

aspects of improving financial and credit mechanism]. *Visnyk TNEU*, no. 4 (2008): 57-65.

Rudenko, L. V. *Mizhnarodni kredytno-rozrakhunkovi ta valiutno operatsii* [International credit-rated and foreign currency transactions]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2007.

Vasenko, V. K. *Valiutno-finsansovyi mekhanizm zovnishnyoeko-*

nomichnoi diialnosti [Monetary and financial mechanism of foreign trade]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2004.

Vozniuk, O. B. "Pryntsypy i mekhanizmy rehulivannia svitovoho ta rehionalnykh finansovykh rynkiv" [The principles and mechanisms of regulation of global and regional financial markets]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy NBU*, no. 2 (17) (2013): 34-38.

УДК 336.717.8

МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ

© 2015 ЖОВТАНЕЦЬКА Я. В.

УДК 336.717.8

Жовтанецька Я. В. Механізм антикризового управління діяльністю банків

Мета статті полягає у поглибленні теоретичних засад антикризового управління банками й розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізму антикризового управління в банківській сфері. На основі узагальнення існуючих наукових підходів представлено авторське визначення економічного терміна «антикризове управління банком». У результаті дослідження автором запропоновано складові механізму антикризового управління діяльністю банків, конкретизовано його форми, методи, важелі та інструменти на макро- й мікрорівнях у рамках суб'єктно-об'єктних відносин. Такий підхід дозволяє виокремити необхідні заходи антикризового управління з метою виявлення, попередження, нейтралізації й мінімізації кризових явищ і ситуацій, може використовуватися як превентивна й реактивна форми антикризового менеджменту. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є необхідність обґрунтування специфіки дії фінансових інструментів на діяльність банківських установ з урахуванням особливостей передачі активів та зобов'язань проблемних установ, їх капіталізації та реорганізації з використанням об'єднувальних, розподільчих форм і шляхом купівлі-продажу.

Ключові слова: криза, антикризове управління, механізм антикризового управління, реактивний і превентивний менеджмент.

Рис.: 1. Бібл.: 12.

Жовтанецька Ярина Всеволодівна – аспірантка, Інститут регіональних досліджень НАН України (вул. Козельницька, 4, Львів, 79026, Україна)
E-mail: zhovtanetskayaryna@gmail.com

УДК 336.717.8

Жовтанецкая Я. В. Механизм антикризисного управления деятельностью банков

Цель статьи заключается в углублении теоретических основ антикризисного управления банками и разработке рекомендаций по совершенствованию механизма антикризисного управления в банковской сфере. На основе обобщения существующих научных подходов представлено авторское определение экономического термина «антикризисное управление банком». В результате исследования автором предложены составляющие механизма антикризисного управления деятельностью банков, конкретизированы его формы, методы, рычаги и инструменты на макро- и микроуровнях с выделением субъектно-объектных отношений. Такой подход позволяет использовать необходимые меры антикризисного управления с целью выявления, предупреждения, нейтрализации и минимизации кризисных явлений и ситуаций, может использоваться как превентивная и реактивная формы антикризисного менеджмента. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является необходимость обоснования специфики действия финансовых инструментов на деятельность банковских учреждений с учетом особенностей передачи активов и обязательств проблемных учреждений, их капитализации и реорганизации с использованием объединительных, разделительных форм и путем покупки-продажи.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, механизм антикризисного управления, реактивный и превентивный менеджмент.

Рис.: 1. Библ.: 12.

Жовтанецкая Ярина Всеволодовна – аспірантка, Інститут регіональних досліджень НАН України (вул. Козельницька, 4, Львів, 79026, Україна)
E-mail: zhovtanetskayaryna@gmail.com

UDC 336.717.8

ZhovtanetskaYa. V. The Mechanism of Crisis Management of Banks

The article is aimed to deepen the theoretical framework of crisis management in banks and to elaborate recommendations on improvement of the mechanism of crisis management in the banking sector. Developed on the basis of existing scientific approaches, the author's definition of the economic term «crisis management of bank» has been presented. Based on results of research by the author, components of the mechanism of crisis management of banks activities have been proposed, its forms, methods, leverages and tools have been specified at the macro and micro levels, with allocating the subject-object relations. This approach enables to use appropriate measures of crisis management with a view to the detection, prevention, neutralization and minimizing crisis developments and crisis situations, it can be used as both preventive and reactive form of crisis management. Prospect of further research in this area is the need to substantiate the specifics of impact of financial tools on activities of banking institutions, taking into account particularities of the transfer of assets and liabilities of troubled financial institutions, their capitalization and reorganization using forms of integration and separation, as well as by means of purchase and sale.

Key words: crisis, crisis management, crisis management mechanism, reactive and preventive management.

Рис.: 1. Bibl.: 12.

ZhovtanetskaYaryna V. – Postgraduate Student, Institute of Regional Researches NAS of Ukraine (vul.Kozelnytska, 4, Lviv, 79026, Ukraine)
E-mail: zhovtanetskayaryna@gmail.com

Процеси євроінтеграції та фінансової конвергенції в умовах глобалізації фінансових ринків посилюють ймовірність виникнення кризових явищ і загроз у фінансово-кредитній системі загалом й окремих банківських установах зокрема. Заходи НБУ, які пов'язані з необхідністю стабілізації грошово-кредитного ринку і забезпечення стійкості грошової одиниці – гривні значн. мірj. є запізнілими та малоефектив-

ними з позицій макроекономічної стабільності. Такими зовнішніми дестабілізуючими чинниками можна вважати, насамперед, девальвацію національної грошової одиниці, підвищення облікової ставки НБУ до 30%, 75%-ний обов'язковий продаж експортної виручки, заборону на дострокове вилучення депозитів населенням тощо. Сучасні умови функціонування банків України характеризуються недостатнім рівнем їх капіталізації, низь-

кою якістю активів й відтоком депозитних зобов'язань, значним обсягом пролонгованих і безнадійних до повернення кредитів, що призвело до збитковості як банківського сектора в цілому, так і окремих установ. Такі умови актуалізують необхідність формування дієвих управлінських рішень та заходів антикризового управління банківським сектором економіки на макро- й мікрорівнях з урахуванням зовнішніх й внутрішніх небезпек й загроз.

Дослідженню основних проблем в банківському секторі та формуванню системи заходів антикризового управління присвячені наукові праці таких вітчизняних науковців, як: Болдирев О. О. [4], Зверяков О. М. [5], Коваленко В. В. [6], Коваленко Д. І. [7], Кондрат І. Ю. [8], Коренева О. Г. [9], Манжос С. Б. [10], Степаненко А. І. [11], Чуб П. М. [12] та ін. Однак, незважаючи на значний науковий доробок учених, потребують подальшого дослідження питання, пов'язані з виявленням основних проблем та чинників, які призводять до збиткової діяльності банківських установ, і впровадженням механізму антикризового управління банками відповідно до форм, методів, інструментів й важелів, що реалізуються на макро- й мікрорівнях.

Метою статті є поглиблення теоретичних засад антикризового управління банками й розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізму антикризового управління в банківській сфері.

У наукових працях вітчизняних учених відсутні одностайні підходи до визначення категорії «антикризове управління банками». У зв'язку з наявністю значної кількості дестабілізуючих факторів, які негативно впливають на фінансову стійкість як окремого банку, так і банківської системи загалом, вважаємо за доцільне розкрити суть антикризового управління банками, яке повинно здійснюватись органами державної влади, НБУ та менеджерами окремого банку.

Зокрема, Манжос С. Б. розглядає антикризове управління банківською діяльністю як комплекс взаємопов'язаних та взаємообумовлених обмежень, принципів, процесів, процедур та заходів державних органів влади, центрального банку та менеджменту окремих банківських установ, спрямованих на досягнення ефективного функціонування як всієї банківської системи, так і окремої банківської установи [10, с. 16].

Кондрат І. Ю. визначає антикризове управління банком як комплекс засобів та заходів правового, організаційного та фінансового характеру, котрі спрямовані на виявлення та попередження кризових ситуацій в діяльності банку, відновлення його ліквідності, платоспроможності, конкурентної позиції на ринку, а також забезпечення тривалої фінансової стійкості [8, с. 464].

На думку Зверякова О. М., антикризове управління банком – це система управлінських заходів щодо діагностики, нейтралізації і подолання кризових явищ і їх чинників на макро-, мезо- та мікрорівнях економіки з метою мінімізації збитків від кризи та створення умов щодо подальшого розвитку банківської установи [5, с. 82].

Науковець Коренева О. Г. стверджує, що антикризове управління діяльністю банку – це комплекс заходів

щодо виявлення факторів, які спричиняють кризу, профілактики, своєчасної діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ, спрямований на досягнення цілей діяльності комерційного банку, реалізацію його стратегії та прогресивний розвиток [9]. Така ж позиція прослідковується у публікаціях П. М. Чуб, котра вважає, що антикризове управління – це сукупність методів, прийомів, що дозволяють розпізнавати кризи, здійснювати їх профілактику, долати їх негативні наслідки, згладжувати перебіг кризи [12, с. 205].

Болдирев О. О. трактує антикризове управління банком як сукупність економічних відносин, що виникають з приводу діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ як на макро-, так і мікрорівнях [4, с. 4].

Отже, огляд існуючих теоретичних підходів до розкриття суті поняття «антикризове управління банками» свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування даного економічного поняття. Узагальнюючи існуючі наукові підходи, антикризове управління банками, на нашу думку, доцільно розглядати як систему заходів, при якій суб'єкт антикризового управління за допомогою форм, методів, важелів та інструментів здійснює виявлення, попередження, нейтралізацію й мінімізацію кризових явищ, забезпечуючи ефективне функціонування банківських установ на основі ризик-орієнтованого підходу.

У контексті запропонованого визначення, на нашу думку, механізм антикризового управління банками – це сукупність форм, методів, важелів та інструментів реалізації заходів антикризового управління на макро- й мікрорівнях, за допомогою яких досягається позитивний ефект та мінімізація впливу існуючих кризових явищ і загроз (рис. 1).

Представлені складові механізму антикризового управління діяльністю банків конкретизують інструментарій спрямованості управлінських рішень в рамках суб'єктно-об'єктних відносин.

На макроекономічному рівні основними суб'єктами антикризового управління банками визначено Національний банк України, Кабінет Міністрів України, Верховну Раду України та Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, які здійснюють нормативне і законодавче регулювання банківської діяльності, її регулювання й нагляд, а також визнання банківських установ проблемними й нежиттєздатними. Об'єктом управління визначено кризові явища і процеси, характерні для фінансово-економічної діяльності системи комерційних банків.

Основними формами антикризового управління на загальнодержавному рівні є: 1) державне антикризове управління, яке реалізується шляхом регулювання фінансово-економічних процесів з метою стабілізації грошово-кредитного ринку й банківської системи, захисту інтересів вкладників і кредиторів, забезпечення фінансової безпеки держави; 2) антикризове регулювання з боку НБУ як система антикризових правових й нормативних актів, спрямована на відновлення ліквідності й платоспроможності банківського сектора економіки та довіри до нього з обмеженнями щодо відтоку депози-

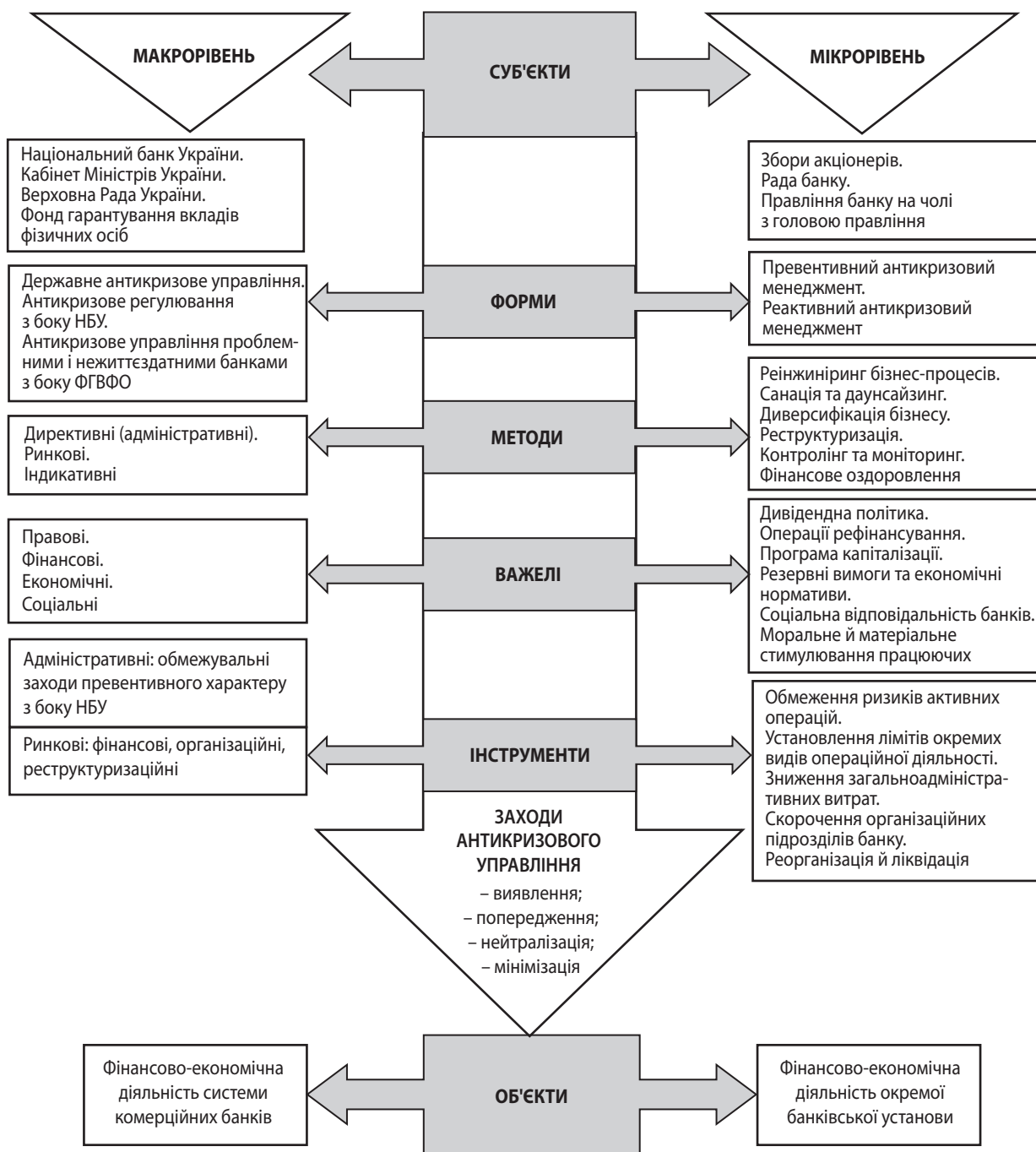


Рис. 1. Складові механізми антикризового управління діяльністю банків

Джерело: авторська розробка.

тів, зниження обсягів капіталу та якості активів на основі вдосконалення підходів до банківського регулювання і нагляду; 3) антикризове управління проблемними й нежиттєздатними банками з боку ФГВФО, яке передбачає формування антикризових заходів щодо відшкодування депозитів у разі настання ситуації їх недоступності та розробки антикризових програм у разі віднесення банків до категорії «проблемних» або «нежиттєздатних».

Методи антикризового управління – це способи дії, спрямовані на забезпечення результативності антикризового управління. Їх доцільно конкретизувати в рамках директивних (адміністративних), ринкових та індикативних. Поділяємо твердження

А. Степаненка, що вибір директивних методів управління національною економікою передбачає концентрацію влади в єдиному центрі. В іншому разі такий метод не може бути реалізований. Директивне управління потребує планування, жорсткої дисципліни і скоординованості дій органів управління, адже це пов'язано зі стримуванням здатності економіки до саморегуляції. Тому відсутність координації між суб'єктами управління зумовлює появу хаосу у сфері управлінських рішень і дестабілізацію економіки [11, с. 100].

Ринкові методи не передбачають прямих обмежень або лімітів, їх дія має непрямий характер і ґрунтується на економічній зацікавленості банківфункціонувати в рамках визначених методів.

Застосування індикативних методів має рекомендаційно-орієнтуєчий характер, базується на системі правових та економічних регуляторів і стимулює суб'єктів економічних відносин до здійснення фінансової діяльності у напрямках, які відповідають чітко визначеним цілям й пріоритетам розвитку.

Антикризові важелі – це прийоми дії та реалізації методів. Їх доцільно розглядати в контексті правових, фінансових, економічних й соціальних антикризових важелів.

Правові важелі – це нормативно-правове забезпечення питань антикризового управління, яке охоплює Закони України, постанови та положення Кабінету Міністрів, Верховної Ради, НБУ та ін. інституцій.

Фінансові важелі можна трактувати як сукупність фінансових засобів, які використовуються на загальнодержавному рівні для впливу на розвиток банківської системи і стан грошово-кредитного ринку з метою реалізації заходів фінансової політики держави. Такими антикризовими важелями в сучасних умовах виступають фінансові санкції та стимули, умови рефінансування та рекапіталізації за участю держави, ставки обов'язкового резервування коштів на коррахунках в НБУ, умови надання стабілізаційних кредитів тощо.

Економічні важелі – це комплекс антикризових засобів досягнення економічних цілей шляхом науково обгрунтованого державного впливу на відновлення економічних процесів на макроекономічному рівні та умов функціонування ринкової інфраструктури й розвитку підприємництва, активізації інноваційно-інвестиційного процесу, стимулювання ділової активності і протидії тіншовій економіці та шахрайству тощо.

Соціальні важелі – це гарантовані на державному рівні системи забезпечення соціального захисту населення в умовах настання кризових ситуацій та військових мобілізацій шляхом обгрунтування мінімальної заробітної плати, збереження робочих місць для учасників АТО, пенсійного забезпечення, захисту на випадок інвалідності й тимчасової непрацездатності, тощо.

Структуроутворюючим елементом механізму є інструменти, які являють собою засоби антикризового управління для досягнення поставлених цілей і завдань. На макроекономічному рівні інструменти антикризового управління доцільно систематизувати як адміністративні та ринкові.

Адміністративні інструменти представлені як обмежувальні заходи превентивного характеру з боку НБУ, зокрема з обмеження банківської конкуренції й запобігання системним кризовим явищам. Обмеження банківської конкуренції передбачає запровадження макроекономічного регулювання валютних операцій, обмеження валютних інтервенцій НБУ, регулювання процентних ставок, особливі умови функціонування санітарного й державних банків тощо. Антикризові заходи запобігання системним кризовим явищам охоплюють критеріальні ознаки визначення визнання системно важливих банківських установ за їх розмірами, фінансовими взаємовідносинами і напрямками діяльності [2] й обмеження щодо дострокового вилучення депозитів та

обсягів їх зняття, обов'язкове оподаткування доходів за депозитами тощо.

Ринкові інструменти антикризового управління доцільно розглядати в розрізі фінансових, організаційних, реструктуризаційних.

Фінансові інструменти пов'язані з наданням з боку НБУ кредитів рефінансування, надання фінансової допомоги та гарантійних відшкодувань за депозитами у разі настання їх недоступності, особливі умови функціонування спеціалізованого Ощадбанку та санітарного Родовідбанку.

Організаційні антикризові інструменти – це здійснення трансформаційних заходів у функціонуванні банківської системи, її організаційна перебудова на загальнодержавному, регіональному й локальному рівнях.

Реструктуризаційні антикризові інструменти – це комплекс заходів, спрямованих на структурну перебудову, зміну організаційно-правових форм функціонування та покращення фінансової стійкості банківської системи.

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

До форм антикризового менеджменту на мікрорівні віднесено: 1) реактивну, яка базується на чітко визначених заходах, спрямованих на відновлення попереднього докризового стану; 2) превентивну (попереджувальну), яка забезпечує ідентифікацію й подолання існуючих викликів та загроз, їх випереджувальну нейтралізацію.

Реінжиніринг бізнес-процесів як основний метод антикризового управління передбачає впровадження новітніх бізнес-процесів і введення сучасних інформаційних продуктів й технологій з метою забезпечення фінансової стійкості й конкурентоспроможності.

Саніція – це сукупність методів фінансового та організаційного характеру, спрямованих на нейтралізацію кризових явищ і ситуацій та фінансове оздоровлення банків, які перебувають у кризовому стані з метою відновлення їх платоспроможності й запобігання їх банкрутству та ліквідації. *Даунсайзинг* передбачає комплекс антикризових заходів, пов'язаних з оптимізацією організаційної структури банківських установ та їх філіальної мережі, скороченням адміністративно-управлінських витрат, пов'язаних із вивільненням кадрового складу.

Диверсифікація бізнесу базується на розосередженні фінансової, операційної та інвестиційної діяльності банків у портфельному, регіональному та галузевому сегментах.

Реструктуризація банку згідно з нормативно-правовими актами НБУ – це комплекс організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на покращення фінансового стану, підвищення ліквідності та платоспроможності,

зокрема шляхом реорганізації банку, повної або часткової зміни власника з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи-інвестора, яка не підлягає санації, що сприятиме фінансовому оздоровленню банку та дозволить задовольнити вимоги кредиторів [3].

Антикризовий контролінг – це сучасний метод забезпечення ефективного функціонування банку, спрямований на оптимізацію його прибутку й мінімізацію ризику із базуванням на загальних підходах до антикризового управління: діагностика фінансової кризи, цільові орієнтири антикризового управління, зміст й черговість антикризових заходів, оцінка їх ефективності, обґрунтування і прийняття рішень з антикризового менеджменту.

Антикризовий моніторинг банку – це спеціально організована система постійного відстежування стану кількісних і якісних параметрів діяльності банку, що передбачає: збір, систематизацію, обробку даних, формування результатів для використання раціонального інструментарію антикризового менеджменту.

Фінансове оздоровлення як метод антикризового управління має передбачати комплекс заходів окремого банку, спрямованих на поліпшення його фінансового стану, а також на усунення порушень, причин і умов, що призвели до погіршення його конкурентних позицій. План фінансового оздоровлення банку має включати: аналіз причин погіршення фінансового стану, заходи щодо його покращення з визначенням кількісних та/або якісних показників діяльності банку та строки їх виконання й відповідального виконавця. Прогнозні кількісні показники повинні відображати: дотримання обов'язкових економічних нормативів та порядку формування й зберігання обов'язкових резервів, підвищення рівня капіталізації банку, зниження рівня розбалансованості активів і пасивів за строками, підвищення рівня ліквідності, погашення кредитів рефінансування, наданих Національним банком, покращення якості активів, розширення (покращення) ресурсної бази, зниження залежності від міжбанківських операцій, забезпечення прибуткової діяльності тощо. Прогнозні якісні показники передбачають оцінку ефективності роботи менеджменту, управління ризиками, зменшення адміністративно-господарських витрат, які фінансуються за рахунок балансового прибутку банку та інше залежно від проблем банку [1].

До важелів антикризового управління діяльністю банків на мікрорівні, на нашу думку, доцільно віднести: дивідендну політику, операції рефінансування, програму капіталізації, резервні вимоги й економічні нормативи, соціальну відповідальність банків, моральне й матеріальне стимулювання працюючих.

Дивідендна політика в умовах наростання кризових явищ у діяльності банків повинна постійно переглядатись і носити обмежувальний характер щодо виплати дивідендів акціонерам (засновникам банків) та орієнтуватись на потреби нарощення рівня капіталізації до визначених НБУ мінімальних вимог.

Операції рефінансування – це діяльність банку щодо запозичення фінансових ресурсів від НБУ й інших

комерційних банків для подолання існуючих проблем і негативних явищ у його функціонуванні.

Програма капіталізації – це антикризовий важіль відновлення необхідного рівня капіталу за рахунок мобілізації внутрішніх й зовнішніх джерел: реінвестування прибутку, додаткової емісії акцій, залучення субординованого капіталу, продажу активів тощо.

У контексті реалізації антикризових заходів на мікрорівні банки повинні дотримуватись існуючих *резервних вимог і економічних нормативів* з метою уникнення штрафних санкцій за порушення вимог чинного банківського законодавства.

Соціальну відповідальність банків вважаємо одним із пріоритетів антикризового управління. Це обґрунтовано тим, що в умовах наростання дестабілізуючих чинників і проблемних аспектів функціонування банків гарантування доступності вкладів й збереження кадрового потенціалу залишатимуться важливими соціальними завданнями.

Моральне й матеріальне стимулювання – це антикризові важелі впливу шляхом забезпечення для працюючих підвищення кваліфікації у різноманітних видах банківського бізнесу та збереження матеріальних заохочень у несприятливих фінансово-економічних умовах функціонування банку.

Інструментами антикризового управління на рівні комерційного банку визначено обмеження ризиків активних операцій, встановлення лімітів окремих видів операційної діяльності, зниження загальноадміністративних витрат, скорочення організаційних підрозділів банку, реорганізація й ліквідація, кожен з яких спрямований на відновлення позитивної динаміки фінансово-економічних показників діяльності банківської установи.

ВИСНОВКИ

Неокризовий період функціонування банків України вимагає розробки дієвого механізму антикризового управління із урахуванням потреби конкретизації форм, методів, важелів та інструментів антикризового управління на макро- й мікрорівнях. Представлений у статті авторський підхід до обґрунтування складових антикризового механізму функціонування банків у рамках суб'єктно-об'єктних відносин носить прикладний характер і дозволяє виокремити необхідні заходи антикризового управління з метою виявлення, попередження, нейтралізації й мінімізації кризових явищ і ситуацій, може використовуватись як превентивна й реактивна форми антикризового менеджменту.

Подальші наукові дослідження повинні стосуватись також необхідності обґрунтування специфіки дії фінансових інструментів на діяльність банківських установ з урахуванням особливостей передачі активів та зобов'язань проблемних установ, їх капіталізації та реорганізації з використанням об'єднуювальних, розподільчих форм й шляхом купівлі-продажу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Положення про застосування Національним банком України заходів впливу за порушення банківського законо-

давства : затв. Постановою Правління НБУ від 17.08.2012 р. № 346 (зі змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1590-12/print1402575733494288>

2. Положення про порядок визначення системно важливих банків : затв. Постановою Правління НБУ від 25.12.2014 р. № 863 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0863500-14/print1402575733494288>

3. Положення про схвалення Методичних рекомендацій про порядок реорганізації, реструктуризації комерційних банків : затв. Постановою Правління НБУ від 09.10.2000 р. № 395 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>

4. Болдирев О. О. Антикризове управління банком : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08 / О. О. Болдирев. – К. : КНЕУ, 2012. – 20 с.

5. Зверяков О. М. Антикризове управління банком в умовах фінансової нестабільності / О. М. Зверяков // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2011. – Випуск 3(43). – С. 80 – 85.

6. Коваленко В. В. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія / В. В. Коваленко, М. В. Суганяка, В. І. Фучеджи. – Одеса, 2013. – 381 с.

7. Коваленко Д. І. Організація антикризового управління в банківському секторі економіки / Д. І. Коваленко // Економічний вісник університету. – 2013. – № 20/2. – С. 288 – 295.

8. Кондрат І. Ю. Антикризове управління фінансами банків на прикладі ПАТ «БРОКБІЗНЕСБАНК» / І. Ю. Кондрат, І. І. Топій // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2014. – № 797. – С. 461 – 469.

9. Коренєва О. Г. Формування системи антикризового управління в банківських установах / О. Г. Коренєва // Ефективна економіка. – 2012. – № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1150>

10. Манжос С. Б. Антикризове управління банківською діяльністю: форми і технології / С. Б. Манжос // Науковий вісник херсонського державного університету. – 2014. – Випуск 6. Частина 5. – С. 16-20.

11. Степаненко А. І. Незалежність центрального банку як головний чинник його діяльності / А. І. Степаненко // Економіка і прогнозування. – 2010. – № 4. – С. 99 – 109 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econprog_2010_4_10.pdf

12. Чуб П. М. Антикризове управління у банківській діяльності / П. М. Чуб // Фінанси, облік і аудит. – 2012. – № 20. – С. 203 – 211.

Науковий керівник – Сторонянська І. З., доктор економічних наук, професор, заступник директора з наукової роботи ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», завідувач відділу регіональної фінансової політики

REFERENCES

Boldyriev, O. O. "Antykryzove upravlinnia bankom" [Crisis management bank]. *Dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.08*, 2012.

Chub, P. M. "Antykryzove upravlinnia u bankivskii diialnosti" [Crisis management in the banking business]. *Finansy, oblik i audyt*, no. 20 (2012): 203-211.

Kovalenko, V. V., Suhaniaka, M. V., and Fuchedzhy, V. I. *Antykryzove finansove upravlinnia v systemi sub'iektiv ekonomichnoi diialnosti: metody ta instrumenty otsiniuvannia* [Crisis management in the financial system of economic activity: methods and tools of evaluation]. Odesa, 2013.

Kovalenko, D. I. "Orhanizatsiia antykryzovoho upravlinnia v bankivskomu sektori ekonomiky" [Company crisis management in the banking sector]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, no. 20/2 (2013): 288-295.

Kondrat, I. Yu., and Topii, I. I. "Antykryzove upravlinnia finansamy bankiv na prykladi PAT «BROKBIZNESBANK»" [Crisis management finance banks for example PJSC "BROKBUSINESSBANK"]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 797 (2014): 461-469.

Korenjeva, O. H. "Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia v bankivskikh ustanovakh" [Formation of crisis management in the banking institutions]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1150>

[Legal Act of Ukraine] (2012). <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1590-12/print1402575733494288>

[Legal Act of Ukraine] (2000). <http://www.rada.gov.ua>

[Legal Act of Ukraine] (2014). <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0863500-14/print1402575733494288>

Manzhos, S. B. "Antykryzove upravlinnia bankivskoiu diialnistiu: formy i tekhnologii" [Crisis management banking: form and technology]. *Naukovyi visnyk khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 5, no. 6 (2014): 16-20.

Stepanenko, A. I. "Nezalezhnist tsentralnoho banku iak holovnyi chynnyk ioho diialnosti" [The independence of the central bank as a factor in its activities]. http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econprog_2010_4_10.pdf

Zvieriakov, O. M. "Antykryzove upravlinnia bankom v umovakh finansovoї nestabilnosti" [Crisis management bank in terms of financial instability]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 3 (43) (2011): 80-85.