

# НАБУТТЯ ОЗНАК НЕВІДКЛАДНОСТІ ВХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОГО КАПІТАЛУ В ХОДІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКАМИ

А. І. ЛЕХІЦЬКИЙ, радник голови правління  
(ПАТ «Банк Альянс», м. Київ)

**Анотація.** Метою статті є ідентифікація ознак необхідності, черговості та способів входження держави в капітал банку в рамках антикризових програм на макрорівні. **Методика дослідження.** Virишення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких методів дослідження: аналіз і синтез, систематизація та узагальнення, діалектичний підхід. **Результати.** Описано бажані способи підтримки установи відповідно до стану справ у комерційному банку залежно від його обсягів показників на ринку. Запропоновано структурно-логічну схему антикризового управління банків із державним банківським капіталом (ДБК), куди долучено засади ситуативного аналізу щодо втручання регулятора у процес діяльності. Позначено важливість попереднього обґрунтування фінансових впливань у фінансово нездоровий банк за очікуваного значення допустимої суспільної користі на макрорівні. **Практична значущість результатів дослідження.** Дано визначення оперативного втручання регулятора в поточну діяльність комерційного або набутого державного банку як моніторингово-профілактичну діяльність, що здійснює НБУ на підставі різновидів аналітичних методик нагляду та заходів впливу на внутрішні бізнес-процеси. Установлено черговість заходів із підтримки банків у межах ситуативного аналізу, яка є різною порівняно зі звичайними комерційними банками або установами з іноземним капіталом саме через поточну можливість входження та прийняття рішень із боку держави як менеджера.

**Ключові слова:** регулятор, антикризова програма управління, державний капітал банку, ситуативний аналіз, черговість заходів впливу, оперативне втручання.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Фінансова стійкість банківського сектора економіки – це забезпечення оптимального стану платоспроможності та відповідності фінансовим нормативам і законодавчим актам діяльності на певну дату чи хеджування певних застережень у ході функціонування системно важливого банку на ринку. Вчасне розпізнавання ознак необхідності, черговості та оптимальний підбір інструментарію антикризових програм управління банків із ДБК може позитивно віддзеркалитися на фінансовій та соціальній сфері загалом. Розгляд реальних прикладів із вітчизняної банківської системи яскраво доповнить теоретичну складову особливостей входження та управління банками із ДБК.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних наукових дослідженнях чимало уваги приділяють проблемам розвитку банків

із державним капіталом та набуття ними такого статусу за рахунок класичних регуляторних інструментів. До числа вітчизняних науковців, які займалися дослідженням останніх ринкових трансформацій і діяльності банків із державним та націоналізованим капіталом, належать праці А. В. Белякова, Л. О. Примостки, Т. А. Васильєвої, О. А. Сафронова, Н. О. Шпигоцької, В. Г. Костогриза, Л. В. Жердецької, І. М. Чмутової, Н. М. Шелудько та ін.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є ідентифікація ознак необхідності, черговості та способів входження держави в капітал банку в рамках антикризових програм на макрорівні.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** До першочергових завдань, які потрібно вирішити для підвищення ефективності пруденційних заходів та виконання програми антикризового управління в

банківському секторі економіки України, належать:

- забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності банків;
- стимулювання процесу розширеного кредитування економіки;
- удосконалення організаційної структури банківського сектора з розширенням антикризових важелів регулятора;
- збільшення рівня внутрішньої ефективності роботи банківських установ.

Запропоновано заходи для забезпечення стійкої роботи банківського сектора економіки України, до яких входить збільшення контролю рівня гарантування вкладів у банківських установах, посилення контролю за цільовим використанням кредитів рефінансування, що надаються комерційним банкам. Важливо актуалізувати також обмеження боргового тиску на позичальників шляхом оптимізації процентної політики банків і надання гарантій за міжбанківськими кредитами та проведення рекапіталізації банків. До запропонованих заходів належать і формування дієвої системи моніторингу за появою ознак нестабільності в банківському секторі та поліпшення системи управління ризиками [8, с. 160].

Ситуативний аналіз щодо втручання регулятора у процес підтримки системно важливого банку для стабілізації ринку за рахунок капіталізації, націоналізації, рефінансування банку ґрунтується на масиві інформації, яка представлена в обмеженому для використання секторі та не є публічною.

Описання поточних стоп-факторів у ситуації, коли регулятор приймає рішення щодо заходу стосовно проблем комерційного банку в довгостроковому періоді з метою впливання в нього ДБК, лишається невирішеною проблемою суспільного сприйняття та аналізу діяльності банківського сектора.

Позиції та статус системно важливого для ринку банку встановлюються безпосередньо НБУ та можуть бути змінені в ручному режимі, що не дозволяє об'єктивно орієнтуватися потенційним клієнтам у структурній побудові в питаннях підтримки банку або його націоналізації [5, с. 300].

Ситуативний аналіз щодо втручання регулятора у процес підтримки системно важливого банку для стабілізації ринку за рахунок капіталізації, націоналізації, рефінансування

банку передбачає охоплення та запропоновання адаптованих теоретичних розрахунків відповідно до нормативів НБУ, які прискорюють та конкретизують необхідність втручання держави в капітал комерційного банку на основі принципів:

- системної важливості фінансової установи для ринку;
- частки пасивів населення понад 10 % ринку;
- частки кредитного портфелю понад 15 % ринку;
- частки проблемної заборгованості понад 10 % ринку;
- обсягів купівлі-продажу валюти від 20 % на МВРУ в середньоденному відношенні;
- апробації інноваційних для банківської системи інструментів у поточному періоді;
- здійснення агентських виплат щодо державних програм та адресної, пенсійної, соціальної видів допомоги;
- здійснення агентських виплат від імені Фонду гарантування вкладів фізичних осіб;
- перерозподілу коштів місцевих бюджетів через комунальні та державні підприємства з моніторингом походження коштів [3, с. 335].

Відповідно до виконаних експертних досліджень серед вкладників ПАТ «Укргазбанк» було визначено схильність до фінансової байдужості клієнтів до поточного стану банківської установи в разі, якщо сума всіх залишків на депозитних і поточних рахунках клієнта становила менше від гарантованої ФГВФО граничної суми повернення.

Отже, спостерігається тенденція щодо ринку, коли всі вкладники зі значним обсягом коштів почали пропорційно розміщувати в банках кошти в межах гарантованої суми ФГВФО, що негативним чином впливає як на внутрішню впорядкованість процесів банку – через відсутність стимулювання щодо відповідності сприйняття клієнтів про стабільність банку, так і зовнішню конкуренцію в комунікаційних відносинах.

Під оперативним втручанням регулятора в поточну діяльність комерційного або набутого державного банку розуміють моніторингово-профілактичну діяльність, яку здійснює НБУ (для комерційних банків), та Міністерство фінансів (для банків із ДБК), в рамках якої поширюються різновиди аналітичних методик

нагляду за діяльністю фінансовою установою та заходів впливу на внутрішні бізнес-процеси за рахунок уведення до установи куратора, тимчасового керуючого або ліквідатора.

Цей підхід у трактуванні відрізняється від наявних завдяки з'ясуванню у практичній діяльності банків такого фактора, як першочерговість пріоритету виконання завдань прямого акціонера в особі міністерства фінансів для банків із ДБК і другорядність постанов та регуляторних заходів НБУ, який за своєю функціональною суттю не буде перечити один одному через політичні, адміністративні та стратегічні фактори реалізації державних програм [1, с. 150].

Еластичність виконання рішень НБУ банками із ДБК є більш високою через можливість домовитися на адміністративному рівні та встановити особливі умови щодо погашення стабілізаційних кредитів або виконання своїх зобов'язань перед кредиторами. Натомість комерційні банки здійснюють більш жорсткий відбір клієнтів та провадять більш жорстке дотримання нормативів ліквідності, рівня резервування кредитних операцій, технічних вимог захисту та вимог до структури реструктуризованих зобов'язань.

Насправді лишається неточність і нерівноправність банків із ДБК перед суспільством та платниками податків, яка ґрунтується на неможливості контролінгу громадськістю відносин інституціональних суб'єктів господарювання між собою в ході державного регулювання й подальшої підтримки банків із ДБК.

Подібна ситуація відбулася в ПАТ «Приватбанк» у рамках націоналізації цієї фінансової установи через загострення ризиків банкрутства та призвела до початкових видатків бюджету на рівні 152 млрд грн, що за результатами аудиторського звіту здавалися фінальними. Однак через півроку нове керівництво банку було вимушено констатувати факт про необхідність додаткових вливань у комерційну установу, що по суті були низькоефективним кроком із точки зору збереження балансу державного бюджету [9, с. 262].

Відповідно до ситуативного аналізу представників вітчизняних комерційних установ, які протягом останніх 10 років здійснювали фінансово-господарську діяльність на ринку, в табл. 1 наведено матрицю черговості підтримки банків із ДБУ з подальшим визначенням ефективності використання бюджетних коштів на докапіталізацію або націоналізацію банків.

Таблиця 1

### Матриця ситуативного аналізу черговості підтримки банків із ДБК

| Ситуація  | Черговість заходів      |                 |                       |                                     |
|---|-------------------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------|
|   | дистанційна діагностика | дорадчі функції | втручання (перевірки) | регуляторні обмеження або підтримка |
| Падіння рівня ліквідності                         | 4                       | 1               | 2                     | 3                                   |
| Формування резервів більше за зазначення капіталу | 2                       | 1               | 3                     | 4                                   |
| Масове блокування платежів                        | 3                       | 4               | 1                     | 2                                   |
| Неповернення вкладів                              | 1                       | 4               | 3                     | 4                                   |
| Ризикова діяльність банку                         | 3                       | 4               | 1                     | 2                                   |
| Порушення фінансового моніторингу                 | 2                       | 1               | 4                     | 3                                   |
| Порушення фінансової безпеки                      | 1                       | 3               | 2                     | 4                                   |
| Порушення більше ніж два нормативи Н1-Н12         | 4                       | 2               | 1                     | 3                                   |
| Порушення плану капіталізації                     | 4                       | 3               | 2                     | 1                                   |

Матриця ситуативного аналізу вітчизняних комерційних банків щодо набуття статусу ДБК та дотаційні видатки для профільних банків із ДБК, що утворилися разом із незалежністю України, має містити блоки рекомендацій,

фактичного поєднання конкретних результатів заходів підтримки з боку держави та кращого світового досвіду антикризових програм виводу на платоспроможність фінансових установ [7, с. 402].

Черговість підтримки банків у межах ситуативного аналізу є різною порівняно зі звичайними комерційними банками або установами з іноземним капіталом саме через поточну можливість входження та прийняття рішень з боку держави як менеджера.

Поточна підтримка держави ПАТ «Ощадбанк» та ПАТ «Укрексімбанк» виглядає досить потужно, зважаючи на те, що ці банки сформували досить високий рівень проблемних активів, які були розмиті за рахунок як політичних, так і тіншових схем.

Було проведено дослідження, в результаті якого запропоновано структурно-логічну модель

антикризового управління банками з державним капіталом у банківському секторі. Ця модель являє собою комплекс спрямованих управлінських заходів і дій, що забезпечують стійкість банківського сектора динамічної системи в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Подана структурно-логічна схема моделі антикризового управління банками із державним капіталом у банківському секторі (рис. 1) відображає кількісне вираження економічної ефективності розвитку установи за рахунок оперативного втручання регулятора в установи з наявним ДБК та такі, які необхідно фінансово оздоровлювати.

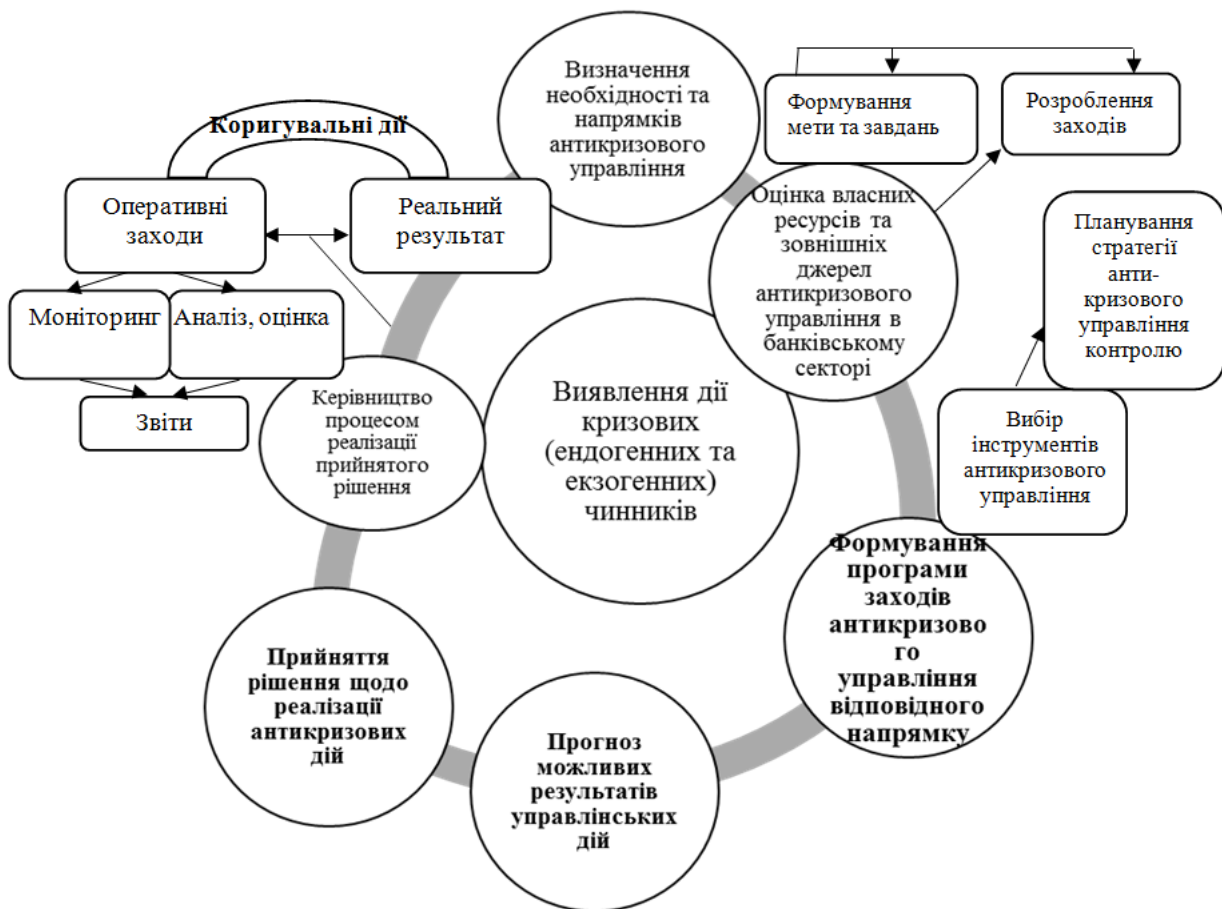


Рис. 1. Структурно-логічна схема моделі антикризового управління банками з державним капіталом у банківському секторі [4, с. 110]

Цей підхід має повторювану циклічність, ознаки небезпеки та вибірковості становлення під час прийняття рішення щодо входження держави в капітал. Для вивчення досліджуваного періоду розглядаються такі кількісні параметри організації інструментів підтримки банків на макроекономічному рівні, як проєкція заходів на інших учасників ринку та апро-

бації ефективності від бажаного до дійсного фінансового стану. Отже, на етапі прийняття рішень щодо реалізації антикризових дій до конкретного банку необхідно обчислити очікуваний ефект від заходів із підтримки та фінансових вливань з боку координатора (регулятора в особі НБУ або профільного міністерства, інтереси якого обслуговував банк) [2, с. 126].

Слід визначити набір адаптованих показників розвитку банків із ДБК, індексувавши їх за наявними залишками грошових коштів у НБУ, коштів в інших банках, стану кредитів і рівня заборгованості клієнтів; сукупних активів з урахуванням попереднього кредитного портфелю, що не обслуговується в середньостроковій перспективі; залучених коштів клієнтів; сукупних зобов'язань; адекватність інвестицій у статутний капітал із боку держави та її поточної підтримки, фінансовий результат діяльності поточного року; сукупний власний капітал.

У цій моделі спостерігається послідовне вимірювання впливу ендогенних факторів на суспільну важливість конкретного банку та вибір інструментів антикризового управління (докапіталізація, рекапіталізація, дорадче управління, націоналізація, надання стабілізаційних позик) для зменшення дії стрес-факторів на ринок за рахунок підтримки конкретної фінансової установи. Таке поєднання поведінки регулятора та банку вказує на процес зменшення дезорганізації та методичне обчислення загальних втрат для банківської системи в разі проникнення кризи у спеціалізований ощадний, системний, інфраструктурний або роздрібний банк національного масштабу.

Суть та динаміку процесу розвитку характеризує параметр  $P_0 - P_1 - P_2$ , що вказує на підвищення організованості функціонування банківської антикризової програми управління або втручання в часі. Процес розвитку складається із циклів, що відображає стан динамічної рівноваги. На практиці діяльності великого комерційного банку один рівноважний стан розвитку переходить у другий у певній проблемній точці неповернення, тобто перший цикл ( $A_0 - A_1$ ) переходить у другий ( $A_1 - A_2$ ) у точці  $B_1$ . Явним прикладом може бути рекапіталізація ПАТ «Надра Банк» у 2008 р., який у результаті втратив клієнтську базу, що мала забезпечувати прибуток, і залишився з непокритими зобов'язаннями перед державою в обсязі 8 млрд грн [10, с. 137].

Основним інструментом антикризового управління є введення тимчасової адміністрації. Але тимчасова адміністрація не завжди справляється з поставленим завданням і стає передліквідаційною процедурою для банку.

Значний вплив для входження ДБК у фінансову установу відіграють соціально-економічні й політичні фактори на розвиток і функціону-

вання фінансового сектора, споживчі настрої, стримання валютного курсу та рівень втрат населення у пасивних операціях. Ці фактори впливають як на функціонування банківської системи загалом, так і на діяльність окремої фінансово-кредитної установи. Основною функцією банківської установи є збереження суспільного капіталу, тому необхідно забезпечити їх фінансову стійкість та надійність. Банк припиняє свою діяльність у разі неспроможності антикризового управління в банку диверсифікувати ризики в умовах невизначеності, тобто не може виконувати свої зобов'язання [6, с. 201].

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** У рамках дослідження описано бажані способи підтримки установи відповідно до статусу справ у комерційному банку залежно від його обсягів показників на ринку. Запропоновано структурно-логічну схему антикризового управління банків із державним банківським капіталом, куди долучено засади ситуативного аналізу щодо втручання регулятора у процес діяльності. Позначено важливість попереднього обґрунтування фінансових впливів у фінансово нездоровий банк за очікуваного значення допустимої суспільної користі на макrorівні. Дано визначення оперативного втручання регулятора в поточну діяльність комерційного або набутого державного банку як моніторингово-профілактичну діяльність, що здійснює НБУ на підставі різновидів аналітичних методик нагляду та заходів впливу на внутрішні бізнес-процеси. Установлено черговість заходів із підтримки банків у межах ситуативного аналізу, яка є різною порівняно зі звичайними комерційними банками або установами з іноземним капіталом саме через поточну можливість входження та прийняття рішень із боку держави як менеджера.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гатаулліна Е. І. Державна фінансова політика у країнах з розвинутою та трансформаційною економікою / Е. І. Гатаулліна // Економічний вісник університету. – 2015. – Вип. 27(1). – С. 149–155.
2. Жердецька Л. В. Розвиток методичних підходів до оцінки капіталу банків під операційний ризик / Л. В. Жердецька //

Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 3. – С. 125–129.

3. Іршак О. С. Макроекономічне прогнозування розвитку банків з державним капіталом в Україні / О. С. Іршак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.12. – С. 334–340.
4. Костогриз В. Г. Інновації банків з іноземним капіталом у банківській системі України / В. Г. Костогриз // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2016. – Вип. 16(2). – С. 108–111.
5. Кульпінська Л. К. Стимулювання інвестиційного розвитку через трансформацію діяльності державних банків / Л. К. Кульпінська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 12. – С. 297–301.
6. Лапко О. О. Іноземні банки на ринку банківських послуг України та проблеми їх державного регулювання / О. О. Лапко, А. М. Демченко // Бізнес Інформ. – 2016. – № 12. – С. 200–205.
7. Осадчий І. А. Напрями забезпечення фінансового оздоровлення банків / І. А. Осадчий // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 400–404.
8. Сафронова О. Пріоритети державного регулювання діяльності банків з іноземним капіталом на ринку корпоративного контролю України / О. Сафронова // Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. – 2012. – Вип. 4. – С. 155–162.
9. Шпигоцька Н. О. Роль великих вітчизняних банків у кредитуванні національної економіки / Н. О. Шпигоцька // Бізнес Інформ. – 2015. – № 7. – С. 260–268.
10. Чмутова І. М. Особливості функціонування державних банків у банківській системі України [Електронний ресурс] / І. М. Чмутова. – Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/pekon/2011.4/135-138.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pekon/2011.4/135-138.pdf) (дата звернення: 23.10.2017). – Назва з екрана.

## REFERENCES

1. Hataullina, E. I. (2015). Derzhavna finansova polityka u krainakh z rozvynutoiu ta transformatsiinoiu ekonomikoiu [State Financial Policy in Developed and Transformational Economies]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu – Economic Bulletin of the University*, 27(1), 149–155 [in Ukrainian].
2. Zherdetska, L. V. (2016). Rozvytok metodychnykh pidkhodiv do otsinky kapitalu bankiv pid operatsiinyi ryzyk [Development of methodical approaches to the assessment of banks' capital under operational risk]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy: Collected papers*, (3), (pp. 125–129) [in Ukrainian].
3. Irshak, O. S. (2013). Makroekonomichne prohnozuvannya rozvytku bankiv z derzhavnym kapitalom v Ukraini [Macroeconomic forecasting of development of banks with state capital in Ukraine]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, (23.12), (pp. 334–340) [in Ukrainian].
4. Kostohryz, V. H. (2016). Innovatsii bankiv z inozemnym kapitalom u bankivskii systemi Ukrainy [Innovations of Banks with Foreign Capital in the Banking System of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University: Collected papers. A Series: Economics*, (16(2), (pp. 108–111) [in Ukrainian].
5. Kulpinska, L. K. (2013). Stymuliuvannya investytsiinoho rozvytku cherez transformatsiiu diialnosti derzhavnykh bankiv [Stimulation of investment development through the transformation of the activities of state banks]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 297–301 [in Ukrainian].
6. Lapko, O. O. & Demchenko, A. M. (2016). Inozemni banky na rynku bankivskykh posluh Ukrainy ta problemy yikh derzhavnoho rehu-liuvannya [Foreign banks in the market of banking services of Ukraine and the problems of their state regulation]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 200–205 [in Ukrainian].

7. Osadchyi, I. A. (2014). Napriamy zabezpechennia finansovoho ozdorovlennia bankiv [Directions of providing financial rehabilitation of banks]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 400–404 [in Ukrainian].
8. Safronova, O. (2012). Priorytety derzhavnoho rehuliuвання діяльності bankiv z inozemnym kapitalom na rynku korporatyvnoho kontroliu Ukrainy [The priorities of state regulation of activity of banks with foreign capital in the market of corporate control of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 4, 155–162 [in Ukrainian].
9. Shpyhotska, N. O. (2015). Rol velykykh vitchyznianskykh bankiv u kredyтуванні natsionalnoi ekonomiky [The role of large domestic banks in lending to the national economy]. *Biznes Inform – Business Inform*, 7, 260–268 [in Ukrainian].
10. Chmutova, I. M. (2011). Osoblyvosti funktsionuvannia derzhavnykh bankiv u bankivskii systemi Ukrainy [Features of functioning of state-owned banks in the banking system of Ukraine] Retrieved from [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/pekon/2011.4/135-138.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pekon/2011.4/135-138.pdf) (accessed 23 October 2017) [in Ukrainian].

**А. И. Лехицкий**, советник председателя правления (ПАО «Банк Альянс», г. Киев). **Приобретение признаков неотложности вхождения государственного капитала в ходе антикризисного управления банками.**

**Аннотация.** Целью статьи является идентификация признаков необходимости, очередности и способов вхождения государства в капитал банка в рамках антикризисных программ на макроуровне. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких методов исследования: анализ и синтез, систематизация и синтез, диалектический подход. **Результаты.** Описаны желаемые способы поддержки учреждения в соответствии с состоянием дел в коммерческом банке в зависимости от его объемов показателей на рынке. Предложена структурно-логическая схема антикризисного управления банками с государственным банковским капиталом (ДСК), куда добавлены основы ситуационного анализа касательно вмешательства регулятора в процесс деятельности. Обозначены важность предварительного обоснования финансовых вливаний в финансово нездоровый банк при ожидаемом значении допустимой общественной пользы на макроуровне. **Практическая значимость результатов исследований.** Дано определение оперативного вмешательства регулятора в текущую деятельность коммерческого или приобретенного государственного банка как мониторингово-профилактическую деятельность, которую осуществляет НБУ на основании разновидностей аналитических методик надзора и мер воздействия на внутренние бизнес-процессы. Установлена очередность мероприятий по поддержке банков в пределах ситуативного анализа, которая отличается по сравнению с обычными коммерческими банками или учреждениями с иностранным капиталом именно из-за текущей возможности вхождения и принятия решений в качестве менеджера со стороны государства.

**Ключевые слова:** регулятор, антикризисная программа управления, государственный капитал банка, ситуативный анализ, очередность мер воздействия, оперативное вмешательство.

**A. Lehitskij**, Advisor of Board CEO (PJSC “Bank Alliance”, Kiev). **Urgent capital incurrence while anti-crisis management of banks.**

**Annotation.** The purpose of the article is to identify the necessities, priorities and ways of entering the state into the capital of the bank within the framework of crisis-based programs at the macro level. **Methodology of research.** The objectives of the article implemented by using the following general and specific research methods: analysis and synthesis, systematization and generalization, dialectical approach. **Findings.** The ways of desirable bank support in accordance with the rate level in and its market volumes were shown up. The structural-logical scheme of crisis management in banks with state-owned bank capital (SBC) was proposed, where the bases of situational analysis concerning the regulator’s intervention in the process of activity are included. The importance of the preliminary substantiation of for weak banks, within the expected value of permissible public benefit at the macro level is noted. **Practical value.** The definition of opera-

---

*tional regulator intervention in the current activity of a commercial or acquired state bank, as a monitoring and preventive activity carried out by the NBU, which is based on varieties of analytical methods of supervision and measures of influence on internal business processes. The order of measures of support within the framework of situational analysis was held, which is different in comparison with ordinary commercial banks or institutions with foreign capital established in the article, because of the current possibility of entering and taking decisions as the manager by the regulator.*

**Keywords:** *regulator, anti-crisis program of management, state capital of the bank, situational analysis, priority of measures of influence, operational intervention.*