

**Рац Ольга Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри банківської справи і фінансових послуг

Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

**Rats Olga Mykolaivna**

PhD, Associate Professor,

Associate Professor of Banking and Financial Services

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО  
БАНКІВСЬКОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ  
УКРАЇНИ**

**НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ АНТИ-  
КРИЗИСНОГО БАНКОВСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКОВСКИХ  
УЧРЕЖДЕНИЯХ УКРАИНЫ**

**DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF ORGANIZATION OF ANTI-CRISIS  
BANKING MANAGEMENT IN BANKING INSTITUTIONS OF UKRAINE**

**Анотація.** Статтю присвячено організаційним аспектам антикризового управління банком. Визначено причини виникнення проблемних секторів діяльності банківських установ внаслідок впливу кризотвірних факторів. Виділено основні етапи антикризового управління банком. Проаналізовано особливості процесу антикризового управління банком на макро- та мікрорівні. Визначено специфічні риси системи організації антикризового управління вітчизняних банків. Запропоновано удосконалення організаційної структури управління антикризовою діяльністю шляхом упорядкування функцій та виокремлення окремих підрозділів банку.

**Ключові слова:** банк, криза, фінансова стійкість, антикризове управління

*Рац О.М. Напрями удосконалення організації антикризового банківського управління в банківських установах України / О.М. Рац // Регіональна економіка та управління. – 2020. – № 2 (28).*

банку, безпека діяльності банку, організація системи антикризового управління банком.

**Аннотация.** Стаття посвящена організаційним аспектам антикризисного управління банком. Определены причины возникновения проблемных секторов деятельности банковских учреждений в результате воздействия кризисообразующих факторов. Выделены основные этапы антикризисного управления банком. Проанализированы особенности процесса антикризисного управления банком на макро- и микроуровне. Определены специфические черты системы организации антикризисного управления отечественных банков. Предложено усовершенствование организационной структуры управления антикризисной деятельностью путем упорядочения функций и выделение отдельных подразделений банка.

**Ключевые слова:** банк, кризис, финансовая устойчивость, антикризисное управление банка, безопасность деятельности банка, организация системы антикризисного управления банком.

**Summary.** The article is devoted to organizational aspects of anti-crisis bank management. The causes of the problem sectors of banking institutions as a result of the impact of crisis-forming factors are determined. The main stages of anti-crisis management of the bank are highlighted. The features of the anti-crisis management of the bank at the macro and micro levels are analyzed. The specific features of the system of organization of anti-crisis management of domestic banks are determined. It is proposed to improve the organizational structure of crisis management by streamlining functions and the allocation of individual bank divisions.

**Key words:** bank, crisis, financial stability, anti-crisis management of the bank, security of the bank, organization of the anti-crisis management system of the bank.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції, що характерні для поточного етапу розвитку світової економіки, а саме: фінансова глобалізація, жорстка конкуренція, впровадження нових банківських продуктів, розвиток інформа-

ційних технологій, – все це суттєво ускладнює функціонування банківських установ, збільшує вірогідність ризиків їх діяльності, сприяє активному поширенню кризових явищ та розширенню сфери їх впливу. Сучасний стан функціонування сучасних фінансових ринків зумовлює необхідність впровадження антикризового управління, що потребує розробки та впровадження механізмів антикризового управління банківськими установами, які б дали можливість мінімізувати виникнення фінансових криз та забезпечити фінансову стійкість банківського сектору.

Передбачення кризових ситуацій та зниження їхніх негативних наслідків до мінімального рівня особливо важливим є для банків, оскільки вони відіграють з'єднувальну роль у переміщенні фінансових ресурсів в економіці країни. Від фінансової стійкості банків залежить безперервний рух та перерозподіл грошових і капітальних ресурсів. Виконання традиційних підходів до локалізації та нейтралізації кризових явищ за умов відсутності ефективного антикризового управління припускає перехід від потенційної кризи до ліквідації банку, від проблем окремого банку до дестабілізації банківської системи в цілому. Отже, актуальність антикризового управління банком обумовлена нестабільністю економічної ситуації, що потребує розробки відповідних заходів в системі управління ризиками банківської діяльності. Важливим завданням антикризового управління банком є пошук ефективних методів організації системи антикризового управління.

Особливості антикризового управління банківською діяльністю досліджували такі вітчизняні й зарубіжні дослідники, як: О. М. Адамська, М. І. Зверяков, В. В. Коваленко, О. В. Крухмаль, Т. Л. Мостенська, Л. М. Перехрест, С. К. Рамазанов, Т. С. Смовженко, О. П. Степаненко, Л. А. Тимашова [1–6, 8] та ін. Проте, в умовах динамічних економічних змін, постійного впливу дестабілізуючих чинників, питання ефективної організації процесу антикризового управління банку набуває все більшої необхідності щодо детального вивчення з урахуванням сучасних умов функціонування національної економіки.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати зав-

дання дослідження, яке полягає в визначенні основних напрямів удосконалення організації системи антикризового управління банківськими установами України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Антикризове управління є одним з функціональних напрямів управління банком і є необхідним для формулювання та досягнення поставлених цілей. Крім загальних закономірностей, притаманних управлінським процесам, антикризове управління базується на специфічних особливостях, пов'язаних зі здійсненням антикризових процедур [6].

Антикризове управління представляє собою комплексну систему управління, яка спрямована на передбачення небезпеки кризи, аналіз та усунення загроз появи кризових ситуацій. За умов виникнення кризи антикризове управління має передбачає виконання діагностики впливу кризотвірних факторів на банківську установу та прийняття ефективних заходів щодо мінімізації витрат та негативних наслідків.

Отже, під антикризовим управлінням розуміють комплекс заходів на етапах виявлення кризотвірних факторів, своєчасної діагностики, упередження і нейтралізації кризи, спрямований на досягнення цілей діяльності банку, реалізацію його стратегії та подальший розвиток [3, с. 47].

Запровадження антикризового управління має на меті здійснення таких заходів [8, с. 231]:

діагностики процесів і тенденцій, що призводять до кризових ситуацій;  
прогнозування виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових ситуацій;

здійснення антикризового супроводження (виявлення процесів та тенденцій, що призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій);

проведення завчасної підготовки на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризова профілактика);

організації і координації ефективних дій для подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків.

Ефективність антикризового управління визначається ступенем досяг-

нення цілей пом'якшення, нейтралізації або позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами [3]. Головною метою антикризового управління вважають забезпечення стійкого функціонування та розвитку банку.

Функціонування вітчизняних банків в сучасних умовах характеризується наявністю таких негативних тенденцій:

- недостатній рівень капіталізації банків до рівня міжнародних стандартів;
- неспроможність банків виконувати власні зобов'язання;
- структурні дисбаланси між попитом та пропозицією на кредитні ресурси банків;
- погіршення якості кредитного портфеля;
- зростання рівня недовіри населення до банківських установ.

Фактори, які сприяють розвитку кризи, як правило, не виникають несподівано, тому криза розвивається на протязі певного часу. Вининенню кризи дуже часто передують деякі причини, які призводять до виникнення проблемних секторів діяльності у банківських установах:

- низька кваліфікація співробітників банку та його менеджерів;
- недосконала структура внутрішнього контролю;
- неефективна система управління ризиками банку;
- недотримання норм, нормативів банківської діяльності;
- зменшення величини власного капіталу;
- негативні зміни у структурі ресурсної бази;
- зниження доходів при зростанні дебіторської та кредиторської заборгованості;
- зниження якості активів та порушення їх структури;
- постійне залучення з міжбанківського ринку коштів у значних обсягах;
- зниження рівня диверсифікації активів і пасивів;
- недостатній рівень сформованих резервів під прийняті ризики;
- недосконалість технічної бази, яка відповідає за забезпечення проведення банківських операцій;
- неефективна робота служби безпеки банку.

Особливістю антикризового управління як важливої складової загальної системи менеджменту банку є його циклічність. Процес антикризового управління має повторюватись до того моменту часу, коли банк не вийде з кризи. Основними етапами антикризового управління банком, які постійно повторюються є такі:

- організація виконання ухвалених рішень;
- контроль за виконанням ухвалених рішень;
- корегування заходів з антикризового управління;
- повторна організація виконання ухвалених рішень.

Таким чином, процес антикризового управління постійно повторюється, тому він є складовою стратегічного управління банком. Система стратегічного управління банком націлена на конкурентоспроможне існування банку в довгостроковій перспективі. Стратегічне управління включає в себе визначення цілей і стратегій банку, розробку і забезпечення виконання системи планів, удосконалення функціонування банку в цілому та окремих його функцій та операцій.

Стратегія антикризового управління банком – це засіб досягнення банком своєї мети, спрямований на вирішення протиріч у його розвитку в умовах прояву кризи або її загрози під впливом кризотвірних факторів, на базі обмежених ресурсів [2, с. 248]. Таким чином, система стратегічного управління банком тісно пов'язана з його системою антикризового управління, де остання – важкий, але необхідний регулюючий процес, який дозволяє банку залишатись фінансово стійким та прибутковим.

Процес антикризового управління банком будується з метою управління керованими кризами та передбачення некерованих криз. Керовані кризи є процесами, які піддаються змінам при певному впливі на них. Керований процес подолання чи запобігання кризі, що відповідає цілям банку і відповідає об'єктивним тенденціям його розвитку, характеризує процес антикризового управління [16, с. 15].

Некеровані кризи являють собою процеси, напрямок і характер яких неможливо змінити у результаті управлінського впливу. Перебіг некерованих

криз здійснюється за власними законами і призводить до незворотних наслідків.

Зазначимо, що процес антикризового управління доцільно розглядати як на макро-, так і на мікрорівні. На макрорівні застосовуються заходи, які спрямовані на своєчасне виявлення та розв'язання проблем щодо запобігання кризи, інструменти державного управління, що використовуються з метою ліквідації наслідків фінансових криз у банківській системі, визначаються антикризові стратегічні пріоритети розвитку банківського сектору економіки.

На макрорівні процес антикризового управління банківською установою передбачає розмежування його на такі основні етапи:

1. Стимування кризи. На даному етапі після виявлення системних ознак кризи органи державної влади повинні бути застосовані негайні заходи, спрямовані на перешкоджання поширенню кризи на всю систему. Тому, одним із перших та пріоритетних завдань для банку є збереження клієнтів та підтримання рівня депозитних вкладів шляхом відновлення їх довіри до банку та банківського сектору в цілому. Зі сторони держави доцільним буде застосування таких методів як розширення схеми гарантування банківських депозитів, надання підтримки ліквідності банків, у тому числі за менш жорстких умов, ніж за нормальних обставин, а також структурного інструменту - невідкладної ліквідації цілковито неплатоспроможних банків.

2. Системна реструктуризація банків. Цей етап має на меті відновлення платоспроможності та прибутковості банків, виконання ними функцій фінансових посередників. На даному етапі проводять детальний аналіз активів банків з метою визначення їх поточного стану. Після цього робиться розподіл банків за окремими категоріями: від неплатоспроможних до фінансово стабільних.

3. Робота з проблемними кредитами. Проводиться для максимізації вартості «поганих» активів та мінімізація втрат банку. Управління такими активами може здійснюватися шляхом: самостійної реструктуризації банком або списання їх вартості з балансу; передачі або перепродажу кредитів приватній компанії або продажу централізованій компанії з управління активами, що є зазви-

чай державною установою.

Отже, на рівні державного регулювання виникнення криз використовуються специфічні методи банківського антикризового управління, які спрямовані на впорядкування та оновлення нормативної бази, фінансове оздоровлення банків, введення тимчасової адміністрації, фінансове оздоровлення, реструктуризацію та ліквідацію проблемних банків, перегляд монетарної політики НБУ й ін.

Антикризове управління банківською установою в мікроекономічному аспекті передбачає, насамперед, досягнення фінансової стійкості окремої банківської установи, яка реалізується крізь призму наступних завдань: запобігання кризовим явищам; виведення банку з кризової ситуації, якщо не вдалося її уникнути; відновлення роботи банку на докризовому рівні.

Умовно антикризове управління банком можна поділити на наступні етапи:

1. Визначення цілей, мети, завдань антикризового управління банком.
2. Виявлення ранніх ознак кризи й ідентифікація фінансового стану банку.
3. Проведення превентивних антикризових заходів, фінансової стабілізації, санаційних заходів (за потреби).

Зазначимо, в процесі антикризового управління на мікрорівні банк має здійснювати такі заходи:

діагностику процесів і тенденцій, що призводять до кризових ситуацій;  
прогнозування виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових ситуацій;

здійснення антикризового супроводження (виявлення процесів та тенденцій, що призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій);

проведення завчасної підготовки на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризова профілактика);

організацію і координацію ефективних дій для подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків.



Таким чином, етапи антикризового управління як на макро-, так і на мікрорівні є важливими і в більшості випадків взаємопов'язаними, проте порукою їх ефективності є якісний менеджмент банку, адже якою б складною не була макроекономічна ситуація, причиною неефективної роботи банку є перш за все некваліфікованість менеджменту. Саме в період кризи особливого значення набуває питання відповідності посад і кваліфікованості людей, які їх обіймають. Отже, необхідним в умовах кризи для будь-якої банківської установи є ефективний антикризовий менеджмент, що є запорукою ефективної роботи банку. Також, основним питанням при дослідженні банківських криз є аналіз їх впливу на банківську систему в цілому. Економічні наслідки для країни залежать від кількості банків, які постраждали від кризових явищ.

Отже, етапи реалізації антикризового управління банком це складна система цілеспрямованого впливу на фінансову систему банку, його ресурсів та фінансові відносини, що дозволяє підтримувати постійну життєздатність банку та не допустити його банкрутства в умовах дії кризотвірних факторів.

Ефективність процедур здійснення антикризового управління в банку суттєво залежить від діючої організаційної структури банку, певних правил та процедур забезпечення системи попередження та протидії кризи в банку.

Система управління антикризовою діяльністю банків в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища базується на загальних властивостях, притаманних управлінській діяльності, але з урахуванням специфічних особливостей. Її основне завдання - своєчасність виявлення ознак настання кризи та її причин, а також здатність коригувати розвиток банку без втрати керованості та зниження темпів зростання.

Для ефективного виконання завдань антикризового управління відбувається виконання певних управлінських функцій. Більшість авторів, які присвятили свої праці вивченню даної проблеми [1, 4, 5, 8], виділяють функції планування, організації, контролю, мотивації, обліку, моніторингу, діагностування.

Вважаємо, що однією з найважливіших функцій антикризового управління банківською установою є саме функція прогнозування. Вона дозволяє пе-

редбачати стан, структуру, динаміку та перспективи управлінських явищ і процесів, властивих об'єкту антикризового управління фінансовою стійкістю. Функція планування реалізується через процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів їх досягнення, розробленні антикризових заходів, за допомогою яких має бути досягнуто мети. Організаційна функція пов'язується з формуванням органу, що здійснює антикризове управління, встановленням його завдань, функцій та повноважень. Функція мотивації забезпечується використанням мотиваційних регуляторів суб'єктів антикризового процесу власників і персоналу банку, який опинився у кризовому стані. Виконання функції обліку передбачає збирання, передачу, зберігання і перероблення даних, реєстрацію та групування відомостей про функціонування та дієвість системи антикризового управління банку. Моніторинг як функція антикризового управління банком представляє собою безперервний процес збору інформації, узагальнення, аналізу одержаних результатів, вивчення причин, які їх зумовили, і тенденцій, які при цьому проявляються, а також розробку відповідних заходів. Функція діагностування реалізується шляхом формування системи основних індикаторів загрози виникнення фінансової кризи банку, здійснення діагностики таких індикаторів, виявлення основних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування банку, що генерують загрози його фінансовим інтересам, комплексне оцінювання масштабів кризового фінансового розвитку банку [5, с. 91].

Всі вищенаведені функції антикризового управління банку мають бути реалізовані на основі виконання ряду принципів, а саме: безперервності виконання антикризових та попереджувальних дій, циклічності формування цілей, контролем за виконанням та оцінки результативності управлінських рішень щодо антикризового управління банку, узгодженості різних видів та рівнів управлінських рішень антикризового управління у просторі та часі, системністю, пропорційністю органів керуючої підсистеми антикризового управління банком за обсягом повноважень та техніко-технологічним оснащенням.

Система організації антикризового управління банком синтезує всі види

діяльності антикризового управління та є невід'ємною частиною системи управління ризиками та управління фінансовою стійкістю банку. В прикладному аспекті антикризова організаційна діяльність спрямована на впорядкування, узгодження, поєднання в просторі та часі всіх складових антикризового управління. Тому сутність організаційного забезпечення антикризового управління банком можна сформулювати як сукупність процесів і дій, що включають методи, форми, інструменти упорядкування дій щодо мінімізації впливу кризотвірних факторів на діяльність банку, у тому числі на його фінансові, матеріальні, інформаційні та кадрові ресурси.

Система антикризового управління, як і система управління ризиками в банку складається з таких регламентних документів: політик, положень, процедур, методик, які затверджуються відповідно до обраної банком форми корпоративного управління з урахуванням розміру банку та складності його операцій [3, с. 57]. Структура з організації антикризового управління залежить від ступеня впливу загроз з боку зовнішнього та внутрішнього середовища. Також на її побудову впливає структура системи управління ризиками банку, яка складається з підсистем управління кредитним ризиком, ризиком ліквідності, валютним ризиком, процентним ризиком, ринковим ризиком, операційно-технологічним ризиком, ризиком репутації, стратегічним ризиком та юридичним ризиком.

Процес антикризового управління охоплює всю діяльність банку та тісно пов'язаний із стратегічним управлінням. Цей процес здійснюється спостережною радою, менеджерами та всіма іншими працівниками, для того, щоб проводити розробку заходів, які дозволять привести виявлений ризик у відповідність з його допустимим рівнем.

Зазначимо, що антикризове управління в банках здійснюється тими ж департаментами та комітетами, які виконують функції управління ризиками в банку. Відповідно до законодавства, кожен банк може самостійно створювати постійно діючий підрозділ з питань аналізу та управління ризиками. Обов'язковим для банків України є створення спеціальних постійно діючих

комітетів: кредитного комітету та комітету з питань управління активами та пасивами.

Важливу роль розробці та вибору основних напрямів антикризового управління банком має служба внутрішнього аудиту, яка відповідає за зменшення ризиків у проведенні банківських операцій, пов'язаних з раціональним та ефективним використанням ресурсів банку, перевірку результатів поточної фінансової діяльності, проведення аудиту діяльності структурних підрозділів банку.

Таким чином, до процесу антикризового управління банком залучаються такі підрозділи (органи):

- комітет з управління активами і пасивами (КУАП);
- кредитний комітет;
- відділ управління проблемними активами;
- підрозділ ризик-менеджменту банку;
- служба (департамент) безпеки банку;
- служба внутрішнього аудиту;
- департамент управління кредитними ризиками й ін.

Також в установах банку створюються спеціальні департаменти та комітети, які співпрацюють з службами фінансового моніторингу, внутрішнього аудиту та іншими департаментами. Серед них потрібно виділити департамент прогнозування діяльності банку, який реалізує управлінські функції банку з метою реалізації основних принципів його діяльності: ліквідності, рентабельності, надійності. Також для накопичення та аналізу статистичної інформації про діяльність банку та його клієнтів, проведення різноманітних досліджень, створюють департамент аналізу та статистики [7, с. 366].

Крім наведених організаційних структурних підрозділів, в умовах невинної диджиталізації фінансових процесів, яка передбачає переведення операцій, комунікацій, функцій та процесів у цифрову площину, важливим є виконання функцій із забезпечення стійкого функціонування банку і запобігання погроз його інформаційній безпеці. Частково такі завдання можуть виконувати іс-

нуючі підрозділи банку, проте, на нашу думку, доцільним є створення окремого відділу з управління інформаційною безпекою.

До основних завдань підрозділу інформаційної безпеки банку мають бути віднесені:

захист інформаційних активів та забезпечення безперервності діяльності банку;

запобігання витоку і руйнуванню конфіденційної банківської інформації;

захист від протиправних посягань, розголошення, втрати, витоку, перекручування і знищення службової інформації, порушення роботи технічних засобів;

захист нормальних умов функціонування інформаційної інфраструктури для забезпечення інформаційної безпеки власників, співробітників та клієнтів банку.

На нашу думку, в структурі антикризового управління банку доцільним є створення постійно діючого центру з управління ризиками банку, до складу якого крім вищенаведених комітетів та підрозділів мають входити: департамент стратегічних ризиків, департамент ризиків корпоративного бізнесу, департамент кредитних ризиків, департамент контролю ризиків. Головними функціями центру з управління ризиками банку є співробітництво та координація діяльності всіх підрозділів банку під час запровадження антикризового управління банком.

Отже, проведений автором аналіз теоретичних та практичних аспектів антикризового управління дозволив зробити висновок, що воно за своєю суттю є стратегічним і має бути побудовано на обґрунтованих стратегіях, то процес реалізації стратегій антикризового управління, як і стратегії розвитку банку, має відбуватися на різних рівнях його організаційної структури – рівні в банку в цілому, рівні підрозділів та функціонально-операційному рівні, що дозволяє виділити три типи стратегій антикризового управління – корпоративну, ділову та функціональну.

У більшості вітчизняних банків, як правило, немає погодженості в діях

керівництва, відсутні ясні концепції і чітко сформульоване стратегічне бачення розвитку банку в умовах кризи [8]. У зв'язку з цим підвищення ефективності антикризового управління банком вимагає розробки теоретичного базису формування і вибору стратегії в системі антикризового управління. Зважаючи на це, у довгострокову стратегію розвитку банку потрібно вносити корективи відповідно до змін зовнішнього середовища та особливостей функціонування в ньому банку. В іншому разі в банку може виникнути криза, як наслідок критичної невідповідності функціонування і зовнішніх умов.

Одним з найважливіших завдань суб'єкта антикризового управління є оцінка ефективності дій щодо формування та реалізації його антикризової стратегії [7]. Побудова якісної системи оцінювання ефективності антикризового управління банком є підґрунтям для удосконалення механізму прийняття управлінських рішень, які впливають як на поточну ефективність банку, так і на формування заходів з попередження майбутніх криз.

На нашу думку, оцінка ефективності антикризового управління банком має здійснюватись комплексно на основі найсуттєвіших локальних характеристик оцінки ефективності антикризових дій за показниками фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності, ефективності управління, а також показників, негативне значення яких може загрожувати існуванню банку. Такі показники повинні давати можливість їхнього застосування для всебічного аналізу й оцінки ефективності антикризового управління, а також виявлення напрямів удосконалення антикризової стратегії банку.

**Висновки з проведеного дослідження.** У статті визначено особливості організації антикризового управління банком. Акцентовано увагу на проблемних секторах діяльності банківських установ внаслідок впливу негативних факторів на банківську систему України. Розмежовано процес антикризового управління банком на макро- і мікрорівні та проаналізовано його етапи. Визначено, що система організації антикризового управління банком синтезує всі види діяльності антикризового управління та є невід'ємною частиною системи управління ризиками та управління фінансовою стійкістю банку. Оскільки ан-

антикризове управління банком за своєю суттю є стратегічним, воно має бути побудовано на обґрунтованих стратегіях, а процес реалізації стратегій антикризового управління, як і стратегії розвитку банку, має відбуватися на різних рівнях його організаційної структури, рівні підрозділів та функціонально-операційному рівні.

Організаційне забезпечення антикризового управління банком представляє собою як сукупність процесів і дій, що включають методи, форми, інструменти упорядкування дій щодо мінімізації впливу кризотвірних факторів на діяльність банку, у тому числі на його фінансові, матеріальні, інформаційні та кадрові ресурси.

Зроблено висновок, що ефективність процедур здійснення антикризового управління в банку суттєво залежить від діючої організаційної структури банку. На основі аналізу роботи структурних підрозділів, які приймають участь у процесі антикризового управління, запропоновано упорядкування функцій із антикризового управління банком шляхом виокремлення окремих його структурних підрозділів, зокрема постійно діючого центру з управління ризиками банку.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення організації системи антикризового управління банком дозволять розробити нові підходи щодо оптимізації організаційної структури антикризового управління банком. Удосконалення організаційної структури антикризового управління банком сприятиме більш якій організації роботи персоналу, від якого залежить виконання завдань та досягнення цілей у процесі проведення антикризових дій банківської установи.

### **Література:**

1. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект / О. Адамська // Ефективність державного управління. – 2018. – Вип. 2 (55). – Ч. 1. – С. 30–38.
2. Зверяков М. І. Антикризове управління фінансовою стійкістю банку в

*Рац О.М. Напрями удосконалення організації антикризового банківського управління в банківських установах України / О.М. Рац // Регіональна економіка та управління. – 2020. – № 2 (28).  
умовах економічних дисбалансів: монографія / М. І. Зверяков, О. М. Зверяков. –  
Одеса : ОНЕУ, 2015. – с.418.*

3. Коваленко В. В. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи: монографія / В. В. Коваленко, О. В. Крухмаль. – Суми : УАБС НБУ. – 2008. – 198 с.

4. Мостенська Т. Л. Інструменти антикризового управління / Т. Л. Мостенська, Е. О. Юрій // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Т. 4. – №1. – С. 64–72.

5. Перехрест Л. М. Теоретичні підходи до антикризового управління банком в умовах фінансової нестабільності / Л. М. Перехрест // Сталий розвиток економіки, 2009. - №5. – С. 89 – 95.

6. Рамазанов С. К. Методи антикризового управління: монографія / С. К. Рамазанов, О. П. Степаненко, Л. А. Тимашова. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – 192 с.

7. Рац О.М. Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління банком / О.М. Рац // Проблеми економіки. – 2013. - №4. – С. 361-367.

8. Смовженко Т. С. Антикризове управління стратегічним розвитком банку: монографія / Т. С. Смовженко, О. М. Тридід. – Київ : УБС НБУ, 2008. – 473 с.