

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-407-418](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-407-418)

УДК: 336.71:005.334:355.01

JEL Classification: G21; G28; G01; E58; H12

Олег Вікторович Шнипко

аспірант

Державний університет «Київський авіаційний інститут» (м. Київ, Україна)

E-mail: 8390693@stud.kai.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9678-2686>

ВПЛИВ НАДЗВИЧАЙНИХ ПОДІЙ НА ОРГАНІЗАЦІЮ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ СИСТЕМНИХ БАНКІВ

Актуальність теми статті визначається тим, що в умовах надзвичайних подій та економічної кризи системні банки виконують функції підтримки макрофінансової стабільності, виступаючи ключовим елементом фінансової інфраструктури держави. Визначено етапи формування моделі управління системними банками в умовах чергування звичайних і надзвичайних подій, визначено їхні характеристики та інструменти. Побудовано структурно-логічну схему еволюції управління банківською установою за етапами життєвого циклу кризи, які формалізовано описовими моделями. Показано, що умови функціонування економіки визначають базові засади управління системно важливими банками. Доведено, що у надзвичайний період відбувається трансформація моделі управління системно важливими банками із ринково-орієнтованого регулювання у модель кризового стабілізаційного управління. Акцентовано увагу на тому, що трансформація механізмів управління банками системної важливості в надзвичайний період має циклічний характер. Аргументовано, що перехід від жорсткої регуляторної моделі мирного часу до гнучкої стабілізаційної моделі кризового періоду має супроводжуватися подальшим поверненням до звичайних стандартів після стабілізації макроекономічного середовища.

Ключові слова: організація; управління; ризики; діяльність; системні банки; механізми; надзвичайні події.

Рис.: 2. Табл.: 5. Бібл.: 10.

Актуальність теми дослідження. Системні банки відіграють важливу роль у національній економіці, оскільки забезпечують основну частку платіжного обороту; на їхніх балансах сконцентрована переважна частка кредитного портфеля; вони проводять операції з обслуговування державного боргу та є провідниками грошово-кредитної політики, що реалізує НБУ. В умовах воєнного стану та економічної кризи системні банки виконують функції підтримки макрофінансової стабільності, виступаючи ключовим елементом фінансової інфраструктури держави. Стійкість фінансового стану системних банків підтримує довіру вкладників та забезпечує безперервність функціонування фінансової системи.

В умовах надзвичайного періоду, зумовленого введенням воєнного стану, спостерігається різке скорочення платоспроможного попиту клієнтів на банківські послуги, зростання широкого спектра ризиків, втрата і знецінення активів банківських установ та їхніх клієнтів, релокації населення і бізнесу, несприятливі структурні зміни в економіці, зростання фіскального навантаження. Тому традиційні механізми управління ризиками функціонування системних банків виявляються недостатніми, що зумовлює необхідність трансформації інструментів державного нагляду, регуляторної політики та кризового банківського менеджменту.

Особливого значення в умовах надзвичайних подій набувають питання: формування адаптивного банківського нагляду, дерегулювання вимог до нормативів капіталу з одночасним збереженням фінансової стійкості; управління системними ризиками; забезпечення безперервності діяльності банківських установ в умовах фізичних загроз руйнування банківських активів, операційних та інформаційних систем, кіберзагроз тощо. Об'єктивна потреба в наданні державної підтримки системним банкам посилює взаємозв'язок між банківською системою та державними фінансами, створюючи додаткові фіскальні та монетарні ризики. З іншого боку, системні банки часто виконують квазіфіскальні функції, здійснюючи фінансування бюджетного дефіциту шляхом покупки боргових зобов'язань держави, зокрема військових облігацій. Вони також реалізують програми підтримки малого бізнесу та населення в умовах різкого зниження платоспроможності клієнтів, що підвищує рівень їх кредитно-інвестиційного ризику.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Забезпечення економічної безпеки й фінансової стійкості системно важливих банків в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальним завданням, оскільки вони акумулюють значні обсяги капіталу, активів і зобов'язань. При цьому вони характеризуються високим рівнем фінансової взаємозалежності через здійснення міжбанківських операцій у частині відкриття кореспондентських рахунків, здійснення розрахунків, купівлі-продажу валюти, розміщення депозитів та отримання кредитів. Через значний обсяг операцій у системних банків можуть виникати диспропорції у темпах зростання активів і зобов'язань, що генерує ризики, пов'язані з їхньою діяльністю. Під впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів системні банки регулярно стикаються із загрозами, здатними підірвати їхню стабільність і створити ризики для всього банківського сектору. У зв'язку з цим дослідження впливу надзвичайних подій на організацію управління ризиками діяльності системних банків набуває особливої актуальності в сучасних реаліях з огляду на потребу забезпечення стійкості національної економіки, фінансової стабільності банківської системи, мінімізації системних ризиків та формування передумов для післявоєнного відновлення економіки України.

Постановка проблеми. Великі, або системні банки, поширені у багатьох країнах світу і покликані забезпечити стабільність функціонування банківських систем. Вони становлять основну частку банківського ринку, вирізняються великими масштабами активів, зобов'язань, складністю операцій та широкою мережею відділень. Проте є певна дилема функціонування системних банків: попри стратегічну значущість і доступність послуг для різних категорій клієнтів, їх можливе потенційне банкрутство може загрожувати стабільності банківського сектора і фінансової системи держави загалом. Процеси глобалізації, військові конфлікти, економічні кризи, пандемії, природні катаклізми посилюють вразливість і нестабільність банківської системи. Це потребує формування адекватної системи банківського нагляду на ризикоорієнтованій основі, здатної забезпечити розвиток і підтримку системно важливих банків з боку регулюючих органів, а також зміцнити їх стресостійкість до викликів надзвичайних подій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трактування банківської системи з позицій системного підходу, управління системними ризиками банківського сектора України розглядаються багатьма вченими. Артеменко Д. М., Столяров В. Ф. [1, с. 61] трактує системний підхід з позицій об'єктів управління як єдиних і узгоджених утворень. Дослідники визначають теорію і методологію системного управління як неподільне ціле, яке являє собою набір наукових знань і є частиною загальної наукової картини світу. Використання концептуальних засад теорії систем для аналізу регуляторного впливу Національного банку України (НБУ) на банківську діяльність дозволяє виявити основні процеси, що визначають його елементом системного управління. Сутність і природа регуляторного втручання НБУ як центрального органу банківської системи країни проявляються у забезпеченні її цілісності, самоорганізації та стабільності.

На підставі концептуалізації сучасних теорій регулювання Л. Жердецька [2, с. 128] доводить, що на мікрорівні воно спрямоване на захист прав користувачів банківських послуг і забезпечення фінансової стійкості окремих банків, на макрорівні - на збереження цінової стабільності, підтримку економіки та забезпечення стійкості всього банківського сектора. Регулювання системного ризику орієнтоване на досягнення фінансової стійкості банківської системи, його ключові компоненти мають бути ідентифіковані за рівнями, суб'єктами, цілями, підходами та інструментами для підвищення ефективності та обґрунтованості управлінських рішень.

Як зазначає О. Й. Шевцова [3, с. 84], адаптація банківської системи України до змін у зовнішньому середовищі під час воєнного стану має базуватися переважно на ефективно організованому регулюванні її діяльності. На думку автора, для забезпечення стабільності банківської системи НБУ варто утриматися від підвищення економічних нормативів та збільшення обсягів обов'язкових резервів для банківських установ. Застосування системного підходу до аналізу процесів адаптації банківської системи має сприяти розвитку методик

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

оцінки її потенціалу на тлі впливу різних рівнів вищих систем, зокрема фінансового ринку чи економіки загалом. Встановлення взаємозалежностей між факторами впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на функціонування банківської системи сприятиме переходу до формалізованого моделювання його процесів в економіко-математичній площині.

Погореленко Н. П., Глущенко О. В. [4, с. 67] виклали власне сутнісне розуміння поняття «банківська система» в контексті системного аналізу та секторального поділу економіки. Автори визначили, що для банківської системи України характерна інституційна і системна структура, що включає множину структурних одиниць і взаємозв'язків між ними. Ними доведено, що управлінські впливи на банківську систему здійснюються на основі принципів формування та реалізації макропруденційної і грошово-кредитної політики, тоді як управління банківським сектором адаптується до потреб і умов розвитку окремих секторів економіки.

Владика Ю. П., Безугла Л. С., Турова Л. Л. [5, с. 288] зазначають, що фінансове забезпечення економіки значною мірою залежить від стабільного розвитку банківської системи як ключового елемента фінансового ринку. Автори акцентують увагу на тому, що в кожній державі є група великих системно важливих банків, які піддаються як сприятливим, так і несприятливим впливам із боку зовнішнього середовища. Оцінюючи український досвід, дослідники зазначають, що послаблення ризиків та загроз досягається завдяки сильним аспектам провідних банків із достатнім рівнем ліквідності, широкою мережею відділень, великим складом стейкхолдерів і ефективною програмою корпоративного управління. Водночас на прикладі пандемії, автори показали, що системно важливі українські банки стикаються з браком достатніх інструментів для подолання як системних, так і новітніх викликів, необхідних для виконання своїх функцій у повному обсязі.

Литвиненко О. В. [6, с. 51] визначено сутність та проведено класифікацію загроз фінансовій безпеці системно значущих банків, яка сприяє вдосконаленню процесів зміцнення їх фінансової стійкості в умовах динамічного середовища. Автором показано, що під впливом комплексу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища вони постійно стикаються з численними загрозами функціональної стійкості. Це є дуже небезпечним, оскільки навіть незначне зниження рівня фінансової безпеки одного системно важливого банку може призвести до серйозних порушень і деформації всієї банківської системи. Це, у свою чергу, підкреслює необхідність розробки нових підходів, спрямованих на забезпечення належного рівня фінансової безпеки системних банків. На думку Р. В. Короленко, І. М. Ухової [7, с. 95] основним викликом розвитку банківської системи України є функціонування системно важливих банків. Для його подолання, як пропонують Л. В. Сус, Ю. Ю. Сус, В. А. Довженко [8, с. 121], необхідно впроваджувати ефективні практики стратегічного планування в банківських установах з урахуванням впливу зовнішніх факторів, зокрема процесів євроінтеграції банківської системи в умовах зростаючої фінансової інклюзії. Автори підкреслюють, що для забезпечення ефективного функціонування банків України необхідно розробити чітку та реалістичну стратегічну парадигму, яка включатиме визначені пріоритети, цілі, місію, бачення та завдання, узгоджені із загальною стратегією розвитку всієї банківської системи країни. Задля стабілізації ситуації в банківському секторі стратегічні вектори розвитку системно важливих банків мають бути синхронізовані з національними пріоритетами. Основними з них визначено розбудову ринку фінансових послуг через впровадження інноваційних технологій, проведення цифрової трансформації банківської діяльності з акцентом на поліпшення якості сервісу та доступності банківських послуг. Комплексні зміни необхідні у всіх сегментах банківської системи, включаючи депозитну і кредитну діяльність, операції з інвестиціями та валютами, а також інші банківські послуги. Максимальна ефективність реалізації стратегічних планів розвитку банківської системи може бути досягнута через системне реформування як Національного банку України, так і банківських установ другого рівня.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Дослідивши ринок міжбанківських кредитів, О. М. Ромашко, Л. Р. Маринчак, Р. Т. Мацьків [9, с. 168] показали поступове зменшення залежності системно важливих банків України від міжбанківського фінансування, що є свідченням їхньої фінансової стійкості та стабільності. Важливим результатом проведених системних реформ у банківському секторі автори вважають очищення ринку від слабких і ненадійних гравців, а також приведення його функціонування до світових стандартів ведення фінансового бізнесу. Завдяки ефективному контролю НБУ за виконанням встановлених норм і вимог банківської діяльності, банківська система країни змогла впоратися із сучасними викликами. Навіть в умовах повномасштабної війни системно важливі банки підтвердили свою стійкість і здатність виконувати зобов'язання, зберігаючи довіру клієнтів та високу оцінку міжнародних партнерів. Гончар К. О. [10, с. 49] запропоновано науково-практичний підхід до кластеризації системно важливих банків за їхньою схильністю до операційного ризику, що дозволяє ідентифікувати більш вразливі чинники його виникнення.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Високо оцінюючи науковий доробок указаних авторів, слід відзначити недостатню увагу до дослідження впливу надзвичайних подій на організацію управління ризиками діяльності системних банків

Постановка завдання. Метою статті є розробка рекомендацій з організації управління ризиками діяльності системних банків в умовах впливу надзвичайних подій.

Виклад основного матеріалу. Формування сучасної моделі управління системними банками є результатом тривалої еволюції, яку розглянуто як динамічний процес трансформації регуляторної парадигми під впливом глобальних трендів зовнішнього середовища. Вона формується під впливом макроекономічного стану, рівня системного ризику, глибини кризових явищ, ступеня державного втручання, міжнародних стандартів регулювання банківської діяльності, фази ділового циклу тощо. Модель управління системними банками в умовах чергування звичайних і надзвичайних подій формується за етапами, наведеними в табл. 1.

Таблиця 1

Етапи формування моделі управління системними банками в умовах чергування звичайних і надзвичайних подій

Період	Характеристика	Інструменти
Ринково-стабілізаційний (мирний)	<ul style="list-style-type: none"> - превентивне регулювання банківської діяльності; - дотримання мінімальних стандартів капіталу на основі Базель III; - мінімальне втручання держави в управління банківськими установами; - орієнтація на зростання прибутковості та посилення конкурентних позицій 	<ul style="list-style-type: none"> - формування буферів капіталу; - макропруденційні інструменти регулювання грошово-кредитного ринку; - планове стрес-тестування банківських ризиків; - розробка планів відновлення банківської діяльності
Кризово-адаптивний (надзвичайний)	<ul style="list-style-type: none"> - висока невизначеність умов функціонування; - зростання кредитних ризиків та ризиків ліквідності; - активна роль національного регулятора; - необхідність координації грошово-кредитної політики з фіскальною політикою 	<ul style="list-style-type: none"> - заходи з тимчасового дерегулювання збереження фінансової стабільності та безперервності функціонування системи; - воєнні сценарії стрес-тестування; - розширене рефінансування; - державні гарантії
Відновлювально-нормалізаційний (повернення до стійкої ринкової моделі управління)	<ul style="list-style-type: none"> - поступове зменшення зовнішніх шоків; - реструктуризація проблемних активів; - повернення до нормативних стандартів; - відновлення ринкової дисципліни 	<ul style="list-style-type: none"> - поступове відновлення буферів капіталу; - посилене стрес-тестування; - збільшення капіталізації; - очищення балансів від проблемних активів; - зменшення прямої участі держави в капіталі банківських установ

Джерело: власна розробка.

Структурно-логічну схему еволюції управління банківською установою за етапами життєвого циклу кризи наведено на рис. 1.



Рис. 1. Структурно-логічна схема еволюції управління банківською установою за етапами життєвого циклу кризи

Джерело: власна розробка.

Ключові параметри трансформації моделей управління банківською установою за етапами життєвого циклу кризи наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Ключові параметри трансформації моделей управління банківською установою за періодами життєвого циклу кризи

Параметр	Періоди життєвого циклу кризи		
	Мирний	Надзвичайний	Відновлення
Роль держави в управлінні банківською установою	Пасивна	Активна	Поступове скорочення
Вимоги до капіталу	Жорсткі	Послаблені	Посилюються
Методи управління ліквідністю	Ринкові	Регульовані	Балансовані
Банківський нагляд з боку регулятора	Плановий	Ситуативний	Посилений
Ризик-менеджмент банківської установи	Превентивний	Антикризовий	Комбінований

Джерело: власна розробка

Управління системно важливими банками та організація їх діяльності має циклічну природу, яка характеризується чергуванням звичайних і надзвичайних станів. Останні не руйнують модель регулювання, а лише тимчасово модифікують її на засадах адаптивних механізмів. Результатом послідовної зміни етапів життєвого циклу кризи (післякризова фаза) є формування нової якості управління з урахуванням отриманого досвіду. Ключовим фактором еволюції моделі управління є забезпечення балансу між стабільністю функціонування банківської системи та досягненням ринкової ефективності функціонування банківських установ. Запропонована модель дозволяє розглядати управління системними банками як адаптивну систему, що реагує на зміну зовнішніх шоків шляхом трансформації регуляторних інструментів та управлінських підходів. Вона призначена для передбачення поведінки банківської системи в умовах майбутніх криз та використання банківськими установами в умовах надзвичайного стану.

Порівняльну оцінку моделей управління системними банками у мирний та надзвичайний період наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Порівняльна оцінка моделей управління системними банками у звичайний та надзвичайний період

Параметри моделі	Період	
	Звичайний	Надзвичайний (воєнний)
Стратегічна мета регулювання	Забезпечення прибутковості та стійкого розвитку	Збереження фінансової стабільності та безперервності функціонування
Механізми банківського нагляду	Ризик-орієнтований	Адаптивний, антикризовий
Превалюючі форми контролю діяльності банківських установ	Планові перевірки	Постійний моніторинг
Вимоги до капіталу	Повне дотримання нормативів та вимога до буферів капіталу	Тимчасове дерегулювання, відтермінування вимог до буферів капіталу
Стрес-тестування	Планові сценарії макроекономічних шоків	Спеціальні воєнні сценарії (територіальні, інфраструктурні, валютні)
Механізми управління ліквідністю	Ринкові	Адміністративні
Пріоритетне джерело отримання ліквідних коштів	Міжбанківський ринок	Рефінансування від НБУ
Кредитна політика	Оптимізація доходності і ризиків кредитного портфеля	Підтримка критичних секторів економіки
Державна участь	Мінімізація втручання	Прямі гарантії, капіталізація, програми підтримки
Оцінка активів	Ринкова оцінка	Комбінована
Заходи з запобігання виникненню проблемних активів	Створення резервів на можливі втрати за активними операціями	Реструктуризація активів
Управління операційними ризиками	Стандартні процедури безперервності	Резервні дата-центри, релокація, кіберзахист
Корпоративне управління	Зростання акціонерної вартості	Посилення контролю держави та регулятора
Взаємодія грошово-кредитної та фіскальної політики	Опосередкована	Тісна координація
Системний ризик	Контрольований через макропруденційні інструменти	Підвищений, із ризиком ланцюгових ефектів

Джерело: власна розробка.

При переході від звичайного до надзвичайного періоду пріоритети стратегічного регулювання банківської діяльності зміщуються з ефективності на виживання. Модель банківського нагляду характеризується посиленням оперативності та гнучкості рішень. Вимоги до капіталу характеризуються зниженням проциклічності регулювання. При проведенні стрес-тестування розширюється спектр оцінюваних ризиків. При управлінні ліквідністю посилюється роль НБУ як кредитора останньої інстанції. Кредитна політика банківських установ характеризується частковим набуттям квазіфіскальної функції. У регулюванні банківської діяльності зростає роль держави. У частині оцінки активів дотримується баланс між стабільністю та прозорістю, управління операційними ризиками має за мету підвищення вимог до стійкості. У частині корпоративного управління змінюється баланс між акціонерами та державою. Змінюються принципи взаємодії грошово-кредитної та фіскальної політики в частині посилення їх взаємозалежності. Системний ризик обумовлює необхідність комплексного кризового управління.

Основними механізмами управління банківською діяльністю є: пруденційне регулювання, макропруденційна політика, стрес-тестування, корпоративне управління, ринкова дисципліна, врегулювання неплатоспроможності. Надамо характеристику основних із них.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

1. Пруденційне регулювання, інструменти якого спрямовані на запобігання надмірному прийняттю капітальних ризиків і підтримку платоспроможності банківських установ. Воно ґрунтується на дотриманні обов'язкових економічних нормативів: достатності капіталу (*CAR - Capital Adequacy Ratio*); буферів капіталу (консерваційний, контрциклічний, системний); ліквідності (коефіцієнт покриття ліквідності *LCR - Liquidity Coverage Ratio*, коефіцієнт чистого стабільного фінансування *NSFR - Net Stable Funding Ratio*). При цьому обмежується концентрація кредитного ризику і посилюються вимоги до формування резервів відповідно до МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» (*IFRS 9 - International Financial Reporting Standards*).

2. Макропруденційна політика, яка у звичайний період акцентована на запобігання накопиченню дисбалансів у банківській системі шляхом моніторингу системного ризику, формуванні контрциклічного буфера капіталу, використанні інструментів обмеження перегріву кредитного ринку, здійснення нагляду за системно важливими банками (*SIBs - Systemically Important Banks*).

3. Стрес-тестування, яке виконує превентивну функцію шляхом регулярного оцінювання та моніторингу стійкості банківської системи, моделювання макроекономічних сценаріїв (рецесія, системна криза, стабілізація, підйом, валютні шоки), оцінки потреби в докапіталізації банківських установ відповідно до якості активів.

4. Корпоративне управління, метою якого є мінімізація агентських ризиків і забезпечення балансу інтересів акціонерів, менеджерів та вкладників. Зазначена мета досягається діяльністю незалежних наглядових рад, створенням у їх складі комітетів із ризиків і аудиту, забезпеченням прозорості структури власності та впровадження принципів *ESG (Environmental, Social, Governance)*.

5. Ринкові механізми дисципліни - виступають додатковим регулятором поведінки системних банківських установ на основі дотримання ними конкурентних правил на банківському ринку і вимог до розкриття інформації. НБУ та Антимонопольний комітет України контролюють економічну концентрацію на банківському ринку та проводять антимонопольну політику. Формування рейтингової інфраструктури банківського ринку та визначення рейтингових оцінок банківських установ має позитивний вплив на мотиваційну поведінку інвесторів та вкладників.

6. Механізми врегулювання неплатоспроможності - забезпечують контрольований вихід банку з ринку без системних потрясінь на основі розробки планів відновлення (*Recovery Plans*), планів врегулювання (*Resolution Plans*), заставних операцій, участі у Фонді гарантування вкладів фізичних осіб.

Узагальнююча аналітична табл. 4 презентує основні механізми управління банківською діяльністю.

Таблиця 4

Узагальнююча аналітична оцінка основних механізмів управління банківською діяльністю

Об'єкт управління	Основна мета управління	Інструменти управління	Очікуваний результат
1	2	3	4
Капітал	Забезпечення стійкості банківської установи	Нормативи достатності капіталу, буфери капіталу	Захист від збитків і гарантія виконання зобов'язань перед вкладниками
Ліквідність	Узгодженість складу і термінів активів та зобов'язань	LCR, NSFR	Запобігання кризі ліквідності
Ризики	Відповідність ризик-апетитам	Ліміти, резерви	Зниження ймовірності дефолту банківської установи

Закінчення табл. 4

1	2	3	4
Нагляд	Дотримання обов'язкових економічних нормативів	Дистанційний нагляд, інспекційні перевірки, аналіз фінансової звітності	Забезпечення стабільного і надійного функціонування банківської установи
Корпоративне управління	Балансування інтересів стейкхолдерів	Наглядова рада, Правління, Служба внутрішнього аудиту	Підвищення ефективності функціонування та підтримка репутації банківської установи
Неплатоспроможність	Мінімізація системного ризику	Плани відновлення і врегулювання, участь у Фонді гарантування вкладів фізичних осіб	Стабільність банківської системи

Джерело: власна розробка.

Регуляторна модель управління притаманна звичайному періоду функціонування економіки і спрямована на підтримку фінансової стабільності системних банків. Вона передбачає встановлення чітких стандартів капіталу, ліквідності та ризик-менеджменту. Превентивний, нормативно-орієнтований характер робить зазначену модель дієвою при мінімальному прямому втручанні держави в операційну діяльність банківських установ. В умовах надзвичайного періоду, зумовленого воєнними діями або іншими масштабними кризовими явищами, принципово змінюється зовнішнє середовище функціонування системних банків. Зростання невизначеності, погіршення макроекономічних показників, зниження платоспроможності позичальників посилюють тиск на ліквідність та капітал банківських установ. Відповідно, механізми управління системними банками трансформуються від ринково-орієнтованої до антикризової стабілізаційної моделі. При цьому зростає їх роль як центрального елемента фінансової стабілізації в обслуговуванні платіжного обороту, підтримці критичних обсягів кредитування економіки та гарантування обслуговування державного боргу.

Трансформація ключових механізмів управління банківськими установами у період переходу від звичайних до надзвичайних умов передбачає адаптивне пруденційне регулювання, посилення ролі НБУ, використання спеціальних сценаріїв стрес-тестування, довірче управління ліквідністю, фіскально-банківську координацію, підтримку операційної стійкості.

У рамках адаптивного пруденційного регулювання у надзвичайний період застосовуються гнучкі підходи до регулювання. Тимчасово пом'якшуються вимоги до буферів капіталу, відтермінуються плани докапіталізації банківських установ у разі недостатності регулятивного капіталу, переглядаються підходи до формування резервів на можливі втрати за активними операціями, коригуються нормативи ліквідності. Метою зазначених заходів є зниження проциклічного ефекту регулювання та запобігання різкому скороченню кредитування. Зростання обсягу операцій рефінансування, валютних інтервенцій та інструментів підтримки банківської системи посилює роль центрального банку. У кризових умовах він виконує розширені функції кредитора останньої інстанції, координатора антикризових заходів, гаранта підтримки ліквідності банківських установ, учасника стабілізаційних програм.

Стрес-тестування набуває оперативного характеру та враховує територіальні ризики, втрату активів на окупованих територіях, валютні шоки, інфраструктурні та кіберзагрози, структурні зміни економіки. Функція стрес-тестування зміщується від формального наглядового інструменту до інструменту оперативного моніторингу стійкості. У кризовий період ліквідність стає критичним фактором стабільності системних банків. Особливої ваги набуває довірче управління нею у частині надання державних гарантій за вкладками, адміністрування валютних обмежень, контролю за рухом капіталу, проведення комуніка-

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

ційної політики для збереження довіри вкладників. Системні банки в умовах надзвичайного періоду посилюють фіскально-банківську координацію, що віддзеркалює взаємозалежність між банківським сектором і державними фінансами. Банківські установи фінансують дефіцит державного бюджету, беруть участь у державних програмах підтримки бізнесу, виконують квазіфіскальні функції. Управління операційними ризиками в надзвичайних умовах стає стратегічним пріоритетом. Забезпечення безперервності діяльності включає релокацію підрозділів, створення резервних дата-центрів, посилення кіберзахисту, диверсифікацію каналів обслуговування клієнтів.

Пріоритети управління банківськими установами в звичайних і надзвичайних умовах наведено на рис. 2.



Рис. 2. Пріоритети управління банківськими установами у звичайних і надзвичайних умовах

Джерело: власна розробка.

У надзвичайний період системні банки мають використовувати адаптивні, стабілізаційні та координаційні механізми, основною метою яких стає забезпечення безперервності функціонування банківської системи, мінімізація системних ризиків та підтримка макрофінансової стабільності держави. Обмеженнями є тимчасовий характер зазначених механізмів управління. Їх впровадження одночасно потребує розробки чіткої стратегії повернення до стандартних ринкових механізмів після стабілізації економічного середовища.

Складовими концептуальної схеми трансформації механізмів управління системними банками в надзвичайний період є формалізація вхідних факторів (тригерів трансформації), трансформаційної регуляторної парадигми, ключових напрямів трансформації механізмів управління (вимоги до регулювання капіталу і ліквідності, ризик-менеджмент, операційна стійкість), фіскально-банківської координації, результатів трансформації і формування нової моделі управління системними банками.

Вхідним фактором, або тригером трансформації, є воєнний шок / надзвичайна ситуація, яка характеризується макроекономічним спадом, погіршенням якості активів, відтоком ліквідності, валютною нестабільністю, інфраструктурними та кіберризиками, фіскальним тиском. Трансформацію регуляторної парадигми при переході від звичайного до надзвичайного стану функціонування банківських установ (табл. 5).

Таблиця 5

Трансформація регуляторної парадигми при переході від звичайного до надзвичайного стану функціонування банківських установ

Моделі звичайного стану	→	Моделі надзвичайного стану
Ринкова ефективність	→	Фінансова стабільність
Жорсткий контроль дотримання нормативів	→	Адаптивна дерегуляція
Плановий пруденційний нагляд	→	Оперативний моніторинг
Мінімальна державна участь	→	Активна координація з державою

Джерело: власна розробка.

Ключовими напрямками трансформації механізмів управління банківськими установами при переході від звичайних до надзвичайних умов є:

- вимоги до капіталу у частині тимчасового послаблення буферів, гнучкого резервування, перегляд вимог до достатності капіталу;
- зміцнення ліквідності досягається розширеним рефінансуванням, отриманням державних гарантій і підтримки, контролем за депозитними потоками;
- ризик-менеджмент, який передбачає формування воєнних сценаріїв стрес-тестування, секторальний аналіз вразливостей, посилення моніторингу системного ризику;
- забезпечення операційної стійкості шляхом формування резервних дата-центрів, релокації підрозділів, реалізації заходів із кіберзахисту;
- фіскально-банківська координація, яка передбачає участь банківських установ у фінансуванні бюджету, реалізації державних програм, підтримці критичних секторів національної економіки.

Логічна формула трансформації формалізується наступним чином: Воєнний шок → Підвищення системного ризику → Адаптивна дерегуляція та кризове управління → Забезпечення фінансової стабільності → Поступова нормалізація регулювання.

Результатом трансформації економічного середовища зі звичайного до надзвичайного є формування нової моделі управління системними банками, яка має антикризовий характер, передбачає координацію з державою, є менш проциклічною і орієнтованою на збереження стабільності. Незважаючи на зазначені характеристики, окреслена модель є тимчасовою і передбачає поетапне повернення до стандартних норм.

Висновки та пропозиції.

1. Визначено етапи формування моделі управління системними банками в умовах чергування звичайних і надзвичайних подій: ринково-стабілізаційний (мирний), кризово-адаптивний (надзвичайний), відновлювально-нормалізаційний (повернення до стійкої ринкової моделі управління), визначено їх характеристики та інструменти. Побудовано структурно-логічну схему еволюції управління банківською установою за етапами життєвого циклу кризи (стабільність, кризовий шок, адаптивне регулювання, стабілізація, нормалізація), які формалізовано описовими моделями (нормативна модель, екзогенний шок, антикризова модель, гібридна модель відновлення, оновлена модель мирного періоду з урахуванням отриманого досвіду).

2. Проведено порівняльну оцінку моделей управління системними банками у звичайний та надзвичайний період за наступними параметрами: стратегічна мета регулювання, механізми банківського нагляду, превалюючі форми контролю діяльності банківських установ, вимоги до капіталу, стрес-тестування, механізми управління ліквідністю, пріоритетне джерело отримання ліквідних коштів, кредитна політика, державна участь, оцінка активів, заходи з запобігання виникненню проблемних активів, управління операційними ризиками, корпоративне управління, взаємодія грошово-кредитної та фіскальної політики, системний ризик. Виконано узагальнюючу аналітичну оцінку основних механізмів управління банківською діяльністю за об'єктами управління, представленими капіталом, ліквідністю, ризиками, наглядом, корпоративним управлінням, неплатоспроможністю.

3. Показано, що умови функціонування економіки визначають базові засади управління

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

системно важливими банками. У звичайний період основною метою є забезпечення їх надійності без надмірного втручання держави в операційну діяльність на засадах ринкової ефективності, фінансової стійкості, конкурентності та відповідності міжнародним стандартам (Базель III, принципи фінансової стабільності *FSB - Financial Stability Board*).

4. Доведено, що у надзвичайний період відбувається трансформація моделі управління системно важливими банками із ринково-орієнтованого регулювання у модель кризового стабілізаційного управління на засадах гнучкості, державної координації, адаптивності регуляторних вимог і концентрації ресурсів на збереженні фінансової стійкості. Акцентовано увагу на тому, що трансформація механізмів управління банками системної важливості в надзвичайний період має циклічний характер. Аргументовано, що перехід від жорсткої регуляторної моделі мирного часу до гнучкої стабілізаційної моделі кризового періоду має супроводжуватися подальшим поверненням до звичайних стандартів після стабілізації макроекономічного середовища.

Орієнтирами подальших досліджень є узагальнення впливу надзвичайних подій, пов'язаних із пандемією COVID-19, на організацію банківської діяльності.

Список використаних джерел

1. Артеменко Д. М., Столяров В. Ф. Регуляторний вплив держави на діяльність банків як категорія системного управління (сутність і метрологія). *Фінанси України*. 2024. № 10. С. 49-66.
2. Жердецька Л. Концептуалізація сучасних теорій регулювання системного ризику банківського сектору економіки. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 1-2. С. 119-132.
3. Шевцова О. Й. Функціональна адаптація банківської системи України з позиції системного аналізу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3-4. С. 80-86.
4. Погореленко Н. П., Глущенко О. В. Сутнісне розуміння поняття "банківська система" в контексті системного аналізу та секторального поділу економіки. *Соціальна економіка*. 2023. Вип. 66. С. 60-70.
5. Владика Ю. П., Безугла Л. С., Турова Л. Л. Здобутки та нові виклики у діяльності системно важливих банків в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 285-291.
6. Литвиненко О. В. Поняття і характеристика загроз фінансовій безпеці системно важливих банків. *Вісник Університету банківської справи*. 2021. № 3. С. 47-54.
7. Короленко Р. В., Ухова І. М. Аналіз системно важливих банків України. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2020. № 11(3). С. 90-98.
8. Сус Л. В., Сус Ю. Ю., Довженко В. А. Розробки стратегій розвитку системно важливих банків України під впливом чинників зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 115-123.
9. Ромашко О. М., Маринчак Л. Р., Мацьків Р. Т. Оцінка ринку міжбанківських кредитів системно важливих банків в Україні. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 164-171.
10. Гончар К. О. Науково-методичний підхід до кластеризації системно важливих банків за їх схильністю до операційного ризику. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 3-4. С. 46-52.

References

1. Artemenko, D. M., & Stoliarov, V. F. (2024). Rehuliatornyi vplyv derzhavy na diialnist bankiv yak katehoriia systemnoho upravlinnia (sutnist i metrolohiia) [Regulatory influence of the state on banking activity as a category of system management (essence and metrology)]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (10), 49–66.
2. Zherdetska, L. (2020). Kontseptualizatsiia suchasnykh teorii rehulivannia systemnoho ryzyku bankivskoho sektoru ekonomiky [Conceptualization of modern theories of regulating systemic risk in the banking sector of the economy]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Odessa National Economic University], (1-2), 119–132.
3. Shevtsova, O. Y. (2024). Funktsionalna adaptatsiia bankivskoi systemy Ukrainy z pozytsii systemnoho analizu [Functional adaptation of the banking system of Ukraine from the perspective of system analysis]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, (3-4), 80–86.
4. Pohorelenko, N. P., & Hlushchenko, O. V. (2023). Sutnisne rozuminnia poniattia "bankivska

systema" v konteksti systemnoho analizu ta sektoralnoho podilu ekonomiky [Essential understanding of the concept "banking system" in the context of system analysis and sectoral division of the economy]. *Sotsialna ekonomika – Social Economy*, (66), 60–70.

5. Vladyka, Yu. P., Bezuhla, L. S., & Turova, L. L. (2020). Zdobutky ta novi vyklyky u diialnosti systemno vazhlyvykh bankiv v Ukraini [Achievements and new challenges in the activities of systemically important banks in Ukraine]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, (42), 285–291.

6. Lytvynenko, O. V. (2021). Poniattia i kharakterystyka zahroz finansovii bezpetsi systemno vazhlyvykh bankiv [Concept and characteristics of threats to the financial security of systemically important banks]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy – Bulletin of the University of Banking*, (3), 47–54.

7. Korolenko, R. V., & Ukhova, I. M. (2020). Analiz systemno vazhlyvykh bankiv Ukrainy [Analysis of systemically important banks of Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky – International Scientific Journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, (11/3), 90–98.

8. Sus, L. V., Sus, Yu. Yu., & Dovzhenko, V. A. (2023). Rozrobky stratehii rozvytku systemno vazhlyvykh bankiv Ukrainy pid vplyvom chynnykh zovnishnoho seredovyscha [Development of strategies for the development of systemically important banks of Ukraine under the influence of external environmental factors]. *Biznes Inform – Business Inform*, (3), 115–123.

9. Romashko, O. M., Marynychak, L. R., & Matskiv, R. T. (2023). Otsinka rynku mizhbankivskykh kredytiv systemno vazhlyvykh bankiv v Ukraini [Assessment of the interbank credit market of systemically important banks in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, (6), 164–171.

10. Honchar, K. O. (2022). Naukovo-metodychnyi pidkhid do klasteryzatsii systemno vazhlyvykh bankiv za yikh skhylnistiu do operatsiinoho ryzyku [Scientific and methodological approach to clustering systemically important banks by their propensity to operational risk]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, (3-4), 46–52.

Дата першого надходження статті до видання: 26.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.02.2026

UDC 336.71:330.131.7:355.01

Oleh Shnytko

Postgraduate Student

State University «Kyiv Aviation Institute» (Kyiv, Ukraine)

E-mail: 8390693@stud.kai.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-9678-2686>

THE IMPACT OF EXTRAORDINARY EVENTS ON THE RISK MANAGEMENT ORGANIZATION OF SYSTEMIC BANKS

The relevance of the article's topic is determined by the fact that, under the conditions of extraordinary events and an economic crisis, systemic banks perform functions to support macrofinancial stability, acting as a key element of the state's financial infrastructure. The stages of forming a management model for systemic banks in the context of alternating ordinary and extraordinary events have been identified: market-stabilization (peaceful), crisis-adaptive (extraordinary), recovery-normalization (return to a stable market management model), along with their characteristics and tools. A structural-logical scheme of the evolution of bank management during the life cycle stages of a crisis (stability, crisis shock, adaptive regulation, stabilization, normalization) has been developed and formalized using descriptive models (normative model, exogenous shock, anti-crisis model, hybrid recovery model, updated peaceful period model taking into account the acquired experience).

A comparative assessment of systemic bank management models in ordinary and extraordinary periods by a number of selected parameters was conducted. It is shown that the functioning conditions of the economy determine the basic principles of managing systemically important banks. During an ordinary period, the primary goal is to ensure their reliability without excessive state intervention in operational activities, based on market efficiency, financial stability, competitiveness, and compliance with international standards. It has been proven that during an extraordinary period, the management model of systemically important banks transforms from market-oriented regulation to a crisis stabilization management model based on flexibility, state coordination, adaptive regulatory requirements, and resource concentration on maintaining financial stability. Emphasis is placed on the fact that the transformation of systemic bank management mechanisms during an extraordinary period is cyclical in nature. It is argued that the transition from a rigid regulatory model in peacetime to a flexible stabilization model during a crisis should be followed by a subsequent return to ordinary standards after the stabilization of the macroeconomic environment.

Keywords: organization; management; risks; activities; systemic banks; mechanisms; extraordinary events.

Fig.: 2. Table: 5. References: 10.