

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**КОЛЕСНИК Ольга Олексіївна**



**УДК 336.71:005.334(043.3)**

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ**

**Спеціальність 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит**

**АВТОРЕФЕРАТ  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук**

**Чернігів – 2020**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі фінансів, банківської справи та страхування Чернігівського національного технологічного університету Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**Мельник Віктор Миколайович,**  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
Міністерства освіти і науки України,  
професор кафедри фінансів.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, доцент  
**Приказюк Наталія Валентинівна,**  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри страхування, банківської справи та ризик-менеджменту;

кандидат економічних наук, доцент  
**Жаворонок Артур Віталійович,**  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича Міністерства освіти і науки України,  
доцент кафедри публічних, корпоративних фінансів та фінансового посередництва.

Захист дисертації відбудеться «26» червня 2020 р. о 13<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 79.051.04 Чернігівського національного технологічного університету за адресою: 14035, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95, ауд. 318.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Чернігівського національного технологічного університету за адресою: 14035, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95.

Автореферат розісланий «22» травня 2020 р.

**Вчений секретар**  
**спеціалізованої вченої ради,**  
**доктор економічних наук, професор**



**В. В. Виговська**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Підвищення ефективності функціонування банківської системи є важливою складовою забезпечення розбудови національного господарства. Проте стабільність її розвитку залежить від фінансової стійкості комерційних банків, що зумовлює необхідність створення сприятливих, незмінних та однакових умов для їх ефективної роботи. В Україні нині такі установи здійснюють свою діяльність у нестационарному середовищі, якому притаманний високий рівень стохастичності, деструктивності та дисипативності. Це призвело до формування системних проблем у банківській системі, а саме: недостатня капіталізація банківських установ; значний обсяг проблемних позик; значний рівень кредитування афільованих осіб; низька спроможність банків протидіяти кризовим ситуаціям; наявність недовіри громадян до їхньої роботи. Значна частина таких проблем пов'язана з низьким рівнем фінансового менеджменту в банках, недостатньою кваліфікацією їхніх працівників та недосвідченістю в питаннях протистояння ендогенним та екзогенним деструктивним впливам. Окреслене підтверджує важливість впровадження систем антикризового менеджменту в управління банківськими установами. Саме тому особливої актуальності набувають питання пошуку нових інструментів побудови таких систем, забезпечення раціональності їх функціонування для підвищення спроможності банківських установ виявляти потенційні кризові загрози та ефективно їм протидіяти.

Питання функціонування антикризового менеджменту суб'єктів господарювання у своїх працях вивчали такі вчені: Е. Алієва, Ю. Блинда, О. Винокурова, В. Гавриленко, К. Головач, О. Гудзь, Н. Єршова, Ж. Зосимова, Т. Коваль, Г. Ковбас, В. Корженевська, В. Король, А. Крутова, М. Курганська, О. Майборода, І. Маркіна, В. Масюк, І. Матвійчук, О. Мельниченко, О. Моргулець, Т. Мостенська, О. Овчарук, С. Павловський, В. Павлюк, С. Пілецька, О. Проскура, Д. Савчук, Л. Скібіцька, О. Старинець, М. Сушко, Г. Тельнова, А. Череп, Д. Щукін, А. Яремко та ін.

Передумови виникнення кризових явищ у банківській системі, їхні наслідки для економічного розвитку країни, заходи підвищення рівня фінансової стійкості зазначеної системи розглядалися в роботах В. Виговської, К. Голуб, І. Д'яконової, М. Забаштанського, А. Рогового, А. Стадник, Н. Ткаченко. Особливості організації системи антикризового менеджменту в банківських установах досліджували такі вітчизняні науковці: О. Афанасьєва, В. Біляєва, В. Бобиль, Т. Васильєва, Н. Версаль, В. Вовк, А. Жаворонок, Я. Жовтанецька, М. Зверяков, Ю. Коваленко, М. Козоріз, Е. Косова, О. Котенко, А. Кузнєцова, С. Леонов, В. Маргасова, В. Мельник, А. Мещеряков, Є. Поліщук, Н. Приказюк, Б. Пшик, Ю. Ребрик, В. Сирота, В. Стойка, М. Суганяка та їхні закордонні колеги: Н. Aljuhmani, W. Fonteyne, G. Garcia, P. Grauwe, P. Honohan, S. Honkarohja, L. Ivaskeviciute, V. Lietaer, I. Macerinskienė, M. Nieto, E. Ogawa, F. Restoy, I. Visco.

Зважаючи на численні наукові праці зазначених учених, які присвячені концептуальним засадам формування антикризового менеджменту в банківських системах, зазначимо, що питання теоретико-прикладних положень

забезпечення стійкості банківських установ, залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, подальшого наукового обґрунтування потребують дослідження щодо визначення сутності системи антикризового менеджменту банку, теоретичні та методичні положення її формування та розвитку в умовах економічних трансформацій, пошуку нових механізмів імплементації такої системи в існуючі моделі фінансового менеджменту банківських установ. Актуальність, складність, практична важливість та недостатня опрацьованість зазначених проблем зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили її мету, завдання, структуру та зміст.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами.** Дисертаційну роботу виконано в межах планів науково-дослідних робіт Чернігівського національного технологічного університету МОН України за темами: «Стратегічні пріоритети та механізми фінансового забезпечення інноваційного розвитку базових галузей національного господарства» (№ державної реєстрації 0118U004407), у межах якої авторкою запропоновано комплекс заходів щодо впровадження сучасних інновацій у роботу банківських установ в Україні; «Теоретико-прикладні аспекти фінансових стимулів розвитку суб'єктів господарювання в умовах нестаціонарної економіки» (№ державної реєстрації 0118U004408), де дисертанткою розглянуто основні види банківських криз, природу їх виникнення та інструменти вирішення кризових ситуацій у діяльності комерційних банків; «Науково-прикладні засади управління фінансово-економічною безпекою на макро-, мезо- та мікрорівні» (№ державної реєстрації 0118U004409), у межах якої авторкою поглиблено теоретичні положення формування системи антикризового менеджменту в банківських установах та розкрито її роль у забезпеченні належного рівня їх фінансової безпеки.

**Метою** дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового менеджменту в банківських установах України для забезпечення їхньої фінансової стійкості.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено такі завдання:

- з'ясувати сутнісні характеристики антикризового менеджменту та обґрунтувати його роль у забезпеченні фінансової стійкості банківських установ;
- узагальнити наукові погляди на компонентний склад системи антикризового менеджменту банківської установи;
- розвинути методичні підходи до оцінювання ефективності системи антикризового менеджменту в банківських установах;
- охарактеризувати діяльність банківських установ в Україні та виявити вплив кризових явищ на показники їх функціонування;
- ідентифікувати проблеми формування системи антикризового менеджменту в банківських установах;
- формалізувати структуру механізму формування системи антикризового менеджменту банківських установ;

– надати практичні рекомендації щодо розбудови ефективної системи антикризового менеджменту в банківських установах;

– провести моделювання кореляції між фінансовими результатами роботи банківських установ та окремими макроекономічними показниками.

**Об'єктом дослідження** є економічні відносини, що виникають у процесі антикризового менеджменту банківських установ.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування системи антикризового менеджменту банківських установ в Україні.

**Методи дослідження.** У дисертації використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що дало змогу забезпечити наукову цілісність дослідження. Зокрема, застосовано такі методи: системний – для пізнання суті антикризового менеджменту банку як цілісної, складноструктурованої системи, поглиблення теоретичних положень її формування та функціонування (підп. 1.1, 1.2); аналіз та синтез – для узагальнення наукових концепцій розгляду сутності таких категорій, як «антикризовий менеджмент», «антикризовий менеджмент банку», «система антикризового менеджменту банку», «банківська криза» (підп. 1.1, 1.2); статистичний, компаративний аналіз – для визначення сучасних тенденцій розвитку банківської системи та виокремлення потенційних загроз для функціонування банківських установ в Україні (підп. 2.1, 2.2, 2.3); логічного узагальнення – для обґрунтування пропозицій щодо формування системи антикризового менеджменту банку та забезпечення її ефективного функціонування (підп. 3.1, 3.2); економіко-математичного моделювання – для оцінювання кореляційних залежностей між окремими параметрами, що характеризують рівень розвитку банківських установ, та макроекономічними показниками розбудови національного господарства (підп. 3.3); графічної та графоаналітичної візуалізації – для наочного подання результатів дослідження, статистичної інформації.

*Інформаційною базою* дослідження є нормативно-правові та законодавчі акти України з питань функціонування банківської системи, наукові праці провідних вітчизняних та закордонних науковців у сфері дослідження особливостей формування системи антикризового менеджменту банківських установ, дані Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, аналітичні матеріали Національного банку України, публікації міжнародних фінансових організацій (дані Світового банку, Європейського центрального банку, Статистичної служби Європейського Союзу, центральних банків окремих європейських країн), інформаційні ресурси мережі Інтернет, особисті спостереження та розрахунки дисертантки.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Найбільш суттєві результати, які характеризують наукову новизну роботи, полягають у такому:

*удосконалено:*

– теоретичні положення антикризового менеджменту банківської установи в частині ідентифікації та систематизації кризоутворюючих факторів (об'єктивно-онтологічні; екзогенно-деструктивні; національно-дестабілізаційні;

секторально обумовлені та ендегенно-руйнівні), опису особливостей їх виникнення та векторів впливу на банківські установи, що дало змогу виокремити та диференціювати управлінські інструменти підвищення рівня стійкості таких установ;

– комплекс принципів формування системи антикризового менеджменту банку, сукупність яких була розширена такими: сегментної специфіки, дотримання якого передбачає запровадження диференційованих антикризових заходів та відповідних їм інструментів для попередження та протидії кризовим явищам в окремих секторах надання фінансових послуг; ієрархічної транспарентності – розкриття повної інформації про кінцевих власників банківської установи, її топменеджерів, окремих корпоративних клієнтів, які можуть здійснювати суттєвий вплив на фінансову стійкість банків. Це сприятиме підвищенню ефективності функціонування такої системи, зниженню ймовірностей виникнення ендегенних кризоутворюючих факторів у межах банківської установи;

– науково-концептуальний підхід до групування критеріїв оцінки виходу банківської установи з кризи, який, на відміну від наявних, враховує необхідність визначення репутаційних параметрів відновлення її роботи, що дозволяє визначити не лише рівень виходу банку з кризового стану на основі аналізу економічних та фінансових показників, але й констатувати повернення довіри клієнтів до банківської установи;

– науково-методичний підхід до моделювання впливу обсягів активів банківської системи на зміну валового внутрішнього продукту, який, на відміну від інших, ґрунтується на поєднанні базових положень теорії фінансового акселератора та методології використання регресійно-кореляційного аналізу, що дозволило на основі результатів побудови однофакторних кубічних моделей кореляції базових макроекономічних показників та параметрів розвитку банківських установ обґрунтувати наявність значного впливу рівня їх стійкості не лише на стабільність банківської системи, але й на формування передумов для довгострокового розвитку національної економіки;

*набули подальшого розвитку:*

– понятійний апарат у частині уточнення змісту дефініції «система антикризового менеджменту банку», під якою запропоновано розуміти сукупність відносин, що виникають у межах банківської установи в результаті взаємодії її власників, керівників та інших працівників з метою створення та використання комплексу взаємопов'язаних заходів, відповідних інструментів, ресурсів та іншого забезпечення для запобігання виникненню кризових ситуацій або подолання наслідків їх настання. На відміну від інших підходів, основну увагу зосереджено на системних властивостях, цільових орієнтирах функціонування, принципах формування та розвитку зазначеної системи, обґрунтування її компонентного складу та взаємозв'язків між основними підсистемами, що дало змогу розширити наукове підґрунтя визначення особливостей побудови такої системи в банківських установах;

– сутнісно-концептуальна конфігурація механізму антикризового менеджменту банку в частині обґрунтування його мети, функцій, суб'єктів,

методів, інструментів, з модуляцією його сегментних складових та принципів побудови. Використання наукових положень функціонування такого механізму дозволило розробити алгоритм імплементації системи антикризового менеджменту в діючу структуру управління банком з урахуванням інституційних, організаційних і фінансових чинників, що здійснюється на основі гармонізації повноважень між його структурними підрозділами, ефективного використання наявних ресурсів та врахування сформованих стратегічних положень розвитку банківської установи;

– наукова аргументація необхідності розробки концепції клієнтоорієнтованого управління та її використання в процесі формування системи антикризового менеджменту банківської установи, зміст якої полягає в забезпеченні максимально можливої інформаційної обізнаності клієнтів про поточний стан банку, проблеми, що виникли в його функціонуванні, заходи, які здійснюються для стабілізації роботи установи та варіантах їхньої фінансової поведінки.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в доведенні основних положень, викладених у дисертації, до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій для формування системи антикризового менеджменту банківських установ.

Результати дослідження сучасного стану банківської системи в Україні, аналізу основних загроз, які можуть виникати в її межах та негативно впливати на соціально-економічний розвиток регіонів, враховано Департаментом економічного розвитку Чернігівської обласної державної адміністрації при розробці Стратегії розвитку Чернігівщини до 2027 року (довідка від 17.01.2020 р. № 10-11/2200); методичні положення щодо визначення репутаційних параметрів зміни рівня довіри клієнтів до банківської установи, пропозиції, що стосуються підвищення ефективності функціонування системи антикризового менеджменту банківської установи, використовуються в діяльності АТ «Райффайзен Банк Аваль» (довідка від 12.12.2019 р. № Д1-В89/62/171/1); науково-прикладні положення обґрунтування моделі поведінки фізичних осіб у результаті настання кризових явищ у роботі банківських установ та в межах усієї банківської системи враховуються Поліським фондом міжнародних та регіональних досліджень у процесі підготовки проектів для поліпшення ситуації у сфері захисту прав споживачів фінансових послуг, розробки та реалізації заходів щодо підвищення рівня фінансової грамотності населення (довідка від 18.11.2019 р. № 6).

Результати дослідження використані в навчальному процесі Чернігівського національного технологічного університету при викладанні дисциплін «Банківська система», «Банківські операції» (довідка № 101/10-1500 від 10.02.2020 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Наукові положення, висновки й рекомендації, які виносяться на захист, одержані авторкою самостійно. З праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї, які є результатом особистої роботи здобувачки. Авторський внесок у працях, опублікованих у співавторстві, конкретизовано в списку публікацій.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати, що викладені в дисертації, оприлюднені на 16 міжнародних науково-практичних конференціях, форумах та семінарах, зокрема: V Міжнародній науково-практичній конференції аспірантів і студентів «Проблеми розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації» (м. Сімферополь, 2009 р.); VIII Міжнародному науковому семінарі «Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті, екології» (м. Київ, 2010 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація стратегій економічного розвитку в умовах глобальної нестабільності» (м. Київ, 2012 р.); Міжнародному нобелівському економічному форумі «Світова економіка XXI століття: цикли та кризи» (м. Дніпропетровськ, 2012 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Фінансові аспекти регіонального розвитку: стан, проблеми, перспективи» (м. Одеса, 2014 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання» (м. Одеса, 2016 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та управління в Україні і світі» (м. Полтава, 2017 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств, регіонів та країн в умовах ринкового середовища» (м. Дніпро, 2017 р.); XX Всеукраїнській науково-практичній конференції «Молодь, освіта, наука, культура і самосвідомість в умовах європейської інтеграції» (м. Київ, 2017 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансово-економічне та обліково-аналітичне забезпечення підприємницької діяльності» (м. Черкаси, 2017 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки» (м. Львів, 2017 р.); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку світової економіки» (м. Харків, 2017 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансово-кредитна система: вектор розвитку» (м. Ужгород, 2017 р.); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Глобальні проблеми економіки та фінансів» (Київ–Прага–Відень, 2017 р.); V Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи» (м. Одеса, 2017 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених «Другі економіко-правові студії» (м. Одеса, 2019 р.).

**Публікації.** Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 26 наукових працях, зокрема: 5 підрозділів у колективних монографіях; 11 статей у наукових фахових виданнях України; 10 тез у матеріалах науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій – 12,38 друк. арк.; особисто авторці належить – 10,41 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 220 сторінок. Робота містить 30 таблиць, 20 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 225 найменувань і розміщений на 23 сторінках.



## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

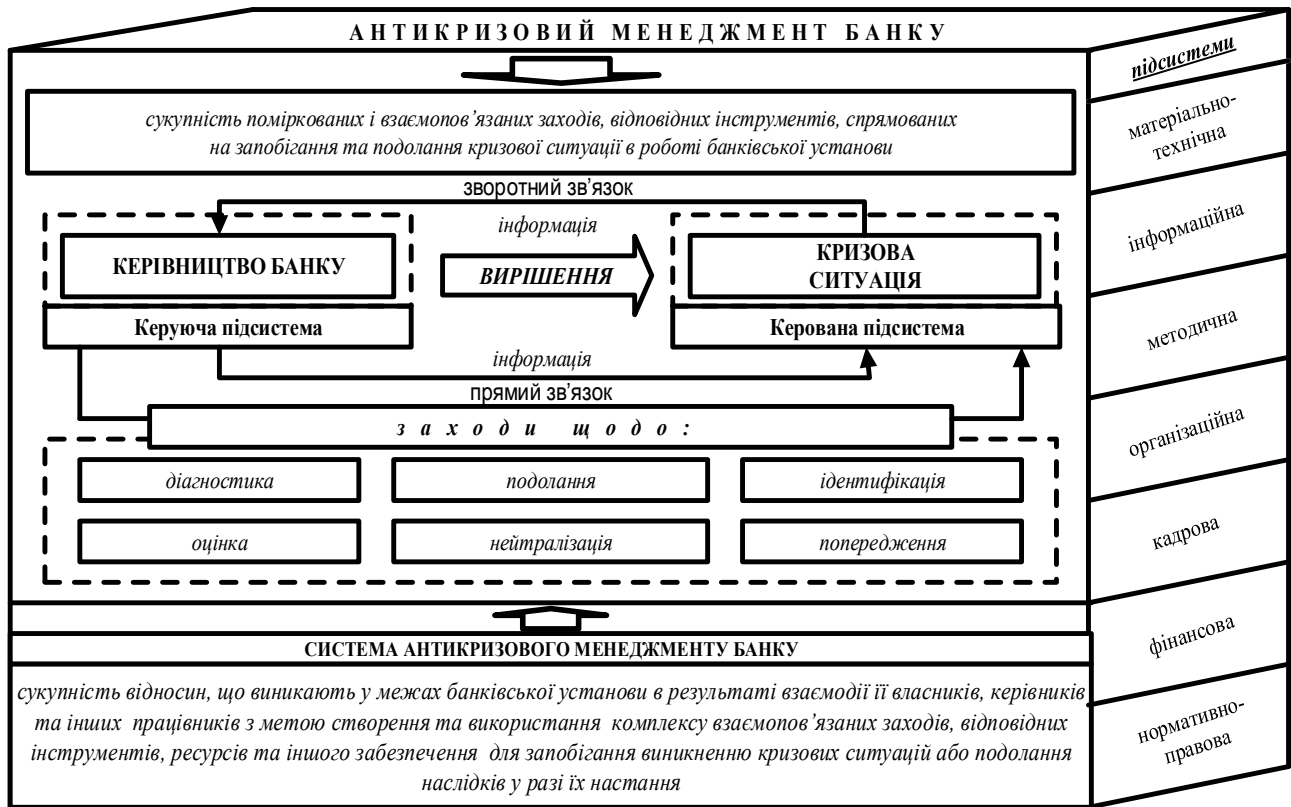
У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, відображено новизну наукових положень та охарактеризовано теоретичне та практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі – **«Теоретичні засади формування системи антикризового менеджменту банківських установ та забезпечення її ефективного функціонування»** – досліджено зміст системи антикризового менеджменту банку; визначені її сутнісні характеристики, компонентний склад; розвинуто методичні положення до оцінювання ефективності системи антикризового менеджменту в банківських установах.

Аналіз наукових праць вітчизняних і закордонних учених дозволив визначити сутність таких дефініцій, як «антикризовий менеджмент», «антикризовий менеджмент банку». З урахуванням основних методологічних принципів системного підходу було поглиблено розуміння змісту поняття «система антикризового менеджменту банку», яке запропоновано розглядати як сукупність відносин, що виникають у межах банківської установи в результаті взаємодії її власників, керівників та інших працівників з метою створення та використання комплексу взаємопов'язаних заходів, відповідних інструментів, ресурсів та іншого забезпечення для запобігання виникненню кризових ситуацій (рис. 1).

Принциповою відмінністю авторського підходу до розгляду сутності системи антикризового менеджменту від інших є розгляд зазначеної системи як цілісного об'єкта, окремого компонента більш складної системи управління банку, що дало можливість обґрунтувати окремі елементи такої системи, їх взаємозв'язок, функції та властивості, суб'єктів зовнішнього середовища, з якими вона взаємодіє.

У роботі детально проведено аналіз причин виникнення кризових ситуацій, центрів їх зародження та розвитку, що дозволило їх систематизувати в п'ять окремих груп: об'єктивно-онтологічні (притаманні системі антикризового менеджменту банку як окремому цілісному явищу, що розвивається відповідно до загальних, об'єктивних принципів системогенезу: виникнення, функціонування та руйнування); екзогенно-деструктивні (зумовлені впливом зовнішніх чинників, які здійснюють вплив на велику кількість банківських систем і мають глобальні причини утворення); національно-дестабілізаційні (визначаються виключно національними особливостями розвитку економіки країни, рівнем стійкості її до впливу, насамперед, внутрішніх деструктивних чинників); секторально обумовлені (виникають у межах окремих сфер національної банківської системи й відповідно впливають на функціонування всіх її суб'єктів, передусім банківських установ) та ендогенно-руйнівні (формуються банками та зумовлюються неефективним управлінням).

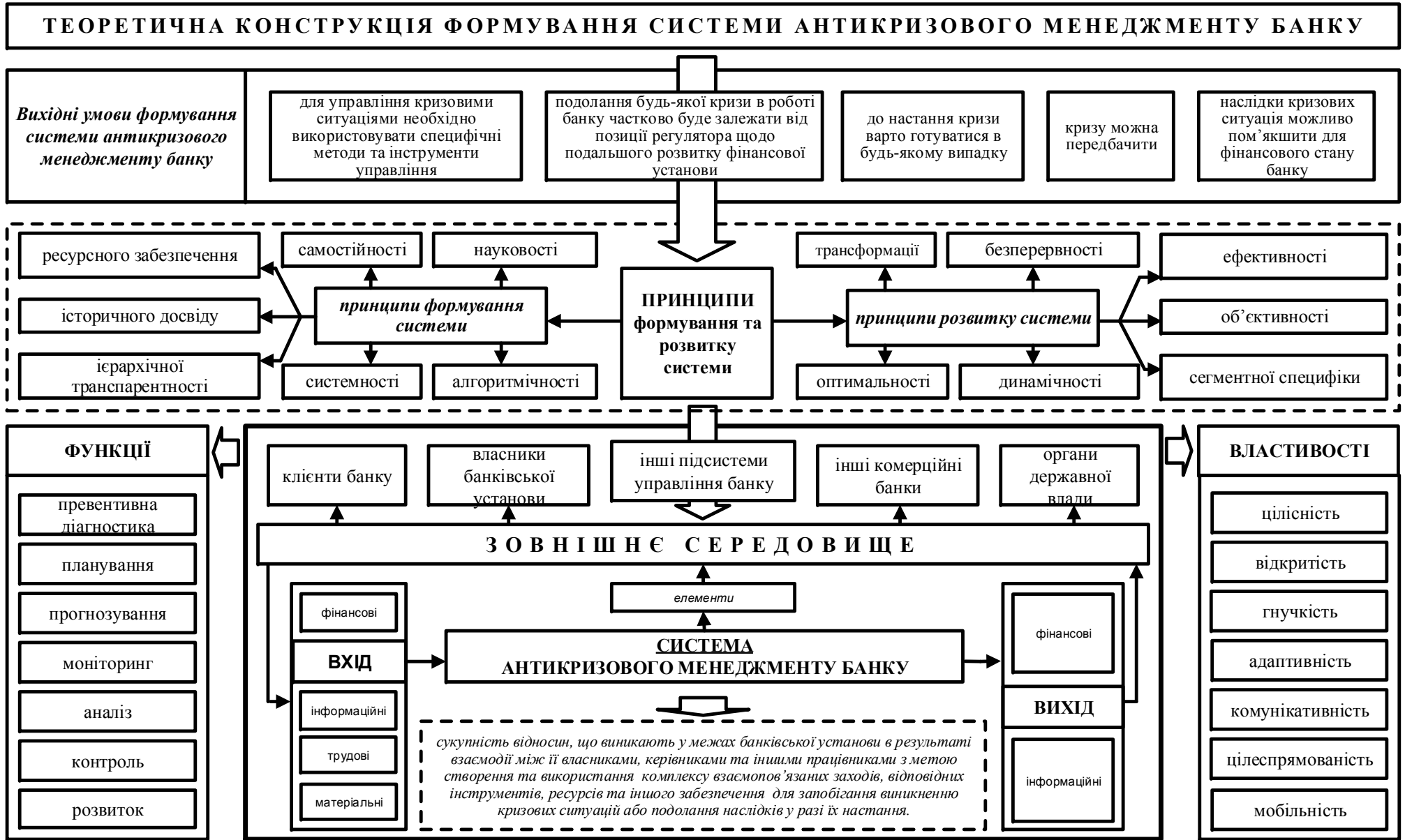


**Рис. 1. Сутність категорії «антикризовий менеджмент банку»**

Джерело: складено авторкою.

Також було виокремлено принципи формування та розвитку системи антикризового менеджменту банку. Обґрунтовано необхідність доповнення їх сукупності такими: 1) сегментної специфіки – наявність різного впливу кризових явищ на функціонування секторів фінансових послуг клієнтам банку, що вимагає використання різних інструментів для подолання наслідків деструктивного впливу; 2) ієрархічної транспарентності – потреба в розкритті інформації про власників банківських установ, афільовані з ними компанії та підприємства, менеджерів банку, великих корпоративних клієнтів, які мають здатність впливати на рівень фінансової стійкості банківської установи, інших суб'єктів. Дотримання окреслених принципів є невід'ємною складовою формування ефективної системи антикризового менеджменту банківської установи. Теоретична конструкція такої системи графічно представлена на рис. 2.

У роботі ідентифіковано та систематизовано основні критерії оцінки виходу банківської установи з кризи. Встановлено, що є необхідність доповнення їх сукупності новою групою репутаційних критеріїв, а саме: зміна загальної кількості клієнтів; темпи зниження відтоку вкладів фізичних осіб; обсяг депозитів, які пролонгуються; кількість дзвінків вкладників на гарячу лінію банку; кількість негативних новин у ЗМІ (телебачення, друковані засоби, інтернет-ресурси); кількість негативних відгуків клієнтів в інтернет-просторі; кількість письмових звернень клієнтів до керівництва банку. Підкреслено, що такі критерії є одним із найбільш важливих параметрів відновлення роботи банківської установи і є показником встановлення довірчих відносин між цими установами та їхніми клієнтами.



**Рис. 2. Графічне представлення системи антикризового менеджменту банку**

Джерело: складено авторкою.

У другому розділі – «Комплексний аналіз функціонування банківських установ в умовах економічної нестабільності в Україні» – проведено детальний аналіз діяльності банківських установ в Україні; визначено особливості впливу кризових явищ на показники їх функціонування; ідентифіковано проблеми формування системи антикризового менеджменту в банках.

У дисертації здійснено ретроспективний аналіз причин виникнення деструктивних явищ у банківській системі країни, проведено дослідження особливостей трансформації бізнес-моделі розвитку банківських установ у післякризові періоди. Загалом визначено, що кризи 2008-2009 та 2014-2015 років по-різному вплинули на стійкість банківської системи України. Результати проведеного дослідження підтвердили найбільший спад показників розвитку банківських установ у 2015 році, що було зумовлено низкою внутрішніх економічних та політичних подій у країні. Деструктивні наслідки їх впливу на економіку країни та банківську систему зумовили необхідність проведення кардинальних змін для підвищення рівня її стресостійкості та забезпечення транспарентності функціонування банківських установ.

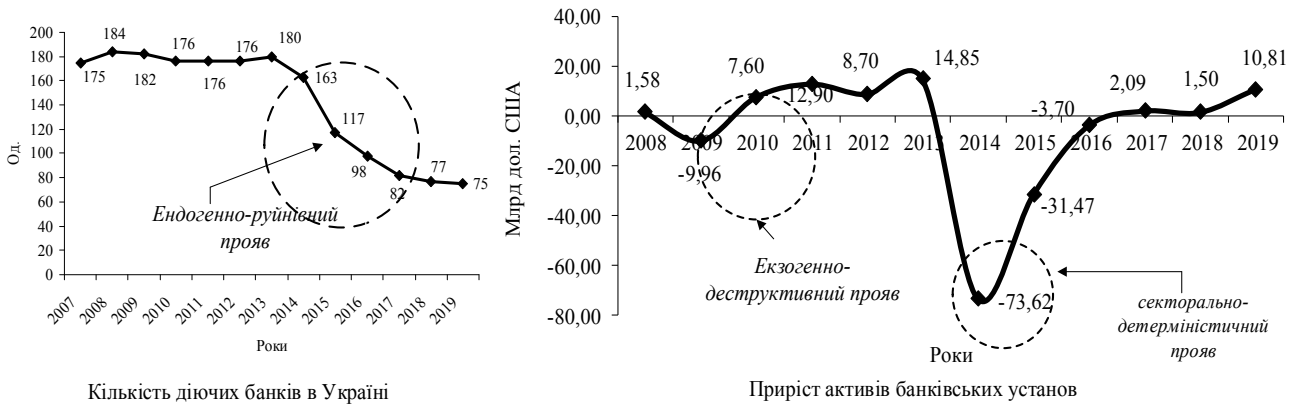
Аналіз показників функціонування банківської системи дає підстави констатувати тренд зміни кількості банків протягом десяти років. На сьогодні їх загальна кількість становить уже 75 установ, що менше ніж удвічі показника 2007 року. Проте варто констатувати значне зростання чистого прибутку цих установ у 2018-2019 роках (рис. 3). У 2019 році зазначені установи змогли сформувати максимальний розмір прибутку за всю історію функціонування банківської системи України – понад 2,39 млрд дол. США.

Зіставлення окремих показників у розвитку вітчизняної банківської системи дозволило зробити такі висновки. Зростання ефективної роботи банківських установ у період після 2014-2015 років свідчить про зростання ефективності їх управління та правильно обраних нових бізнес-моделей власного розвитку. Зниження кількості цих установ не вплинуло на ефективність функціонування банківської системи. Враховуючи це, можна стверджувати, що зменшення кількості банків було зумовлено неефективним їх розвитком. Реформування банківського сектору після кризових подій 2014-2015 років мало позитивний вплив не лише на ефективність його роботи, але сприяло усвідомленню власниками банків та їхнім топменеджментом важливості побудови дієвих систем антикризового менеджменту. Формування раціональної роботи таких систем, що підтверджується результатами проведеного дослідження, є умовою забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності на ринку банківських послуг.

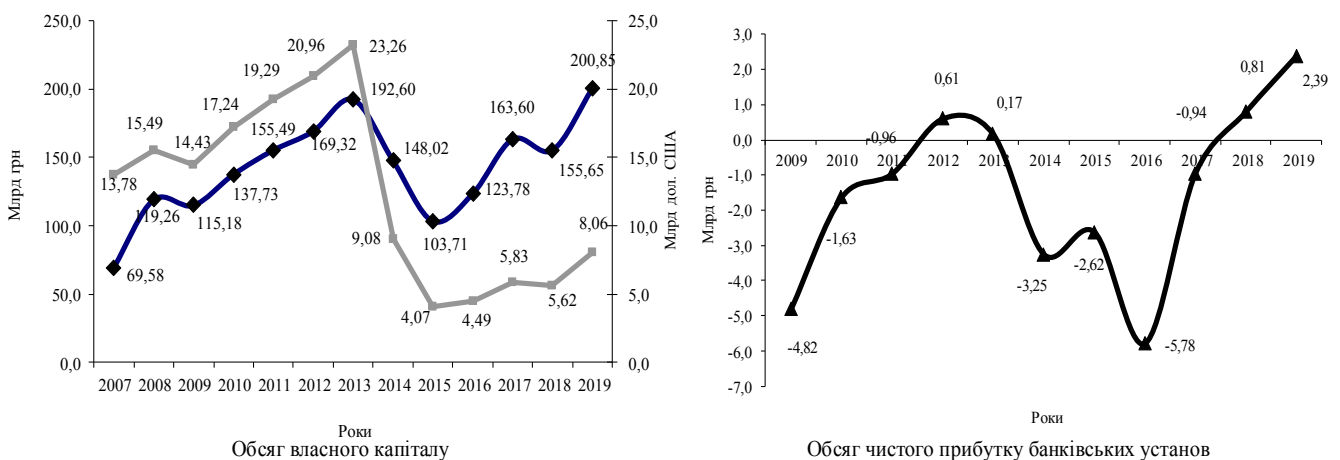
У дисертаційній роботі досліджено рейтингові оцінки стійкості банківських установ в Україні. Їх аналіз дає можливість виокремити ті банки, які вже на сьогодні змогли побудувати ефективні системи антикризового менеджменту. Однак детальний розгляд окреслених рейтингів свідчить, що такі системи сформовані переважно в банківських установах з іноземним капіталом (рейтинги за 2019 рік) та державних банках. Результати дослідження дають підстави стверджувати про існування необхідності підвищення стійкості

вітчизняних банківських установ до кризових явищ через формування та розвиток дієвих систем їхнього антикризового менеджменту.

Отже, аналіз основних трендів розвитку банківських установ в Україні дає підстави констатувати такі проблеми створення систем антикризового менеджменту банківських установ: недостатній рівень професіоналізму топ-менеджерів банку; відсутні можливості збільшення обсягів власного капіталу для забезпечення стабільності роботи, недостатній рівень використання сучасних інформаційних технологій у власній роботі, значний обсяг проблемних позик, недостатній рівень розвитку ризик-менеджменту в банку, постійно змінні умови ведення бізнесу, макроекономічна нестабільність у державі та ін.



РЕЙТИНГ СТІЙКОСТІ БАНКІВ					
2013		2016		2019	
Назва банку	Оцінка	Назва банку	Оцінка	Назва банку	Оцінка
Укрексімбанк	5,19	Креді Агріколь Банк	4,41	<b>Райффайзен Банк Аваль</b>	4,84
Ощадбанк	4,77	Райффайзен Банк Аваль	4,36	<b>Укрсиббанк</b>	4,62
Сбербанк	4,75	Ощадбанк	4,06	<b>Креді Агріколь Банк</b>	4,59
Укрсиббанк	4,55	Прокредит Банк	3,98	<b>ОТП Банк</b>	4,45
Креді Агріколь Банк	4,48	Кредобанк	3,97	<b>Прокредит Банк</b>	4,18
Промінвестбанк	4,36	Укрсиббанк	3,88	Укргазбанк	4,12
Укрсоцбанк	4,34	Укргазбанк	3,84	ПриватБанк	4,11
Кредобанк	4,33	Укрсоцбанк	3,68	<b>Кредобанк</b>	4,06
Укргазбанк	4,27	ОТП Банк	3,49	Ощадбанк	3,94
Альфа Банк	4,22	Мегабанк	3,42	ПУМБ	3,9

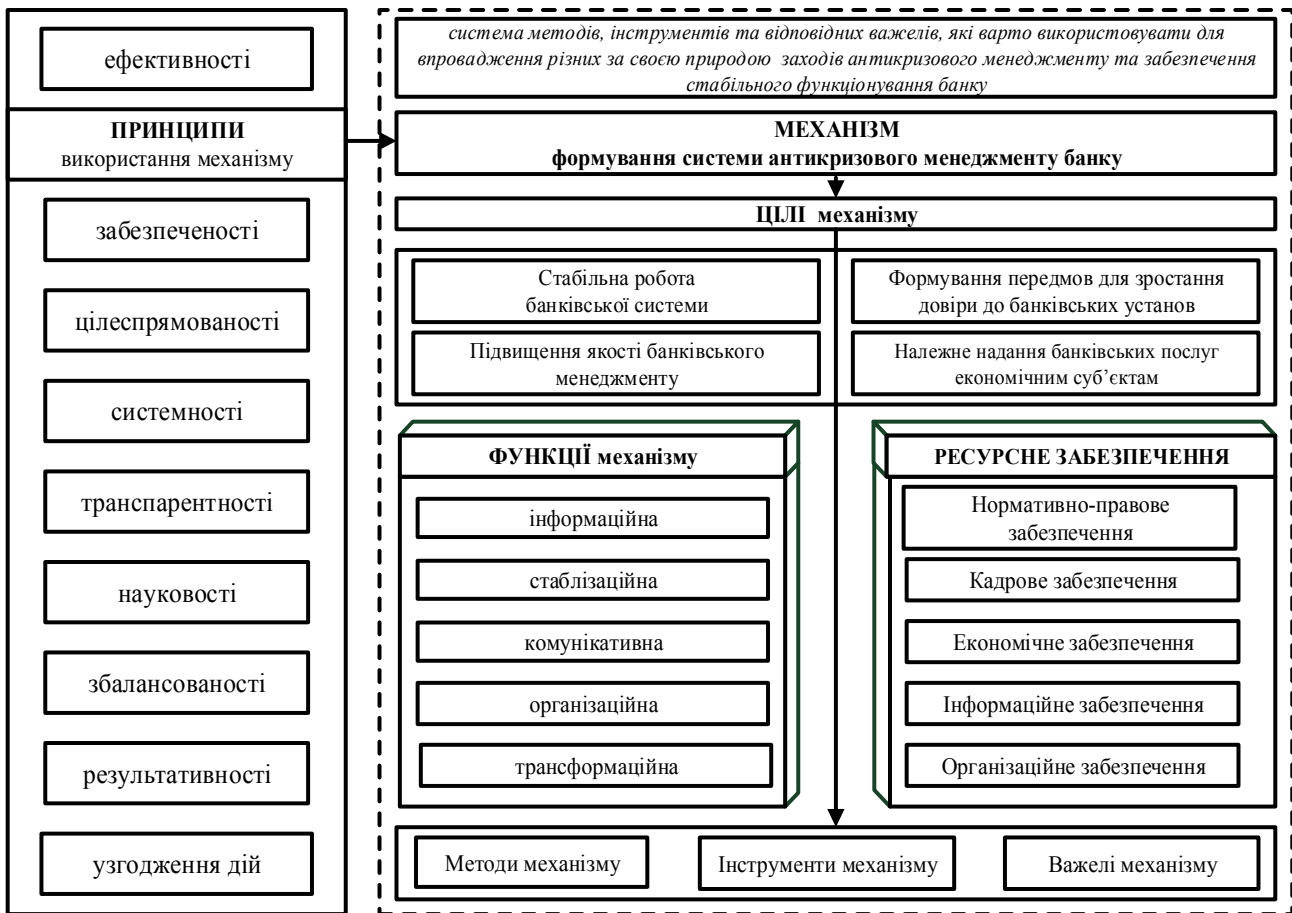


**Рис. 3. Динаміка основних показників розвитку банківських установ в Україні**  
Джерело: складено авторкою.

У третьому розділі – «**Науково-прикладні положення організації та розвитку системи антикризового менеджменту банківських установ**» – визначено та формалізовано структуру механізму формування системи антикризового менеджменту банківських установ; запропоновано практичні рекомендації щодо розбудови ефективної системи антикризового менеджменту в банківських установах; проведено економіко-математичне моделювання кореляції між фінансовими результатами роботи банків та окремими макроекономічними показниками розвитку країни.

Підвищення рівня стресостійкості банківських установ до кризових явищ, що можна здійснити лише через впровадження систем антикризового менеджменту в їхню роботу, є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування всього банківського сектору країни та національної економіки загалом. Однак наявні проблеми стримують окреслені процеси, що вимагає розробки не лише прикладних, але й наукових положень зміни такої ситуації. Важливу роль у цьому процесі відіграє ефективне використання механізму формування системи антикризового менеджменту банку. У дисертації обґрунтовано основні положення формування та реалізації такого механізму, деталізовано мету функціонування (формування умов для стабільної діяльності банківської установи, підвищення рівня їхньої спроможності протистояти кризовим явищам зовнішнього та внутрішнього характеру), визначено основних суб'єктів (банківські установи, органи державної влади), об'єкт (процес побудови системи антикризового менеджменту банку), методи (правові, інформаційні, організаційні, економічні, фінансові) та відповідні їм інструменти, принципи (науковості, ефективності, результативності, збалансованості, інформаційної прозорості, узгодженості дій, забезпеченості, системності, цілеспрямованості, адаптивності), використання яких дозволяє сформувати умови для запровадження дієвої системи антикризового менеджменту в банку (рис. 4). Такий підхід дає можливість на основі отриманих наукових результатів деталізувати алгоритм її впровадження в роботу банківської установи, гармонійне поєднання з уже існуючою системою менеджменту в банку.

Недостатній рівень ефективності вже сформованих систем антикризового менеджменту в банках та наявність об'єктивних передумов їх обов'язкового впровадження вимагає розробки комплексу заходів для підвищення якості та дієвості функціонування таких систем. З цією метою було запропоновано та обґрунтовано відповідні пропозиції, які спрямовані на створення умов для розробки й використання системи антикризового менеджменту в діяльності банків, зокрема: впровадження моніторингу зовнішніх та внутрішніх загроз, удосконалення системи обігу управлінської інформації, підвищення рівня ризик-менеджменту, використання механізмів страхування фінансових ризиків, підвищення рівня компетенції банківських працівників, залучення в разі необхідності вже досвідчених спеціалістів у сфері антикризового управління, забезпечення швидкої координації дій між власниками та менеджментом банку та ін.

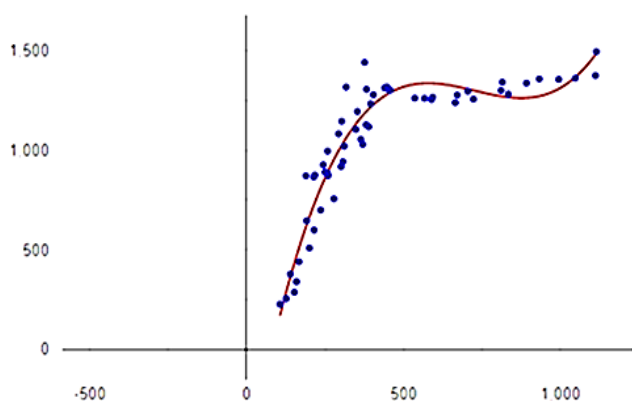


**Рис. 4. Схема механізму формування системи антикризового менеджменту в банківській установі**

Джерело: складено авторкою.

Також у дисертації виокремлено та конкретизовано напрями розвитку системи антикризового менеджменту банку за допомогою впровадження концепції клієнтоорієнтованого управління, сутність якої полягає в реалізації заходів протидії кризовим явищам для забезпечення максимально можливого рівня обізнаності клієнтів про поточний стан банку, кризові явища, що виникли в ньому, заходи, які будуть впроваджуватися для їх подолання. Застосування такої концепції передбачає використання банківською установою інформаційно-комунікаційних технологій для підтримки постійного зв'язку з клієнтами. Такий підхід дозволяє частково знизити рівень паніки серед населення, зменшити відтік коштів із банку, забезпечити більш лояльне ставлення споживачів до банку.

З метою обґрунтування важливості стабільності банківської системи, яка загалом забезпечується протидією окремих банківських установ зовнішнім та внутрішнім кризовим явищам, для формування стабільного середовища розвитку національного господарства, у дисертації на основі базових положень теорії фінансового акселератора, зміст якої полягає в доведенні наявності процесів самопосилення деструктивних процесів у розвитку такої системи, було проведено аналіз кореляції між показниками валового внутрішнього продукту та обсягом активів банківської системи України, активами та розміром чистого прибутку банків та їхнім регулятивним капіталом. Для цього було використано методологію кореляційно-регресійного аналізу, а саме побудовано кубічні однофакторні регресійні моделі зазначених залежностей (рис. 5).



**вплив зміни ВВП на обсяг активів по банківській системі України**

$$A = -0,0124 * GDP^2 + 8,6487 * GDP - 614,4338$$

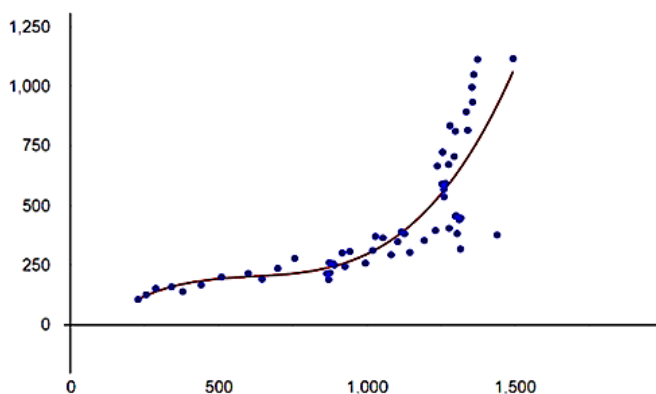
де  $GDP$  – валовий внутрішній продукт України, млрд грн;  
 $A$  – активи банківської системи України, млрд грн;

**Оцінка адекватності моделей**

Коефіцієнт кореляції:  $R = 0,9532$

Коефіцієнт детермінації:  $R^2 = 0,9086$

Ф-критерій:  $F_{\text{табл}} = 2,7826$ ;  $F_{\text{факт}} = 172,33$ ;  $F_{\text{факт}} > F_{\text{табл}}$



**вплив зміни активів банківської системи України на ВВП**

$$GDP = -0,0022 * A^2 + 1,393 * A - 112,5424$$

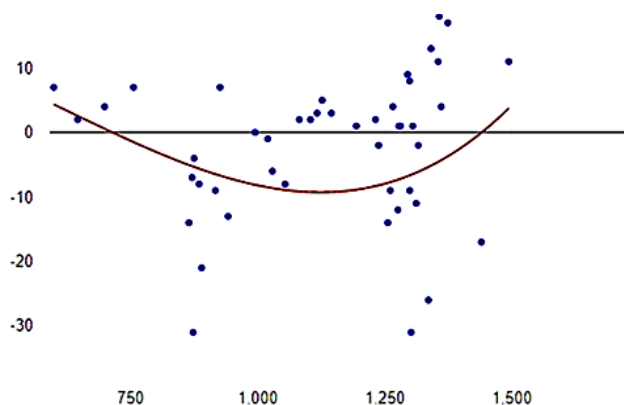
де  $GDP$  – валовий внутрішній продукт України, млрд грн;  
 $A$  – активи банківської системи України, млрд грн;

**Оцінка адекватності моделей**

Коефіцієнт кореляції:  $R = 0,8311$

Коефіцієнт детермінації:  $R^2 = 0,6907$

Ф-критерій:  $F_{\text{табл}} = 2,7826$ ;  $F_{\text{факт}} = 38,7098$ ;  $F_{\text{факт}} > F_{\text{табл}}$



**вплив зміни активів банківської системи на обсяг фінансового результату роботи банків**

$$FR = -0,0001 * A^2 + 0,0214 * A + 14,8065$$

де  $FR$  – фінансовий результат роботи банківських установ в Україні, млрд грн;

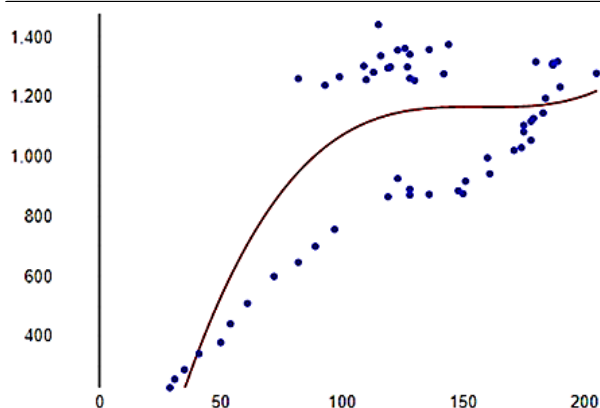
$A$  – активи банківської системи України, млрд грн;

**Оцінка адекватності моделей**

Коефіцієнт кореляції:  $R = 0,1849$

Коефіцієнт детермінації:  $R^2 = 0,0942$

Ф-критерій:  $F_{\text{табл}} = 2,8115$ ;  $F_{\text{факт}} = 0,5312$ ;  $F_{\text{факт}} < F_{\text{табл}}$



**вплив регулятивного капіталу на обсяг активів банківських установ в Україні**

$$A = 0,005 * RC^3 - 0,244 * RC^2 + 38,9057 * RC - 846,6687$$

де  $RC$  – загальний обсяг регулятивного капіталу по банківській системі України, млрд грн;

$A$  – активи банківської системи України, млрд грн;

**Оцінка адекватності моделей**

Коефіцієнт кореляції:  $R = 0,8145$

Коефіцієнт детермінації:  $R^2 = 0,6634$

Ф-критерій:  $F_{\text{табл}} = 2,7826$ ;  $F_{\text{факт}} = 34,1578$ ;  $F_{\text{факт}} < F_{\text{табл}}$

**Рис. 5. Регресійні моделі залежності між рівнем ВВП, активами банківських установ, обсягом їх регулятивного капіталу та фінансовим результатом діяльності у 2007-2019 роках**

Джерело: складено авторкою.



За результатами моделювання встановлено, що в Україні існує взаємозалежна кореляція між рівнем ВВП та кумулятивним обсягом активів. Це свідчить про те, що будь-які трансформації в банківській системі країни об'єктивно будуть впливати на загальний рівень її економічного розвитку (відповідні коефіцієнти кореляції становлять  $R (A/GDP) = 0,9532$ ;  $R (GDP/A) = 0,8311$ ). Також було з'ясовано, що на обсяг активів банків значний вплив здійснює регулятивний капітал. Відповідно, збільшення цього виду капіталу підвищує рівень фінансової стійкості банківської системи. Це дає підстави стверджувати, що зростання загального обсягу активів можливе лише в умовах стабільно функціонуючої банківської системи, що може бути забезпечено за допомогою підвищенням рівня її стресостійкості до впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Це обґрунтовує необхідність забезпечення функціонування в банківській системі країни фінансово стійких комерційних банків, що важливо не лише з позиції формування належного рівня безпеки для банківської системи, але і є ключовим для її розвитку й позитивного впливу на розбудову національного господарства.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі узагальнено теоретико-методичні положення та запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо формування системи антикризового менеджменту банківських установ України для підвищення їхньої фінансової стійкості. Результати виконаного дослідження дозволяють зробити такі висновки теоретико-методичного та практичного характеру.

1. Обґрунтовано концептуальний підхід до розуміння сутності антикризового менеджменту банку, що реалізовано за допомогою використання системного підходу до його розгляду. Для цього було розглянуто та уточнено зміст таких категорій, як «антикризовий менеджмент», «антикризовий менеджмент банку», «система антикризового менеджменту банку». Проведене дослідження дало змогу запропонувати таке трактування окресленої системи: сукупність відносин, що виникають у межах банківської установи в результаті взаємодії її власників, керівників та інших працівників з метою створення і використання комплексу взаємопов'язаних заходів, відповідних інструментів, ресурсів, іншого забезпечення для запобігання виникненню кризових ситуацій або подолання наслідків їх настання. Це дозволило конкретизувати об'єкт наукового дослідження, сформулювати теоретичне підґрунтя для дослідження системи антикризового менеджменту банку, виділити особливості її запровадження в цих установах, визначити місце та роль такої системи в процесі прийняття управлінських рішень щодо організації превентивної діагностики виявлення загроз у нестабільному, ендогенно-екзогенному середовищі функціонування комерційних банків.

2. Поглиблено теоретичні положення формування системи антикризового менеджменту банківських установ через конкретизацію її функцій, властивостей, умов створення, принципів функціонування і розвитку. До функцій такої системи віднесено такі: превентивна діагностика, планування,

прогнозування, моніторинг, аналіз, контроль та розвиток. Серед її властивостей виокремлено такі: цілісність, відкритість, гнучкість, адаптивність, комунікативність, цілеспрямованість, мобільність. Це сприяло конкретизації та опису особливостей створення зазначеної системи в межах різних видів комерційних банків.

3. Виокремлено основні принципи формування (ресурсного забезпечення, історичного досвіду, ієрархічної транспарентності, самостійності, науковості, системності та алгоритмічності) та розвитку (трансформації, безперервності, оптимальності, динамічності, ефективності, об'єктивності, сегментної специфіки) системи антикризового менеджменту банку, обґрунтовано їхній зміст. Розширено їх сукупність двома новими принципами: сегментної специфіки, який запропоновано розглядати як комплекс антикризових інструментів, які варто використовувати для забезпечення якісного обслуговування клієнта через продаж різних банківських продуктів; ієрархічної транспарентності – забезпечення повної інформаційної відкритості про тих економічних суб'єктів, які можуть потенційно впливати на рівень стійкості банківської установи.

4. Систематизовано критерії оцінки виходу банківської установи з кризи, які були згруповані в чотири групи: організаційні, економічні, фінансові та репутаційні. Встановлено, що саме врахування критеріїв, що частково характеризують відновлення репутації банку, повернення довіри до неї з боку клієнтів, є одним з основних параметрів ефективності впровадження антикризових заходів у банку. До числа таких критеріїв віднесено такі: зміна загальної кількості клієнтів; темпи зниження відтоку вкладів фізичних осіб; обсяг депозитів, які пролонгуються; кількість дзвінків вкладників на гарячу лінію банку; кількість негативних новин у ЗМІ (телебачення, друковані засоби, інтернет-ресурси); кількість негативних відгуків клієнтів в інтернет-просторі; кількість письмових звернень клієнтів до керівництва банку.

5. Ґрунтовний аналіз сучасних тенденцій функціонування банківських установ в Україні, історичних особливостей трансформації національної банківської системи дозволило визначити такі базові перешкоди у формуванні ефективних систем антикризового менеджменту банківських установ: недостатній рівень професіоналізму топменеджерів банку; відсутні можливості збільшення обсягів власного капіталу для забезпечення стабільності роботи, недостатній рівень використання сучасних інформаційних технологій у роботі, значний обсяг проблемних позик, недостатній рівень розвитку ризик-менеджменту в банку, постійно змінні умови ведення бізнесу, макроекономічна нестабільність у державі тощо.

6. Доведено, що важливу роль у формуванні умов для створення та підвищення якості роботи систем антикризового менеджменту банку відіграє ефективна робота механізму їх формування. Відповідно, обґрунтовано базові положення функціонування такого механізму, деталізовано мету, основних суб'єктів, які здійснюють ключову роль у його реалізації, конкретизовано та описано його принципи, методи, інструменти та функції. Це дозволило з урахуванням нових концептуальних положень роботи такого механізму

розробити алгоритм впровадження системи антикризового менеджменту у сформовану модель фінансового менеджменту банківської установи.

7. Запропоновано заходи підвищення ефективності функціонування системи антикризового менеджменту банку, до яких віднесено такі: впровадження дієвої системи моніторингу зовнішніх та внутрішніх загроз, удосконалення системи обігу управлінської інформації, підвищення рівня ризик-менеджменту в банку, використання механізмів страхування фінансових ризиків, підвищення рівня компетенції банківських працівників, залучення в разі необхідності вже досвідчених спеціалістів у сфері антикризового управління банком, забезпечення швидкої координації дій між власниками та менеджментом банку. Їх сукупність також була розширена заходами, які були виокремлено на основі врахування положень концепції клієнтоорієнтованого управління, а саме: використання банківською установою інформаційно-комунікаційних технологій для підтримки постійного зв'язку з клієнтами, надання їм інформації про ті процеси, що відбуваються в банківській установі, зміна формату надання фінансових послуг та ін.

8. З урахуванням теоретичних положень концепції фінансового акселератора та за допомогою використання кореляційно-регресійного моделювання проведено аналіз взаємовпливу між рівнем ВВП країни та обсягом сформованих у банківській системі активів. Також побудовано регресійні моделі залежності результатів роботи банківських установ від обсягу їхніх активів, вплив регулятивного капіталу на обсяги отриманого цими установами сукупного прибутку. Отримані результати дають підстави стверджувати про наявність взаємообумовленого впливу між економічним розвитком країни та ефективністю роботи її банківської системи. Також з'ясовано, що результати роботи банківських установ не залежать від обсягу ними сформованих активів, проте мають тісний зв'язок із рівнем регулятивного капіталу банків. Це дає підстави стверджувати, що саме стійкість банківської установи, високий рівень її можливостей протистояти впливу деструктивних чинників є однією з ключових умов забезпечення її ефективної роботи.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

### *Монографії:*

1. Чуб П. М., Колесник О. О. Керовані або «штучні» кризи як об'єкт антикризового управління банками. *Розвиток суб'єктів господарювання України: сучасні реалії та перспективи*: колективна монографія / за заг. ред. Л. М. Бандоріної, Л. М. Савчук. Дніпро: Пороги, 2017. С. 399–410 (0,64 ум. друк. арк.). *Особистий внесок автора: визначено сутність керованих і «штучних» криз (0,4 ум. друк. арк.).*

2. Журавльова Т. О., Колесник О. О. Регіональні банки реконструкції та розвитку як елемент антикризової політики держави. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи*: колективна монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. С. 58–65

(0,47 ум. друк. арк.). *Особистий внесок автора: розглянуто сутність антикризової політики держави та роль банківського сектору у її реалізації* (0,35 ум. друк. арк.).

3. Kolesnyk O. O. The banking crisis as a projection of macroeconomic imbalances. *Стратегічні оцінки та вектори соціально-економічного розвитку України в умовах євроінтеграції та світового партнерства*. United Kingdom: Coventry, 2017. (Coventry). С. 237–246 (0,58 ум. друк. арк.).

4. Колесник О. О. Проблеми банківського сектору та перспективи вдосконалення технологій антикризового управління банком. Пріоритетні напрями регіональної політики в економічній сфері (розвиток галузей та регіонального виробництва, бюджетне регулювання та фінансування): колективна монографія / за ред. Т. О. Журавльової. Павлоград: ПРТ «Синтез», 2014. С. 340–346 (0,41 ум. друк. арк.).

5. Колесник О. О. Банківська криза як проекція макроекономічного дисбалансу. *Strategic estimations and vectors of Ukraine's social and economic development in the conditions of European integration and the world partnership: monograf*. Agenda Publishing House, United Kingdom. 2017. P. 237–246 (0,58 ум. друк. арк.).

**Статті у наукових фахових виданнях та виданнях,  
внесених до наукометричних баз даних:**

6. Колесник О. О. Удосконалення системи антикризового менеджменту банку за допомогою методу сценарного прогнозування. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 6(120). С. 113–121 (0,73 ум. друк. арк.) [фахове видання; міжнародні наукометричні бази: EBSCOhost; EconLit; ABI/Inform (by ProQuest); Erih Plus (Норвегія)].

7. Колесник О. О. Підвищення кризового порогу банку за допомогою методу сценарного прогнозування. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 6 (120). С. 113–121 (0,73 ум. друк. арк.) [фахове видання; міжнародні наукометричні бази: EBSCOhost; EconLit; ABI/Inform (by ProQuest); Erih Plus (Норвегія)].

8. Колесник О. О. Присутність іноземного капіталу як фактор дестабілізації банківської системи України. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2012. № 22(174). С. 67–73 (0,81 ум. друк. арк.) [фахове видання; міжнародні наукометричні бази: Crossref, Google scholar; INDEX COPERNICUS, НБУ ім. Вернадського, eLIBRARY.RU, Ukrainica, український реферативний журнал «Джерело», Dimensions, eONEU].

9. Колесник О. О., Журавльова Т. О Проблеми банківського регулювання та нагляду в контексті нових вимог Базельської конвенції. *Вісник ДНУ. Серія Економіка*. 2012. № 6(4). С. 87–92 (0,7 ум. друк. арк.). *Особистий внесок автора: виокремлено наявні проблеми здійснення банківського регулювання в Україні* (0,5 ум. друк. арк.) [фахове видання].

10. Zakharchenko N. V., Kolesnyk O. O. Controlling in the anticrisis management of the bank. *Research: tendencies and prospects: Collection of scientific articles* / Editorial Arane, S. A. de C. V. Mexico City, Mexico, 2017. P. 128-130

(0,4 ум. друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтовано концептуальні положення формування системи контролінгу як інструменту антикризового менеджменту (0,3 ум. друк. арк.)* [міжнародні наукометричні бази: Science Index].

11. Борисова Л. Є., **Колесник О. О.** Специфіка антикризового управління банком в залежності від стадії життєвого циклу. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 2(13). С. 273–277 (0,58 ум. друк. арк.). *Особистий внесок автора: визначено окремі стадії життєвого циклу банку та описано особливості їх проходження (0,4 ум. друк. арк.)* [фахове видання; міжнародні наукометричні бази: INDEX COPERNICUS].

12. Борисова Л. Є., **Колесник О. О.** Чому банк сьогодні — це не те, куди ви ходите, а те, що ви робите. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 28. С. 46–51 (0,7 ум. друк. арк.). *Особистий внесок автора: визначено сучасні тенденції трансформації сфери надання банківських послуг (0,45 ум. друк. арк.)* [фахове видання].

13. Борисова Л. Є., **Колесник О. О.** Банківський бізнес в епоху цифрової економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47. С. 62–67 (0,7 ум. друк. арк.). *Особистий внесок автора: виокремлено найбільш важливі технології, що змінюють банківський бізнес, та обґрунтовано їхній потенційний вплив на розвиток банківської системи (0,5 ум. друк. арк.)* [фахове видання; міжнародні наукометричні бази: INDEX COPERNICUS; Google Scholar; Crossref; CiteFactor; OAJSE; Eurasian Scientific Journal Index; НБУ ім. Вернадського].

14. Борисова Л. Є., **Колесник О. О.** Децентралізація грошового обігу: чи є майбутнє у приватних грошей. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). С. 56–60 (0,58 ум. друк. арк.). *Особистий внесок автора: визначено сутність приватних грошей, основні причини їх виникнення (0,4 ум. друк. арк.)* [фахове видання; міжнародні наукометричні бази: INDEX COPERNICUS; НБУ ім. Вернадського].

15. Мельник В. М., **Колесник О. О.** Теоретичні аспекти дослідження сутності антикризового менеджменту банківських установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4 (20). С. 345–352 (0,93 ум. друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтовано сутність категорії «антикризовий менеджмент банку» (0,7 ум. друк. арк.)* [фахове видання; міжнародні наукометричні бази: НБУ ім. Вернадського, eLIBRARY.RU, українська науково-освітня мережа «УРАН», реферативна база даних «Україніка наукова», USJ (Ukrainian scientific journals), Index Copernicus; BASE (Bielefeld Academic Search Engine)].

16. Мельник В. М., **Колесник О. О.** Науково-концептуальні положення підвищення якості функціонування системи антикризового менеджменту банківських установ. *Фінансові дослідження*. 2019. № 2. URL: <https://fr.stu.cn.ua> (0,5 ум. друк. арк.). *Особистий внесок автора: поглиблено наукові засади функціонування механізму формування системи антикризового менеджменту в*

банківській установі (0,38 ум. друк. арк.) [електронне фахове видання, Index Copernicus].

**Опубліковані праці апробаційного характеру:**

17. Колесник О. О. Антикризове управління банком як необхідний елемент банківського менеджменту. *Проблеми розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації*: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів і студентів. Сімферополь: Таврійський національний університет імені Вернадського В. І., 2009. С. 64–67 (0,23 ум. друк. арк.).

18. Колесник О. О. Підвищення ефективності антикризового управління банком шляхом впровадження сервісно-орієнтованої архітектури. *Актуальні проблеми економіки*: матеріали VIII Міжнародного наукового семінару «Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті, екології». Київ: НАУ, 2010. С. 125–130 (0,33 ум. друк. арк.).

19. Колесник О. О. Банківський менеджмент в період пристосування до нових макроекономічних умов. *Міжнародна економічна політика*. 2012. Спец. вип.: у 2 ч. Ч. 1. С. 299–304 (0,35 ум. друк. арк.).

20. Костолонова Л. В., **Колесник О. О.** Вплив екзогенних факторів на стратегію розвитку банку. *Фінансові аспекти регіонального розвитку: стан, перспективи*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. 24-25 листопада 2014 року. Одеса: Плутон, 2014. С. 84–87 (0,23 ум. друк. арк.). *Особистий внесок автора: систематизовано типи екзогенних чинників, що впливають на розвиток банківської установи (0,15 ум. друк. арк.).*

21. **Колесник О. О.**, Селезньова А. М. Впровадження сучасних технологій управління банком в умовах глобальної трансформації фінансових ринків. *Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса: Бондаренко М. О., 2016. С. 83-85 (0,17 ум. друк. арк.). *Особистий внесок автора: визначено сутність основних інноваційних технологій, що використовуються на сьогодні в банківському менеджменті (0,1 ум. друк. арк.).*

22. Колесник О. О. Банківська криза як проекція макроекономічного дисбалансу. *Фінансово-економічне та обліково-аналітичне забезпечення підприємницької діяльності*: збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції, Черкаси, 19-20 квітня 2017 р. Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2017. С. 80–83 (0,23 ум. друк. арк.).

23. Колесник О. О. Інноваційна стратегія комерційних банків в контексті формування сучасної фінансової архітектури. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки*: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Львівська Політехніка, 2017. С. 89-93 (0,3 ум. друк. арк.).

24. Колесник О. О. Агентська проблема корпоративного управління в банках. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки*: збірник матеріалів

ІХ Міжнародної науково-практичної конференції Харків: ХНАДУ, 2017. С. 78-79 (0,16 ум. друк. арк.).

25. Колесник О. О. Управління кіберризиками банку в епоху інформатизації суспільства. *Матеріали 73-ї звітної наук. конф. професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету ОНУ ім. І. І. Мечникова* (м. Одеса, 28–30 листопада 2018 р.): збірник. Одеса, 2018. С. 251-253 (0,14 ум. друк. арк.).

26. Колесник О. О. Специфіка адаптації банків до умов цифрової економіки. *Матеріали 74-ї звіт. наук. конф. професорсько-викладацького складу і наук. працівників економіко-правового факультету ОНУ ім. І. І. Мечникова* (м. Одеса, 27–29 листопада 2019 р.). Одеса: Фенікс, 2019. С. 179–182 (0,2 ум. друк. арк.).

## АНОТАЦІЯ

**Колесник О. О. Формування системи антикризового менеджменту банківських установ України. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. Чернігівський національний технологічний університет МОН України, Чернігів, 2020.

У дисертації досліджено наукові підходи до розуміння сутності системи антикризового менеджменту банку, що було реалізовано за допомогою використання методології системного підходу. Також було визначено базові принципи формування та розвитку такої системи, її властивості, чинники, що впливають на ефективність функціонування. У роботі проведено групування критеріїв оцінки виходу банківської установи з кризи, виділено економічні, організаційні, фінансові та репутаційні показники.

У роботі обґрунтовано концептуальні положення механізму формування системи антикризового менеджменту банку в частині опису його мети, функцій, суб'єктів, методів, інструментів, модуляцією його сегментних складових та принципів побудови. Специфікою такого механізму та невід'ємною складовою його ефективного функціонування є використання алгоритму імплементації окресленої системи в діючу структуру управління банком з урахуванням інституційних, організаційних та фінансових чинників. Значна увага приділена виокремленню та опису принципів функціонування такого механізму. Дисертанткою в роботі розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності побудови та розвитку системи антикризового менеджменту в банківських установах, проведено економіко-математичне моделювання впливу банківської системи на розвиток національного господарства в кризовий період його функціонування.

**Ключові слова:** менеджмент, фінансовий менеджмент, антикризовий менеджмент, антикризовий менеджмент банку, система антикризового менеджменту банку.

## АННОТАЦИЯ

### **Колесник О. А. Формирование системы антикризисного менеджмента банковских учреждений Украины. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.08 – деньги, финансы и кредит. Черниговский национальный технологический университет МОН Украины, Чернигов, 2020.

В диссертации исследованы научные подходы к пониманию сущности системы антикризисного менеджмента банка, что было реализовано с помощью использования методологии системного подхода. Также были определены базовые принципы формирования и развития такой системы, ее свойства, факторы, влияющие на эффективность ее функционирования. В работе проведена систематизация критериев оценки выхода банковского учреждения из кризиса, в частности, выделены экономические, организационные, финансовые и репутационные показатели.

В работе обоснованы концептуальные положения механизма формирования системы антикризисного менеджмента банка в части обоснования его цели, функции, субъектов, методов, инструментов, модуляции его сегментных составляющих и принципов построения. Спецификой такого механизма и неотъемлемой составляющей его эффективного функционирования является использование алгоритма имплементации данной системы в действующую структуру управления банком с учетом институциональных, организационных и финансовых факторов. Значительное внимание уделено выделению и описанию принципов функционирования такого механизма. Диссертантом в работе разработан комплекс мероприятий по повышению эффективности построения и развития системы антикризисного менеджмента в банковских учреждениях, проведено экономико-математическое моделирование влияния банковской системы на развитие национального хозяйства в кризисный период его функционирования.

***Ключевые слова:** менеджмент, финансовый менеджмент, антикризисный менеджмент, антикризисный менеджмент банка, система антикризисного менеджмента банка.*

## ABSTRACT

### **Kolesnik O. O. Formation of the anti-crisis management system of Ukrainian banking institutions. – Manuscript.**

Thesis for a Candidate Degree in Economic Sciences by specialty 08.00.08 – Money, Finances and Credit. Chernihiv National University of Technology of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Chernihiv, 2020.

Within the thesis, scientific approaches to understanding the essence of the bank's anti-crisis management system are studied, that was implemented using a systematic methodology, and it is proposed to treat this category as follows: a set of relationships that arise within a banking institution as a result of the interaction between its owners, executives, and other employees to create and use a set of



interrelated activities, appropriate tools, resources and other support to prevent emergencies or mitigate consequences of their occurrence. In addition, basic principles of the formation and development of such a system, its properties, factors influencing the effectiveness of its functioning are determined.

Within the thesis, the criteria for assessing a bank's exit from a crisis is grouped, in particular, economic, organizational, and financial and reputation indicators are highlighted. It is noted that taking into consideration reputational parameters of the restoration of its stable work allows us to find out not only the level of a bank's exit from a crisis state on the basis of the analysis of economic indicators, but also to ascertain the return of customers' trust in a banking institution.

In addition, within the thesis, the complex of principles of the formation and development of the anti-crisis management system of the bank was improved, their totality was expanded by the following principles: segment specificity, the compliance of which provides for the introduction of differentiated anti-crisis measures and their corresponding instruments for the prevention and counteraction of crisis phenomena in individual sectors of financial services; hierarchical transparency – disclosure of complete information about the ultimate owners of a banking institution, its top executives, individual corporate clients, which can have a significant impact on the sustainability of its operation.

Considerable attention is paid to the analysis of prerequisites, causes of the occurrence of destructive phenomena in this field and transformation of the business model of the banking institutions development in the post-crisis periods. It is generally determined that the crises of 2008-2009 and 2014-2015 have had different effects on the stability of the banking system of Ukraine.

Results of the study confirmed the largest decline in the development of banking institutions in 2015, due to a number of domestic economic and political events in the country. Destructive effects of the 2014-2015 crisis on the economy of the country and the banking system necessitated drastic changes in order to increase its level of resilience and ensuring the transparency of banking institutions.

Conceptual provisions of the mechanism of formation of the bank's anti-crisis management system in terms of the substantiation of its purpose, functions, subjects, methods, and tools, modulation of its segmental components and principles of construction are substantiated by the author. The specificity of such a mechanism and an integral part of its effective functioning is the use of the algorithm of the outlined system implementation in the current structure of the bank management, taking into consideration institutional, organizational and financial factors. Considerable attention is paid to highlighting and describing operating principles of this mechanism. Within the paper, the defender of the thesis has elaborated a set of measures to increase the efficiency of building and development of the anti-crisis management system in banking institutions, economic and mathematical modeling of the banking system impact on the development of the national economy during the crisis period of its functioning is conducted.

Insufficient efficiency level of the already established crisis management systems in banks and the existence of objective prerequisites for their mandatory implementation requires the development of a set of measures to improve the quality and efficiency of such systems. To this end, a number of proposals, aimed at creating conditions for the development

and use of anti-crisis management systems in the activities of banks, have been proposed and substantiated, namely: introduction of the effective system for monitoring external and internal threats, improvement of the management information database, raising the risk management level, using the mechanisms of financial risk insurance, improving the competence of bank employees, involvement of already experienced specialists in the field of crisis management, if necessary, ensuring fast coordination between the owners and management of the bank, etc.

In order to substantiate the importance of the banking system stability, which is generally provided by the counteraction of individual banking institutions to external and internal crisis phenomena, to create a stable environment for the national economy development, in the thesis, based on the basic principles of the financial accelerator theory, the content of which is to prove the existence of self-reinforcing processes of destructive processes in this system development, the correlation between the Gross Domestic Product and the volume of assets of the Ukrainian banking system, assets and the size of banks' net income and their regulatory capital, was analyzed, For this purpose, the methodology of correlation-regression analysis was used, namely, cubic one-factor regression models of these dependencies were constructed.

**Keywords:** *management, financial management, anti-crisis management, anti-crisis management of the bank, system of the anti-crisis bank's management.*