

О.В. НЕІЗВЕСТНА

(Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна)

Основные направления и механизм антикризисного управления банковской деятельностью

Стаття присвячена визначенню основних напрямків і механізму антикризисного управління в банківському секторі економіки. Розкрито фази кризи в банківській сфері й механізм антикризисного управління. Здійснено аналіз динаміки кількості банків в Україні. Виявлено, що однією з головних причин розгортання банківської кризи стала несвоєчасна реакція Національного банку України на негативні прояви в банківській сфері на макрорівні. Розглянуто досвід Німеччини щодо регулювання банківської діяльності. Наголошено на необхідності впровадження децентралізованого підходу до організації банківського регулювання та нагляду, як найбільш адаптованого щодо ранньої діагностики кризових явищ та застосування механізмів антикризисного управління. Доведено, що передумовою ефективного антикризисного управління банківською діяльністю є здатність кожного банку передбачати і прогнозувати складні економічні явища та розробляти заходи щодо їхнього подолання. Приділена увага методичній складовій антикризисної стратегії банків та запропоновано доповнити систему індикаторів кризового стану показниками ліквідності.

Ключові слова: банківська діяльність, антикризисове управління, механізм антикризисного управління, антикризисова стратегія, оперативна реструктуризація, твінінг.

Е.В. НЕИЗВЕСТНАЯ

(Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского, г. Кривой Рог, Украина)

Основные направления и механизм антикризисного управления банковской деятельностью

Статья посвящена определению основных направлений и механизма антикризисного управления в банковском секторе экономики. Раскрыты фазы кризиса в банковской сфере и механизм антикризисного управления. Проведен анализ динамики количества банков в Украине. Выявлено, что одной из главных причин развертывания банковского кризиса стала несвоевременная реакция Национального банка Украины на негативные проявления в банковской сфере на макроуровне. Рассмотрен опыт Германии по регулированию банковской деятельности. Отмечена необходимость внедрения децентрализованного подхода к организации банковского регулирования и надзора, как наиболее адаптированного к ранней диагностике кризисных явлений и применения механизмов антикризисного управления. Доказано, что предпосылкой эффективного антикризисного управления является способность каждого банка предвидеть и прогнозировать сложные экономические явления и разрабатывать мероприятия по их преодолению. Уделено внимание методической составляющей антикризисной стратегии банков и предложено дополнить систему индикаторов кризисного состояния показателями ликвидности.

Ключевые слова: банковская деятельность, антикризисное управление, механизм антикризисного управления, антикризисная стратегия, оперативная реструктуризація, твининг.

O.V. NIEIZVIESTNA

(Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhaylo Tuhun-Baranovskyy, Kryvyi Rih, Ukraine)

Main Directions and Mechanism of Antirecessionary Management of Bank Operations

The article is devoted to defining the main directions and mechanism of antirecessionary management in the banking sector. Phases of the crisis in the banking sector and the mechanisms of antirecessionary management are revealed. The analysis of the dynamics of the number of banks in Ukraine is performed. It is found that one of the main

reasons for the deployment of the banking crisis is the late reaction of the National Bank of Ukraine to the negative developments in the banking sector at the macro level. The experience of Germany in banking regulation is considered. The necessity of supervision and a decentralized approach to the organization of banking regulation is emphasized, because it is most suitable for early diagnosis of the crisis along with the use of antirecessionary management mechanisms. It is proved that a prerequisite for an effective antirecessionary management of bank operations is the ability of each bank to anticipate and predict complex economic phenomena and to develop measures to overcome them. Attention is paid to the methodological component of the anti-crisis strategy of banks, and it is offered to supplement the system of crisis indicators with the liquidity indicators.

Keywords: banking, antirecessionary management, mechanism of antirecessionary management, anti-crisis strategy, operational restructuring, twinning.

Постановка проблеми. Необхідною умовою динамічного розвитку економіки України є стабільна робота банківської системи. Зростання банківських ризиків, погіршення якості активів, дія дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища виводять на перший план заходи щодо забезпечення стійкого розвитку банків. Відтак важливим є зосередження уваги на антикризовому управлінні, за допомогою якого можна вчасно визначити й успішно вирішувати проблеми, пов'язані з банківською діяльністю.

Існуюча економічна ситуація в Україні вимагає розробки принципово нових підходів до антикризового управління в банківському секторі з урахуванням політичних змін і кризових явищ. Як наслідок зростає важливість розробки й обґрунтування таких механізмів управління, які б дозволили мінімізувати можливість виникнення кризових ситуацій і забезпечили насамперед фінансову стійкість банківського сектора.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Достатність різних наукових праць, які висвітлюють питання антикризового управління банківською діяльністю, а також наявність критичних точок зору фахівців-практиків свідчать про те, що окреслена проблема має певний рівень актуальності і є питанням першочергової важливості для розвитку банківського сектора. Дослідженню проблем та особливостей антикризового управління в банківській сфері присвячені праці З.О. Авдошиної [1], А.Г. Грязнової, А.М. Тавасієва [14], О.Д. Барановського [4], О.В. Дзюблюка, В.В. Коваленко [3], Д.І. Коваленко [6], В. Костогриз [7] та багатьох інших.

Високо оцінюючи внесок зазначених дослідників у розбудову теоретико-практичних засад процесу антикризового управління банківською діяльністю, зауважимо, що поруч із існуючими дослідженнями даної проблематики є цілий ряд проблем, які вимагають додаткового висвітлення, зокрема питання вдосконалення методичної складової антикризової політики.

Метою статті є визначення основних напрямків і механізму антикризового управління в банківському секторі економіки та пошук шляхів його вдосконалення.

Виходячи із мети ставимо собі завдання дослідити основні напрямки антикризового управління банківською діяльністю на макро й мікрорівні, а також навести пропозиції щодо вдосконалення методичної складової антикризової стратегії управління банком.

Виклад основних результатів дослідження. В науковій літературі антикризове управління розглядається як система управління, що має всебічний характер і спрямована на попередження та усунення несприятливих для бізнесу явищ із використанням наявних ресурсів і потенціалу виживання, або реалізації спеціальних процедур (санації, реструктуризації, банкрутства, ліквідації) [2, 5, 8, 13]. З.О. Авдошина розглядає антикризове управління як сукупність методів, прийомів, що дозволяють розпізнавати кризи, здійснювати профілактику їх виникнення, переборювати їх негативні наслідки, згладжувати протікання кризи [1].

В зарубіжних джерелах антикризовий менеджмент часто визначається як діяльність, необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню суб'єкта господарювання, при цьому основна увага акцентується саме на виживанні [5]. Одночасно підкреслюється позитивний характер криз, а антикризовий менеджмент визначається як створення інструментів, які дозволяють повідомити про наближення переломного періоду й необхідності розробки нового курсу розвитку. Отже, висока ймовірність виникнення кризових явищ у процесі діяльності банку спричиняється необхідністю впровадження спеціалізованих заходів протидії їх розвитку і нейтралізації. Засобом такої протидії повинно стати антикризове управління банком [14].

Забезпечення адаптації банку до внутрішніх і зовнішніх змін відбувається через механізм антикризового управління, що являє собою сукупність форм, методів, важелів та інструментів реалізації антикризового управління на макро- і мікрорівнях, за допомогою яких досягається позитивний ефект і мінімізація впливу існуючих кризових явищ і загроз.

На макроекономічному рівні основними суб'єктами антикризового управління банками в Україні є Національний банк України, Кабінет Міністрів України, Верховна Рада України й Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, які здійснюють нормативне і законодавче регламентування банківської діяльності, її регулювання і нагляд, а також визнання банківських установ проблемними. Об'єктом управління виступають кризові явища й процеси, характерні для фінансово-економічної діяльності банків.

На даному рівні антикризове управління банківською діяльністю здійснюється на основі стратегічних напрямків, представлених на рис. 1.

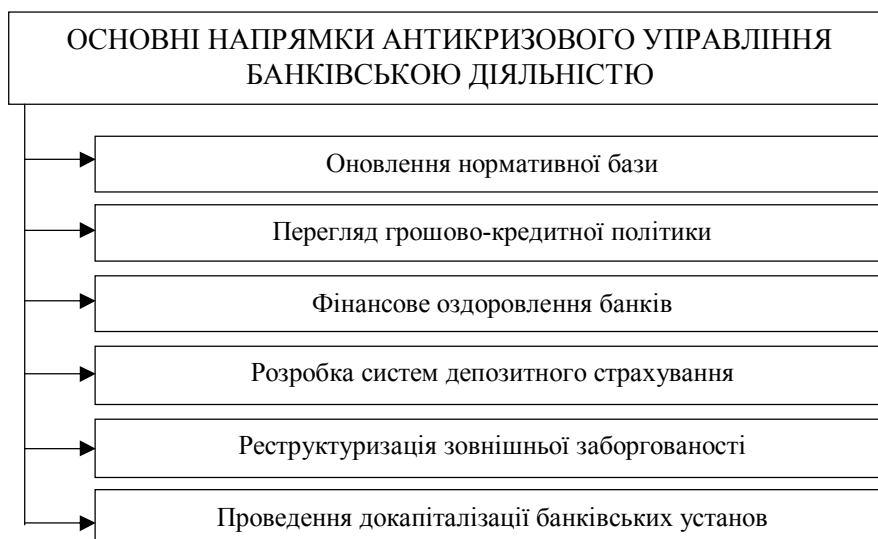


Рис. 1. Основні напрямки антикризового управління банківською діяльністю

Джерело: систематизовано автором на основі [4].

Всі зазначені блоки спрямовані на подолання негативного впливу кризових явищ в економіці на банківський сектор.

Зміст механізму антикризового управління на макрорівні, який застосовується в певній фазі кризи, представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Фази кризи в банківській сфері й механізм антикризового управління

Фази кризи	Характеристика фази кризи	Реалізація механізму антикризового управління
Фаза I загострення	Наявність диспропорцій у розвитку банківської системи, які можуть не сприйматися як самими суб'єктами господарювання, так і регулюючими органами. Посилення відтоку капіталу з банківських установ	Застосування оперативних заходів щодо забезпечення фінансової стабілізації системи, насамперед, у сфері грошово-кредитної політики. Підтримка ліквідності банківських установ центральним банком. Гарантії уряду по кредитах і депозитах з метою зниження невизначеності, підготовка до реструктуризації банківської системи
Фаза II стабілізація	Поступове поліпшення показників функціонування банківської системи. Істотні фінансові втрати, погіршення показників діяльності банків	Зміни в структурі банківського сектора. Розробка урядом і центральним банком інструментарію реструктуризації, включаючи фінансові, правові заходи. Посилення нагляду за діяльністю фінансового сектора
Фаза III відновлення	Нормалізація роботи банківської системи	Повний або частковий відхід від методів державного регулювання. Приватизація націоналізованих під час кризи банків

Джерело: [11, с. 13].

Глибока криза, що охопила українську економіку в 2013-2015 рр., не оминула і банківську систему. Особливо показовим став 2014 р., так як в цей період відбулася анексія АР Крим з боку Росії, почалося військове протистояння на сході України та в зв'язку з цим часткова перебудова економіки України на військові рейки. Політичні зрушення і ситуація невизначеності в мирному вирішенні конфлікту, викликала макрофінансовий шок. Банки України досить гостро реагували на політичні зміни і кризові явища в економіці. Основними проявами кризи стали

значний відтік вкладів фізичних осіб, дефіцит ліквідних коштів у банківській системі, скорочення обсягів кредитування, зростання вартості ресурсів на міжбанківському ринку, загострення ситуації з платоспроможністю банків. Як наслідок, Національним банком України було виведено значну кількість проблемних банків з ринку. За період з 01.01.2014 р. по 01.01.2016 р. кількість діючих в Україні банків скоротилася на 62 установи, з них зі 100 % іноземним капіталом лише на 2 установи (табл. 2).

Динаміка кількості банків України, які мають ліцензію на здійснення банківських операцій, за 2011-2015 роки

Показники	Станом на 01.01.2012р	Станом на 01.01.2013р	Станом на 01.01.2014р	Станом на 01.01.2015р	Станом на 01.01.2016р
Кількість банків, які мають ліцензію на здійснення банківських операцій (на кінець періоду), з них:	176	175	179	163	117
- банків з іноземним капіталом, в т. ч.	53	53	49	51	41
- банків зі 100% іноземним капіталом	22	22	19	19	17

Джерело: складено автором на основі [12].

Більш наглядно динаміку кількості банків України, які мають ліцензію на здійснення банківських операцій, за 2009-2015 р. наведена на рис. 2.

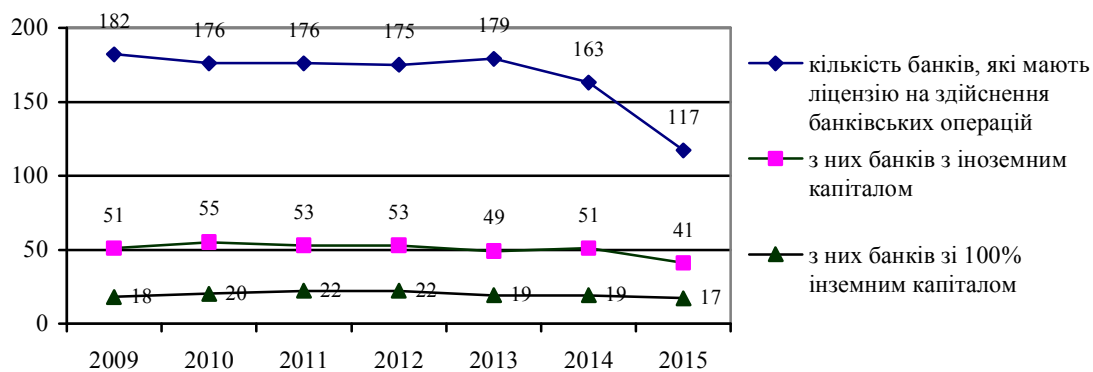


Рис. 2. Динаміка кількості банків України, які мають ліцензію на здійснення банківських операцій, за 2009-2015 роки

Джерело: складено автором на основі [12].

Отже очевидно, що застосовувати традиційні методи антикризового управління в окреслених нестандартних умовах стає недоцільним. У цьому випадку потрібні інші підходи до управління та прийняття таких рішень, які могли б в найкоротші терміни змінити хід подій, зупинити або пом'якшити наближення кризи.

Вважаємо, що саме несвоєчасна реакція Національного банку України на зовнішні щодо банківської системи шоки, призвела до розгортання банківської кризи. Стан нагляду та регулювання діяльності банків в Україні потребує значного вдосконалення.

На наш погляд, заслуговує на увагу розгляд можливостей впровадження децентралізованого підходу до організації банківського регулювання та нагляду, як найбільш адаптованого щодо ранньої діагностики кризових явищ та застосування механізмів антикризового управління. В цьому аспекті розглянемо досвід Німеччини.

Функції регулювання та нагляду в країні розділено між Дойче Бундесбанком та Федеральним управлінням з контролю за банківськими установами (Bundesaufsichtamt für das Kreditwesen), що було

засноване згідно із законом від 1961 р. Однак повноваження між зазначеними установами розподілено не рівномірно. Законодавством регламентовано, що основні функції регулювання та нагляду покладено на Федеральне управління з контролю за банківськими установами. Основними ж функціями Бундесбанку є:

- управління валютними резервами національної економіки;
- контроль надання коштів кредитним установам;
- визначення напрямів фінансової політики держави;
- здійснення розрахунково-касового обслуговування уряду.

Вплив Бундесбанку на діяльність комерційних банків обмежується регулюванням мінімальної норми резервування, облікової ставки, підтримки ліквідності шляхом ломбардного кредитування та операцій на відкритому ринку.

Федеральне управління з 2002 року набуло статусу незалежної державної установи, що підпорядковується Федеральному міністру фінансів. Очолює регулюючий орган Президент, який

Фінанси та оподаткування

призначається на посаду Президентом Німеччини за поданням Федерального Уряду. Питання, щодо призначення кандидатури на посаду Президента Федерального управління з контролю за банківськими установами, обов'язково погоджується з представником Дойче Бундесбанку.

В своїй роботі Федеральне управління з контролю за банківськими установами керується законодавством країни, координує власні дії з іншими органами фінансового контролю. Крім того, установа тісно співпрацює з Центральним банком країни щодо вирішення питань про зміну вимог до банків, проведення їх інспектування, обговорення результатів перевірок, застосування заходів впливу. В деяких моментах повноваження наглядових органів перетинаються. Крім того, Федеральне управління не має структурних підрозділів, тому на місцях функції нагляду виконують структурні одиниці Дойче Бундесбанку.

Стабільність банківської системи Німеччини, висока результативність її функціонування дозволяє зробити висновок про ефективну роботу системи банківського регулювання та нагляду. Невипадково банківська модель Німеччини стала зразком для побудови Європейського центрального банку і прикладом для вдосконалення банківського регулювання інших країн світу.

На мікроекономічному рівні суб'єктом антикризового управління є безпосередньо банк, керівний склад якого здійснює фінансово-економічний моніторинг діяльності, виявлення кризових явищ і ситуацій і розробку заходів щодо їхнього подолання. Відповідно об'єктом управління є кризові явища і процеси, які супроводжують фінансово-економічну діяльність конкретної банківської установи.

У результаті впровадження механізму антикризового управління в практичну діяльність банку забезпечується його стійке функціонування й розвиток при будь-яких економічних, політичних і соціальних перетвореннях.

Сучасна система поглядів на антикризове управління сформувалася під впливом об'єктивних змін у світовому суспільному розвитку. Центральним об'єктом уваги виступає проблема гнучкості та адаптації до постійних змін зовнішнього середовища, що диктує керівництву банківських установ розробку відповідної стратегії.

Розробка й використання стратегій антикризового управління вже одержали достатнє поширення за кордоном і приймаються до уваги при оцінюванні якості банківського менеджменту в цілому.

Наявність якісної антикризової стратегії дає можливість банку:

- 1) швидко приймати важливі тактичні рішення;
- 2) мінімізувати неузгоджені дії різних підрозділів банку;
- 3) відокремлювати головні проблеми й завдання від другорядних у процесі поточної діяльності;
- 4) забезпечити погодженість у діях

співробітників на тих напрямках, які визначені в стратегії банку.

5) закріпити позитивний імідж банку в очах його реальних і потенційних клієнтів, партнерів і контрагентів.

Про те, що банк має таку стратегію, можуть свідчити наступні обставини:

- банк є ініціатором впровадження інновацій або лідером у своєму сегменті ринку;
- в банку створено систему показників, які можуть характеризувати успішність виконання стратегії;
- створено систему стратегічного, поточного й оперативного планування;
- співробітники банку знають і поділяють стратегічні цілі розвитку банку й методи їх досягнення;
- банк займає стійку конкурентну позицію на ринку;
- банк успішно розвивається, збільшуючи свій прибуток, долю на ринку;
- банк працює в певній ніші на ринку.

Для створення успішної антикризової стратегії вкрай важлива система ризик-менеджменту. Важливі кроки в цьому напрямку вже зроблені. Так, Національний банк України своєю постановою від 02.08.2004 р. № 361 затвердив методичні рекомендації з організації й функціонування систем ризик-менеджменту в банках України, які регламентують створення комплексної системи ризик-менеджменту, що забезпечувала б надійний процес виявлення, оцінювання, контролю й моніторингу всіх видів ризиків на всіх рівнях організації роботи в банках [10].

Слід зазначити, що банківським установам надається право самостійно визначатися зі змістом антикризової стратегії, але в будь-якому випадку в основі розробки зазначеної стратегії повинно знаходитися методичне забезпечення діагностики кризового стану з певним переліком індикаторів стану об'єкта.

Серед системи індикаторів кризового стану головна роль повинна бути відведена індикаторам ліквідності, оскільки криза ліквідності впливає на подальше функціонування банку. Такі індикатори можуть бути як кількісними (у вигляді показників, які у структурному виразі надають кількісну оцінку стану ліквідності) і якісні (наприклад, відповідність внутрішньобанківських положень по управлінню активами чи пасивами до вимог регулятора). До складу якісних показників пропонуємо включити зміну кредитного рейтингу (вітчизняного чи іноземного), що присвоюється банківській установі. Так, підвищення рейтингових показників, особливо тих, які присвоюються міжнародними рейтинговими агенціями, сприяє поліпшенню доступу банківської установи до ринку капіталів, дозволяє за більш низькими відсотковими ставками залучати кошти, що позитивно впливає на стан ліквідності й зменшує тиск виникнення кризових явищ у роботі установи. Навпаки, погіршення кредитного рейтингу, крім

проблем із залученням ресурсів, може викликати додатковий відтік ресурсів, подальше здорожчання їх залучення.

Індикатори ефективності управління банком також займають вагомий позицію в оцінюванні стану об'єкту, адже найчастіше, однією із основних причин розвитку кризових ситуацій у банках є недоліки в управлінні. До таких індикаторів слід віднести показники прибутковості (активів і капіталу), доходності активів, витратності активів, коефіцієнт дієздатності, загальний показник рентабельності.

В разі діагностування кризового стану на основі індикаторів ефективності управління банком зміна вищої керівної ланки розглядається як найбільш швидкий захід для стабілізації ситуації. Крім цього, паралельно переглядаються й удосконалюються підходи до оцінювання кредитів, ціноутворення, раціоналізації внутрішніх процедур, у тому числі внутрішнього аудиту й кадрової політики. Все це разом сприяє поліпшенню структури управління банком і має назву операційної реструктуризації.

При операційній реструктуризації банк фокусує увагу на основному бізнесі, що передбачає закриття або скорочення неприбуткових філій у країні та за кордоном, відмову від паралельних напрямків бізнесу, інші заходи, спрямовані на посилення конкурентних переваг банку. У зв'язку з цим, рекомендуємо активно використовувати твінінг, що являє собою угоду з надійним іноземним банком про операційну реструктуризацію. Точніше кажучи, успішний іноземний банк може відряджати своїх експертів для роботи у вищій керівній ланці і допомоги у адаптації до нових стандартів ведення бізнесу до проблемної банківської установи. На відміну від односторонньої технічної допомоги, що надається через приватних консультантів, твінінг є рівноправним співробітництвом між двома керівними органами банківських установ задля реалізації антикризової стратегії.

Дослідження напрямків і механізму антикризового управління в банківському секторі економіки дозволяє зробити наступні **висновки**:

1) Традиційні методи антикризового управління не завжди дозволяють отримати очікуваний результат, підтвердженням чого є наслідки глибокої кризи в банківському секторі України. Така ситуація створює потребу у впровадженні децентралізованого підходу до організації банківського регулювання та нагляду, як найбільш гнучкого щодо ранньої діагностики кризових явищ та застосування механізмів антикризового управління. Доречним, на нашу думку, є врахування досвіду Німеччини для вдосконалення вітчизняного банківського регулювання та нагляду.

2) Ефективне антикризове управління банківською діяльністю, значною мірою, залежить від здатності банку передбачати і прогнозувати складні економічні явища, розробляти заходи щодо їхнього подолання. Задля зниження ймовірності кризових явищ рекомендуємо банкам розробляти антикризову стратегію, яка дозволить прискорити й спростити

прийняття необхідних управлінських рішень та скоротити можливі альтернативні дії.

3) Банківські установи повинні постійно вдосконалювати методичну складову антикризової стратегії, особливо в частині доповнення якісних індикаторів ліквідності, оскільки саме криза ліквідності впливає на подальше функціонування банку. Пропонуємо до складу якісних показників включити зміну кредитного рейтингу (вітчизняного чи іноземного), що присвоюється банківській установі.

4) У випадку діагностування в банку кризового стану на основі індикаторів ефективності управління, доцільно використовувати твінінг, що являє собою угоду з надійним іноземним банком про операційну реструктуризацію.

Використання запропонованих заходів дозволить банкам успішно долати негативні наслідки економічних криз, забезпечуючи при цьому власний надійний і стійкий розвиток.

4 Список використаних джерел

1. *Авдошина, З. А.* Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.cfn.ru/management/antirecessionary_management.shtml
2. Антикризисное управление [Текст] : учебник / Под редакцией Э. М. Короткова. – М. : Инфра-М, 2000. – 432 с.
3. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання [Текст]: монографія / В. В. Коваленко, М. В. Суганяка, В. І. Фучеджи. – Одеса, 2013. – 381 с.
4. *Барановський, О.* Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн [Текст] / О. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 4. – С. 8-19.
5. *Галимов, И. А.* Актуальность антикризисного управления для России [Текст] / И. А. Галимов, Л. Н. Ардеева // Молодой ученый. – 2014. – № 9. – С. 261-263.
6. *Коваленко, Д. І.* Організація антикризового управління в банківському секторі економіки [Текст] / Д. І. Коваленко // Вісник Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім. Григорія Сковороди. – 2013. – Вип. 20/2. – С. 288-296.
7. *Костогриз, В.* Аспекти антикризового управління банківською діяльністю в Україні [Текст] / В. Костогриз // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 156-158.
8. *Кошкин, В. И.* Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «управление развитием организации». Модуль 11 [Текст] / В. И. Кошкин, С. Г. Беляев; Под ред. В. И. Кошкина. – М. : Инфра-М, 2000. – 512 с.
9. *Лисенок, О. В.* Нормативно-індексна модель оцінки соціально-економічної ефективності банківської діяльності [Текст] / О. В. Лисенок // Облік і фінанси. – 2015. – № 4(70). – С. 98-104.

10. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України : Постанова Правління Національного банку України від 02.08.2004 р. № 361 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04>

11. Науменкова, С. Проблеми підтримки фінансового сектору в умовах світової кризи [Текст] / С. Науменкова // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 6. – С. 12-18.

12. Показники фінансової звітності банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category>

13. Садыкова, А. Э. Основы антикризисного управления в коммерческом банке [Текст] / А. Э. Садыкова // Экономика, управление, финансы: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). – Пермь : Зебра, 2015. – С. 91-93.

14. Тавасиев, А. М. Антикризисное управление кредитными организациями [Текст] / А. М. Тавасиев. – М. : Издательство «Юнити-Дана», 2006. – 480 с.

4 References

1. Avdoshina, Z. A. (2006). *Antikrizisnoe upravlenie: suschnost, diagnostika, metodiki [Anti-crisis management: the nature, diagnosis, procedures]*. Retrieved from http://www.cfn.ru/management/antirecessionary_management.shtml

2. Korotkova, E. M. and others. (2000). *Antikrizisnoe upravlenie [Anti-crisis management]* (Ed. by E. M. Korotkova). Moskva: Infra-M.

3. Kovalenko, V. V., Suhaniaka, M. V., Fuchedzhy, V. I. (2013). *Antykryzove finansove upravlinnia v systemi subiektiv ekonomichnoi diialnosti: metody ta instrumenty otsiniuvannia [Anti-crisis management in the financial system of economic entities: methods and assessment tools]*. Odesa: Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet.

4. Baranovskyi, O. (2009). Antykryzovi zakhody uriadiv i tsentralnykh bankiv zarubizhnykh krain [Anti-crisis measures of governments and central banks of foreign countries]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy*, No. 4., 8-19.

5. Galimov, I. A. & Ardeeva, L. N. (2014). Aktualnost antikrizisnogo upravleniya dlya Rossii [The

urgency of anti-crisis management for Russia]. *Molodoy ucheniy*, No. 9, 261-263.

6. Kovalenko, D. I. (2013). Orhanizatsiia antykryzovoho upravlinnia v bankivskomu sektori ekonomiky [The organization of anti-crisis management in the banking sector]. *Visnyk Pereiaslav-Khmelnitskoho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu im. Hryhoriia Skovorody*, Vol. 20/2, 288-296.

7. Kostohryz, V. (2010). Aspekty antykryzovoho upravlinnia bankivskoiu diialnistiu v Ukraini [Aspects of anti-crisis management in the banking of Ukraine]. *Ekonomichnyi analiz*, Vol. 7, 156-158.

8. Koshkyn, V. Y. & Beliaev, S. H. (2000). *Antykryzysnoe upravleniye: 17-modulnaia prohramma dlia menedzherov «upravleniye razvytiem orhanyzatsyy»*. Modul 11 [Anti-crisis management: the 17-modular program for managers. Module 11] (ed. by V. Y. Koshkyn). Moskva: Ynfra-M.

9. Lysenok, O. V. (2015). Normatyvno-indeksna model otsinky sotsialno-ekonomichnoi efektyvnosti bankivskoi diialnosti [Regulatory-index model for evaluation of banking socioeconomic efficiency]. *Oblik i finansy*, No. 4(70), 98-104.

10. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2004). *Metodychni rekomendatsii shchodo orhanizatsii ta funktsionuvannia system ryzyk-menedzhmentu v bankakh Ukrainy [Guidelines on the organization and operation of risk management system in banks of Ukraine]*. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04>

11. Naumenkova, S. (2009). Problemy pidtrymky finansovoho sektoru v umovakh svitovoi kryzy [Problems of support the financial sector during the global crisis]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy*, No. 6, 12-18.

12. Pokaznyky finansovoi zvitnosti bankiv Ukrainy [Indicators of financial reporting of Ukrainian banks]. Retrieved from <http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category>

13. Sadyikova, A. E. (2015). Osnovy antikrizisnogo upravleniya v kommercheskom banke [Basics of anti-crisis management in a commercial bank]. In *Ekonomika, upravlenie, finansyi: materialy IV mezhdunar. nauch. konf.* (pp. 91-93). Perm: Zebra.

14. Tavasiev, A. M. (2006). *Antikrizisnoe upravlenie kreditnyimi organizatsiyami [Anti-crisis management by credit institutions]*. Moskva: Yzdatelstvo «Yunyty-Dana».