включають:

1. Оптимізація управління ліквідністю

Одним із першочергових завдань банків у період відновлення є забезпечення належного рівня ліквідності для підтримки короткострокових та середньострокових зобов'язань перед клієнтами. Це може включати:

- Залучення нових депозитів за рахунок стимулювання індивідуальних та корпоративних клієнтів через гнучкі відсоткові ставки.
- Залучення міжнародних кредитних ліній від фінансових інституцій, таких як Світовий банк або Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР).
- Створення резервів ліквідності для оперативного реагування на непередбачені фінансові потреби.

2. Реструктуризація кредитного портфеля

Багато клієнтів банків (як фізичних осіб, так і підприємств) можуть зіткнутися з проблемами обслуговування своїх кредитів у період повоєнного відновлення. Для зниження кредитних ризиків необхідно:

- Перегляд умов кредитування: надання відстрочки платежів, зміна відсоткових ставок або подовження строків погашення кредитів для підприємств, що зазнали збитків.
- Активна робота з проблемними активами: запровадження програм реструктуризації для позичальників із високим ризиком дефолту.

3. Диверсифікація бізнес-моделі

У повоєнний період банкам слід збалансувати свою діяльність через диверсифікацію продуктів і послуг, щоб зменшити залежність від ризикованих сегментів ринку. Це може включати:

- Розширення спектра фінансових продуктів для малого та середнього бізнесу (МСБ), особливо для компаній, що займаються відновленням інфраструктури.
- Збільшення фінансування інноваційних галузей, таких як ІТ, відновлювальна енергетика, аграрний сектор, які мають потенціал швидкого зростання.
- Запуск програм підтримки та кредитування стартапів, спрямованих

на модернізацію та інноваційний розвиток економіки.

4. Залучення іноземного капіталу

В умовах повоєнного відновлення Україна може стати привабливою для міжнародних інвесторів, особливо у сферах інфраструктури та промисловості. Стратегії банків повинні включати:

- Співпраця з міжнародними фінансовими установами для залучення коштів, необхідних для реалізації відбудовних проєктів.
- Залучення іноземних інвесторів через розробку спільних інвестиційних програм, спрямованих на відновлення інфраструктури та розвитку критичних секторів економіки.

5. Підтримка державних програм відновлення

Банки повинні активно брати участь у державних програмах, спрямованих на відбудову країни, шляхом:

- Фінансування проєктів відбудови інфраструктури (дороги, енергетика, житлові будівлі) через надання спеціальних кредитних ліній.
- Партнерство з державними інституціями для впровадження програм кредитування малого та середнього бізнесу, який є ключовим драйвером економічного відновлення.

6. Підвищення стійкості до ризиків

У нестабільних повоєнних умовах важливо посилити стійкість банків до макроекономічних та фінансових ризиків:

- Проведення регулярного стрес-тестування для оцінки впливу можливих кризових ситуацій на фінансову стійкість банку.
- Застосування ефективної політики управління ризиками, яка включає диверсифікацію активів, захист від валютних коливань і контроль за рівнем неплатоспроможності клієнтів.

7. Інвестиції в технологічні інновації

Технологічні рішення можуть значно підвищити ефективність роботи банку та покращити обслуговування клієнтів у період відбудови:

- Розвиток цифрових банківських послуг, зокрема мобільного та онлайн-банкінгу, для підвищення доступності фінансових послуг.
- Впровадження інструментів big data та аналітики для точнішого управління ризиками та прогнозування потреб клієнтів.

8. Соціальна відповідальність та відбудова громад

Банки повинні активно підтримувати повоєнну відбудову не лише через фінансування, а й через соціальні проекти:

- Фінансування житлових програм для переселенців та будівництво житла в постраждалих регіонах.
- Підтримка ініціатив, спрямованих на відновлення місцевих громад і розвиток малого бізнесу на місцях.

Стратегії фінансової стабілізації банку в умовах повоєнного відродження України повинні поєднувати ефективне управління ризиками, диверсифікацію фінансових інструментів, підтримку державних ініціатив та міжнародну співпрацю. Тільки комплексний підхід дозволить банкам зберегти стійкість, одночасно сприяючи відновленню національної економіки та соціальної сфери.

Використання управлінських і регуляторних механізмів антикризового управління діяльністю банків базується на комплексному підході, що включає застосування різних форм, методів, важелів та інструментів. Ці механізми поділяються на дві основні категорії: адміністративні та ринкові, кожна з яких виконує важливу роль у забезпеченні стійкості банківської системи та мінімізації впливу кризових явищ.

Адміністративні механізми:

Адміністративні механізми передбачають втручання з боку регуляторних органів та використання нормативних і правових засобів для контролю та управління банківською діяльністю. На **макрорівні** це може включати такі дії, як:

- Встановлення обов'язкових нормативів капіталізації – регулятори вимагають від банків підтримувати певний рівень власного капіталу, щоб гарантувати їхню стійкість під час криз.

- Контроль за ліквідністю – регуляторні органи слідкують за тим, щоб банки мали достатні запаси ліквідних активів для виконання зобов'язань перед клієнтами, навіть у період кризи.
- Створення резервів для покриття ризиків – банки зобов'язані формувати резерви для компенсації можливих втрат, що допомагає запобігти їхньому банкрутству.
- Регулювання ризик-менеджменту – впровадження регуляторних вимог щодо управління ризиками дозволяє банкам виявляти та знижувати потенційні загрози їхньої діяльності.

На мікрорівні адміністративні механізми включають внутрішні політики та процедури банків, які забезпечують виконання регуляторних вимог. Банки запроваджують власні інструменти для контролю ризиків, забезпечення ліквідності та підтримки фінансової стійкості. Серед них:

- Внутрішні інструкції з управління ризиками, які дозволяють ідентифікувати та мінімізувати вплив ризиків на діяльність банку.
- Політики внутрішнього аудиту та контролю, які забезпечують нагляд за дотриманням внутрішніх правил та регуляторних вимог.

Ринкові механізми:

Ринкові механізми антикризового управління використовують ринкові інструменти та механізми для стабілізації діяльності банків в умовах кризи. На макрорівні це може включати:

- Регулювання процентних ставок – центральні банки можуть змінювати процентні ставки для підтримки банківської системи. Наприклад, зниження ставок сприяє здешевленню кредитування та стимулює економічну активність.
- Впровадження стимулюючих монетарних заходів – центральні банки можуть вдаватися до кількісного пом'якшення (quantitative easing) для збільшення грошової маси в економіці, що може підтримати банківську систему в кризовий період.

На мікрорівні ринкові механізми включають заходи, що сприяють фінансовій стабільності через адаптацію до змін ринкового середовища. До них належать:

- Диверсифікація активів і пасивів – банки можуть знижувати ризики, розподіляючи свої інвестиції між різними сегментами ринку та активами, що зменшує вразливість до окремих негативних факторів.
- Залучення нових джерел фінансування – у кризових умовах банки можуть активніше використовувати ринкові інструменти, такі як випуск облігацій або залучення капіталу через продаж акцій.

Мета і завдання механізмів антикризового управління:

Метою використання управлінських і регуляторних механізмів є не тільки стабілізація банківської системи, а й її адаптація до змінного економічного середовища. Система цих механізмів спрямована на:

1. Виявлення кризових явищ – шляхом постійного моніторингу фінансових показників та аналізу ринкових тенденцій, банки та регулятори можуть вчасно виявляти ознаки настання кризових ситуацій.
2. Попередження кризи – превентивні заходи, такі як стрес-тести та аналіз сценаріїв, дозволяють банкам готуватися до потенційних ризиків і уникати криз.
3. Нейтралізація кризових явищ – у випадку настання кризи, механізми антикризового управління дозволяють швидко реагувати та мінімізувати вплив негативних факторів на діяльність банку.
4. Мінімізація наслідків – впровадження механізмів, що зменшують економічні втрати, такі як рекапіталізація або реструктуризація боргу, дозволяє банкам відновити стабільність після кризових подій.

Таким чином, управлінські та регуляторні механізми антикризового управління є ключовими інструментами забезпечення стійкості банків до кризових явищ. Їх ефективне застосування дозволяє зменшувати негативні наслідки криз і сприяє відновленню та подальшому розвитку банківської системи.

3.3. Моніторинг та коригування антикризової стратегії

Моніторинг і своєчасне коригування антикризової стратегії є важливими етапами управління в умовах кризової ситуації. Це забезпечує не тільки оперативну адаптацію банку до змін в економічному та фінансовому середовищі, але й дозволяє підтримувати стійкість та ефективність фінансової діяльності.

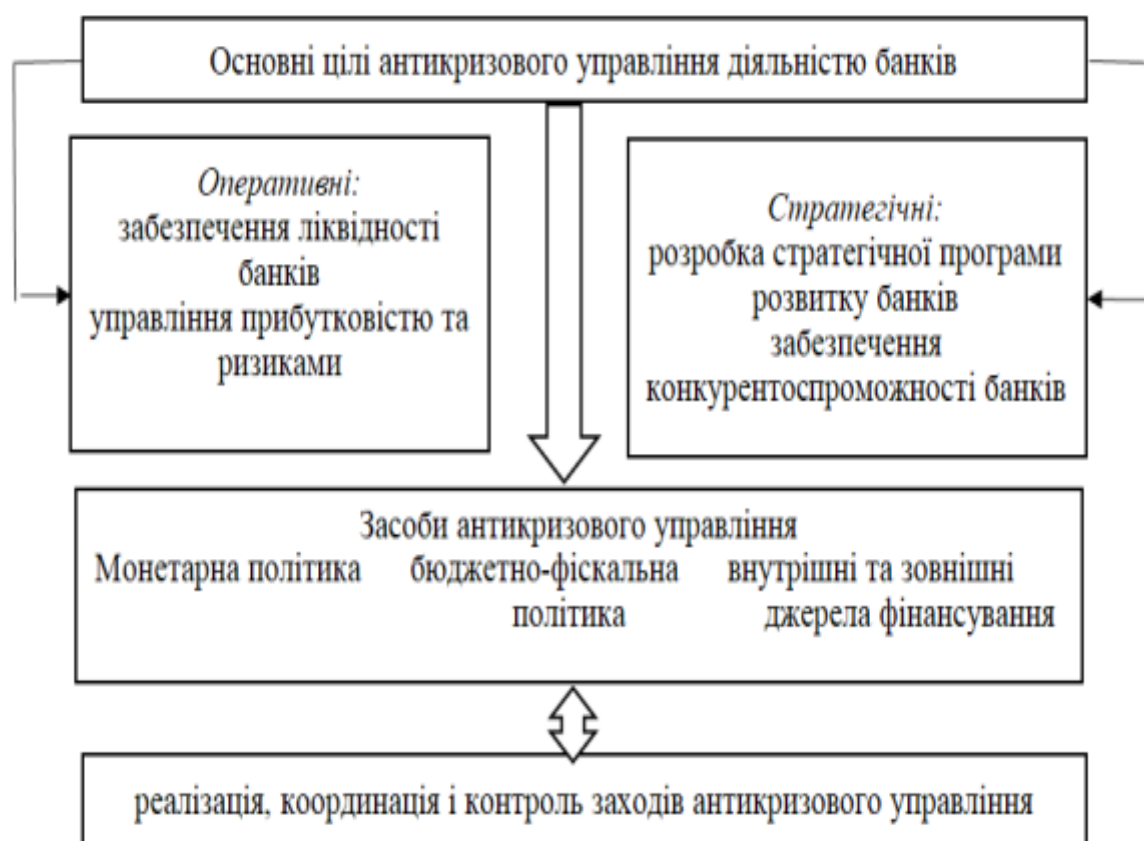


Рис. 3.1. Процес антикризового управління банківської діяльності

Джерело: складено авторами за матеріалами [8; 9]

Основні аспекти моніторингу та коригування антикризової стратегії банку включають такі ключові етапи:

1. Встановлення показників ефективності (KPI)

Для відстеження прогресу реалізації антикризової стратегії необхідно визначити ключові показники ефективності (KPI). Це можуть бути як фінансові, так і нефінансові метрики, що відображають результативність заходів:

- Фінансові показники: рівень ліквідності, коефіцієнт достатності капіталу, частка проблемних кредитів (NPL), прибутковість на активи (ROA) та капітал (ROE).
- Операційні показники: швидкість обслуговування кредитних заявок, кількість реструктурованих кредитів, відсоток виконання запланованих антикризових заходів.
- Показники ризику: обсяг заборгованостей, валютні ризики, рівень диверсифікації активів.

2. Регулярний моніторинг економічної та фінансової ситуації

Моніторинг повинен охоплювати регулярний аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на стабільність банку. Важливо забезпечити:

- Щоденний та щомісячний контроль за фінансовими показниками для швидкого реагування на негативні зміни.
- Моніторинг ринкових умов та макроекономічних показників, таких як валютні коливання, інфляція, зміни у законодавстві та політиці центрального банку.
- Оцінка дій конкурентів та тенденцій в банківському секторі, щоб вчасно реагувати на зміни на ринку.

3. Оцінка результативності реалізованих антикризових заходів

Після впровадження конкретних заходів важливо оцінювати їх ефективність та вплив на діяльність банку. Це може бути реалізовано шляхом:

- Порівняння планових та фактичних показників на кожному етапі реалізації стратегії.
- Аналізу результатів реструктуризації кредитів, зокрема впливу на рівень проблемної заборгованості та платоспроможність клієнтів.
- Оцінки впливу антикризових заходів на рентабельність та стабільність фінансової діяльності банку.

4. Коригування стратегії на основі результатів моніторингу

На основі отриманих даних проводиться аналіз ефективності антикризової стратегії, після чого можуть бути внесені необхідні зміни. Коригування можуть включати:

- Модифікацію фінансових та кредитних продуктів з метою адаптації до поточних потреб ринку та клієнтів.
- Зміна пріоритетів у реалізації антикризових заходів, наприклад, посилення уваги до проблемних кредитів або підвищення ліквідності.
- Переоцінка ризиків та впровадження додаткових механізмів для мінімізації загроз.

5. Використання інструментів стрес-тестування

Для оцінки потенційних ризиків та сценаріїв подальшого розвитку кризової ситуації важливо використовувати стрес-тести, які допоможуть:

- Моделювати різні сценарії розвитку подій, зокрема у разі посилення зовнішніх чи внутрішніх економічних загроз.
- Аналізувати вплив екстремальних подій (наприклад, суттєвих валютних коливань або погіршення платоспроможності клієнтів) на фінансову стійкість банку.
- Оцінювати готовність банку до різних кризових сценаріїв і вчасно коригувати стратегію для мінімізації негативного впливу.

6. Адаптація до змін у законодавстві та регуляторній політиці

В умовах кризи важливо відстежувати зміни в законодавстві та діях регуляторів, які можуть вплинути на банківську діяльність:

- Своєчасне коригування внутрішніх політик та процедур для відповідності новим вимогам.
- Впровадження заходів щодо мінімізації впливу нових регуляторних обмежень на операційну діяльність банку.

7. Залучення зовнішніх експертів та консультаційних компаній

У разі потреби банк може звертатися до зовнішніх консультантів для отримання незалежної оцінки ефективності антикризової стратегії та впровадження нових підходів:

- Консультації з міжнародними та національними експертами у сфері управління кризами.
- Аналіз досвіду інших країн і банків, що пережили кризові ситуації, для запровадження ефективних заходів.

Моніторинг та коригування антикризової стратегії є динамічним процесом, який вимагає постійного аналізу показників, оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі та своєчасної адаптації планів дій. Це дозволяє банку мінімізувати негативні наслідки кризи та забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Антикризова стратегія має бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Тому важливим елементом є постійний моніторинг результатів впровадження заходів, аналіз нових загроз та коригування стратегії залежно від зміни обставин. Регулярні ревізії антикризової стратегії дозволять банку швидко реагувати на нові виклики та забезпечити його стабільне функціонування в довгостроковій перспективі.

Важливим є й використання інформаційних технологій в антикризовому управлінні.

Інформаційні технології відіграють важливу роль в антикризовому управлінні банком. Вони дозволяють автоматизувати процеси ризик-менеджменту, покращити якість прогнозування кризових ситуацій та

підвищити оперативність прийняття рішень. Використання сучасних ІТ-рішень, таких як системи аналізу великих даних, інструменти машинного навчання та штучний інтелект, дає змогу банкам більш ефективно управляти ризиками та впроваджувати антикризові заходи.

Приклади успішних антикризових стратегій в банківському секторі

Існує низка успішних прикладів впровадження антикризових стратегій у банківській сфері. Серед них можна виділити стратегії великих міжнародних банків, які під час фінансових криз змогли не лише зберегти свою стабільність, але й вийти на нові ринки, розширюючи свою діяльність. Такими банками є, наприклад, Bank of America, який активно використовував інструменти реструктуризації та диверсифікації бізнесу для подолання кризових ситуацій.

Банківський сектор у різні періоди стикався з кризами різного масштабу — від фінансових криз до економічних потрясінь, викликаних політичними або глобальними факторами. Деякі банки продемонстрували успішні приклади подолання кризових ситуацій завдяки ефективним антикризовим стратегіям.

Нами наведено кілька прикладів:

1. JP Morgan Chase під час глобальної фінансової кризи 2008 року

- Кризовий контекст: Глобальна фінансова криза 2008 року зумовила крах багатьох банківських установ через надмірне кредитування та обвал ринку нерухомості. Однак JP Morgan Chase змогли не тільки вижити, а й зміцнити свої позиції.
 - Антикризова стратегія:
 - Консервативна політика ризик-менеджменту: Компанія уникала ризикованих фінансових інструментів, таких як субстандартні кредити та деривативи, що стали основною причиною проблем для інших банків.
 - Поглинання проблемних активів: JP Morgan Chase скористалися кризою для придбання інших фінансових установ за зниженою ціною (наприклад, Bear Stearns), що посилювало їхні ринкові позиції.

- Фокус на ліквідності: Банк мав міцну ліквідну позицію, що дозволило зберегти довіру інвесторів та клієнтів навіть у період нестабільності.

2. HSBC під час азіатської фінансової кризи 1997 року

- Кризовий контекст: Азіатська фінансова криза 1997 року призвела до масового обвалу валют і банківської системи в багатьох країнах Південно-Східної Азії.

- Антикризова стратегія:

- Диверсифікація портфеля: HSBC активно інвестували в різні регіони світу, що допомогло мінімізувати втрати в постраждалих країнах Азії.

- Глобальна експансія: Під час кризи HSBC використовували свою стратегію глобальної експансії, щоб компенсувати втрати на азіатських ринках, збільшуючи присутність у Європі та Америці.

- Зниження витрат та реструктуризація: Банк знизив операційні витрати, провів реструктуризацію та скоротив збиткові активи для підвищення фінансової стійкості.

3. PrivatBank під час економічної кризи в Україні (2014-2015 роки)

- Кризовий контекст: Українська економіка зазнала значного удару під час військового конфлікту та економічної кризи 2014-2015 років, що призвело до дестабілізації фінансового ринку та банківського сектору.

- Антикризова стратегія:

- Реструктуризація кредитного портфеля: PrivatBank активно працював із проблемними кредитами, переглядаючи умови та терміни їх погашення, що допомогло знизити ризики неплатежів.

- Цифрові інновації: Банк інвестував у розвиток технологічних рішень, таких як мобільний банкінг і онлайн-сервіси, що дозволило зберегти клієнтів та розширити спектр послуг, незважаючи на економічні труднощі.

- Державна підтримка: Завдяки націоналізації банк отримав необхідну фінансову підтримку для стабілізації своєї діяльності, що дозволило уникнути банкрутства.

4. ING Groep під час європейської боргової кризи 2010-х років

- Кризовий контекст: Європейська боргова криза, яка розпочалася в 2010 році, значно вдарила по банківській системі Європи через проблеми в країнах Єврозони, таких як Греція, Іспанія та Португалія.

- Антикризова стратегія:

- Скорочення витрат: ING Groep провели масштабне скорочення витрат, зокрема зменшили операційні витрати та провели реструктуризацію бізнесу.

- Фокус на основні ринки: Банк зосередився на своїх ключових ринках і знизив присутність у найбільш ризикованих регіонах, що дозволило захистити свої активи.

- Капіталізація та ліквідність: ING збільшили капіталізацію банку та зміцнили баланс, що допомогло подолати кризу без значних втрат.

Один із найяскравіших прикладів успішного антикризового управління демонструє американський банк JPMorgan Chase під час глобальної фінансової кризи 2008 року. Завдяки своєчасним діям керівництва та ефективним антикризовим стратегіям, банк не лише встояв, але й зміцнив свої позиції на ринку.

Основні кроки JPMorgan Chase, які сприяли успіху:

1. Консервативний підхід до управління ризиками: До початку кризи банк обрав консервативну політику в управлінні активами та ризиками, що допомогло уникнути значних втрат. JPMorgan Chase обмежив інвестиції в високоризикові іпотечні активи, які стали ключовим чинником колапсу багатьох фінансових установ.

2. Активна участь у злиттях та поглинаннях: Під час кризи банк зміг скористатися можливістю для поглинення проблемних активів і конкурентів. Зокрема, JPMorgan Chase придбав Bear Stearns та Washington Mutual — дві

установи, що опинилися на межі банкрутства. Це дозволило банку збільшити свої активи та зміцнити ринкову частку.

3. Зміцнення капітальної бази: JPMorgan активно залучав нові фінансові ресурси для зміцнення своєї капітальної бази. Крім того, банк отримав підтримку від уряду США в рамках програми стабілізації фінансової системи, що сприяло його фінансовій стійкості.

4. Інноваційні рішення в кризовий період: Банк також впроваджував інноваційні продукти та послуги, які дозволили йому підтримувати свої доходи під час падіння ринку. Наприклад, JPMorgan активно працював з клієнтами, пропонуючи реструктуризацію кредитів, що допомогло уникнути масових дефолтів.

Завдяки цим заходам, JPMorgan Chase не лише успішно подолав фінансову кризу, але й закріпився як один із найбільших і найстійкіших банків світу. Успішний досвід банків свідчить про важливість вчасного впровадження антикризових заходів, ефективного управління ризиками та постійного моніторингу зовнішніх загроз.

Таким чином, розробка антикризової стратегії є ключовим елементом ефективного управління банком в умовах нестабільності та високих ризиків. Систематизація антикризових стратегій в банках наведена в ДОДАТКУ Д.

Стратегія повинна враховувати зовнішні та внутрішні загрози, включати комплекс заходів для підтримки фінансової стабільності та бути гнучкою для адаптації до змін ринкових умов. Використання сучасних інформаційних технологій у поєднанні з ефективною системою управління ризиками є необхідною умовою для успішного впровадження антикризової стратегії.

З початком війни в Україні в 2022 році, коли ситуація в економічній та фінансовій сферах стала надзвичайно складною, виникла необхідність адаптації та спрощення процедур у багатьох галузях, зокрема й у фінансовому моніторингу. В умовах військових дій та загострення

економічної ситуації важливою стала потреба в оперативному реагуванні на зміни в фінансових потоках, а також у збереженні стабільності фінансової системи при одночасному мінімізації можливих ризиків, таких як відмивання коштів чи фінансування тероризму [30].

Для того, щоб забезпечити ефективне функціонування фінансових інститутів у таких умовах, були впроваджені спрощені механізми фінансового моніторингу. Це включає в себе:

1. Лібералізація процедур і зменшення регуляторних вимог: У перші місяці війни було прийнято ряд нормативних актів, які дозволяли банкам і фінансовим установам проводити операції з меншою кількістю документів та спрощеними вимогами щодо ідентифікації клієнтів, що дозволяло прискорити процеси обробки фінансових транзакцій у надзвичайно складних умовах.

2. Адаптація вимог щодо клієнтської ідентифікації: У зв'язку з обмеженнями на переміщення людей та значними труднощами з документами, було дозволено використовувати спрощені методи ідентифікації осіб через електронні засоби або тимчасові документи. Це стало важливим кроком для забезпечення доступу громадян до фінансових послуг, особливо для переселенців, які втратили свої документи.

3. Впровадження тимчасових обмежень на певні операції: Для захисту фінансових потоків і недопущення фінансування терористичних організацій, банки зобов'язані були контролювати та обмежувати певні види транзакцій, наприклад, міжнародні перекази або операції з високим рівнем ризику. Водночас, для внутрішніх операцій, спрямованих на забезпечення життєдіяльності економіки, застосовувалися полегшені правила контролю.

4. Розширення використання електронних платіжних систем: З метою мінімізації фізичних контактів та прискорення процесу фінансових операцій, багато банків почали активно переходити на використання цифрових каналів для здійснення платежів та грошових переказів. Це

дозволило значно скоротити потребу у фізичних відвідинах банківських установ і забезпечити більшу мобільність фінансових операцій.

5. Покращення координації між державними органами та фінансовими установами: В умовах надзвичайного стану було налагоджено більш тісне співробітництво між фінансовими установами, регуляторами та органами правоохоронних структур, що дозволило ефективно виявляти підозрілі операції та швидко реагувати на будь-які загрози для національної безпеки та економіки.

Загалом, спрощення механізмів фінансового моніторингу в умовах війни дозволило банківській системі швидше адаптуватися до нових реалій, а також зберегти необхідний рівень безпеки для фінансових операцій, при цьому підтримуючи стабільність національної економіки.

Стратегії фінансової стабілізації банку в умовах повоєнного відродження України повинні поєднувати ефективне управління ризиками, диверсифікацію фінансових інструментів, підтримку державних ініціатив та міжнародну співпрацю. Тільки комплексний підхід дозволить банкам зберегти стійкість, одночасно сприяючи відновленню національної економіки та соціальної сфери.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши аналіз теоретичних засад та аналітичних даних щодо грошових потоків АТ «Сенс Банк», нами зроблено наступні висновки:

1. Оскільки банк має високий масштаб діяльності, важливо зосередитися на покращенні ризик-менеджменту та диверсифікації операцій, щоб зменшити можливі втрати від несприятливих ринкових умов. Це може включати розширення географічного охоплення, залучення нових клієнтських сегментів та розвиток нових фінансових продуктів.

2. Враховуючи повномасштабне вторгнення РФ в Україну від 24 лютого 2022 року, банк має інвестувати в новітні технології та інноваційні рішення, що дозволить йому адаптуватися до змін та підвищити ефективність своєї діяльності. Необхідно також зміцнювати свою фінансову стійкість, зосереджуючи увагу на управлінні ризиками та підвищенні ліквідності. Особливу увагу слід приділити кадровій політиці, зокрема мотивації та утриманню кваліфікованих працівників.

3. Важливо розвивати системи стимулювання, щоб зменшити плинність кадрів та забезпечити високу продуктивність праці. Водночас, банк повинен активно працювати над зміцненням своєї репутації через ефективні рекламні кампанії та покращення якості обслуговування.

4. Спрощення механізмів фінансового моніторингу в умовах війни дозволило банківській системі швидше адаптуватися до нових реалій, а також зберегти необхідний рівень безпеки для фінансових операцій, при цьому підтримуючи стабільність національної економіки. Це стало можливим завдяки гнучкості регуляторних органів та банків, які змогли впровадити ефективні інструменти для забезпечення безперебійної роботи фінансових установ у критичних умовах.

5. Оскільки війна супроводжується значними економічними викликами, такими як інфляція, валютні коливання, проблеми з логістикою та змінами в споживчих звичках, банківська система була змушена швидко реагувати на ці

виклики. Спрощення фінансового моніторингу дало змогу зберегти оперативність у виконанні платіжних операцій та кредитних угод, не вдаючись до надмірно складних процедур, які могли б уповільнити фінансові потоки. Завдяки цьому бізнеси та громадяни змогли швидше отримати доступ до необхідних ресурсів для підтримки своєї діяльності та життєдіяльності.

6. Спрощення процедур не означало ослаблення вимог до безпеки фінансових операцій. Навпаки, в умовах війни важливо було зберегти рівень контролю за потенційними ризиками, такими як відмивання коштів або фінансування тероризму. Для цього було введено автоматизовані системи моніторингу та вдосконалено алгоритми для виявлення підозрілих транзакцій. Додатково банки посилили співпрацю з правоохоронними органами та іншими державними структурами для швидкого реагування на потенційні загрози.

7. Одним із головних завдань фінансового моніторингу в умовах війни було забезпечення стабільності фінансової системи країни. Спрощення механізмів дозволило банкам без затримок виконувати основні операції — від проведення платежів до надання кредитів. Це було особливо важливо для малого та середнього бізнесу, який є основою економіки країни. Оперативне фінансування дозволило підприємствам швидко відновлювати діяльність після перших етапів війни, а також підтримувати зайнятість населення, що є критично важливим для соціальної стабільності.

8. Успіх спрощення фінансового моніторингу також частково залежав від впровадження новітніх технологій. Банки активно використовували цифрові інструменти для ідентифікації клієнтів, аналізу фінансових потоків та забезпечення безпеки операцій. Це дозволило значно зменшити людський фактор і прискорити процеси, що є важливим у ситуації, коли багато фізичних відділень були тимчасово закриті або працювали в обмеженому режимі.

9. Не менш важливим аспектом стало забезпечення інтеграції національної банківської системи з міжнародними фінансовими мережами. В умовах обмеженого доступу до міжнародних ринків капіталу та обмеження на певні фінансові операції, підтримка міжнародних транзакцій і співпраця з іноземними банками та міжнародними фінансовими установами стали необхідними для забезпечення стабільності валютного ринку та економічної ситуації в цілому.

10. АТ «Сенс Банк» слід розробити стратегії для подолання зовнішніх загроз, таких як зміни в державній економічній політиці та податковий тиск. Це може включати активну участь у державних програмах підтримки, співпрацю з державними органами та іншими фінансовими установами, а також розробку заходів для зниження впливу конкурентів. Враховуючи всі ці рекомендації, банк зможе не лише зберегти свою позицію на ринку, але й досягти подальшого зростання та розвитку, незважаючи на складні умови, викликані військовими діями.

11. Загалом, ці заходи сприятимуть зміцненню фінансової стійкості банку, підвищенню його ліквідності та капітальної бази, що в кінцевому підсумку покращить систему управління грошовими потоками та забезпечить стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

12. Успішні антикризові стратегії банків у кризові періоди демонструють важливість швидкої адаптації до нових умов, ефективного управління ризиками, а також фокусу на диверсифікації активів і підтримці ліквідності. Успішні банки також використовують кризу як можливість для реструктуризації бізнесу, впровадження інновацій і зміцнення своїх позицій на ринку.

13. Прикладне значення запропонованого стратегічного підходу до антикризового управління банками полягає в його спрямованості на запобігання та пом'якшення негативних наслідків впливу кризових явищ і відновленні докризового стану банків у разі виникнення загроз їх неплатоспроможності та нежиттєздатності.

14. Спрощення механізмів фінансового моніторингу в умовах війни стало важливим етапом для забезпечення безперебійної роботи банківської системи України в надзвичайних умовах. Хоча спрощення процедур вимагало балансування між оперативністю та безпекою, впровадження таких змін дозволило банкам не тільки швидко адаптуватися до нових умов, а й зберегти стабільність національної економіки. Це підкреслює важливість гнучкості та інноваційності фінансових систем у часи криз, коли ефективність та швидкість фінансових операцій стають ключовими для збереження економічної стабільності. В роботі доведено, що антикризове стратегічне управління банком повинно базуватися на відповідній концепції щодо визначення пріоритетної мети функціонування банку та завдань щодо попередження та нейтралізації кризи у взаємозв'язку ресурсів, можливостей, конкурентних переваг і стратегії розвитку. Запропоновано систематизацію антикризових стратегій в банках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. О. Управління фінансовими ризиками. Київ: Ніка-Центр, 2020. 384 с.
2. Васюренко О. В. Банківські ризики та управління ними. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2020. 295 с.
3. Джулай В. С. Кризове управління у банківській сфері. Київ: ХНЕУ, 2020. 256 с.
4. Єріс Л.М. Теоретичні засади управління грошовими потоками банку в сучасних умовах розвитку банківського бізнесу. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2014. № 2. С. 1062–1066. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/219.pdf>
5. Джулай В. О. Антикризове управління в банківському секторі економіки України : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2011. 21 с.
6. Іртищева І., Мінакова С. Обґрунтування концепції стратегічної програми в антикризовому управлінні. Економіст. 2014. № 11. С. 38–40.
7. Киця Д. К. Механізм управління грошовими потоками банку. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2014. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/>
8. Копилюк О. І., Буряк П. Ю., Жовтанецька Я. В., Музичка О. М. Механізм антикризового управління в банках України : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2018. 268 с.
9. Коваленко В. В., Ситник М. А. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банків. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 25. С. 681–688. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Kovalenko-V.-V.-3.pdf>
10. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку. Суми : Університетська книга, 2010. 752 с.

11. Козьменко С. М. Антикризове управління банками. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2019. 276 с.
12. Ковальчук Т. Т. Фінансові стратегії у банківському секторі. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 450 с.
13. Краснова І.В, Лавренюк В.В, Щеглюк М.С. Інформаційне забезпечення системи управління ризиками в банках. Sciences of Europe. 2022. № 99. С. 14–19.
14. Лаврушин О. І. Банківська справа: підручник. М: КНОРУС, 2019. 512 с.
15. Манжос С. Б. Особливості формування ефективної антикризової стратегії банку. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки». 2013. Вип. 3. С. 263–269.
16. Мішкін Ф. С. Економіка грошей, банківської справи та фінансових ринків. – Київ: Основи, 2018. 744 с.
17. Офіційний сайт АТ «Сенс Банк». URL: <https://sensebank.ua/> .
18. Парасій-Вергуненко І. М. Антикризове управління банківськими установами. – Київ: Київський національний університет, 2021. 320 с.
19. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2007. 360 с.
20. Пшик Б. І. Антикризове управління у фінансовій діяльності банку: теоретико-методологічні аспекти. Вісник Університету банківської справи. 2017. № 2. С. 50–54.
21. Правове регулювання грошового обігу, поняття грошей та грошової системи : навч. посіб. Каф. екон.-прав. відносин Нац. акад. внутр. справ. URL: https://arm.naiu.kiev.ua/books/finansove_pravo/lekcia13.html .
22. Про платіжні системи та переказ коштів в Україні : Закон України від 05.04.2001 р. № 2346-III: станом на 1 серп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2346-14#Text>
23. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Нац. банку України від 11.06.2018 р. № 64: станом на 24 трав. 2024 р. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>

24. Пірог Д.В.. Місце комплексного управління грошовими потоками в системі банківського менеджменту. Інвестиції: практика та досвід. 2011. Т. 16. С. 59–62.
25. Рівняк І. Б. Фінансовий менеджмент банківських установ. Ужгород: Видавництво УжНУ, 2021. 330 с.
26. Саєнко М. С. Фінансова стабільність банківської системи в умовах кризи. Київ: Наукова думка, 2022. 280 с.
27. Сас Х. І. Роль і значення антикризових стратегій для комерційного банку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 88–91.
28. Фінансові результати Сенса Банку. Мінфін - все про фінанси: новини, курси валют, банки. URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/sensebank/rating/?date=2022-02-21>
29. Шиян Д.В. Система забезпечення фінансового моніторингу в банку. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2011. № 2 (54). С. 223–231.
30. Фінмоніторинг під час війни: нюанси, ризики, наслідки. URL: <https://youcontrol.com.ua/articles/finmonitorynh-pid-chas-viyny/>
31. Saunders, A., & Cornett, M. M. Financial Institutions Management: A Risk Management Approach. New York: McGraw-Hill, 2021. 800 p.
32. Mishkin, F. S. The Economics of Money, Banking, and Financial Markets. Boston: Pearson, 2022. 864 p.
33. Bessis, J. Risk Management in Banking. – Chichester: John Wiley & Sons, 2020. 408 p.
34. Rose, P. S., & Hudgins, S. C. Bank Management and Financial Services. New York: McGraw-Hill, 2018. 768 p.
35. Scholes, M. S., & Litterman, R. Crisis and Risk Management in Banking. London: Palgrave Macmillan, 2021. 320 p.

36. Allen, L., Boudoukh, J., & Saunders, A. *Understanding Market, Credit, and Operational Risk: The Value at Risk Approach*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2019. 528 p.
37. Llewellyn, D. T. *The New Economics of Banking*. – Oxford: Oxford University Press, 2020. 352 p.
38. Heffernan, S. *Modern Banking*. Chichester: John Wiley & Sons, 2020. 392 p.
39. Goodhart, C. A. E. *The Basel Committee on Banking Supervision: A History of the Early Years, 1974–1997*. Cambridge: Cambridge University Press, 2019. 616 p.
40. Caprio, G., & Honohan, P. *Finance for Growth: Policy Choices in a Volatile World*. Washington, D.C.: World Bank Publications, 2020. 240 p.
41. Laeven, L., & Valencia, F. *Systemic Banking Crises Revisited*. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2018. 58 p.
42. Kindleberger, C. P., & Aliber, R. Z. *Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015. 368 p.
43. Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. *This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton: Princeton University Press, 2011. 512 p.
44. Allen, F., & Gale, D. *Understanding Financial Crises*. Oxford: Oxford University Press, 2009. 336 p.
45. Adrian, T., & Shin, H. S. *Risk-Taking Channel of Monetary Policy*. – Basel: Bank for International Settlements, 2018. 40 p.
46. Berger, A. N., Molyneux, P., & Wilson, J. O. S. *The Oxford Handbook of Banking*. Oxford: Oxford University Press, 2019. 1312 p.
47. Elliott, D. J., Salloy, S., & Santos, A. O. *Assessing the Cost of Financial Regulation*. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2018. 36 p.
48. Brunnermeier, M. K. *The Resilient Society*. New Haven: Yale University Press, 2021. 296 p.

49. Claessens, S., & Kose, M. A. Financial Crises: Explanations, Types, and Implications. Washi. 2020. 246 p.
50. Altman, E. I. Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2019. – 432 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

АТ «АЛЬФА-БАНК»

Фінансова звітність за 2020 рік

Звіт про фінансовий стан (Баланс)
на 31 грудня 2020 року

У тисячах гривень	Примітки	2020 рік	2019 рік
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	24 264 327	13 473 472
Кредити та заборгованість банків	7	200 628	548 304
Кредити та заборгованість клієнтів	8	47 838 898	39 199 834
Інвестиції в цінні папери	9	12 286 826	9 211 129
Похідні фінансові активи	32	329 058	742 349
Інвестиційна нерухомість	10	899 502	2 104 157
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток		1 981	1 981
Відстрочений податковий актив	26	852 369	858 374
Основні засоби та нематеріальні активи	11	3 617 050	3 692 290
Інші активи	12	6 360 900	1 679 815
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття	13	941 423	397 674
Усього активів		97 592 962	71 909 379
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти, що отримані від Національного банку України	14	9 914 846	-
Кошти банків	14	106 366	50 335
Кошти клієнтів	15	73 315 858	59 276 880
Похідні фінансові зобов'язання	32	125 466	1 285
Боргові цінні папери, емітовані банком	16	8 456	6 902
Резерви за зобов'язаннями	17	145 415	89 459
Інші зобов'язання	18	2 928 111	2 768 892
Субординований борг	19	1 413 730	1 184 309
Зобов'язання групи вибуття	13	11 743	11 904
Усього зобов'язань		87 969 991	63 389 966
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	20	28 726 248	28 726 248
Емісійний дохід та інший дохід за операціями з акціонерами	20	2 367 572	2 367 572
Резервні та інші фонди банку	4.10	1 421 007	1 228 425
Резерви переоцінки	21	65 242	136 032
Непокритий збиток		(22 957 098)	(23 938 864)
Усього власного капіталу		9 622 971	8 519 413
Усього пасивів		97 592 962	71 909 379

Затверджено до випуску та підписано


 Михайлю В.В.

Голова Правління


 Савенко О.В.

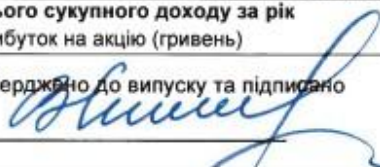
Головний бухгалтер

Додаток Б

**Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід (Звіт про фінансові результати)
за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року**

У тисячах гривень	Примітки	2020 рік	2019 рік
Процентні доходи	22	8 731 766	8 252 240
Процентні витрати	22	(3 673 344)	(4 275 646)
Чистий процентний дохід	22	5 058 422	3 976 594
Чисте збільшення резерву під зменшення корисності процентних фінансових активів	6, 7, 8	(3 163 852)	(1 288 504)
Чисті процентні доходи за вирахуванням резерву під зменшення корисності процентних фінансових активів		1 894 570	2 688 090
Комісійні доходи	23	4 293 929	3 644 387
Комісійні витрати	23	(1 189 176)	(803 671)
Дохід від операцій із фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		27 684	283 114
Дохід від перекласифікації переоцінки боргових фінансових інструментів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		13 990	1 020
Результат від операцій з похідними фінансовими інструментами		396 983	223 014
Переоцінка похідних фінансових інструментів		(537 472)	578 438
Результат від операцій з іноземною валютою		359 585	265 686
Переоцінка іноземної валюти		844 549	(534 842)
Переоцінка об'єктів інвестиційної нерухомості	10	(29 349)	(74 898)
Витрати, які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою нижчою, ніж ринкова		(21 052)	(16 757)
Чисте (збільшення)/зменшення резерву під знецінення інших фінансових активів	12	18 151	(7 163)
Чисте збільшення резервів під знецінення боргових цінних паперів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	(10 751)	(29 672)
Чисте збільшення резервів за зобов'язаннями	17	(54 981)	(30 984)
Чистий збиток від модифікації фінансових активів	8	(133 224)	(157 452)
Чистий прибуток від припинення визнання фінансових активів		17 208	245
Чистий прибуток від припинення визнання фінансових зобов'язань		5 381	2 856
Витрати від зменшення корисності активів на продаж	13	(20 644)	(60 456)
Чистий прибуток/(збиток) від вибуття необоротних активів, утримуваних для продажу		83 240	(23 290)
Інші операційні доходи та витрати	24	558 424	730 380
Адміністративні витрати	25	(5 340 302)	(4 900 126)
Прибуток до оподаткування		1 176 743	1 777 919
Податок на прибуток	26	(21 958)	147 901
Прибуток за рік		1 154 785	1 925 820
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД			
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД, ЩО НЕ БУДЕ РЕКЛАСИФІКОВАНИЙ В ПРИБУТОК / (ЗБИТОК)			
Переоцінка інструментів капіталу, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	21	-	638
Переоцінка основних засобів	21	-	2 309
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом, що не буде рекласифікований в прибуток / (збиток)	21	3 353	69
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД, ЩО БУДЕ РЕКЛАСИФІКОВАНИЙ В ПРИБУТОК / (ЗБИТОК)			
Переоцінка цінних паперів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	21	(66 561)	77 925
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом, що буде рекласифікований в прибуток / (збиток)	21	11 981	(13 492)
Всього інший сукупний дохід після оподаткування за рік		(51 227)	67 449
Усього сукупного доходу за рік		1 103 558	1 993 269
Прибуток на акцію (гривень)	27	0.004	0.014

Затверджено до випуску та підписано




Додаток В

АТ «АЛЬФА-БАНК»

Звіт про управління за 2021 рік

Результати діяльності за звітний рік

Основні показники діяльності Банку за 2021 рік у порівнянні з показниками за 2020 рік наведені нижче:

Активи Банку

У тисячах гривень	2021 рік	2020 рік	Зміни	Зміни, %
Грошові кошти та їх еквіваленти	31 160 207	24 264 327	6 895 880	28.42%
Кредити та заборгованість банків	1 197 736	200 628	997 108	496.99%
Кредити та заборгованість клієнтів	60 334 203	47 838 898	12 495 305	26.12%
Інвестиції в цінні папери	11 009 093	12 286 826	(1 277 733)	(10.40)%
Похідні фінансові активи	463 407	329 058	134 349	40.83%
Інвестиційна нерухомість	478 590	899 502	(420 912)	(46.79)%
Відстрочений податковий актив	847 369	852 369	(5 000)	(0.59)%
Основні засоби та нематеріальні активи	3 641 068	3 617 050	24 018	0.66%
Інші активи	6 580 629	7 304 304	(723 675)	(9.91)%
Усього активів	115 712 302	97 592 962	18 119 340	18.57%

Зобов'язання Банку та власний капітал

У тисячах гривень	2021 рік	2020 рік	Зміни	Зміни, %
Кошти Національного банку України	8 616 962	9 914 846	(1 297 884)	(13.09)%
Кошти банків	27 055	106 366	(79 311)	(74.56)%
Кошти клієнтів	88 117 806	73 315 858	14 801 948	20.19%
Похідні фінансові зобов'язання	53 101	125 466	(72 365)	(57.68)%
Боргові цінні папери, емітовані банком	4 677	8 456	(3 779)	(44.69)%
Резерви за зобов'язаннями	322 928	145 415	177 513	122.07%
Інші зобов'язання	4 288 274	2 928 111	1 360 163	46.45%
Субординований борг	1 363 910	1 413 730	(49 820)	(3.52)%
Зобов'язання групи вибуття	11 599	11 743	(144)	(1.23)%
Усього зобов'язань	102 806 312	87 969 991	14 836 321	16.87%
Статутний капітал	28 726 248	28 726 248	-	-
Емісійний дохід та інший дохід за операціями з акціонерами	2 367 571	2 367 572	(1)	-
Резерви та інші фонди банку	1 536 486	1 421 007	115 479	8.13%
Резерви переоцінки	26 355	65 242	(38 887)	(59.60)%
Непокритий збиток	(19 750 670)	(22 957 098)	3 206 428	(13.97)%
Усього власний капітал	12 905 990	9 622 971	3 283 019	34.12%

Фінансові результати Банку

У тисячах гривень	2021 рік	2020 рік	Зміни	Зміни, %
Процентні доходи	10 093 038	8 731 766	1 361 272	15.59%
Процентні витрати	(3 760 451)	(3 673 344)	(87 107)	(2.37)%
Чистий процентний дохід	6 332 587	5 058 422	1 274 165	25.19%
Чисте збільшення резерву під зменшення корисності процентних	(1 669 792)	(3 174 603)	1 504 811	(47.40)%
Комісійні доходи	5 610 772	4 293 929	1 316 843	30.67%
Комісійні витрати	(1 782 635)	(1 189 176)	(593 459)	49.91%
Інші операційні доходи та витрати	1 075 165	1 528 473	(453 308)	(29.66)%
Адміністративні витрати	(6 240 099)	(5 340 302)	(899 797)	16.85%
Прибуток до оподаткування	3 325 998	1 176 743	2 149 255	182.64%
Витрати на податок на прибуток	(6 877)	(21 958)	15 081	(68.68)%
Прибуток за рік	3 319 121	1 154 785	2 164 336	187.42%

Фінансовий результат за 2021 рік дорівнює 3 319 121 тисяч гривень, показник співвідношення видатків до доходів (CIR) складає 54.6%.

Додаток Г



Рис. 1. Процес антикризового управління банківської діяльності
Джерело: складено авторами за матеріалами [8; 9]

Додаток Д

Таблиця Д.1

Систематизація антикризових стратегій в банках

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

Джерело: запропоновано автором

