



УДК 658:336.71.77(477)
JEL Classification: G21

Світлана Манжос

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка,
Першотравневий проспект, 24, м. Полтава, 36601, Україна

e-mail: svetlana_manzhos@mail.ru

к.е.н., доц., кафедра фінансів, банківської справи та державного управління

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПРОЦЕСАХ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ

***Анотація.** У статті визначено необхідність розробки теоретичних засад та практичного інструментарію антикризового управління кредитним портфелем банків, що є передумовою покращення його якості в умовах посткризового періоду. Наведено динаміку показників структури та якості кредитного портфеля банківських установ України, розраховано коефіцієнт захищеності позик за групами банків та проаналізовано динаміку їх резервів під кредитні ризики. У статті обґрунтовані цілі, завдання превентивного та реактивного антикризового менеджменту, спрямовані на покращення якості кредитного портфелю банку. Превентивні заходи здійснюють для своєчасного виявлення та прийняття рішень для запобігання подальшого погіршення якості кредитного портфелю. Реактивні ж заходи передбачають виявлення факторів, що зумовили різке погіршення якості кредитного портфелю, оцінку потенційних можливостей банку щодо втрат за безнадійними кредитами, пошук шляхів мінімізації негативних наслідків від неповернення кредитів.*

***Ключові слова:** антикризовий менеджмент, кредитний портфель, прострочена заборгованість, резерви за активними операціями банків, кредитний ризик*

Светлана Манжос

АНИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОЦЕССАХ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ УКРАИНЫ

***Аннотация.** В статье определена необходимость разработки теоретических основ и практического инструментария антикризисного управления кредитным портфелем банков, что является условием улучшения его качества в условиях посткризисного периода. Наведена динамика показателей структуры и качества кредитного портфеля банковских учреждений Украины, рассчитан коэффициент защищенности кредитов по группам банков и проанализирована динамика их резервов под кредитные риски. В статье обоснованы цели, задачи превентивного и реактивного антикризисного менеджмента, направленные на улучшение качества кредитного портфеля банка. Превентивные меры применяют для*

своевременного выявления и принятия решений для предотвращения дальнейшего ухудшения качества кредитного портфеля. Реактивные же предусматривают выявление факторов, которые привели к резкому ухудшению качества кредитного портфеля, оценку потенциально возможных потерь за безнадежными кредитами, поиск путей минимизации негативных последствий невозврата кредитов.

Ключевые слова: антикризисный менеджмент, кредитный портфель, просроченная задолженность, резервы по активным операциям банков, кредитный риск.

Svitlana Manzhos

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University,
Pershotravnevyyu prospekt, 24, Poltava, 36601, Ukraine

e-mail: svetlana_manzhos@mail.ru

Ph.D., Assoc., Department of Finance, Banking and Public Administration

CRISIS MANAGEMENT IN A PROCESS OF QUALITY ENHANCEMENT OF BANKING INSTITUTIONS CREDIT PORTFOLIO IN UKRAINE

Abstract. *This article defines the necessity of theoretical bases and practical tools designing in a sphere of banking institutions credit portfolio crisis management, which is considered to be the feature of its quality enhancement in conditions of post crises period. The dynamics of indicators of banking institutions credit portfolio quality and structure as presented, the coefficient of credit security according to bank groups is calculated and dynamics of credit risks reserves is analyzed. Purposes and tasks of preventive and reactive crisis management are justified, particularly in aspect of their direction on enhancement of banking institution credit portfolio. Preventive measures are used for a opportune problem detection and decisions adoption for a prevention of further aggravation of bank credit portfolio. Reactive measures are oriented: on identification of factors, which led to rapid aggravation of credit portfolio quality; assessment of potential losses, caused by bad loans; identification of methods of minimization negative consequences caused by not returned loans.*

Keywords: *crisis management; the credit portfolio; indebtedness; reserves for active operations of banks; credit risk.*

Постановка проблеми. Стабільна діяльність банківських установ – одна з головних умов розвитку економіки України. Прогнозованість, прозорість та ефективне управління банком є ключовими елементами його стабільності та привабливості як для інвесторів, так і для суб'єктів господарювання та вкладників країни. Однак, остання фінансова криза виявила, що потенціал життєздатності банків недостатній, щоб протистояти стресовим подіям. При цьому дуже важливим стає не тільки створення певного запасу міцності у вигляді буфера капіталу або резервів під кредитні ризики, а й вміння керівників і власників банку швидко передбачати загрози, пристосовувати банк до змін у ринковому середовищі та проводити рішучі зміни у його бізнесі, процедурах, політиці.

За сучасних умов посткризового розвитку економіки, коли основною проблемою у діяльності банківських установ залишається покращення якості кредитного портфелю, гостро постало питання неефективного антикризового менеджменту, а інколи – взагалі його відсутності. На сьогодні використання традиційних підходів до управління якістю кредитного портфелю за умов відсутності ефективних інструментів антикризового менеджменту припускає перехід від потенційної кризи до ліквідації банку, від проблем окремого банку до дестабілізації банківської системи в цілому. За цих умов зростає теоретичний і практичний інтерес до розробки теоретичних засад та практичного

інструментарію антикризового управління якістю кредитного портфелю, що є необхідною передумовою протидії кризі й фінансовому оздоровленню банку.

Аналіз останніх джерел досліджень та публікацій. Питанням розробки концептуальних засад антикризового менеджменту банку, особливо останнім часом, присвячено велику кількість наукових робіт таких зарубіжних та вітчизняних дослідників як К. Ру-Дюфор [24], Л. Лавен [22], Ф. Валенсія [22], І. Мітрофф [23], Дж. Л. Хед [19], К. Дзьобек [20], А. Деміргук-Кунт [18], Г. Капріо [17], Д. Холшер [21], А.Тавасієв [12], О. Афанасьєва [1], Т. Васильєва [1], В. Вовк [13], В. Джулай [2], В. Коваленко [3], Е. Коротков [4], О. Крохмаль [3], В. Міщенко [5], О. Назарова [6], Л. Перехрест [8], І. Помігалов [9], Р. Попов [10], Ю. Ребрик [11], О. Тридід [13], Г. Ходачник [14], Н. Шаманський [16], С. Шульга [5], П. Чуб [15] та ін.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. У своїх працях вище згадані дослідники висвітлюють особливості діяльності банківської системи України в умовах фінансово-економічної кризи, питання забезпечення фінансової стійкості банків, які пов'язують із ефективністю управління активами (зокрема кредитним портфелем) та пасивами банку. Разом із тим, незважаючи на численні наукові здобутки, ряд проблем, пов'язаних із обґрунтуванням цілей і завдань антикризового менеджменту кредитного портфелю банку залишаються недостатньо дослідженими.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження якості кредитного портфелю банківських установ України та обґрунтування цілей та завдань превентивного та реактивного антикризового менеджменту, спрямованих на покращення якості кредитного портфелю банку.

Основний матеріал. В сучасних умовах визначальною складовою стратегічного розвитку банківської установи повинні стати антикризові заходи, ефективність яких визначається здатністю системи управління спрогнозувати можливість погіршення якості кредитного портфелю та достовірно оцінити кредитний ризик.

Стрімкий розвиток вітчизняної банківської системи до 2008 року супроводжувався зростанням прибутку (за рахунок нарощування обсягів кредитування, кількості та об'ємів інших посередницьких операцій і т. ін.), появою нових послуг, розвитком відносин із іноземними кредитними та фінансовими організаціями. Однак, в умовах швидкого зростання ринку банківських послуг процеси вдосконалення управління банківськими ризиками практично завжди відставали від бізнес-процесів.

Світова фінансова криза внесла суттєві корективи у процеси розвитку вітчизняних банківських установ: різко скоротився доступ до дешевих ресурсів зарубіжних інвесторів, впала кредитоспроможність реального сектору економіки, скоротився об'єм роздрібних операцій внаслідок скорочення платоспроможного попиту населення [1, 2]. За таких умов пріоритетне значення для банків почав відігравати ефективний антикризовий менеджмент [4, 7]. Численні дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців свідчать, що ті банки, які до початку кризи були достатньо капіталізованими та не мали проблем із ліквідністю, і які суттєво не залежали від ринків зарубіжних запозичень, і зуміли застосувати ефективні процедури антикризового менеджменту, на сьогодні зайняли більш стійкі позиції у порівнянні із іншими установами [3, 6].

Динаміка кредитних операцій банківських установ України свідчить про поступове відновлення кредитування за умов збереження значних обсягів резервів за активними операціями та значної питомої ваги простроченої заборгованості у загальному обсязі кредитного портфелю банків, що може бути індикатором недосконалого антикризового менеджменту (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка показників структури та якості кредитного портфелю банківських установ України за період із 1.01.2009 по 01.03.2013 рр.

Назва показника	Станом на 1.01					01.03.2013
	2009	2010	2011	2012	2013	
Активи банків, млн. грн.	926 086	880 302	942 088	1 054 280	1 127 192	1 135 292
Кредити надані, млн. грн.	792 244	747 348	755 030	825 320	815 327	814 613
Питома вага кредитів в загальному обсязі активів, %	85,55%	84,90%	80,14%	78,28%	72,33%	71,75%
Прострочена заборгованість за кредитами, млн. грн.	18 015	69 935	84 851	79 292	72 520	75 601
Питома вага простроченої заборгованості в загальному обсязі кредитного портфелю, %	2,27%	9,36%	11,24%	9,61%	8,89%	9,28%
Резерви під активні операції банків, млн. грн.	48 409	122 433	148 839	157 907	141 319	142 707
Питома вага резервів в загальному обсязі активів, %	5,23%	13,91%	15,80%	14,98%	12,54%	12,57%

(*складено за офіційними даними НБУ [7])

Протягом 2011 та 2012 років підвищення вимог банків до оцінки кредитоспроможності позичальників і більш поміркована кредитна політика, яка проявилась у посиленні роботи банків із оцінки індивідуального кредитного ризику, стримували зростання простроченої заборгованості за кредитами. В результаті обсяг проблемних кредитів банків дещо скоротився і станом на 1.03.2012 року склав 75 601 млн. грн. (рис. 1).

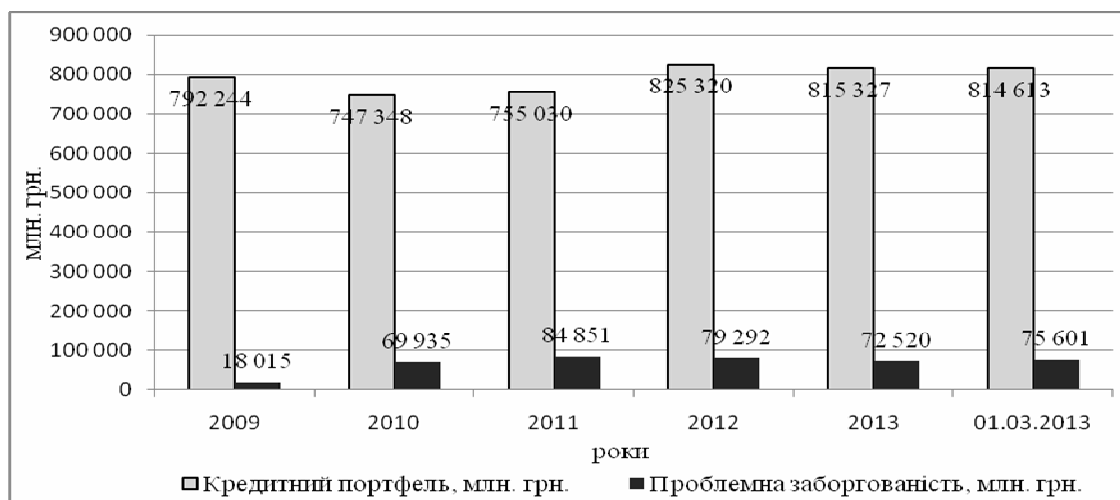


Рис. 1. Динаміка обсягів кредитного портфелю та простроченої заборгованості банківських установ України за період із 1.01.2009 по 01.03.2013 рр.

У посткризовий період з метою зниження частки негативно-класифікованих активів банки здійснювали поступове списання безнадійної кредитної заборгованості клієнтів за

рахунок сформованих резервів для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків (далі – резерв під кредитні ризики). Створення цього виду резерву є визнанням витрат для відображення реального результату діяльності банку з урахуванням погіршення якості його активів або підвищення ризиковості кредитних операцій.

Протягом аналізованого періоду спостерігалось погіршення якості кредитного портфелю банківських установ, що належить до різних груп, про що свідчить зростання обсягу резервів під кредитні ризики (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка кредитного портфеля та резервів під кредитні ризики за групами банків, 2008-2012 рр.

Група банків	Станом на 1.01				
	2009	2010	2011	2012	2013
<i>I група</i>					
Кредитний портфель, млн. грн.	521997,1	526177,2	524602,4	570 967	444253,9
Темпи приросту, %	78,91	0,80	-0,30	8,84	-22,19
Резерви під кредитні ризики, млн. грн.	31747,5	76485,8	96130,7	108 153	94976,6
Темпи приросту, %	162,28	140,92	25,68	12,51	-12,18
Резерви у відсотках до активу, %	6,08	15,95	19,43	19,39	15,29
Темпи приросту, %	46,51	162,34	21,82	-0,21	-21,14
<i>II група</i>					
Кредитний портфель, млн. грн.	115957,9	102695,1	128895,5	120459,4	123619,4
Темпи приросту, %	75,80	-11,44	25,51	-6,54	2,62
Резерви під кредитні ризики, млн. грн.	4815,5	15286,8	28647,2	25335,8	22403,9
Темпи приросту, %	137,87	217,45	87,40	-11,56	-11,57
Резерви у відсотках до активу, %	4,15	13,72	19,52	20,56	16,82
Темпи приросту, %	35,18	230,60	42,27	5,33	-18,19
<i>III група</i>					
Кредитний портфель, млн. грн.	49334	43813,7	44167,5	52051,7	56241
Темпи приросту, %	17,84	-11,19	0,81	17,85	8,05
Резерви під кредитні ризики, млн. грн.	2961,5	6905,9	8859,8	5237,2	6854,4
Темпи приросту, %	56,98	133,19	28,29	-40,89	30,88
Резерви у відсотках до активу, %	6,00	12,47	14,48	9,43	14,81
Темпи приросту, %	33,04	107,83	16,12	-34,88	57,05
<i>IV група</i>					
Кредитний портфель, млн. грн.	54526,9	53609,9	52870,9	70385,4	70266,7
Темпи приросту, %	79,03	-1,68	-1,38	33,13	-0,17
Резерви під кредитні ризики, млн. грн.	2929,7	8508,3	5989	9037,1	7870,2
Темпи приросту, %	128,61	190,42	-29,61	50,89	-12,91
Резерви у відсотках до активу, %	5,37	14,17	11,57	11,24	7,2
Темпи приросту, %	27,55	163,87	-18,35	-2,85	-35,94
ВСЬОГО					
Кредитний портфель, млн. грн.	741815,9	726295,9	750536,3	813863,8	694381
Темпи приросту, %	72,49	-2,09	3,34	8,44	-14,68
Резерви під кредитні ризики, млн. грн.	42454,2	107186,8	139626,7	147762,8	132105,1
Темпи приросту, %	145,44	152,48	30,26	5,83	-10,60
Резерви у відсотках до активу, %	5,40	14,08	16,25	15,16	13,53
Темпи приросту, %	34,33	160,69	15,43	-6,74	-10,72

Дані, наведені у табл. 2 свідчать, що протягом 2009-2012 рр. поступово збільшуються обсяги резервів під кредитні ризики, а їх темп приросту різко зростає у 2009 році, особливо у другій та четвертій групі банків. Якщо на початок 2009 року загальний обсяг резервів під кредитні ризики банків становив 42454,2 млн. грн. та на початок 2013 року він зріс до 132105,1 млн. грн. Найбільша питома вага резервів у активах банків спостерігалась на початок 2011 р. – 16,25%, що зумовлено різким погіршенням якості кредитного портфелю банківських установ України. Протягом 2012 року банки першої, другої та четвертої групи скоротили обсяги резервів під кредитні ризики, відповідно скоротилася і питома вага резервів у активах.

Динаміка коефіцієнту захищеності позик (який розраховували як відношення резервів на покриття збитків за позиками до загальної суми наданих позик) засвідчила різке погіршення якості кредитного портфелю всіх груп банків України у 2009 році, тоді як періодом найбільш активного зростання обсягів резервів, сформованих на відшкодування можливих втрат за кредитними операціями, став 2010 рік (рис. 2).

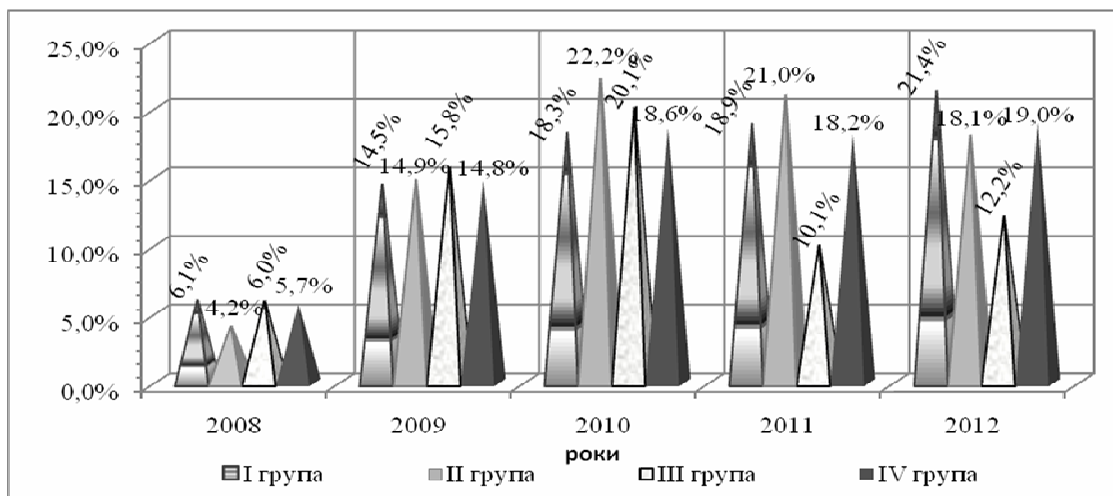


Рис. 2. Динаміка коефіцієнту захищеності позик за групами банківських установ України, 2008-2012 рр.

В цілому, станом на 1.01.2013 р. сукупні резерви під знецінення позик 176 банків склали 132105,1 млн. грн., або 19,03% сукупної заборгованості за кредитами, що свідчить про збереження низької якості кредитного портфелю банківських установ України та неефективність заходів антикризового менеджменту. Проаналізувавши вище зазначене, можемо вважати, що динамічність сучасної банківської системи потребує постійного вдосконалення методичних підходів до управління якістю кредитного портфелю. Саме тому на сучасному етапі важливим є зосередження уваги на антикризовому менеджменті, за допомогою якого можна передбачати, вчасно розпізнавати і успішно вирішувати найскладніші проблеми, пов'язані із погіршенням якості активів банку. На сьогодні антикризовий менеджмент банку повинен бути спрямований на подолання та ліквідацію наслідків фінансової кризи, виконувати функцію своєрідного амортизатора, здатного пригальмувати процеси погіршення якості кредитного портфелю та запобігати виникненню некерованих та непередбачуваних наслідків роботи антикризових менеджерів.

На відміну від традиційного, антикризове управління характеризується високою оперативністю в прийнятті рішень, значною витратністю на фоні загальної обмеженості фінансових ресурсів, високою ризикованістю, застосуванням непопулярних заходів, короткостроковим характером вирішуваних завдань, відмовою від стратегічних проектів на користь менш ефективних, але короткострокових.

Основні цілі антикризового менеджменту у системі покращення якості кредитного портфелю можна сформулювати наступним чином:

1. розробка та реалізація превентивних антикризових заходів – дана ціль домінує у період відсутності гострих кризових проявів погіршення якості активів;
2. розробка та реалізація реактивних антикризових заходів у період різкого погіршення якості кредитного портфелю (рис. 3).

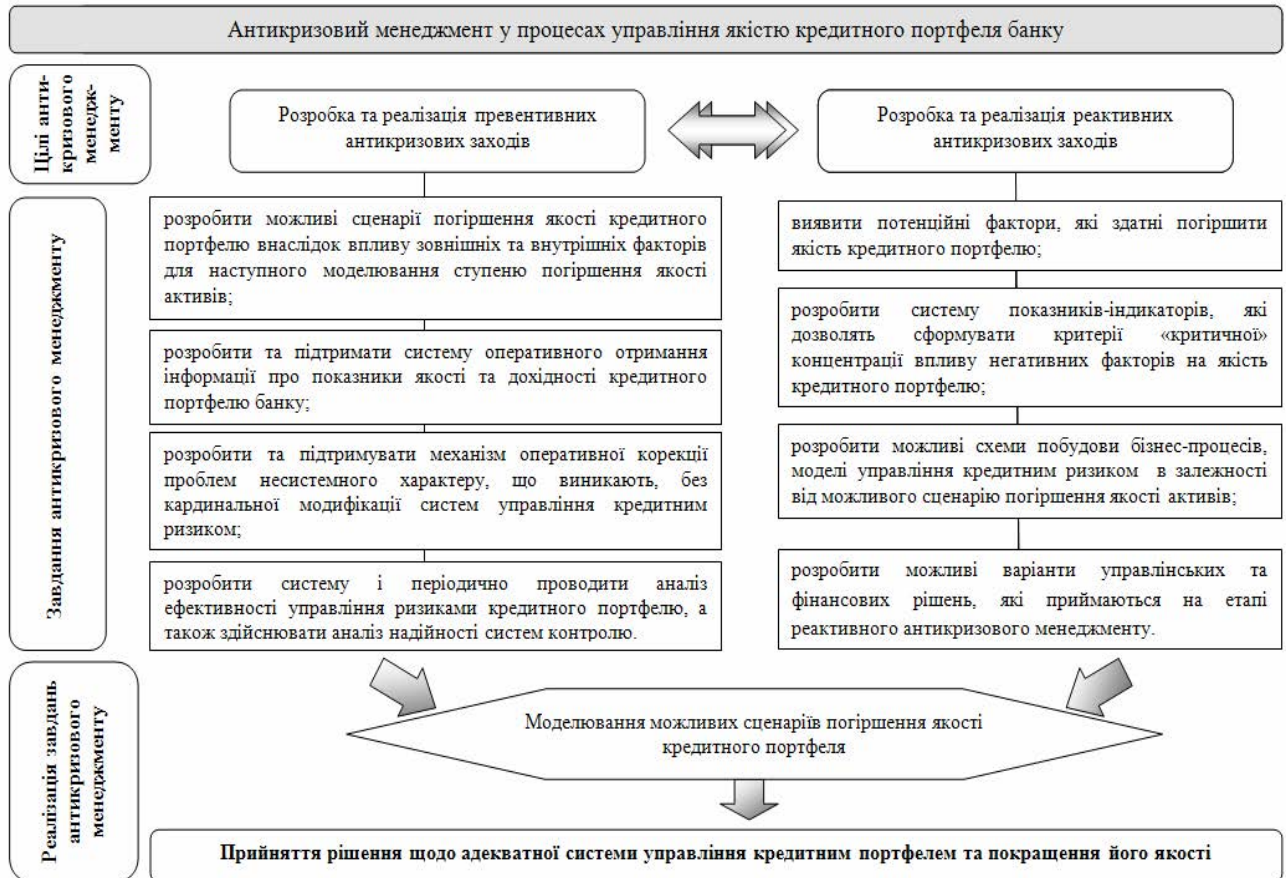


Рис. 3. Система антикризового менеджменту у реалізації заходів щодо покращення якості кредитного портфеля банку

Перша ціль передбачає діяльність антикризової служби по формуванню та підтримці системи збору та співставлення аналітичних даних щодо якості кредитного портфелю, аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел кредитного ризику, оцінку їх впливу на якість кредитного портфелю, визначення можливості банку адекватно управляти якістю активів. Отримана таким чином інформація використовується для моделювання можливих сценаріїв погіршення якості кредитного портфелю. Аналіз отриманих моделей дозволяє прийняти рішення по розробці та підтримці адекватної системи управління і контролю, яка здатна звести вплив дестабілізуючих факторів до мінімуму.

Для досягнення даної цілі необхідно вирішити наступні завдання:

- розробити можливі сценарії погіршення якості кредитного портфелю внаслідок впливу зовнішніх та внутрішніх факторів для наступного моделювання ступеню погіршення якості активів;
- розробити та підтримати систему оперативного отримання інформації про показники якості та дохідності кредитного портфелю банку;
- розробити та підтримувати механізм оперативної корекції проблем несистемного характеру, що виникають, без кардинальної модифікації систем управління кредитним ризиком;

– розробити систему і періодично проводити аналіз ефективності управління ризиками кредитного портфелю, а також здійснювати аналіз надійності систем контролю.

Друга ціль стосується розробки системи, яка здатна на основі визначених критеріїв своєчасно сигналізувати про те, що превентивні заходи управління активами не є ефективними, прояви кризи зростають і призводять до різкого погіршення якості кредитного портфелю.

Завдання реактивного антикризового менеджменту кредитного портфелю банку полягають в наступному:

- виявити потенційні фактори, які здатні погіршити якість кредитного портфелю;
- розробити систему показників-індикаторів, які дозволять сформувати критерії «критичної» концентрації впливу негативних факторів на якість кредитного портфелю;
- розробити можливі схеми побудови бізнес-процесів, моделі управління кредитним ризиком в залежності від можливого сценарію погіршення якості активів;
- розробити можливі варіанти управлінських та фінансових рішень, які приймаються на етапі реактивного антикризового менеджменту.

Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку. Сучасні умови розвитку банківського бізнесу трансформували цілі діяльності багатьох банківських установ: якщо раніше банки були орієнтовані на ефективність діяльності, стабільність та прибутковість, то сьогодні все важливішим стає питання виживання, стабілізації фінансового стану. Тому робота з проблемними активами залишається одним із пріоритетних завдань оздоровлення банківської системи України. З огляду на це антикризовий менеджмент слід розглядати як один із функціональних напрямів управління якістю кредитного портфелю банку. Реалізація програм антикризового менеджменту повинна стати не короткостроковим тимчасовим явищем, а комплексною системою на рівні окремого банку, оскільки «очистити» активи за короткий період часу неможливо. Зважаючи на це, організаційно-економічний механізм антикризового менеджменту необхідно розглядати як сукупність методичних інструментів, які дають можливість моделювати варіанти прийнятих рішень, розробляти засоби їх аналізу й реалізації, що підвищують обґрунтованість прийнятих рішень та знижують ризик від упровадження. Залежно від особливостей структури та якості кредитного портфелю можлива розробка та реалізація як превентивних, так і реактивних антикризових заходів. Превентивні заходи здійснюють для своєчасного виявлення та прийняття рішень для запобігання подальшого погіршення якості кредитного портфелю, що передбачає систему профілактичних заходів по відновленню порушеної рівноваги, мінімізацію втрат від неповернення кредитів. Реактивні ж заходи передбачають виявлення факторів, що зумовили різке погіршення якості кредитного портфелю, оцінку потенційних можливостей банку щодо втрат за безнадійними кредитами, пошук шляхів мінімізації негативних наслідків від неповернення кредитів, контроль за виконанням дебіторами угод щодо розв'язання проблем повернення боргів та управління кредитним портфелем.

Використана література

1. Афанасьєва, О. Б. Сутність економічної кризи у контексті антикризового менеджменту [Текст] / Т. А. Васильєва, О. Б. Афанасьєва // Фінансово-банківські механізми державного управління економікою України : Збірник наук. праць. – Донецьк, 2011. – Вип. 176. – С. 24–32.
2. Джулай, В. О. Інструменти антикризового управління в банківському секторі економіки України [Текст] / В. О. Джулай // Вісник університету банківської справи Національного банку України. – 2008. – №3. – С. 86–89.
3. Коваленко В. В., Крохмаль О. В. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи: Монографія. – Суми: УАБС НБУ. – 2007. – 198 с.
4. Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учеб. для вузов по экон. специальностям / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др. ; Гос. ун-т упр. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 432 с.
5. Міщенко, В. Інституційні засади державної підтримки банківського сектору в період кризи [Текст] / В. Міщенко, С. Шульга // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 8. – С. 12–21.
6. Назарова, Е. В. Антикризисное управление кредитными организациями : учеб.-метод. комплекс / Е. В. Назарова. — М. : Изд. центр ЕАОИ, 2007. — 237 с.

7. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.
8. Перехрест, Л. М. Теоретичні підходи до антикризового управління банком в умовах фінансової нестабільності [Текст] / Л. М. Перехрест // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». – 2010. – С. 149-154.
9. Помигалов, И. А. Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных ученых [Текст] / И. А. Помигалов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №4. – С. 8–15.
10. Попов, Р. А. Антикризисное управление: учебник / Р. А. Попов. – М., 2004. С. 101.
11. Ребрик, Ю. С. Система антикризового управління в банку [Текст] / Ю. С. Ребрик // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція. – 2009. – № 2 (76). – С. 204-210.
12. Тавасиев, А. М. Антикризисное управление кредитными организациями / А. М. Тавасиев. – М.: Изд-во "Юнити-Дана", 2006. – 480 с.
13. Тридід, О. М. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму антикризового управління банком [Текст] / О. М. Тридід, В. Я. Вовк // Фінанси України. – 2009. – № 1. – С. 98–106.
14. Ходачник, Г. Е. Зарубежный опыт диагностики кризисного состояния в банковской сфере: Финансовый менеджмент [Текст] / Г.Е. Ходачник // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №4. – С. 87-97.
15. Чуб, П. М. Методи антикризового управління банком [Текст] / П. М. Чуб // Фінанси, облік і аудит. – 2011. – № 18. – С. 211-219.
16. Шаманский, Н. С. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму антикризового управління банком [Текст] / Н. С. Шаманский, Т. А. Степанова // Мат. Наук.-практ. конф. студ. і молодих вчених «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери». – Донецьк, 2009. – С. 146-148.
17. Caprio, G. Bank insolvency : bad luck, bad policy or bad banking? / G. Caprio, D. Klingebiel // World Bank Conference on Emerging Markets. – Washington, USA. – 1996. – 29 p.
18. Demirguc-Kunt, A. The determinants of banking crisis in developing and developed countries / A. Demirguc-Kunt, E. Detragiache // IMF Staff Paper. – 1998. – № 45. – P. 81–109.
19. Dziobek, C. Lessons from Systemic Bank Restructuring / C. Dziobek, C. Pazarbasioglu // IMF Working Paper. – 1998. – № 14. – 24 p.
20. Head, G. L. Crisis Plans Ensure Companies' Future // Business Insurance. 1990. v24n22. May 28. P. 39.
21. Hoelscher, D. Managing Systemic Banking Crises / D. Hoelscher, M. Quintyn // IMF Occasional Paper. – 2003. – № 224. – 80 p.
22. Laeven, L., Valencia, F. Systemic Banking Crises a new database / L. Laeven, F. Valencia // IMF Working Paper. – 2008. – № 224. – 78 p.
23. Mitroff, I. I. Crisis management and environmentalism: A natural fit // California Management Review. 1994. v36n2. P. 101–113.
24. Rouh-Dufort, Ch. Crises: des possibilite iaprentissage pour-entreprise// Rev francaise de gestion. – 1996. – No. 108. – p. 81.

REFERENCES

1. Afanasyev O.B, Vasiliev T.A Essence of the economic crisis in the context of crisis management [Sutnist' ekonomichnoyi kryzy u konteksti antykryzovoho menezhmentu]. *Finansovo-bankivs'ki mekhanizmy derzhavnoho upravlinnya ekonomikoyu Ukrayiny : Zbirnyk naukovykh prats'*. - Financial and banking mechanisms of state control of the economy Ukraine: Collection Science papers, Donets'k, 2011, no.176, pp.24-32.
2. Dzhulay V.A Instruments of crisis management in the banking sector of Ukraine [Instrumenty antykryzovoho upravlinnya v bankivs'komu sektori ekonomiky Ukrayiny]. *Visnyk universytetu bankivs'koyi spravy Natsional'noho banku Ukrayiny - Bulletin of University of Banking of the National Bank of Ukraine*, 2008, no.3, pp.86-89.
3. Kovalenko V.V., Krohmal O.B. Crisis Management in ensuring the financial stability of the banking system: Monograph [*Antykryzove upravlinnya v zabezpechenni finansovoyi stiykosti bankivs'koyi systemy: Monohrafiya*]. Sumy, UABS Bank, 2007, 198 p.
4. Korotkov E.M, Belyaev A.A, Gross D.V Crisis management: a textbook for high schools on economic specialties [*Antikrizisnoe upravlenie : uchebnik dlya vuzov po ekonomicheskim spetsial'nostyam*]. Moscow, INFRA-M, 2002, 432 p.
5. Mishchenko V., Shulga S. Institutional arrangements for government support of the banking sector during the crisis [Instytutsiyni zasady derzhavnoyi pidtrymky bankivs'kohoho sektoru v period kryzy]. *Visnyk Natsional'noho banku Ukrayiny - Proceedings of the National Bank of Ukraine*, 2009, no.8, pp.12–21.
6. Nazarov E.V. Crisis management by credit institutions [*Antikrizisnoe upravlenie kreditnymi organizatsiyami*]. Moscow, Publishing House, Center EOI, 2007, 237 p.
7. The official site of the National Bank of Ukraine [*Ofitsiynnyy sayt Natsional'noho banku Ukrayiny*], available at: <http://www.bank.gov.ua>.
8. Perekhrest L.M. Theoretical Approaches to Crisis Management Bank in the financial instability [Teoretychni pidkhody do antykryzovoho upravlinnya bankom v umovakh finansovoyi nestabil'nosti]. *Vseukrayins'kyy naukovy-*

vyrobnychyy zhurnal «Stalyy rozvytok ekonomiky - Ukrainian Scientific-production magazine «Sustainable economic development», 2010, pp.149–154.

9. Pomigalov I.A. Concept of crisis management in the works of Russian and foreign scientists [Ponyatie antikrizisnogo upravleniya v rabotakh rossiyskikh i zarubezhnykh uchenykh]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom - Management in Russia and abroad*, 2005, no 4, pp. 8–15.
10. Popov R.A. Crisis Management [*Antikrizisnoe upravlenie*]. Moscow, 2004. 101 p.
11. Rebyrk Y.S. System of crisis management in the bank [Systema antykryzovoho upravlinnya v banku]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrayiny. Finansovyy rynek Ukrayiny: stabilizatsiya ta yevrointehratsiya - Socio-economic problems of the modern period of Ukraine. Financial market Ukraine: stabilization and European integration*, 2009, no.2 (76), pp. 204-210.
12. Tavasiev A. Crisis management by credit institutions [*Antikrizisnoe upravlenie kreditnymi organizatsiyami*]. Moscow, Publishing House of the "Unity Dan", 2006, 480 p.
13. Trydid O.M., Vovk V.Y. Conceptual bases of formation of organizational-economic mechanism of crisis management bank [Kontseptual'ni zasady formuvannya orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu antykryzovoho upravlinnya bankom]. *Finansy Ukrayiny - Finance Ukraine*, 2009, no. 1, pp.98–106.
14. Hodachnyk G.E. International experience diagnosing the crisis situation in the banking sector: Financial Management [Zarubezhnyy opyt diagnostiki krizisnogo sostoyaniya v bankovskoy sfere: Finansovyy menedzhment]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom - Management in Russia and abroad*, 2001, no.4, pp. 87-97.
15. Chub P.M. Methods for bank crisis management [Metody antykryzovoho upravlinnya bankom]. *Finansy, oblik i audit - Finance, accounting and auditing*, 2011, no.18, pp. 211-219.
16. Shamansky N.S., Stepanova T.A. Conceptual bases of formation of organizational-economic mechanism antykryzovohoo bank management [Kontseptual'ni zasady formuvannya orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu antykryzovohoo upravlinnya bankom]. *Nauk.-prakt. konf. stud. i molodykh vchenykh «Aktual'ni problemy ekonomichnoho i sotsial'noho rozvytku vyrobnychoyi sfery» - Scientific and practical. conf. studio. and Young Scientists "Actual problems of economic and social development of the production sector»*, Donetsk, 2009, pp.146-148.
17. Caprio G., Klingebiel D. *Bank insolvency : bad luck, bad policy or bad banking?*, World Bank Conference on Emerging Markets, Washington, USA, 1996, 29 p.
18. Demirguc-Kunt A., Detragiache E. *The determinants of banking crisis in developing and developed countries*, IMF Staff Paper, 1998, no.45, pp. 81-109.
19. Dziobek C., Pazarbasioglu C. *Lessons from Systemic Bank Restructuring*, IMF Working Paper, 1998, no.14, 24 p.
20. Head G.L. *Crisis Plans Ensure Companies' Future*, Business Insurance, 1990, v. 24, no. 22, May 28, p. 39.
21. Hoelscher D., Quintyn M. *Managing Systemic Banking Crises*, IMF Occasional Paper, 2003, no. 224, 80 p.
22. Laeven L., Valencia, F. *Systemic Banking Crises a new database*, IMF Working Paper, 2008, no. 224, 78 p.
23. Mitroff I.I. *Crisis management and environmentalism: A natural fit*, California Management Review, 1994, v. 36, no. 2, pp. 101–113.
24. Rouh-Dufort Ch. *Crises: des possbilite iaprentissage pour-enterprise*, Rev francaise de gestion, 1996, no. 108, p. 81.

Рецензія: д.е.н., проф. Чичкало-Кондрацька І. Б.

Reviewed: Dr., Prof. Chychkalo-Kondratska I. B.

Received: February, 2013

1st Revision: April, 2013

Accepted: April, 2013

