

УДК 336.7

**М. П. Федішин**, канд. екон. наук

**А. О. Павлюк**, магістр

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна

### **ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ СИСТЕМОЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**М. П. Федішин**, канд. екон. наук

**А. А. Павлюк**, магістр

Черновицкий национальный университет имени Юрия Федьковича, г. Черновцы, Украина

### **ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМОЮ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**Maiia Fedyshyn**, PhD in Economics

**Anna Pavlyuk**, Master

Chernivtsi National University of Yuriy Fedkovych, Chernivtsi, Ukraine

### **FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT BANKING SYSTEM IN MODERN CONDITIONS**

*У статті здійснено аналіз причин сучасного кризового стану банківської системи України. Окреслено основні тенденції, що сформувалися в банківському секторі за останні роки. Серед найбільш вагомих тенденцій розвитку банківського сектору виділено: значне скорочення кількості банківських установ, у тому числі банків з іноземним капіталом; зростання частки державних банків у структурі активів банківської системи України; зростання недовіри до діяльності банківських установ; відтік депозитів в іноземній валюті; збільшення мінімального обсягу статутного капіталу банків. Розкрито необхідність заходів НБУ як антикризового менеджера банківської галузі. Акцентовано увагу на реструктуризації як дієвому інструменті забезпечення стабільного розвитку банківських установ.*

**Ключові слова:** банківська система; криза; банкрутство; антикризова політика; реструктуризація; реорганізація; страхові резерви; капіталізація.

*В статье проведен анализ причин современного кризисного состояния банковской системы Украины. Определены основные тенденции, сформировавшиеся в банковском секторе за последние годы. Среди наиболее весомых тенденций развития банковского сектора выделено: значительное сокращение количества банковских учреждений, в том числе банков с иностранным капиталом; рост доли государственных банков в структуре активов банковской системы Украины; рост недоверия к деятельности банковских учреждений; отток депозитов в иностранной валюте; увеличение минимального объема уставного капитала банков.*

*Раскрыта необходимость мер НБУ как антикризисного менеджера банковской отрасли. Акцентировано внимание на реструктуризации как действенном инструменте обеспечения стабильного развития банков.*

**Ключевые слова:** банковская система; кризис; банкрутство; антикризисная политика; реструктуризація; реорганизация; страховые резервы; капитализация.

*The article analyzes the causes of the modern crisis of the banking system of Ukraine. The basic trends that have emerged in the banking sector in recent years. Among the most important tendencies in the development of the banking sector, a significant reduction in the number of banking institutions, including banks with foreign capital; growth of the share of state banks in the structure of assets of the banking system of Ukraine; growing distrust in the activities of banking institutions; outflow of deposits in foreign currency; an increase in the minimum amount of authorized capital of banks.*

*The necessity of NBU actions as crisis management of the banking industry is disclosed. The attention is focused on restructuring as an effective instrument for ensuring sustainable development banks.*

**Keywords:** banking; crisis; bankruptcy; anticrisis policy; restructuring; reorganization; insurance reserves; capitalization.

**Постановка проблеми.** Важливою умовою розвитку економік є стабільність і надійність банківського сектору. Банківський сектор України перебуває нині в системній кризі, що достатньо чітко виявляється в погіршенні якості активів, згортанні кредитування, масштабному виведенні банків з ринку, одержавленні бізнесу, нестабільності заощаджень та виходу з ринку іноземних інвесторів.

Надзвичайно актуальними є напрацювання й застосування вивірених і точних механізмів та інструментів подолання кризи, у тому числі й механізмів реструктуризації з боку НБУ, який насаперед несе відповідальність за стан та розвиток банківської системи країни.

Саме тому, на сучасному етапі надзвичайно актуальним є посилення уваги на антикризовому управлінні, за допомогою якого можна не тільки передбачити, але й вчасно розпізнавати й успішно вирішувати проблемні аспекти діяльності банківських установ.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Вагомий внесок у розробку питань антикризового управління банківського сектору було здійснено такими зарубіжними та вітчизняними дослідниками, як Ф. Валенсія, Дж. А. Деміргук-Кунт, І. В. Ларіонової, А. А. Пересецького, А. М. Тавасісва, О. Барановського, О. Дзюблюка, О. Васюренка, А. Гальчинського, І. Сала, А. Чухна, Н. Шелудько, О. Яременка, А. Городецького, А. Гриценка, С. Козьменка.

Незважаючи на численні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених-економістів з розглянутої проблеми, багато питань, пов'язаних із особливостями антикризового управління банківською системою, залишаються невирішеними та потребують подальших наукових досліджень.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Узагальнення опублікованих за розглянутою проблемою праць дозволило зробити висновок, що питання системи антикризового управління банківською системою з урахуванням специфічних особливостей, притаманних цій галузі, потребують науково-прикладних напрацювань.

**Мета статті.** Основною метою статті є аналіз кризового стану банківської системи України, пошук причин цього стану та окреслення перспектив вирішення поточних проблем банків, у тому числі шляхом використання можливостей реструктуризації та впровадження дієвих інструментів антикризового менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** Останніми роками банківські системи багатьох країн опинилися в кризовій ситуації. Суттєвими провокуючими чинниками стали не лише макроекономічні, але й невідповідна стратегія розвитку банківських установ. Фінансова світова криза примусила банківські установи розробити та впровадити у свою діяльність антикризове управління, а також здійснювати реалізацію антикризового регулювання банківської системи загалом.

Системні банківські кризи великою мірою були викликані відсутністю належного банківського антикризового регулювання. Іншою характерною рисою є циклічний характер кризових явищ у різних країнах. Так, через певний період банківська криза може виникнути знову, проте матиме більш серйозний негативний характер. Це ще раз свідчить про необхідність врахування ймовірності виникнення кризових явищ і діяльності комерційних банків та впровадження антикризового управління банківською діяльністю. Для того щоб здійснювати управління кризою, необхідно розуміти причини та фактори, які зумовлюють їх виникнення. Так, традиційно прийнято виділяти дві основні причини виникнення банківської кризи:

- різке зменшення вартості активів;
- нагромадження проблемної заборгованості.

Серед зовнішніх факторів, які мають значний вплив на банківську діяльність, виділяють: стан національної економіки, різкі коливання процентних ставок, зовнішньоекономічні чинники, різке зростання зовнішнього боргу за рахунок збільшення запозичень на міжнародному ринку капіталів, незбалансована стабілізаційна політика, ринкові реформи, фіксований валютний курс.

Зазвичай основною внутрішньою причиною банківської кризи є управлінські помилки. За дослідженнями Управління валютного контролю, у США було визначено основні чинники, що спричиняють банківську нестабільність [10]:

- незадовільна якість активів (98 %);
- низька якість управління і планування (90 %);
- інсайдерські операції (35 %);
- погіршення економічної кон'юнктури (35 %);
- недостатній рівень внутрішнього контролю і аудиту (25 %);
- шахрайство і викривлення звітних даних (11 %);
- надмірні витрати (9 %).

При цьому суттєвий вплив на кризи здійснюють інституційні фактори банківських криз: стан нагляду та регулювання банківської системи, стан нормативно-правової бази та банківської звітності, несвоєчасна реакція центрального банку на неспроможність банків, організація системи страхування банківських депозитів.

Таким чином, стає очевидним, що виникнення банківської кризи ставить під загрозу нормальне функціонування економіки, паралізує не тільки економічне життя, але й відносини в основних сферах людського життєзабезпечення, загрожуючи безпеці та стабільності держави, а отже, необхідно розробити і впроваджувати ефективні заходи антикризового управління.

Антикризове управління в банківських установах та системах повинно бути щоденним, безперервним, триваючим протягом всього періоду їх функціонування, дієвим управлінським процесом, де суб'єктом виступають органи державного управління, а об'єктом – банки та банківська система. А тому важливим є розуміння значення поняття антикризового управління.

Термін «антикризовий менеджмент» використовується в роботах багатьох авторів, а трактування змісту поняття істотно відрізняються в працях провідних економістів. Основні підходи до визначення наведено в табл. 1.

Таблиця 1

*Підходи до визначення антикризового управління банківською системою*

| <b>Автори визначень</b>          | <b>Визначення антикризового управління банківською системою</b>   |
|----------------------------------|---|
| О. Дзюблюк [4]<br>Р. Михайлюк    | Механізм управління фінансовою стійкістю – цілісна система взаємопов'язаних елементів, що відображають відповідні заходи банківського менеджменту з управління фінансовою стійкістю комерційних банків  |
| А. Тавасієв [8]                  | Антикризове управління в банку – це управлінський процес, що має упереджувальний характер, здійснюється на стратегічних засадах, починається та продовжується з перших днів існування банку, постійно й завжди  |
| С. Коваленко [5],<br>О. Крухмаль | Антикризове управління банківською системою передбачає систему управлінських заходів та рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання криз і їхніх причин на всіх рівнях банківської системи  |
| В. Шпачук [15]                   | Антикризове управління банківською системою – це комплекс управлінських дій, спрямований на підтримання стійкого, стабільного стану банківської системи протягом всього періоду її функціонування, який може бути швидко адаптований та змінений залежно від стану зовнішнього та внутрішнього середовища |

Вивчення наукової літератури показало, що поняття антикризового менеджменту кожен з авторів трактує на власний розсуд у міру акцентування об'єкта та мети досліджень. Незважаючи на тривалий період еволюції, у міжнародній практиці на цей час не сформувалося цілком усталеної термінології для позначення цього виду діяльності.

Отже, на основі вищеописаних визначень під терміном антикризове управління банківської системи можна розуміти – комплекс засобів та заходів правового, організаційного та фінансового характеру, які спрямовані на виявлення та попередження кризових ситуацій у банківських установах, відновлення їхньої ліквідності, платоспроможності, конкурентної позиції на ринку, а також забезпечення тривалої фінансової стійкості.

В умовах світової фінансової кризи та зростання неплатоспроможності діяльності вітчизняних банків реалізація антикризового управління, зорієнтованого як на попередження, так і на подолання кризових явищ, стає необхідністю для здійснення ефективної діяльності всіх банківських установ. Тому для впровадження антикризового менеджменту в банках України важливим є вивчення не тільки теоретичних розробок, але і практичних аспектів цього виду управління в банках розвинутих країн.

Протягом 2015–2017 рр. банківський сектор України зіткнувся з комплексом проблем, основна частина яких носить загальноекономічний характер, а частина – породжена невваженою політикою НБУ. Серед найбільш вагомих тенденцій розвитку банківського сектору можна виділити такі.

1. Значне скорочення кількості банківських установ. Станом на 1 січня 2018 року банківська система України налічувала 82 банки, серед яких 38 з іноземним капіталом і 18 – зі 100 % іноземним капіталом. Кількість банків скорочується з кожним роком: за 2015 рік – 33 банки, за 2016 рік – 21 банк, за 2017 рік – 14 банків (з них 4 реорганізувалися у фінансові компанії, 1 банк приєднався до іншого, 1 – через непрозору структуру власності, 8 – недотримувалися вимог до капіталу), на які на початок року припадало 1,7 % чистих активів (табл. 2). У стадії ліквідації перебувають 95 банків.

Таблиця 2

Основні показники діяльності банків України за 2015–2017 роки

| №    | Показники                          | 2015   | 2016    | 2017   | Відхилення<br>2017/2015 |       |
|------|------------------------------------|--------|---------|--------|-------------------------|-------|
|      |                                    |        |         |        | +/-                     | %     |
| 1.   | Кількість банків, із них:          | 117    | 96      | 82     | -35                     | -30   |
| 1.1. | із іноземним капіталом             | 41     | 38      | 38     | -3                      | -7,3  |
| 1.2. | із 100 % іноземним капіталом       | 17     | 17      | 18     | 1                       | -5,9  |
| 2.   | Активи, млрд грн                   | 1254   | 1256    | 1336   | 82                      | 6,5   |
| 2.1. | Кредити надані, млрд грн           | 1009   | 1006    | 1042   | 33                      | 3,3   |
| 2.2. | Вкладення в цінні папери, млрд грн | 201    | 332     | 425    | 224                     | 111,4 |
| 3.   | Пасиви, млрд грн                   | 1293   | 1263    | 1336   | 82                      | 6,5   |
| 3.1. | Капітал                            | 103,7  | 123,8   | 163,6  | 59,9                    | 57,8  |
| 3.2. | Зобов'язання банків, млрд грн      | 1150   | 1132    | 1172   | 22                      | 1,9   |
| 4.   | Чистий прибуток, млрд грн          | -66,6  | -159,4  | -24,4  | -42,2                   | 63,6  |
| 5.   | Відрахування в резерви             | 114,5  | 198,3   | 48,7   | 65,8                    | -57,5 |
| 6.   | Рентабельність активів,%           | -5,46  | -12,60  | -1,94  | -3,52                   | 64,4  |
| 7.   | Рентабельність капіталу,%          | -51,91 | -116,74 | -15,96 | -35,95                  | 69,3  |

2. Зростання частки державних банків у структурі активів банківської системи України. 21 грудня 2016 року між Фондом гарантування вкладів фізичних осіб та Міністерством фінансів України було підписано договір про продаж 100 % акцій ПАТ «Приватбанк», власністю якого нині є держава в особі МФУ. Унаслідок цього переходу частка державних банків у структурі активів банківської системи значно зросла.

3. За 2017 рік активи банків зросли на 6,5 % – до 1336 млрд грн, водночас обсяги міжбанківських кредитів та коштів у НБУ знизилися на 27 млрд грн.

Кредитний портфель за звітний рік збільшився на 36 млрд. грн. за рахунок зростання кредитів як корпорацій, так і фізичних осіб. Портфель валютних кредитів помітно зменшився внаслідок списань та реструктуризацій, але зростання гривневого кредитування компенсувало це скорочення.

Суттєво зросло кредитування населення, причиною якого є зростання споживчих позик на 7,8 до 63,6 %, частка іпотеки скоротилася на 8,2 %.

4. Приплив коштів у банківську систему, насамперед вкладів населення, які зросли у гривні на 22,4 %, у валюті – не змінилися, а депозити корпорацій у гривні зросли на 13,6 %, у валюті – знизилися на 10 %, хоча відсоткові ставки за депозитами знижувалися через посилення інфляційних очікувань та спричинене цим підвищення облікової ставки НБУ. Так, у 2017 році ставки за річними гривневими депозитами знизилася на 3,2 % – до 14,3 % річних.

5. Значне збільшення витрат на формування страхових резервів через погіршення якості кредитного портфеля банків у 2015 та 2016 роках, проте за 2017 рік ці витрати нормалізувалися і знизилися на 149,6 млрд грн проти 2016 року, та на 65,8 млрд грн проти 2015 року і становлять 48,7 млрд. грн..

Операційний дохід сектору за рік збільшився на 10 %, але адміністративні витрати зростали швидше, тож операційний прибуток до формування резервів виріс на 8 % – до 40,7 млрд грн.

6. Зростання збитковості банківської системи спричинений здебільшого через значні витрати на формування страхових резервів. За 2017 рік обсяги збитків становили 24,4 млрд грн, що на 42,2 млрд грн менше порівняно з 2015 роком, у якому вони становили 66,6 млрд грн. Кількість збиткових установ скоротилася з 33 у 2016 році до 18 у 2017 році, а тих, які мають операційний збиток до відрахувань у резерви, – з 23 до 14.

7. Зростання капіталізації банківської системи, а на перспективу і як результат, економічної стабільності в країні. Капітал банків за 2017 рік зріс до 163,6 млрд грн, що на 59,9 млрд грн більше, ніж за 2015 рік.

8. Збільшення доларизації активів і пасивів банків. На початок 2015 року частка валютних кредитів становила 46 % кредитного портфеля, валютних зобов'язань – 54 %, у т. ч. частка валютних пасивів населення – 53 %, а на початок 2016 року – 50, 58 та 55 % відповідно.

Отже, 2017 рік, на жаль, не став роком економічного прориву: ми все ще відстаємо від економік країн, що розвиваються, показники яких у середньому зросли на 4,6 %. Але загалом виправдалися очікування щодо стабілізації та закладання базису для подальшого прискорення: річне зростання ВВП оцінюється в 2 %, чому сприяли сприятлива ситуація на світових сировинних ринках, поліпшення результатів економічної активності в низці ключових галузей, зростання внутрішніх інвестицій, реальних доходів українців.

При цьому основними ризиками розвитку сектору залишилися: значна частка системоутворювальних державних банків та висока частка непрацюючих кредитів на балансах переважно державних банків. Банкам доцільно активізувати роботу з такими кредитами та запланувати скорочення їхнього обсягу протягом звітного року. Разом із цим присутній у 2018 році і додатковий ризик, пов'язаний із можливим погіршенням очікувань бізнесу та населення в разі відсутності співробітництва із міжнародними фінансово-кредитними організаціями.

З падінням довіри до українських банків розпочалось часткове чи повне виведення бізнесу з України та згорання кредитних програм іноземними донорами. За таких умов банки залишилися наодинці зі своїми проблемами і намагаються виживати самі по собі. Регуляторний антикризовий вплив НБУ залишається непослідовним та хаотичним. Рефінансування окремих банків носить явно вибіркового і лояльного характеру, що дозволяє цим банкам використовувати кошти рефінансування у спекуляціях на валютному та грошовому ринках.

Основні стабілізаційні заходи з виведення банківської галузі з кризи має проводити, беззаперечно, НБУ. Так, і уряду потрібно вжити відповідних заходів щодо підвищення ефективності фінансової політики держави. Водночас спільні й узгоджені дії цих інституцій повинні бути спрямовані на використання таких інструментів, які б підсилювали дію один одного й забезпечили і вихід банківської системи з кризи, і подальше економічне зростання в країні.

Для покращення функціонування банківської системи України, на нашу думку, необхідно:

- провести заходи зі стабілізації як економічної, так і політичної ситуації в країні;
- провести об'єднання країни в єдине ціле (завершити військові дії на Сході України);
- стабілізувати валютний курс та створити умови для курсової стабілізації національної грошової одиниці;
- знизити рівень інфляції шляхом обмеження емісії;
- збільшити банківський капітал шляхом зростання статутних фондів згідно з планами рекапіталізації, затверджених НБУ;
- провести безумовне та своєчасне відшкодування вкладів у проблемних банках за рахунок Фонду гарантування вкладів фізичних осіб у межах законодавчо затвердженого ліміту, що надасть можливість підвищити довіру населення до банківської системи України;

- жорстко контролювати виконання та дотримання нормативів НБУ, що регулюють діяльність комерційних банків;
- як можна швидше завершити санації банківської системи;
- оптимізувати мережі банківських відділень, що надасть можливість оптимізувати та скоротити невиправдані витрати;
- залучення в банківську систему додаткових довгострокових і у національній валюті ресурсів. Найбільш потенційне джерело залучення пасивів – кошти домогосподарств, а їхній потенціал – у разі більший, ніж очікуване фінансування від міжнародних фінансових організацій. Одним із інструментів, що має стимулювати повернення коштів у банківську систему та поступове зростання банківських ресурсів, є підвищення гарантованої державою суми відшкодування за вкладами фізичних осіб та впровадження диверсифікованої системи виплат, тобто визначення відшкодування коштів вкладникам у відсотковому відношенні до розміру вкладу;
- пом'якшення вимог НБУ щодо обов'язкових витрат на формування резервів під проблемні кредити – це дозволить зменшити домінуючу статтю витрат банківських установ та вийти їм на рівень беззбитковості.

Ефективним методом боротьби з кризовими явищами є реструктуризація банків, проте масштабне переформатування банківської системи та пов'язані з цим втрати виправдані лише тоді, коли це сприятиме формуванню кращої та сильнішої економіки.

Використання вищезазначених рекомендацій дозволить подолати негативні наслідки світової економічної кризи, забезпечуючи при цьому надійний та стійкий розвиток вітчизняної економіки та її сектору – банківської системи.

**Висновки і пропозиції.** Погіршення стану фінансового сектору України засвідчують і світові рейтинги. Так, за опублікованим Всесвітнім економічним форумом Індексом глобальної конкурентоспроможності 2016-2017 (The Global Competitiveness Index), за показником «Довіра до банків» Україна посідає останнє 138-е місце [16].

Виходом із ситуації, що склалася, має стати розробка та впровадження в банках системи антикризового управління, що спрямована на попередження, недопущення кризових ситуацій та мінімізація негативних наслідків у разі її виникнення.

Антикризове управління у вітчизняних банках на сучасному етапі відзначається певною безсистемністю та непродуманістю заходів. Більшість банківських установ виявилися невідповідними до кризової ситуації через відсутність системи моніторингу та реалізації превентивних заходів.

Для подолання негативного впливу фінансової кризи найбільш актуальними заходами антикризового менеджменту в банках України є: залучення коштів з метою рефінансування та рекапіталізації, реструктуризація зовнішньої заборгованості та проблемних кредитів в активах банків, впровадження депозитних програм з метою залучення нових клієнтів та утримання наявних.

#### Список використаних джерел

1. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 754 с.
2. Бутов А. М., Колодій І. Є., Шпаргало Г. Є. Світовий досвід реформування банківської системи. URL: <http://intkonf.org/butov-am-kolodiy-ie-shpargalo-gesvitoviy-dosvid-reformuvannya-bankivskoyi-sistemi>.
3. Васильченко З. М. Методологічні аспекти дослідження банківської реструктуризації. *Фінанси України*. 2007. № 8. С. 109–119.
4. Дзюблук О. В., Михайлюк Р. В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 316 с.
5. Коваленко С. Б. Банковское дело: сборник тестов. Москва: Финансы и статистика, 2010. 160 с.
6. Любич О. О., Бортніков Г. П., Дробязко А. О. Сигнали раннього попередження банківських криз. *Фінанси України*. 2015. № 7. С. 24–38.

7. Стратегія розвитку банківської системи 2016-2020: «Синергія розвитку банків та індустріалізації економіки». URL: [http://kneu.edu.ua/userfiles/Credit\\_Economics\\_Department/afedra+bankspravi/proekt\\_strategi.pdf](http://kneu.edu.ua/userfiles/Credit_Economics_Department/afedra+bankspravi/proekt_strategi.pdf).
8. Тавасієв А. М. Банківська справа: управління кредитної організацією: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Москва: Дашков і К, 2011. 639 с.
9. Методичні рекомендації про порядок реорганізації, реструктуризації комерційних банків: Постанова правління НБУ № 395 від 9 жовтня 2000 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=v0395500-00>.
10. Одінцева Н. Г. Реструктуризація в процесі управління банківськими установами. *Екзистенційні та комунікативні питання управління*: Міжнародна науково-теоретична конференція, м. Суми, 23-25 січня 2014 р. Суми: СумДУ, 2014. Ч. 2. С. 101-105. URL: [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/34613/1/Odintsova\\_restructuring%20of%20a%20bank.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/34613/1/Odintsova_restructuring%20of%20a%20bank.pdf).
11. Основні показники діяльності банків України. URL: [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=36807](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807).
12. Фурман В. Как усилит роль Национального банка и не навредит при этом украинской экономике. URL: <http://forbes.net.ua/opinions/1427657-kak-usilit-rolnacionalnogo-banka-v-ekonomicheskikh-processah>.
13. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб: офіційний сайт. URL: <http://www.fg.gov.ua/statystyka>.
14. Шпак О. В., Мананнікова Н. В. Банківська система України: сьогодення та перспектива розвитку. URL: [http://www.rusnauka.com/16\\_EISN\\_2015/Economics/1\\_193955.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_EISN_2015/Economics/1_193955.doc.htm).
15. Шпачук В. Структура банку: основні засади її ефективності. *Вісник НБУ*. 2006. № 10. С. 30–32.
16. The Global Competitiveness Report 2016-2017. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-globalcompetitiveness-report-2016-2017-1>.

### References

1. Baranovskyi, O. I. (2009). *Finansovi kryzy: peredumovy, naslidky i shliakhy zapobihannia [Financial Crises: Preconditions, Consequences and Ways of Prevention]*. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t [in Ukrainian].
2. Butov A. M., Kolodii, I. Ye., Shparhalo, H. Ye. (n.d.). *Svitovyi dosvid reformuvannia bankivskoi systemy [World experience in reforming the banking system]*. Retrieved from <http://intkonf.org/butov-am-kolodiy-ie-shpargalo-gesvitoviy-dosvid-reformuvannya-bankivskoyi-sistemi>.
3. Vasylychenko, Z. M. (2007). Metodolohichni aspekty doslidzhennia bankivskoi restrukturyzatsii [Methodological aspects of bank restructuring research]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 8, 109-119 [in Ukrainian].
4. Dziubliuk O. V., Mykhailiuk R. V. (2009). *Finansova stiiikist bankiv yak osnova efektyvnoho funktsionuvannia kredytnoi systemy [Financial stability of banks as a basis for effective functioning of the credit system]*. Ternopil: TNEU [in Ukrainian].
5. Kovalenko, S. B. (2010). *Bankovskoe delo: sbornik testov [Banking: a collection of tests]*. Moscow: Finansy i statystyka [in Russian].
6. Liubich, O. O., Bortnikov, H. P., Drobiazko, A. O. (2015). Syhnaly rannoho poperedzhennia bankivskykh kryz [Signals of early warning of bank crises]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 7, 24-38 [in Ukrainian].
7. *Stratehiia rozvytku bankivskoi systemy 2016 - 2020: «Synerhiia rozvytku bankiv ta indystryalizatsii ekonomiky» [Strategy for the development of the banking system 2016-2020: «Synergy of development of banks and industrialization of the economy»]*. Retrieved from [http://kneu.edu.ua/userfiles/Credit\\_Economics\\_Department/afedra+bankspravi/proekt\\_strategi.pdf](http://kneu.edu.ua/userfiles/Credit_Economics_Department/afedra+bankspravi/proekt_strategi.pdf).
8. Tavasiiiev, A. M. (2011). *Bankivska sprava: upravlinnia kredytnoiu orhanizatsieiu [Banking: management of a credit organization]*. (2<sup>nd</sup> ed.). Moscow: Dashkov i K [in Ukrainian].
9. *Metodychni rekomendatsii pro poriadok reorhanizatsii, restrukturyzatsii komertsiiykh bankiv: Postanova pravlinnia NBU № 395 vid 9 zhovtnia 2000 r. [Methodical recommendations on the procedure for reorganization, restructuring of commercial banks: Resolution of the NBU Board No. 395 of October 9, 2000]*. Retrieved from <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=v0395500-00>.
10. Odintsova, N. H. (2014). *Restrukturezatsiia v protsesi upravliannia bankivskymy ustanovamy [Restructuring in the process of managing banking institutions]*. Proceeding from *Ekzystentsiini ta komunikativni pytannia upravlinnia: Mizhnarodna naukovo-teoretychna konferentsiia – Existential and*

*communicative management issues: International scientific and theoretical conference* (Sumy, January 23-25, 2014). (Vol. 2, pp. 101-105). Sumy: SumDU. Retrieved from [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/34613/1/Odintsova\\_restructuring%20of%20a%20bank.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/34613/1/Odintsova_restructuring%20of%20a%20bank.pdf).

11. *Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv Ukrainy [Basic indicators of activity of Ukrainian banks]*. Retrieved from [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=36807](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807).

12. Furman V. *Kak usilit rol Natsionalnogo banka i ne navredit pri etom ukrainskoi ekonomike [How to strengthen the role of the National Bank and not to damage the Ukrainian economy at the same time]*. Retrieved from <http://forbes.net.ua/opinions/1427657-kak-usilit-rolnacionalnogo-banka-v-ekonomicheskikh-processah>.

13. *Fond harantuvannia vkladiv fizychnykh osib: ofitsiyni sait [Deposit Guarantee Fund: an official website]*. Retrieved from <http://www.fg.gov.ua/statystyka>.

14. Shpak, O. V., Manannikova, N. V. (2015). *Bankivska systema Ukrainy: sohodennia ta perspektyva rozvytku [Banking system of Ukraine: present and development prospect]*. Retrieved from [http://www.rusnauka.com/16\\_EISN\\_2015/Economics/1\\_193955.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_EISN_2015/Economics/1_193955.doc.htm).

15. Shpachuk, V. (2006). *Struktura banku: osnovni zasady yii efektyvnosti [Structure of the bank: the basic principles of its efficiency]*. *Visnyk NBU – Bulletin of the NBU*, 10, 30-32 [in Ukrainian].

16. *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-globalcompetitiveness-report-2016-2017-1>.

**Федишин Майя Пилипівна** – кандидат економічних наук, в.о. доцента кафедри публічних, корпоративних фінансів та фінансового посередництва, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (вул. Садова, 5, м. Чернівці, 58000, Україна).

**Федишин Майя Филипповна** – кандидат экономических наук, и. о. доцента кафедры общественных, корпоративных финансов и финансового посредничества, Черновицкий национальный университет имени Юрия Федьковича (ул. Садовая, 5, г. Черновцы, 58000, Украина).

**Maiia Fedyshyn** – PhD in Economics, acting Associate Professor of Department of Public, Corporate Finance and Financial Intermediation Chernivtsi National University of Yuriy Fedkovych, Chernivtsi, Ukraine (5 Sadova Str., 58000 Chernivtsi, Ukraine).

E-mail: [maiiafedyshyn@gmail.com](mailto:maiiafedyshyn@gmail.com)

**Павлюк Анна Олександрівна** – магістр кафедри публічних, корпоративних фінансів та фінансового посередництва, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (вул. Садова, 5, м. Чернівці, 58000, Україна).

**Павлюк Анна Александровна** – магістр кафедры общественных, корпоративных финансов и финансового посредничества, Черновицкий национальный университет имени Юрия Федьковича (ул. Садовая, 5, г. Черновцы, 58000, Украина).

**Pavlyuk Anna** – Master of Department of Public, Corporate Finance and Financial Intermediation Chernivtsi National University of Yuriy Fedkovych, Chernivtsi, Ukraine (5 Sadova Str., 58000 Chernivtsi, Ukraine).

E-mail: [apavljuk7@gmail.com](mailto:apavljuk7@gmail.com)