

ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКАМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

©2022 РУЩИШИН Н. М., МЕДИНСЬКА Т. В., КЛИМЕНКО С. М.

УДК 338.124.4
JEL: G21; G32

Руцишин Н. М., Мединська Т. В., Клименко С. М. Застосування антикризового менеджменту банками України в умовах сучасних викликів

Метою статті є обґрунтування необхідності застосування антикризового менеджменту банківських установ як комплексної системи управління для дослідження, передбачення, усунення небезпек і загроз у кризових ситуаціях. Наведено підходи науковців до розкриття сутності антикризового менеджменту банків; наведено види та інструменти антикризового менеджменту банківських установ у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Проаналізовано сучасний стан і тенденції розвитку банківських установ України за 2016–2021 рр. Наведено результати рейтингування стійкості банків України впродовж досліджуваного періоду, які дають підстави стверджувати про необхідність підвищення стійкості вітчизняних банків на основі дієвих систем антикризового менеджменту. Наведено карту ризику банківських установ України, яка констатує скорочення макроекономічного ризику та кредитного ризику у 2021 р. порівняно з 2020 р., що вказує на певне поліпшення банківського регулювання в Україні. Окреслено комплекс антикризових заходів щодо підтримки банківських установ, ухвалених Національним банком України. Дослідивши розвиток банківських установ України за останні шість років, вважаємо, що застосування антикризового менеджменту є актуальним і необхідним для забезпечення належного рівня стійкості їх функціонування. Антикризовий менеджмент є важливим елементом діяльності банків України в умовах сучасних викликів і загроз, оскільки за допомогою ефективного його застосування можна досягти стабільного їх функціонування.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, банківські установи, активи банків, власний капітал банків, фінансова стійкість банків.

Рис.: 8. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 10.

Руцишин Надія Михайлівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

E-mail: nadiya_r@i.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1198-8582>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1769631/nadiya-rushchshyn/9>

Мединська Тетяна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

E-mail: tetyanamed16@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7998-4107>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1770310/tetyana-medynska-medynska-tv-tmedynska/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219556661>

Клименко Сергій Миколайович – магістрант, Львівський торговельно-економічний університет (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

E-mail: klymenko0407@gmail.com

UDC 338.124.4
JEL: G21; G32

Rushchshyn N. M., Medynska T. V., Klymenko S. M. Application of Anti-Crisis Management by Ukrainian Banks in the Face of Modern Challenges

The article is aimed at substantiating the need to use the anti-crisis management of banking institutions as a comprehensive management system for research, prediction, elimination of hazards and threats in crisis situations. The approaches of scholars to disclosure of essence of the anti-crisis management of banks are presented; the types and instruments of the anti-crisis management of banking institutions in the external and internal environment are provided. The current state and tendencies of development of banking institutions of Ukraine for 2016–2021 are analyzed. The results of rating of stability of banks of Ukraine during the researched period are presented, which give grounds to assert the need to increase the stability of domestic banks on the basis of effective anti-crisis management systems. A risk map of Ukrainian banking institutions is presented, which allows to assert a reduction in macroeconomic risk and credit risk in 2021 compared to 2020, which indicates a certain improvement in banking regulation in Ukraine. A complex of anti-crisis measures to support banking institutions adopted by the National Bank of Ukraine is outlined. Having studied the development of banking institutions of Ukraine over the past six years, we believe that the use of anti-crisis management is relevant and necessary to ensure an adequate level of sustainability of their functioning. Anti-crisis management is an important element of the activities of Ukrainian banks in the face of modern challenges and threats, by reason that with the help of its effective use it is possible to achieve their stable functioning.

Keywords: crisis management, banking institutions, bank assets, bank equity, financial stability of banks.

Fig.: 8. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 10.

Rushchshyn Nadiia M. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics (10 Tuhan-Baranovskoho Str., Lviv, 79005, Ukraine)

E-mail: nadiya_r@i.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1198-8582>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1769631/nadiya-rushchshyn/>

Medynska Tetyana V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics (10 Tuhan-Baranovskoho Str., Lviv, 79005, Ukraine)

E-mail: tetyanamed16@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7998-4107>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1770310/tetyana-medynska-medynska-tv-tmedynska/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219556661>

Klymenko Serhii M. – Graduate Student, Lviv University of Trade and Economics (10 Tuhan-Baranovskoho Str., Lviv, 79005, Ukraine)

E-mail: klymenko0407@gmail.com

Кризові явища безпосередньо впливають на стан та економічний розвиток країни. Активне поширення COVID-19 внесло свої корективи в діяльність банківських установ в Україні: перехід на дистанційне обслуговування, погіршення фінансових показників діяльності, запровадження антикризових заходів тощо. З метою подолання сучасних викликів стає більш актуальним застосування антикризового менеджменту в банківській діяльності.

Антикризовий менеджмент банківських установ зумовлений нестабільністю економічної ситуації, вимагає розробки заходів і застосування ефективних методів у системі управління.

Питання антикризового менеджменту банків досліджували багато як вітчизняних, так і іноземних науковців, а саме: Адамська О., Барановський О., Василенко В., Градов А., Жежерун Ю., Зверяков А., Зверяков М., Колесник О., Коваленко В., Кривовязюк І., Мельник В., Романчук С., Смовженко Т., Сирота В., Степаненко О., Стрікленд А., Тридід О., Томпсон А., Шершньова З. та інші.

Антикризовий менеджмент розглядається як комплексна система управління, що спрямовується на передбачення небезпек, дослідження й усунення загроз при виникненні кризових ситуацій. У літературних джерелах висвітлюються різні підходи до теоретичного визначення поняття «антикризовий менеджмент в банку».

В. Мельник та О. Колесник зазначають, що антикризовий менеджмент у банку – це сукупність поміркованих і взаємопов'язаних заходів, відповідних інструментів, спрямованих на попередження та подолання кризової ситуації в роботі банківської установи [1, с. 335].

За твердженням М. Зверякова та А. Зверякова, антикризовий менеджмент банку – управління, завданнями якого є створення умов для збереження фінансової стійкості та довіри до банків шляхом передбачення загроз кризових явищ, аналізу їх симптомів на мета-, макро- та мікрорівнях, розробки та впровадження ефективних дій щодо зменшення негативних наслідків кризи та використання впливу її чинників для формування подальшої стратегії розвитку банків [2, с. 61].

В. Сирота трактує дефініцію «антикризовий менеджмент банку» як комбінацію форм інституційного впливу та заходів організаційного та фінансово-економічного характеру в банківській діяльності, що спрямована на раннє виявлення, попередження та подолання кризових явищ із мінімальними затратами [3, с. 30].

В умовах сучасних викликів для ефективного управління банківськими установами важливим є застосування антикризового менеджменту, який сприятиме передбаченню, своєчасному розпізнаванню та вдалому вирішенню найскладніших управлінських завдань.

Метою дослідження є обґрунтування необхідності застосування антикризового менеджменту як одного з функціональних напрямів управління банківських установ.

Банківська система як структурний елемент фінансової системи країни сприяє розподілу фінансових ресурсів і грошових коштів в економіці. В умовах сьогодення (політичної, військової нестабільності, пандемії COVID-19, інфляції та загальної економічної дестабілізації) роль банківського сектора й ефективної діяльності банків на території України є вкрай важливим. Однією з головних передумов досягнення стабільного розвитку національної економіки є фінансова стійкість банківських установ, особливо в умовах кризи.

З метою підвищення ступеня стресостійкості банків до кризових явищ доцільно застосовувати антикризовий менеджмент, що сприятиме стабільному функціонуванню банківського сектора країни та національної економіки загалом. Здійснення антикризового менеджменту має на меті створення умов для збереження фінансової стійкості банків і передбачення викликів і загроз кризових явищ.

Види й інструменти антикризового менеджменту банківських установ за умов зовнішнього та внутрішнього середовища наведено на *рис. 1*.

Антикризові заходи доцільно обирати залежно від етапу функціонування банку. Банки можуть застосовувати аналітичні (для попередження кризової ситуації), фінансові (для вирішення першочергових поточних проблем), організаційно-управлінські (подолання глибокої кризи та її наслідків) інструменти окремо або їх комбінацію залежно від ситуації, яка склалася в банківських установах [4, с. 262].

Проаналізуємо сучасний стан і тенденції розвитку банківських установ України. Динаміку чисельності банків в Україні за 2016–2021 рр. наведено на *рис. 2*.

В Україні за останніх шість років чисельність банківських установ постійно зменшується – з 96 до 71 банку (на 13,42%), при цьому кількість банків: з іноземним капіталом скоротилася з 38 до 33 (на 15,39%), з національним капіталом – з 58 до 38 банків (34,48%), а зі 100% іноземним капіталом зросла – із 17 до 23 банків (+27,78%). Найбільше зменшення чисельності банківських установ спостерігається на початок 2020 р. і 2021 р., що є наслідком очищення банківської системи від нестабільних банків, які могли б негативно впливати на економічний розвиток країни та загрожувати стабільності банківської системи.

З одного боку, ліквідація неплатоспроможних банків та банків, які порушували українське законодавство, повинно позитивно вплинути на прозорість банківської системи. З іншого боку, надмірне зменшення учасників банківського сектора може призвести до погіршення конкурентного середовища й умов

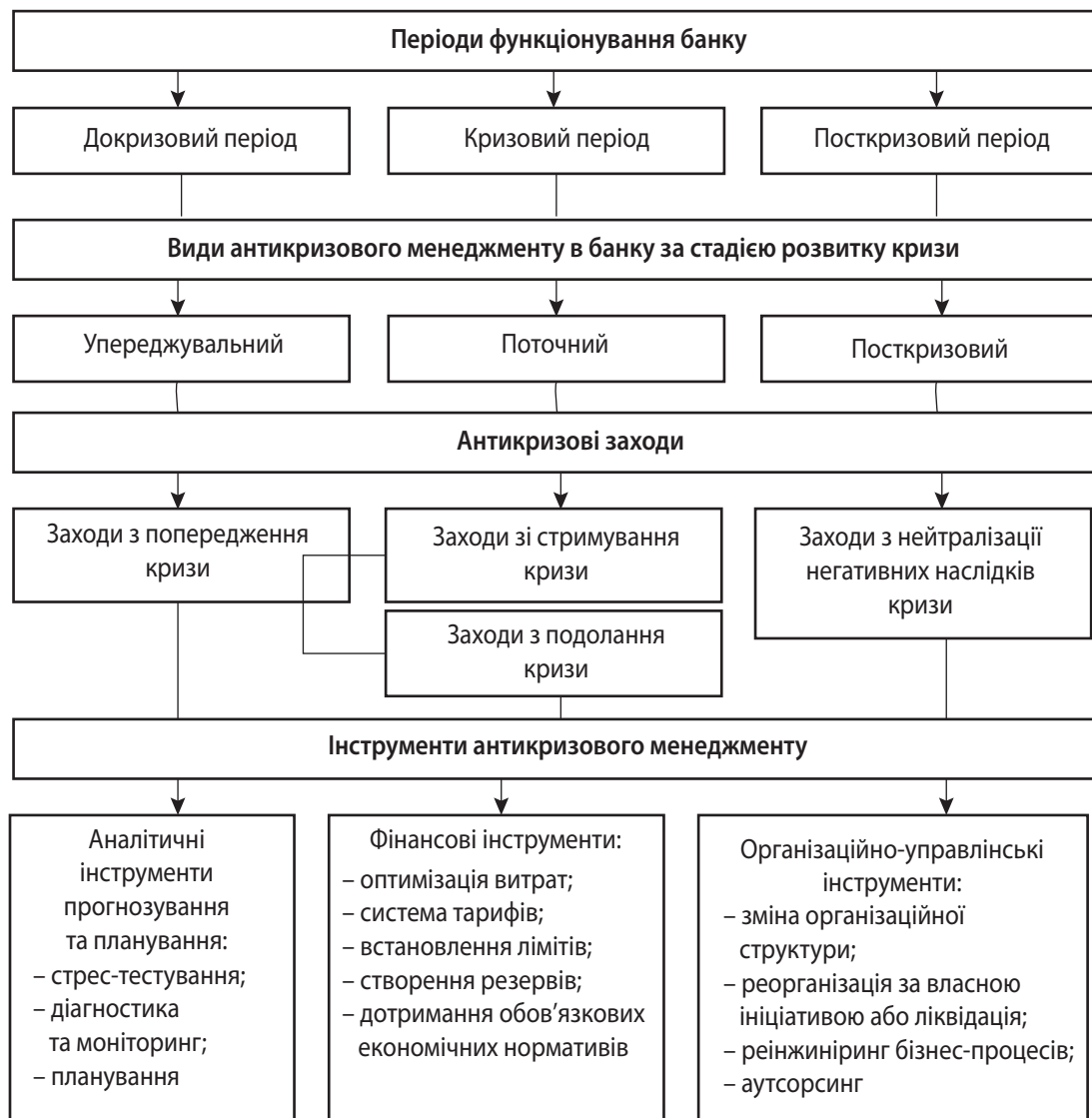


Рис. 1. Види та інструменти антикризового менеджменту банківських установ за умов зовнішнього та внутрішнього середовища [4, с. 262]

надання банківських продуктів. Основними причинами неефективності чи припинення діяльності банків є їх неспроможність нейтралізувати ризики, погашати свої зобов'язання, що зумовлено недостатністю ресурсної бази [6, с. 338, 342].

Враховуючи національні особливості функціонування банківської системи, банки швидко адаптуються до нових економічних умов функціонування, створюють банківські продукти, що користуються попитом у споживачів. Банки активно кредитують позичальників за високими відсотковими ставками. Ризиковість таких операцій вимагає від банків застосування активних механізмів зниження кредитних ризиків з метою забезпечення їх фінансової стійкості.

Рейтинг стійкості банків в Україні за 2016–2021 рр. наведено в *табл. 1*.

Дослідження даних *табл. 1* дає підстави виокремити банки, які на сьогодні змогли застосувати ефективні системи антикризового менеджменту. Наведені рейтинги свідчать про те, що банки з іноземним капіталом і державні банки використовують системи антикризового менеджменту. Результати рейтингування дають підстави стверджувати про необхідність підвищення стійкості вітчизняних банків через формування та розвиток дієвих систем антикризового менеджменту.

Про можливість банківських установ стосовно як залучення капіталу, так і кредитування економіки значною мірою свідчать тенденції щодо зміни обсягу та структури активів, зростання яких об'єктивно розширює можливості банків щодо кредитування суб'єктів господарювання та населення. Розглянемо активи банків в Україні, що були сформовані впродовж 2016–2021 рр. (*рис. 3*).

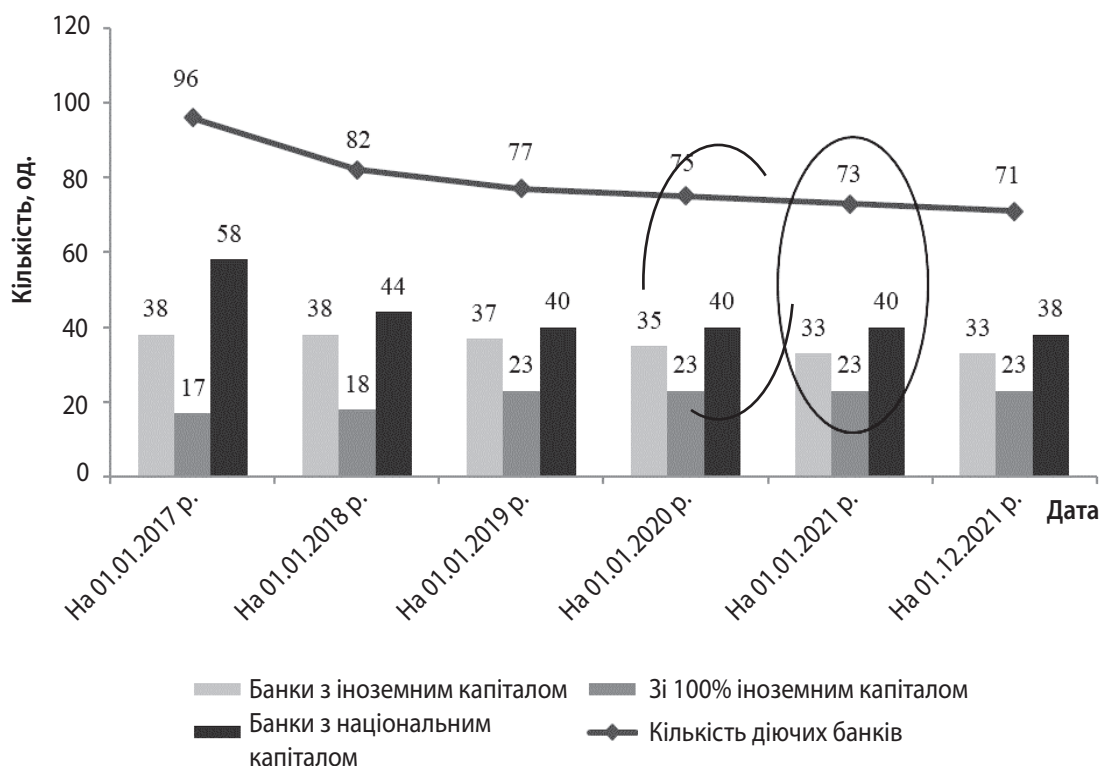


Рис. 2. Динаміка чисельності банків в Україні за 2016–2021 рр.

Джерело: побудовано за даними [5].

Таблиця 1

Рейтинг стійкості банків в Україні за 2016–2021 рр.

На 01.01.2017 р.		На 01.01.2018 р.		На 01.01.2019 р.		На 01.01.2020 р.		На 01.01.2021 р.	
Назва банку	Оцінка	Назва банку	Оцінка	Назва банку	Оцінка	Назва банку	Оцінка	Назва банку	Оцінка
Креді Агрі-коль Банк	4,48	Райффай-зен Банк	4,74	Райффай-зен Банк	4,58	Райффай-зен Банк	4,84	Райффай-зен Банк	4,66
Прокредит Банк	4,34	Укрсиб-банк	4,38	Укрсиб-банк	4,49	Укрсиб-банк	4,62	Креді Агрі-коль Банк	4,31
Укрексім-банк	4,13	Креді Агрі-коль Банк	4,06	ОТП Банк	4,15	Креді Агрі-коль Банк	4,59	ОТП Банк	4,27
Укрсиббанк	4,10	ОТП Банк	3,87	Креді Агрі-коль Банк	4,06	ОТП Банк	4,45	Укрсиб-банк	4,16
Кредобанк	4,08	Кредо-банк	3,86	Прокредит Банк	4,03	Прокредит Банк	4,18	Кредо-банк	3,96
Альфа Банк	3,97	Прокре-дит Банк	3,81	Кредобанк	3,85	Укргазбанк	4,12	Приват-банк	3,91
Ощадбанк	3,94	Укргаз-банк	3,72	Укргазбанк	3,83	Приват-банк	4,11	Прокре-дит Банк	3,85
Райффай-зен Банк	3,87	Ощадбанк	3,69	Укрексім-банк	3,69	Кредобанк	4,06	Альфа Банк	3,74
Мегабанк	3,81	Укрексім-банк	3,61	ПУМБ	3,67	Ощадбанк	3,94	ПУМБ	3,70
Правекс Банк	3,80	Альфа Банк	3,52	Ощадбанк	3,65	ПУМБ	3,90	Ощадбанк	3,49

Джерело: складено за даними [7].

За 2016–2021 рр. активи банків постійно зростали – з 1 256 299 млн грн на 01.01.2017 р. до 1 979 298 млн грн на 01.12.2021 р., незважаючи на кризові ситуації та події в економіці країни. Динаміку приросту активів банків в Україні впродовж 2016–2021 рр. наведено на *рис. 4*.

Дані *рис. 4* наочно демонструють приріст активів банківської системи в Україні протягом 2016–2021 рр. Можна зазначити, що лише у 2019 та 2021 рр. був незначний їх приріст, спричинений девальвацією національної валюти й активним закриттям банківських

установ у країні та визнання їх неплатоспроможними, а найбільший приріст спостерігався у 2020 р.

Значне зниження активів змусило банківські установи збільшити обсяги власного капіталу для забезпечення фінансової стійкості. НБУ було розроблено план докапіталізації банків з метою підвищення їх фінансової стійкості. Динаміку обсягу власного капіталу банків в Україні впродовж 2016–2021 рр. наведено на *рис. 5*.

На *рис. 5* спостерігаємо, що на 01.12.21 р. банки України наростили власний капітал до позначки

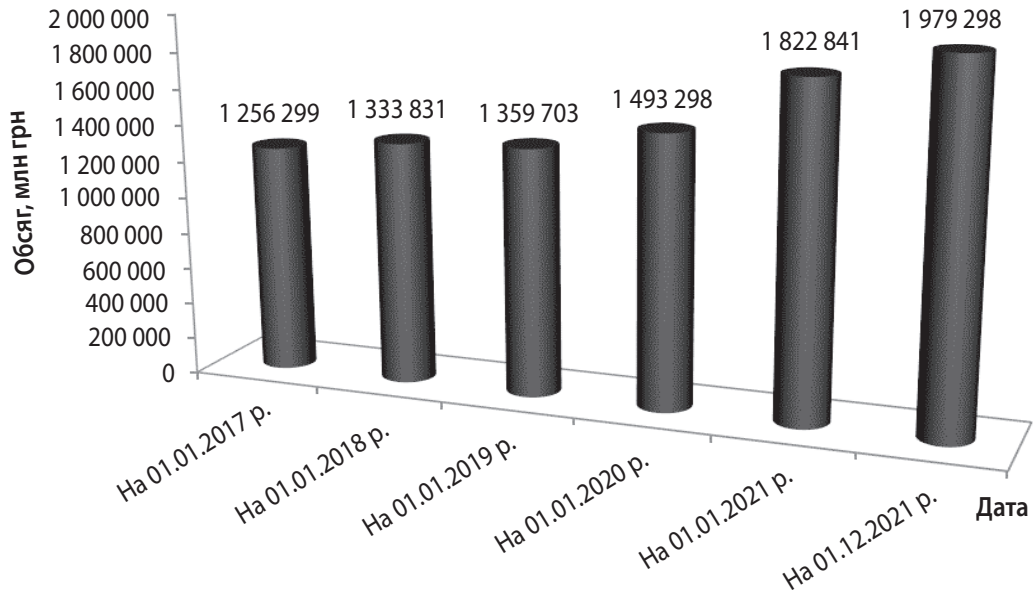


Рис. 3. Динаміка обсягу активів банків в Україні впродовж 2016–2021 рр.

Джерело: побудовано за даними [5].

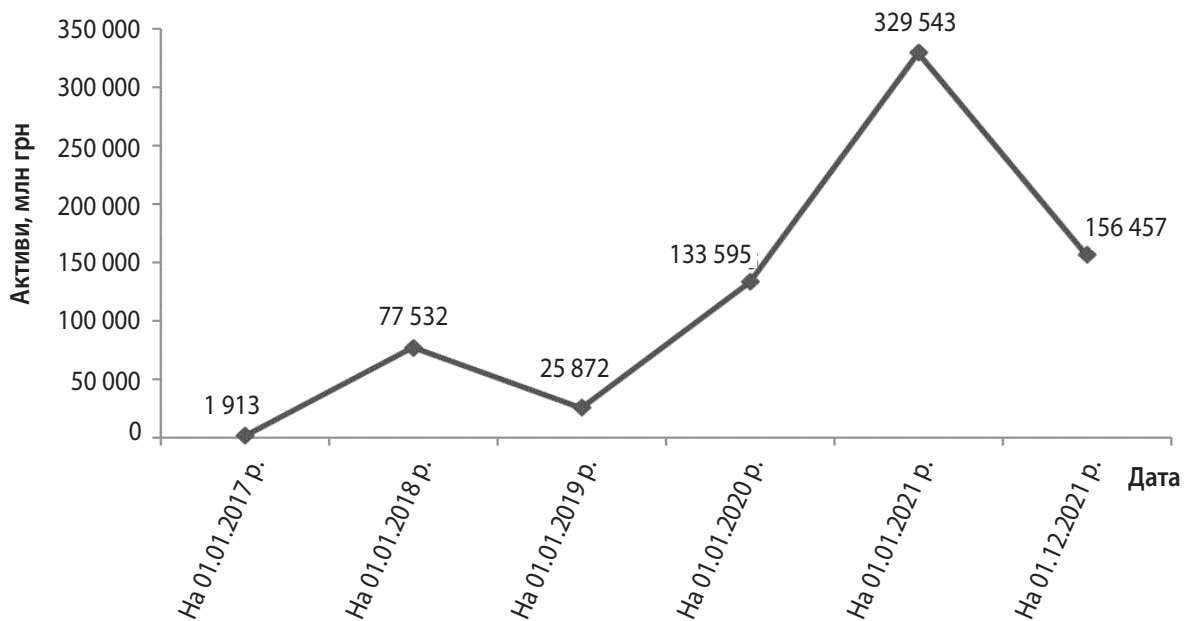


Рис. 4. Динаміка приросту активів банків в Україні впродовж 2016–2021 рр.

Джерело: побудовано за даними [5].

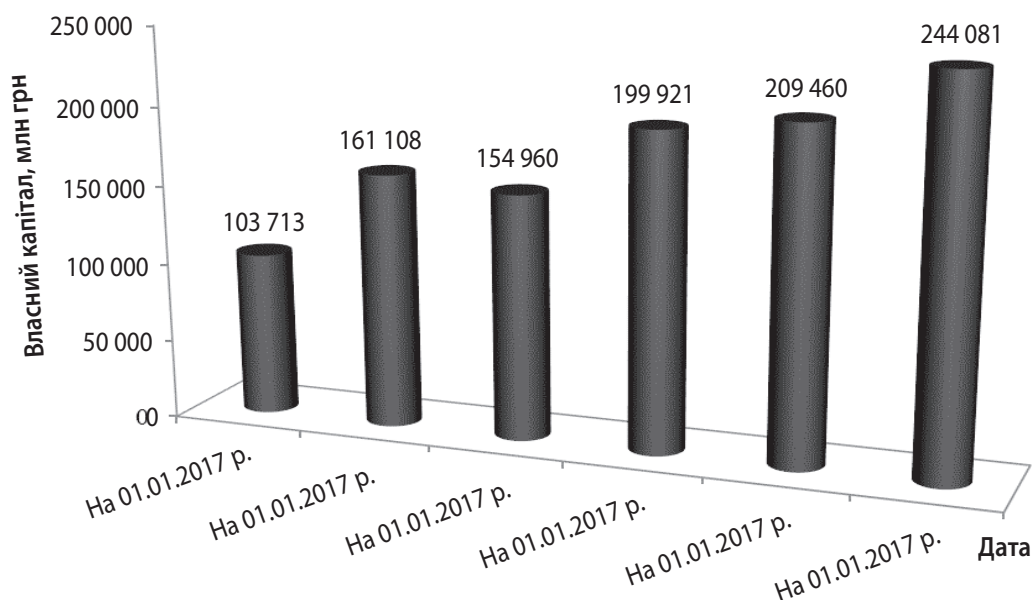


Рис. 5. Динаміка обсягу власного капіталу банків в Україні впродовж 2016–2021 рр.

Джерело: побудовано за даними [5].

244 081 млн грн, відповідно за останні шість років відбулося зростання обсягу власного капіталу зі 103 713 млн грн на 01.01.2017 р. до 244 081 млн грн на 01.12.2021 р.

Зуважимо, що протягом 2016–2021 рр. в Україні обсяг власного капіталу банків постійно збільшувався, а на 01.01.2019 р. спостерігається незначне зменшення, а потім – подальше збільшення протягом 2019–2021 рр.

Проте, незважаючи на значні деструкції у власному розвитку, макроекономічну нестабільність, руйнування довірчих відносин між банками та їх клієнтами, загальне зниження соціально-економічного розвитку населення, банківські установи продовжують розвиватися, адаптуючись під існуючі економічні та соціальні умови. Значна частка комерційних банків переглянула власні стратегії розвитку, внесла зміни до бізнес-процесів, і такий гнучкий режим дозволив банкам отримати позитивні результати власної діяльності [8, с. 301].

Рентабельність активів та капіталу банків України за 2016–2021 рр. наведено в табл. 2.

Як видно з табл. 2, рентабельність активів та капіталу банків України за 2016–2021 рр. демонструвала тренд до відновлення банківської системи, оскільки рентабельність активів зросла з $-5,46\%$ до $3,81\%$ за період оцінки, а рентабельність капіталу банків України збільшилася з $-51,91\%$ до $32,90\%$, що є позитивною ознакою для реалізації монетарної політики НБУ.

Розподіл чистих активів банків України за рентабельністю капіталу наведено на рис. 6.

Як видно з рис. 6, розподіл чистих активів банків за рентабельністю капіталу в банківській системі

демонстрував поступове відновлення прибутковості бізнесу протягом останніх років, що свідчить про позитивну тенденцію розвитку банківського сектора в Україні.

Обсяг чистого прибутку банківських установ України за 2016–2021 рр. наведено на рис. 7.

На рис. 7 спостерігаємо майже синусоїдний тренд зростання чистого прибутку банківських установ в Україні. Зокрема, у 2021 р. було отримано прибуток у розмірі 65 728 млн грн, що є найбільшим показником за всю історію функціонування банківської системи країни. Ці зміни є позитивним сигналом нормалізації роботи банків, їх спроможність впроваджувати ефективний антикризовий менеджмент власного бізнесу. Зуважимо, що у 2021 р. відбулося стрімке зростання чистого прибутку банків. Зазначимо, що після значних збитків 2016–2017 рр. банківські установи лише чотири останні роки продемонстрували позитивний результат.

Карта ризику банківських установ України (рис. 8) вказує на скорочення макроекономічного та кредитного ризику у 2021 р. порівняно з 2020 р., решта ризиків мали стабільну оцінку, що вказує на певне поліпшення банківського регулювання в Україні.

З огляду на рис. 8 макроекономічний ризик знизився (-1) та повернувся на докризовий рівень. Цьому сприяли позитивний прогноз ВВП і зменшення вартості 5-річних CDS суверенних цінних паперів [9].

Проаналізувавши тенденції розвитку банків України впродовж останніх шести років, зробимо висновки стосовно їх сучасного стану та стійкості:

- ✦ стала динаміка зменшення чисельності банків в Україні;

Рентабельність активів та капіталу банків України за 2016–2021 рр., %

Показник	На 01.01.2017 р.	На 01.01.2018 р.	На 01.01.2019 р.	На 01.01.2020 р.	На 01.01.2021 р.	На 01.12.2021 р.
Рентабельність активів	-5,46	-1,93	1,69	4,26	2,44	3,81
Рентабельність капіталу	-51,91	-15,84	14,67	33,45	19,22	32,90

Джерело: складено за даними [5].

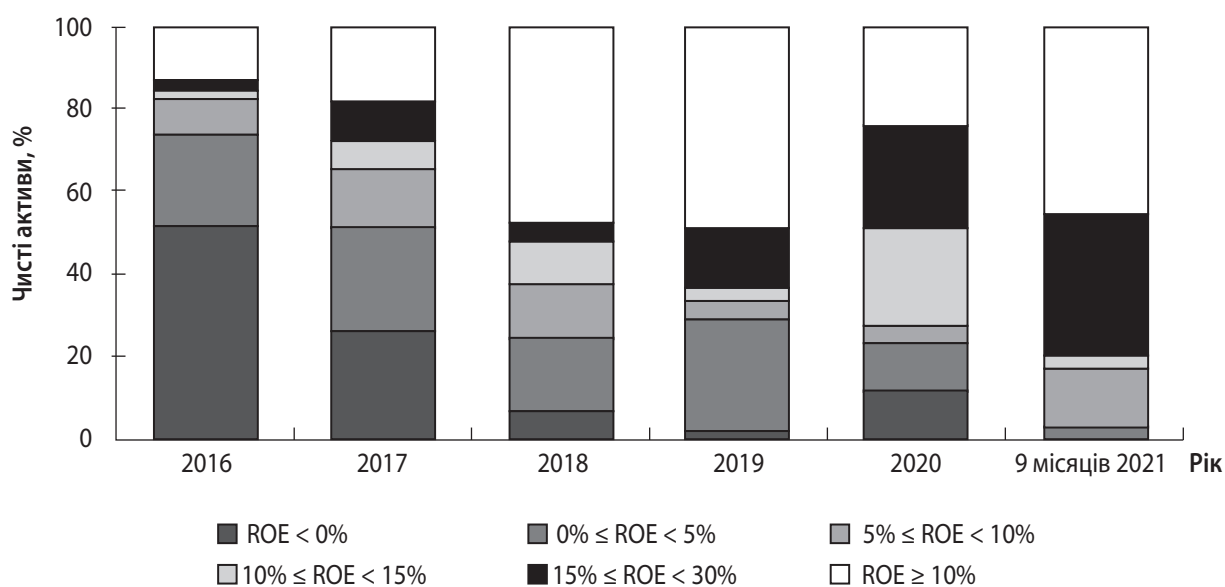


Рис. 6. Розподіл чистих активів банків України за рентабельністю капіталу у 2016–2021 рр., %

Джерело: побудовано за даними [9].

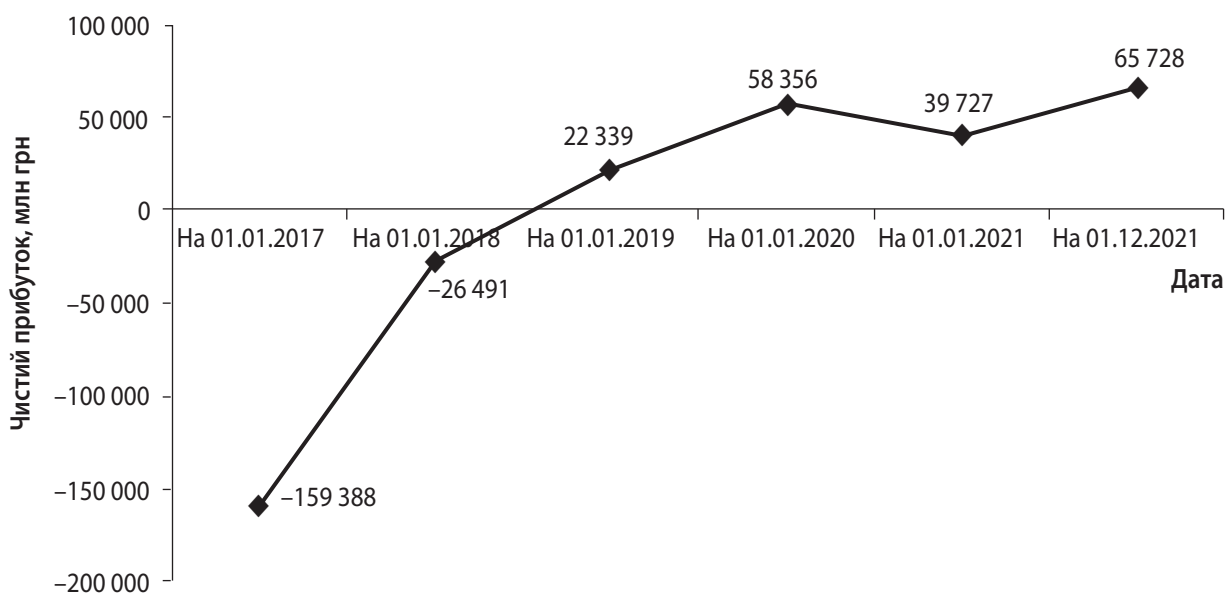


Рис. 7. Обсяг чистого прибутку банківських установ України за 2016–2021 рр.

Джерело: побудовано за даними [5].

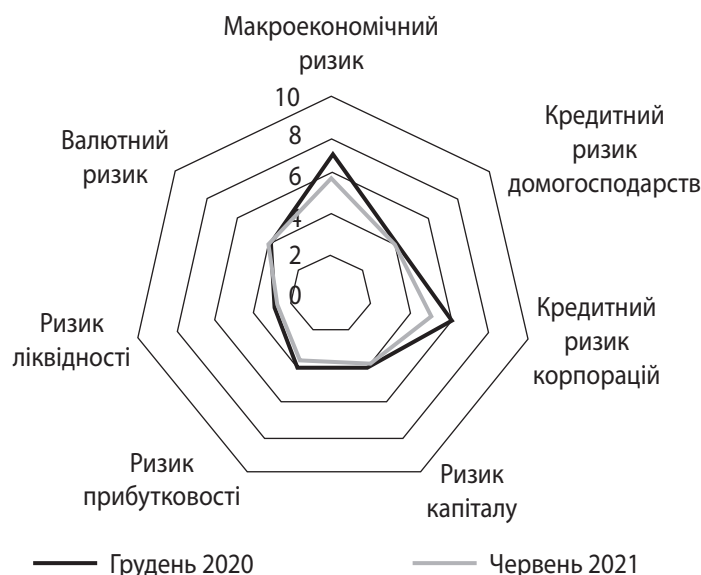


Рис. 8. Карта ризиків банківських установ України*

Примітка: * – НБУ оцінює ризики за шкалою від 1 до 10, де 1 – найнижчий рівень ризику, 10 – найвищий рівень ризику. Оцінка відображає очікуваний стан на наступні 12 місяців.

Джерело: побудовано за даними [9].

- ✦ спостерігається запас стійкості та спроможності розвитку іноземних банків унаслідок структурних змін бізнес-моделей;
- ✦ потреба в докапіталізації вітчизняних банків (малих і середніх) через нестачу фінансових ресурсів для здійснення банківської діяльності;
- ✦ достатній рівень стійкості державних банків завдяки вливанню коштів з державного бюджету та значна їх роль у розвитку банківської системи України;
- ✦ незначний досвід вітчизняних банківських установ у сфері виявлення та запобігання кризовим ситуаціям.

Національний банк України ухвалив комплекс антикризових заходів щодо підтримки банківських установ, а саме:

- ✦ банкам рекомендовано реструктуризувати кредити позичальників, які зазнали фінансових труднощів від запровадження обмежувальних заходів та не можуть обслуговувати кредити. Банкам дозволено не поширювати окремі ознаки дефолту на кредити, які будуть реструктуризовані;
- ✦ банки мають право визначити й установити в стратегії управління проблемними активами цільовий рівень непрацюючих кредитів на 2021 р. з урахуванням очікуваних економічних наслідків карантину й обмежень у короткостроковому періоді;
- ✦ банкам дозволено проводити стрес-тестування із застосуванням лише одного стрес-сценарію, який має передбачати тривалий негативний економічний ефект від пандемії;

- ✦ Національний банк України продовжить дистанційний режим тестування керівників банку та кандидатів на керівні посади у форматі співбесіди з кандидатами шляхом відеоконференції [10].

ВИСНОВКИ

Отже, проведений аналіз розвитку банківських установ України свідчить, що застосування антикризового менеджменту є актуальним і необхідним для забезпечення належного рівня стійкості їх функціонування. Існує об'єктивна необхідність у розвитку антикризового менеджменту в банківських установах, наявність якого дозволяє знизити наслідки кризових явищ і забезпечити належний рівень їх фінансової стійкості.

Антикризовий менеджмент банківських установ України базується на основі функцій і заходів задля мінімізації й усунення негативних чинників впливу на банківську діяльність. Банківські установи України, застосовуючи антикризовий менеджмент, керуються комплексом антикризових заходів щодо підтримки банківських установ, ухвалених Національним банком України. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Мельник В., Колесник О. Теоретичні аспекти дослідження сутності антикризового менеджменту банківських установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4. С. 334–341. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-4(20)-334-341
2. Зверяков М. І., Зверяков А. М. Антикризове управління фінансовою стійкістю банку в умовах еко-

- номічних дисбалансів : монографія. Одеса : ONEU, 2015. 418 с.
3. Сирота В. С. Функціональні та інституційні аспекти антикризового менеджменту банківських установах України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2015. 251 с.
 4. Жежерун Ю. В., Романчук С. О. Антикризовий менеджмент в банку в умовах COVID-19. *Фінансовий простір*. 2020. № 4. С. 258–265. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(40\).2020.222659](https://doi.org/10.18371/fp.4(40).2020.222659)
 5. Офіційний сайт Національного банку України. Статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>
 6. Руцишин Н. М., Мединська Т. В., Лихна С. П. Трансформація банківського сектору національної економіки в умовах сучасних викликів. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 27. С. 337–344. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/54.pdf
 7. Рейтинг стійкості банків за підсумками 4 кварталу 2021. URL: <https://minfin.com.ua/banks/rating/>
 8. Колесник О. О. Банківський менеджмент в період пристосування до нових макроекономічних умов. *Міжнародна економічна політика*. 2012. Спец. вип.: у 2 ч. Ч. 1. С. 299–304.
 9. Звіт про фінансову стабільність / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>
 10. Підтримка банків та економіки на період дії карантинних заходів / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zaprovdjeno-antikrizovi-zahodi-dlya-pidtrimki-bankiv-ta-ekonomiki-pid-chas-posilenogo-karantinu>

REFERENCES

- Kolesnyk, O. O. "Bankivskyi menedzhment v period prystosuvannia do novykh makroekonomichnykh umov" [Banking Management in the Period of Adaptation to New Macroeconomic Conditions]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, part 1, special issue (2012): 299-304.
- Melnyk, V., and Kolesnyk, O. "Teoretychni aspekty doslidzhennia sutnosti antykrizovoho menedzhmentu bankivskykh ustanov" [Theoretical Aspects of the Re-

- search of the Anti-Crisis Management System of Bank Institutions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 4 (2019): 334-341. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-4(20)-334-341
- "Ofitsiynyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy. Statystyka" [Official Site of the National Bank of Ukraine. Statistics]. <https://bank.gov.ua/ua/statistic>
- "Pidtrymka bankiv ta ekonomiky na period dii karantynnykh zakhodiv" [Support for Banks and the Economy During the Quarantine Period]. Natsionalnyi bank Ukrainy. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zaprovdjeno-antikrizovi-zahodi-dlya-pidtrimki-bankiv-ta-ekonomiki-pid-chas-posilenogo-karantinu>
- "Reitynh stiikosti bankiv za pidsumkamy 4 kvartalu 2021" [Rating of Stability of Banks Following the Results of the 4th Quarter of 2021]. <https://minfin.com.ua/banks/rating/>
- Rushchysyn, N. M., Medynska, T. V., and Lykhna, S. P. "Transformatsiia bankivskoho sektoru natsionalnoi ekonomiky v umovakh suchasnykh vyklykiv" [Transformation of the Banking Sector of the National Economy in Conditions of Modern Questions]. *Infrastruktura rynku*, iss. 27 (2019): 337–34. http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/54.pdf
- Syrota, V. S. "Funkttsionalni ta instytutsiini aspekty antykrizovoho menedzhmentu bankivskykh ustanovakh Ukrainy" [Functional and Institutional Aspects of Anti-crisis Management of Banking Institutions of Ukraine]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.08*, 2015.
- "Zvit pro finansovu stabilnist" [Financial Stability Report]. Natsionalnyi bank Ukrainy. <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>
- Zhezherun, Yu. V., and Romanchuk, S. O. "Antykrizovyi menedzhment v банку v umovakh COVID-19" [Anti-Crisis Management in the Bank under the Conditions of COVID-19]. *Finansovyi prostir*, no. 4 (2020): 258-265. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(40\).2020.222659](https://doi.org/10.18371/fp.4(40).2020.222659)
- Zvieriakov, M. I., and Zvieriakov, A. M. *Antykrizove upravlinnia finansovoiu stiikistiu banku v umovakh ekonomichnykh dysbalansiv* [Anti-crisis Management of the Bank's Financial Stability in Conditions of Economic Imbalances]. Odessa: ONEU, 2015.