

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-76>

УДК 336.713

# УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

## IMPROVING CRISIS MANAGEMENT IN BANKING INSTITUTIONS

**Мостовенко Наталія Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Луцький національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2050-1529>

**Чиж Наталія Михайлівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Луцький національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1108-4241>

**Mostovenko Nataliia, Chyzh Nataliia**

Lutsk National Technical University

У статті розглянуто особливості побудови системи антикризового управління у банківських установах, її складний характер та різноманітність методичних підходів до аналізу та запропоновано шляхи вирішення проблеми. Виявлено, що банківський сегмент фінансового ринку постійно перебуває під впливом змін, що відбуваються у зовнішньому щодо нього середовищі. Також банк, як фінансовий посередник, перебуває під впливом дії внутрішніх чинників, що будуть різнитися для конкретної установи. Результати дослідження свідчать, що на рівні регулятивних вимог банківська система України накопичила достатньо високий запас фінансової міцності, проте кількість та рівень впливу кризових чинників зростає. З цією метою проаналізовано вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на систему антикризового управління умовного банку. Запропоновано шляхи удосконалення заходів антикризового управління за чотирма полями стратегій, побудованих на основі SWOT – аналізу. Підкреслено значимість клієнтоорієнтованого підходу в управлінні. Запропоновані у статті шляхи удосконалення системи антикризового управління, такі як: встановлення антикризових пріоритетів у системі управління банком та визначення етапів її удосконалення. Конкретизовано їх зміст. Дослідження має практичне значення для впровадження зазначених аспектів в систему антикризового менеджменту банківських установ.

**Ключові слова:** банк, банківські ризики, банківська система, антикризове управління, методи антикризового управління, матричний підхід, SWOT-аналіз, антикризові пріоритети.

Banking has always been and continues to be a high-risk business, and modern methods of organising business processes in banking reinforce its particularly risky nature. This is currently due to a combination of technological and financial risks, as well as risks specific to banking activities. The relevance of this research is determined by the fact that the banking segment of the financial market is constantly under the influence of changes in its external environment. In addition, as a financial intermediary, a bank is influenced by internal factors that vary from one institution to another. Several objective factors contribute to this, such as the degree of specialisation or universality of the services offered by the bank to its clients, its customer focus, its regional concentration, the degree of digitalisation of its services, and more. The research methodology is based on a comprehensive approach that includes quantitative and qualitative methods of scientific inquiry. The study uses the statistical method to determine the resilience of the banking segment of the Ukrainian financial system; the matrix method to identify strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats for the development of a hypothetical bank; the methods of situation analysis and critical link analysis to form fields of crisis management strategies; and the programme-target method to establish crisis management priorities and determine the stages of its system formation in a bank. The results of the research indicate that the Ukrainian banking system has accumulated a sufficiently high reserve of financial strength at the level of prudential requirements. However, the dynamic changes in business activity within the economic system raise significant concerns about the continued profitability growth of the sector. The study analyses the impact of external and internal environmental factors on the crisis management system of a hypothetical

bank. Four strategic areas, based on a SWOT analysis, are proposed to improve crisis management measures. The importance of a customer-centric management approach is emphasised. The article suggests ways to improve the crisis management system, such as setting crisis management priorities within the bank's management system and identifying stages for its improvement, with the content of these stages being specified. The research has practical significance for the implementation of these aspects in the crisis management system of banking institutions.

**Keywords:** bank, banking risks, banking system, crisis management, crisis management methods, matrix approach, SWOT analysis, crisis priorities.

**Постановка проблеми.** Ефективність системи управління конкретного банку залежить великою мірою від того, наскільки ретельно і вчасно виявляються ризики на різних рівнях їх появи. Виклики сьогодення змушують інституції вітчизняної банківської системи включати в системи управління банками не лише ризиковий компонент, а й певні антикризові елементи. Неспроможність банківської установи вчасно виявити чинники, що можуть призвести до деструктивних змін, чи нездатність банківського менеджменту оцінити наслідки впливу таких змін на діяльність банку, можуть призвести до розвитку кризової ситуації. А це може ускладнити процес банківського обслуговування, знизити його якість, призвести до погіршення конкурентних позицій банку, втрати ринку аж до позбавлення установи банківської ліцензії. Таким чином, особливої актуальності набуває питання не просто підвищення ефективності управління ризиками у банку, а й запровадження певних змін у підходах формування системи антикризового управління у банківських установах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика антикризового управління у банках та банківській системі неодноразово становили предмет наукових дискусій та досліджень. Теоретичний аспект вивчення рівнів, принципів та функцій антикризового управління вивчався Т.О. Тохтамиш та О. С. Букановою. Автори, серед іншого, наголошують на важливості діагностики, моніторингу та застосування інструментів реагуючого антикризового управління та превентивних заходів [1].

Форми й технологій антикризового управління представлені у праці С. Б. Манджос. Автор підкреслює, що: «Запровадження технологій антикризового менеджменту банку дозволяє створити гнучку систему управління, яка своєчасно ситуативно реагуватиме на негативні зміни навколишнього середовища, а також дозволить ефективно використовувати потенціал банківської установи» [2, с. 20].

Стратегічний підхід до банківського антикризового управління та критерії його сис-

тематизації представлені у дослідженні О. І. Копилюка, О. М. Музички, О. І. Лозинської. Авторами обґрунтовано, що: «антикризове стратегічне управління банком повинно базуватися на відповідній концепції щодо визначення пріоритетної мети функціонування банку та завдань щодо попередження та нейтралізації кризи у взаємозв'язку ресурсів, можливостей, конкурентних переваг і стратегії розвитку» [3, с. 231].

Сучасні аспекти та практичні рекомендації щодо побудови системи антикризового менеджменту як важливого функціонального напрямку стратегічного управління банком презентує у своїй праці Д. В. Мартинов [4]. Спираючись на досвід вітчизняних науковців згаданий автор наголошує на необхідності побудови системи антикризового управління із поділом його на три підсистеми: правового забезпечення, інформаційно-аналітичного забезпечення та підсистеми організаційно-управлінського забезпечення.

Сутність та чинники розвитку кризи, інструменти її подолання розглядають В. М. Лачкова та А. С. Лачков. Автори цього дослідження наголошують на деструктивному впливі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які також називають «рушійними силами антикризового управління», а в якості методів антикризового управління, на їх думку, доцільно застосовувати, з-поміж інших, загальновідомий SWOT – аналіз [5, с. 51].

На необхідності посилювати та вдосконалювати систему антикризового управління банківськими установами, спираючись на результати аналізу стійкості банківської системи України, наголошують Н. М. Руцишин, Т. В. Мединська, С. М. Клименко [6].

**Постановка завдання.** Продовжуючи пошуки підвищення ефективності системи антикризового управління в банківських установах пропонуємо акцентувати увагу на виокремленні етапів організації системи антикризового управління, конкретизації їх змісту. Додаткового вирішення потребує проблема формування цільових, пріоритетних напрямів антикризового управління та організації процесу їх вибору.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Наслідки розвитку банківських криз проявляються по різному. Для окремо взятої банківської установи – це втрата клієнтів, ринкової ніші, та в результаті, реорганізація або ліквідація установи як такої. Для банківської системи – це втрата довіри до інституцій фінансового ринку, порушення рівноваги на грошовому та валютному ринках, поява дисбалансів у грошовому обороті, вилучення вкладів тощо. Як правило, кризи у банківській системі викликані більше зовнішніми шоками, коли традиційні методи пруденційного регулювання не здатні передбачити та вчасно відреагувати на вплив зовнішніх чинників. Причому шоківі події можуть відбутися як у фінансовому так і не фінансовому секторах, що формує, за словами О. М. Посадневої: «ланцюг поширення впливу економічних загроз та ризиків із різних джерел на економіку» [7, с. 89]. Відповідно до своєї регулятивно-наглядової функції державний регулятор покликаний виявляти недоліки та прорахунки не лише у фінансовому менеджменті певного банку, а й виявляти ланцюгові ризики, «які можуть спровокувати кризу в усій банківській системі» [7, с. 89]. З цією метою, центральними банками багатьох країн проводиться макроекономічне стрес-тестування, що є III етапом оцінки стійкості банків у вітчизняній банківській системі. З цією метою НБУ оприлюднює перелік найбільших банків, сумарна вартість активів яких становить більше ніж 90% від усіх активів вітчизняної банківської системи і проводить для них III етап оцінки, згадане стрес-тестування. Зростання ролі стрес-тестування у банківських системах відбулося після фінансової кризи 2008–2009 рр. Для вітчизняної банківської системи були розроблені відповідні «Методичні рекомендації щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України», у яких початково було визначено перелік історичних кризових подій, таких як: «...азіатська валютно-фінансова криза 1997 року; дестабілізація фінансового ринку у зв'язку з дефолтом Росії 1998 року; криза світових фінансових ринків після терористичних актів 11 вересня 2001 року; кредитна криза США 2007 року; криза світових фондових ринків у січні 2008 року» [8].

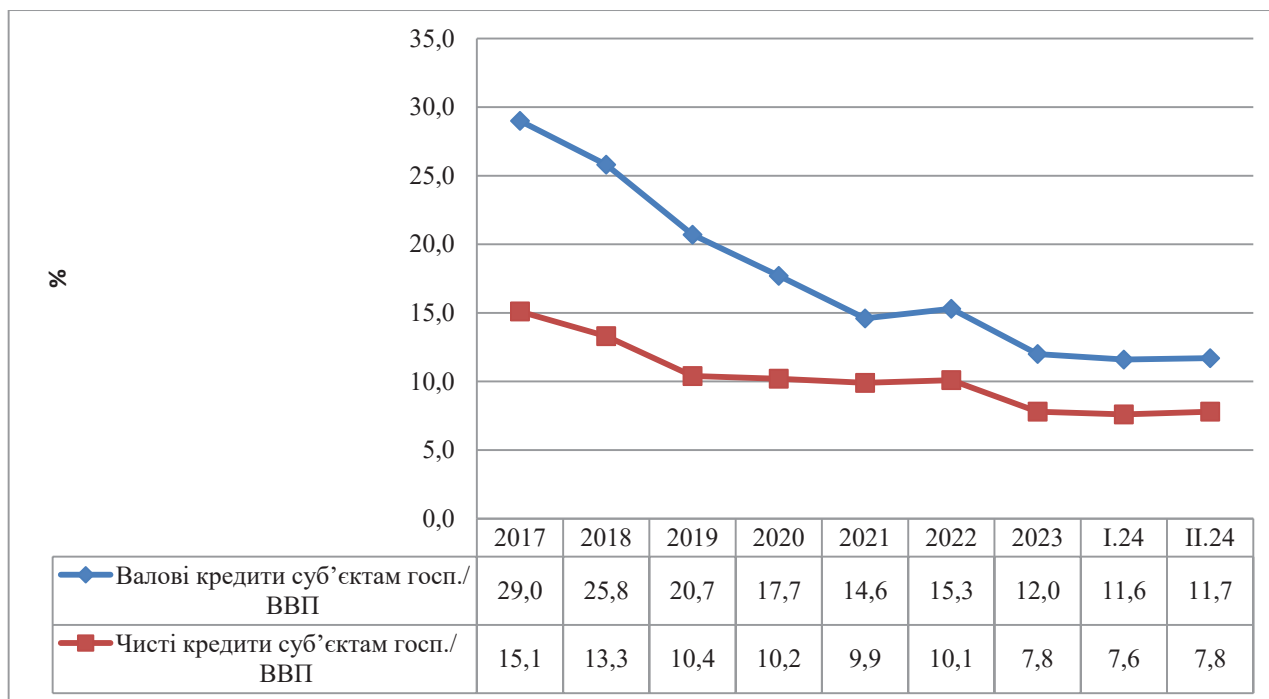
На жаль, черговими шоківими подіями для банківської системи України у 2014 році стали анексія Криму та початок воєнних дій на сході України, що призвело до втрати активів банків на цих територіях, а також кризи, спричинену поширенням COVID-19 та зниженням ділової

активності в окремих економічних секторах. Без сумніву 2022 рік став критичним і коментуючи стан ринку за підсумками першого півріччя 2022 року, представники Національного банку України відзначили таке: «Щоб зберегти операційну ефективність, банки мають пристосувати свої бізнес-моделі до роботи в кризових умовах, а також належним чином відображати фінансові показники для збереження фінансової стійкості банківського сектору» [9]. Відтак потрібно адаптовувати існуючі бізнес-моделі банків та формувати й постійно удосконалювати відповідні системи антикризового управління у банківських установах.

Загалом, за даними НБУ, станом на серпень 2024 року в Україні налічується 62 платоспроможні банківські установи, які отримали чистого прибутку у 2023 році 82,8 млрд грн., що на 60,9 млрд грн. більше, ніж у 2022 році [10, с. 12]. Варто відзначити, що 43% прибутку сектору було згенеровано Приватбанком. НБУ звітує про поліпшення показників кредитування, зростання кредитного портфеля банків, зменшення рівня NPL: «Частка непрацюючих кредитів (NPL) зменшилася до 34.6% – на 1.5 в. п. за II квартал та на 4.4 в. п. за рік», що «...пояснюється активним нарощенням обсягів нових кредитів та списанням старіших NPL» [10, с. 1]. Проте у річному вимірі, динаміка рівня проникнення банківського сектору (включно із небанківськими установами) у економіку країни свідчить про погіршення економічної ситуації загалом, яке НБУ визначає як «повільне зростання економіки» (див. рис. 1).

Якщо регулятору вдається регулятивними діями підтримувати належний рівень стійкості банківської системи, що накопичила капітал та мала поточну прибутковість, то окремі банки можуть мати власні, особливі ринкові ризики, що вимагають запровадження нових підходів в удосконалення системи управління, орієнтованих на застосування механізмів антикризового менеджменту. Так, «швидкі» інновації у банківській справі можуть стати причиною кризи, якщо вони ведуть до ускладнення кредитних боргів, їх секьютеризації, недоліків відображення в обліку справедливої вартості кредитів без реального забезпечення і т.п.

Тому у процесі пошуку нових управлінських рішень із застосування механізмів антикризового менеджменту, насамперед, слід здійснити оцінку ринкової позиції банку з погляду здатності протистояти зовнішнім викликам. Найбільш вдалим методичним прийомом в цьому випадку є матричний підхід, зокрема



**Рис. 1. Динаміка рівня проникнення банківських та небанківських кредитних установ в економічну систему, %**

*Джерело: сформовано авторами за даними НБУ [10, с. 12]*

відомий SWOT-аналіз. В основі цього методу лежить вивчення як можливостей, так і загроз зовнішнього (макро-) середовища банку, також моніторинг сильних та слабких сторін в роботі самої банківської установи, її конкурентні переваги, що можна розвинути та посилити, а також недоліки, що потребують вирішення. Суть методу полягає у формулюванні можливих стратегічних кроків, враховуючи, по можливості, часовий горизонт планування, регіональні особливості присутності банку на фінансовому ринку, спеціалізацію, ризик-апетит тощо.

Цілком очевидно, що зовнішні чинники, які визначають нині стан банківської системи загалом та конкретного банку зокрема, за ступенем впливу є визначальними, оскільки суттєво можуть вплинути на обсяги, строки та структуру фінансових потоків банку. Пропонуємо розглянути, приклад групування факторів для деякого умовного банку за принципом SWOT-матриці, що потенційно могли впливати на банківську установу (див. табл. 1, табл. 2) на основі аналітики НБУ, що оцінки перспектив та загроз у розвитку банківського сектору [10, 11].

Розглядаючи можливе поєднання виявлених зовнішніх та внутрішніх факторів, за принципом SWOT-аналізу можна сформулювати

рекомендації щодо формування можливих стратегій управління банком, розташовуючи їх по чотирьох полях: (I – сильні сторони/можливості; II – сильні сторони/загрози; III – слабкі сторони/можливості; IV – слабкі сторони/загрози).

Отже, з метою удосконалення антикризового управління при сполученні факторів у полі I, пропонуємо включати такі заходи: запровадження моделі фінансового супермаркету; проведення сегментації клієнтів за запитами на послуги; диференціація продуктів та послуг «під клієнта»; розвиток діджитал-інфраструктури; інвестування у нові мобільні додатки та розширення їх функціоналу; посилення фокусу уваги на персоналізацію роботи з клієнтами, оскільки важливим трендом сучасності стає «соціальна цінність», коли клієнта залучають до розробки нових продуктів.

За результатами SWOT-аналізу факторів, у II полі вбачаються доцільними такі заходи удосконалення антикризового управління: адаптація банківських продуктів під роботу на ринку зі слабкою кон'юнктурою; розробка партнерських програм на основі співпраці з іншими суб'єктами ринку (наприклад, державними банками) для зменшення конкурентного тиску; перехід вільної ліквідності в низько-

Таблиця 1

**Групування потенційних кризових факторів зовнішнього середовища для SWOT-аналізу системи антикризового управління банку**

Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання потреб у дистанційних каналах обслуговування клієнтів</li> <li>2. Широке впровадження технологічних та технічних інновацій</li> <li>3. Формування попиту на розвиток електронної комерції</li> <li>4. Підтримка високого рівня кваліфікації персоналу</li> <li>5. Збереження сталого попиту на традиційні канали продажу банківських продуктів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перекіс у зростанні ліквідності в сторону державних банків за рахунок реалізації державних програм підтримки та соціальних виплат</li> <li>2. Зростання облікової ставки</li> <li>3. Зростання вартості депозитів</li> <li>4. Зменшення вартості капіталу за рахунок зростання проблемної заборгованості</li> <li>5. Підвищення темпу інфляції</li> <li>6. Підвищення облікової ставки</li> <li>7. Падіння попиту на кредитні ресурси</li> <li>8. Зміна податкової політики держави відносно оподаткування банківського прибутку</li> <li>9. Коливання курсу національної валюти</li> </ol>

Таблиця 2

**Групування потенційних кризових факторів внутрішнього середовища для SWOT-аналізу системи антикризового управління банку**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток співпраці з необанками</li> <li>2. Розвиток за моделлю тривалого партнерства з іноземними партнерами</li> <li>3. Орієнтація на технологічність у веденні банківського бізнесу</li> <li>4. Високий рівень репутації</li> <li>5. Якісна організація роботи з персоналом, забезпечення можливостей для розвитку кадрового потенціалу</li> <li>6. Належність до певної інвестиційно-фінансової групи</li> <li>7. Можливість розширити спектр послуг, що надаються за рахунок цифровізації</li> <li>8. Достатня фінансова стійкість</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незначне масштабування бізнесу</li> <li>2. Недостатньо високий рівень прибутковості</li> <li>3. Слабка прогнозованість якості кредитного портфелю</li> <li>4. Надмірна концентрація/диверсифікація кредитного портфелю</li> <li>5. Недостатня/надмірна галузева диверсифікація клієнтів</li> <li>6. Потреба у розширенні/звуженні регіональної мережі</li> <li>7. Недостатньо розвинута система ризик-менеджменту, що не враховує антикризових сценаріїв</li> <li>8. Потреба у доформуванні резервів, внаслідок погіршення якості кредитного портфелю</li> </ol>

дохідні, але менш ризикові інструменти; розробка розважальних, «неформальних транзакцій»; активізація програм лояльності до клієнтів; скорочення часу на здійснення операцій та зменшення документообігу.

Аналіз слабких сторін та можливостей дозволяє включити в систему антикризового управління такі заходи: підтримка діджитал-продуктів, що дозволить розширити клієнтську базу навіть за фізичної відсутності банківських установ в окремих регіонах; посилення заходів у сфері організації кібербезпеки банківських операцій; розробка «супераппів» – додатків з різноманітними широкими послугами; пропрацювання ідеї екосистеми банку – як об'єднання партнерів та пов'язаних з банком організацій; формування антикризового «штабу» – групи найбільш досвідчених в роботі з кризовими

ситуаціями менеджерів з різних напрямів роботи банку.

У IV полі, найскладнішому варіанті поєднання чинників, антикризові стратегії можливі із врахуванням таких заходів з поліпшення управління: запровадження системного контролю якості кредитного портфелю; удосконалення підходів до оцінки платоспроможності позичальників; запровадження моделі «банк-клієнт» на основі розвитку партнерських та клієнтоорієнтованих відносин; збільшення доступності терміналів самообслуговування; підвищення рекламної активності у мережі Інтернет (розширення присутності у соціальних медіа); робота з клієнтами на основі їх вікових особливостей; розуміння «обличчя» клієнтів банку, що приносять найвищий дохід; розбивка клієнтів за цільовими, перспективними щодо збуту банківських конкретних продуктів групами.

Таким чином, з огляду на сучасний стан економіки та ситуації у банківській системі, побудова системи управління банком набуває нового змісту й повинна включати: встановлення антикризових пріоритетів у системі управління банком та визначення етапів удосконалення антикризового управління банком із конкретизацією їх змісту. Що стосується питання встановлення антикризових пріоритетів, то тут на перший план пропонуємо висунути проблему збереження та розширення клієнтської бази. Як відомо, кожний клієнт є цінними, чи хоче почуватися таким, і очікує на особисте обслуговування незалежно від свого статусу. Також, з огляду на представлений вище аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища банку, а також, орієнтуючись на очікування клієнта, пропонуємо до пріоритетних напрямів антикризового управління відносити: імідж банківської установи (формування позитивної репутації надійного партнера для різних груп клієнтів); ресурсне забезпечення (вивчення якості

управління пасивами з метою оцінки загроз втрати ресурсної бази); управління активами (оцінка потенційних загроз втрати активів).

Зміст етапів удосконалення системи антикризового управління у банківській установі в сучасних умовах представлено на схемі (див. рис. 2):

**Висновки.** Підсумовуючи зазначимо, що удосконалення системи антикризового управління у банківських установах ґрунтується на систематичному відслідковуванні зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Використовуючи матричні методи аналізу можна досягти ретельно пропрацьовано заходи антикризового управління, що суттєво поліпшать загальний менеджмент банківської установи та її стійкість в кризових ситуаціях. Важливим елементом удосконалення антикризового управління в банку є робота з клієнтською базою, а саме відслідковування негативних змін у системі взаємодії з клієнтами, дотримання принципів клієнтоорієнтованого підходу. Це

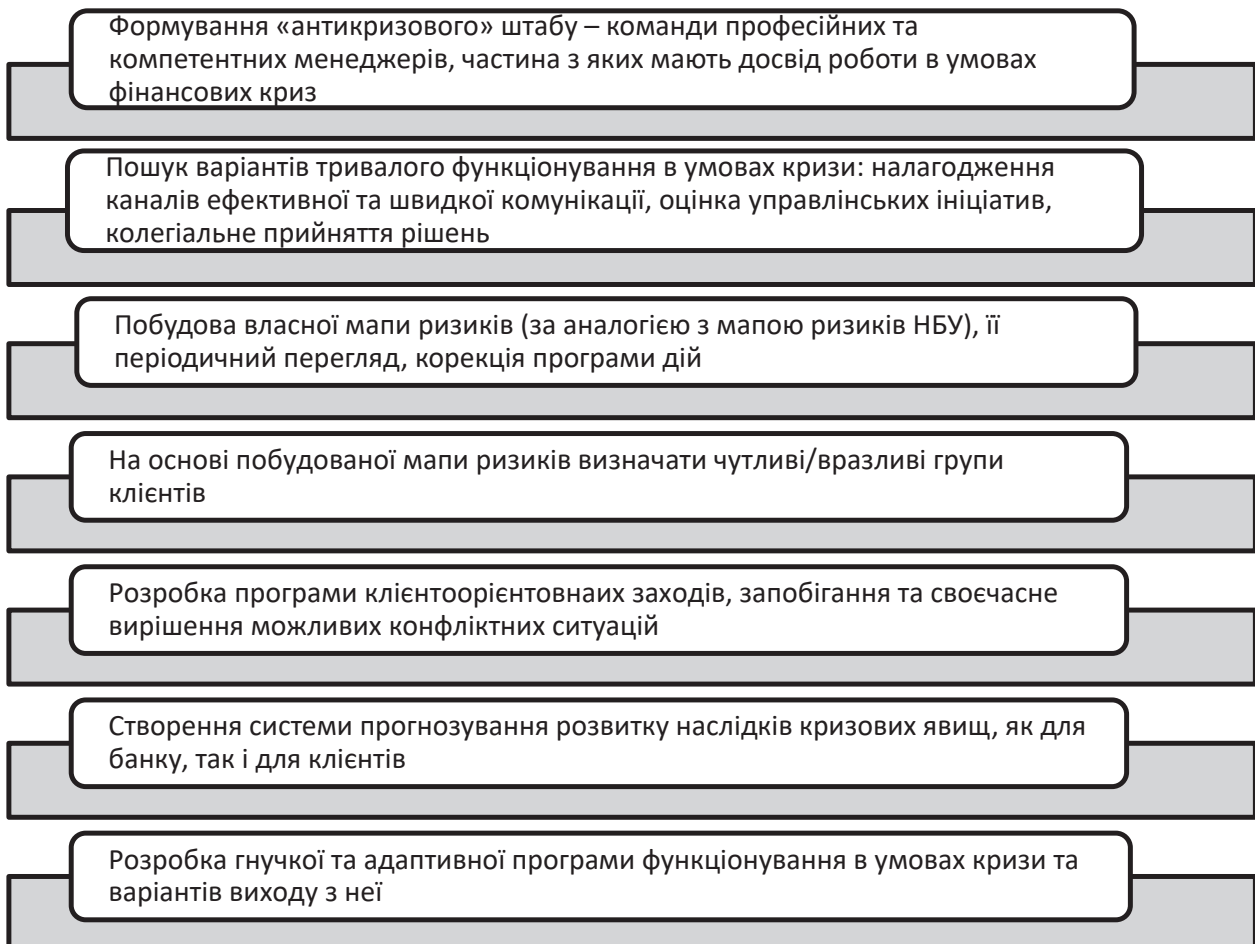


Рис. 2. Етапи удосконалення системи антикризового управління в банку

є запорукою збереження позицій банку на ринку банківських послуг. Додатковими заходами, що сприятимуть більш повній реалізації клієнтоорієнтованого підходу в анти-

кризовому управлінні є: CRM маркетинг та адаптовані до банківської діяльності елементи ситуативного маркетингу; бенчмаркінг; антикризовий PR; кризовий реінжиніринг.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Тохтамиш Т. О., Буканова О. С. Теоретичні аспекти антикризового управління в банку. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 37. С. 665 – 671. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct37-96>.
2. Манжос С. Б. Антикризове управління банківською діяльністю: форми і технології. *Науковий вісник херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. Част 5. С. 16-20. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_06/258.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/258.pdf).
3. Копилук О. І., Музичка О. М., Лозинська О. І. Стратегічний підхід до антикризового управління в банках України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 226–232.
4. Мартинов Д. В. (2024). Антикризовий менеджмент в банках України в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (11). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-08-02>.
5. Лачкова В.М., Лачков А.С. Антикризове управління комерційним банком у сучасних соціально-економічних умовах. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. Вип. 2(34). С. 43-53. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/3569>
6. Руцишин Н. М., Мединська Т. В., Клименко С. М. Застосування антикризового менеджменту банками України в умовах сучасних викликів. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 314–322. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-314-322>
7. Посаднева, О. (2021). Макроекономічне стрес-тестування банків як інструмент забезпечення стійкості банківської системи. *Підприємництво та інновації*, (16), 87-93. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.15>.
8. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України: Постанова Правління Національного банку України від 06.08.2009 № 460. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0460500-09#Text>
9. Фінансовий результат банківського сектору за перше півріччя 2022 року. Офіційний сайт НБУ. Назва з екрану. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-pershomu-pivrichchi-zbitok-bankivskogo-sektoru-stanoviv-46-mlrd-grn-cherez-formuvannya-rezerviv-pid-ochikuvani-zbitki-vid-naslidkiv-viyni>
10. Огляд банківського сектору. Серпень 2024 року. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-serpen-2024-roku>

#### REFERENCES:

1. Tokhtamysh T. O., & Bukanova O. S. (2019). Teoretychni aspekty antykrizovoho upravlinnia v banku. [Theoretical aspects of anti-crisis management in the bank]. *Infrastruktura rynku*, vol. 37, pp. 665-671. Web-site. Available at: <https://doi.org/10.32843/infrastruct37-96>. (in Ukrainian).
2. Manzhos S. B. (2014). Antykrizove upravlinnia bankivskoiu diialnistiu: formy i tekhnolohii. [Anti-crisis management of banking activity: forms and technologies]. *Naukovyi visnyk khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 6, part 5, pp. 16-20. Web-site. Available at: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_06/258.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/258.pdf). (in Ukrainian).
3. Kopylyuk, O. I., Muzychka, O. M., & Lozynska, O. I. (2019). Stratehichniy pidkhid do antykrizovoho upravlinnia v bankakh Ukrainy. [A strategic approach to anti-crisis management in Ukrainian banks]. *Biznes-Inform*, vol. 10, pp. 226-232. [In Ukrainian].
4. Martynov D. V. (2024). Antykrizovyi menedzhment v bankakh Ukrainy v umovakh nevyznachenosti. [Anti-crisis management in Ukrainian banks in conditions of uncertainty] *Problemy suchasnykh transformatsii*. Seria: ekonomika ta upravlinnia, vol. 11. Web-site. Available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-08-02>. [In Ukrainian].
5. Lachkova V.M., & Lachkov A.S. (2021). Antykrizove upravlinnia komertsiiynym bankom u suchasnykh sotsialno-ekonomichnykh umovakh. [Anti-crisis management of a commercial bank in modern socio-economic conditions]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, vol. 2(34). pp. 43-53. Web-site. Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/3569>
6. Rushchyshyn N. M., Medynska T. V., & Klymenko S. M. (2022). Zastosuvannia antykrizovoho menedzhmentu bankamy Ukrainy v umovakh suchasnykh vyklykiv. [Application of anti-crisis management by banks of Ukraine

in the conditions of modern challenges]. *Biznes Inform*, vol. pp. 314–322. Web-site. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-314-322>. [In Ukrainian].

7. Posadnieva, O. (2021). Makroekonomichne stres-testuvannia bankiv yak instrument zabezpechennia stiikosti bankivskoi systemy. [Macroeconomic stress testing of banks as a tool for ensuring the stability of the banking system]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 16, pp. 87-93. Web-site. Available at: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.15>. [In Ukrainian].

8. Pro skhvalennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo poriadku provedennia stres-testuvannia v bankakh Ukrainy: Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 06.08.2009 № 460. [On the approval of Methodological recommendations regarding the procedure for conducting stress testing in banks of Ukraine: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine]. Web-site. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0460500-09#Text>. [In Ukrainian].

9. Finansovyi rezultat bankivskoho sektoru za pershe pivrichchia 2022 roku. [Financial results of the banking sector for the first half of 2022]. Web-site. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-pershomu-pivrichchi-zbitok-bankivskogo-sektoru- stanoviv-46-mlrd-grn-cherez-formuvannya-rezerviv-pid-ochikuvani-zbitki-vid-naslidkiv-viyni> [In Ukrainian].

10. Ohliad bankivskoho sektoru. Serpen 2024 roku. [Overview of the banking sector. August 2024.]. Web-site. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-serpen-2024-roku> [In Ukrainian].