

УДК 336.71:005.334

**В. М. Мельник**, д-р екон. наук, професор

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ, Україна

**О. О. Колесник**, ст. викладач

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, м. Одеса, Україна

### **НАУКОВО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ**

**В. Н. Мельник**, д-р екон. наук, професор

ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», г. Киев, Украина

**О. А. Колесник**, старший преподаватель

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова, г. Одесса, Украина

### **НАУЧНО-КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

**Viktor Melnyk**, Doctor of Economics, Professor

Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman, Kyiv, Ukraine

**Olga Kolesnik**, Senior Lecturer

Odessa II Mechnikov National University, Odessa, Ukraine

### **SCIENTIFIC AND CONCEPTUAL PROVISIONS OF IMPROVING THE QUALITY OF THE FUNCTIONING OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF BANKING INSTITUTIONS**

*У статті розглянуто теоретичні положення системи антикризового менеджменту банківських установ. Використання системного підходу та детальний аналіз сформованих у наукових роботах концепцій трактування дефініції «антикризовий менеджмент банку» дозволили сформувати авторський підхід до розгляду категорії «система антикризового менеджменту банку». Також було поглиблено теоретичні положення існування такої системи шляхом конкретизації її функцій, властивостей, умов створення та принципів функціонування і розвитку. У статті розглянуто науково-прикладні положення розвитку зазначеної системи, зокрема описано концепцію механізму її формування та запропоновані заходи підвищення ефективності функціонування такої системи.*

**Ключові слова:** система; менеджмент; антикризовий менеджмент; банківський менеджмент; управління; система антикризового менеджменту банківської установи; системний підхід.

*Рис.: 2. Бібл.: 14.*

*В статье рассмотрены теоретические положения системы антикризисного менеджмента банковских учреждений. Использование системного подхода и детальный анализ сложившихся в научных работах концепций понимания дефиниции «антикризисный менеджмент банка» позволили сформировать авторский подход к рассмотрению категории «система антикризисного менеджмента банка». Также было углублено теоретические положения существования такой системы путем конкретизации ее функции, свойств, условий создания и принципов функционирования и развития. В статье рассмотрены научно-прикладные положения развития указанной системы, в частности описано концепцию механизма ее формирования и предложены меры по повышению эффективности функционирования такой системы.*

**Ключевые слова:** система; менеджмент; антикризисный менеджмент; банковский менеджмент; управление; система антикризисного менеджмента банковского учреждения; системный подход.

*Табл.: . Библ.: 14.*

*Within the article, theoretical provisions of the anti-crisis management system of banking institutions are considered. The use of the systematic approach and the detailed analysis of the concepts of the definition interpretation "anti-crisis management of the bank" formed in scientific works allowed us to form the author's approach to the consideration of the category "the anti-crisis management system of the bank". In addition, theoretical provisions of such a system by specifying its function, properties, conditions of creation and principles of functioning and development are deepened. Within the article, scientific and applied provisions of this system development are studied, in particular, the concept of the mechanism of its formation is described, and some measures to improve the efficiency of such a system are proposed.*

**Keywords:** system; management; anti-crisis management; bank management; administration; anti-crisis management system of the banking institution; system approach.

*Fig.: 2. References: 14.*

**JEL Classification:** G21; M11

**Постановка проблеми.** Стабільний розвиток національної економіки можливий лише за умови ефективного функціонування її банківської системи, забезпечення інституційних засад активної роботи комерційних банків у країні. Проте специфіка функціонування банківських систем країн полягає в тому, що вони є відкритими складними системами, які взаємодіють між собою і таким чином зазнають впливу різних зовнішніх флуктуацій, що відбуваються як у межах світової фінансової системи, так і на глобальних ринках товарів та послуг. Саме окреслене вимагає постійного удосконалення механізмів захисту банківських систем від негативних чинників, підвищення їх спроможності протистояти кризовим ситуаціям.

Підвищення рівня стресостійкості банківських установ до кризових явищ, що можливо здійснити лише через впровадження систем антикризового менеджменту в їхню роботу, є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування всього банківського сектору країни та національної економіки загалом. Це актуалізує необхідність проведення нових наукових досліджень у цій сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання використання механізмів антикризового менеджменту в діяльності окремих видів суб'єктів господарювання постійно перебувають у центрі наукового інтересу багатьох вітчизняних та закордонних учених. Перманентні кризи у світі загалом та в Україні зокрема лише підвищують рівень актуальності проведення досліджень у цій сфері. До науковців, які найбільш активно займаються питаннями розгляду сутності антикризового менеджменту, підвищенням його ефективності використання в межах роботи різних видів підприємств та організацій, варто віднести таких: Ю. Блинда, О. Винокурова, В. Гавриленко, О. Гудзь, Н. Єршова, Ж. Зосимова, Т. Коваль, В. Корженевська, А. Крутова, М. Курганська, О. Майборода, І. Маркіна, В. Масюк, О. Моргулець, Т. Мостенська, В. Павлюк, С. Пілецька, О. Проскура, Д. Савчук, Л. Скібіцька, О. Старинець, Г. Тельнова, А. Череп, А. Яремко та ін.

Особливості організації системи антикризового менеджменту в банківських установах досліджувалися в працях О. Б. Афанасьєвої, В. Ю. Біляєвої, В. В. Бобиля, Т. А. Васильєвої, В. Я. Вовк, Я. В. Жовтанецької, М. І. Зверякова, Ю. М. Коваленко, Е. В. Косова, А. А. Мещерякова, Б. І. Пшика, В. С. Сироти: Н. Aljuhmani, W. Fonteyne, P. Grauwe, P. Honohan, L. Ivaskeviciute, B. Lietaer, I. Macerinskienė, E. Ogawa, F. Restoy.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Попри численні наукові дослідження, що були реалізовані для пізнання механізмів забезпечення ефективного функціонування антикризового менеджменту банківських установах, актуальними залишаються питання поглиблення теоретичних та прикладних положень його впровадження в роботу комерційних банків, дослідження змісту такого виду менеджменту як єдиної, цілісної системи та невід'ємної складової банківського менеджменту.

**Мета статті.** Метою статті є поглиблення теоретичних положень функціонування системи антикризового менеджменту банківських установ та формування науково-прикладних засад підвищення ефективності її функціонування.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження почнемо з уточнення сутності категорії «антикризовий менеджмент банку». Зауважимо, що в науковій літературі трапляється значна кількість концепцій розгляду цієї дефініції. Наприклад, М. І. Зверяков, А. М. Зверяков стверджують, що 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 і впровадження ефективних дій щодо зменшення негативних наслідків кризи та використання впливу її чинників для формування подальшої стратегії розвитку банків [8, с. 61]. С. Б. Манжос категорію «антикризовий

менеджмент банку» розглядає як постійний специфічний вид управління, спрямований на запобігання можливим ускладненням у діяльності окремого банку, нейтралізацію та подолання кризових явищ, забезпечення його подальшого функціонування та розвитку шляхом вжиття адекватних управлінських рішень і ефективного використання внутрішніх ресурсів банківської установи [4, с. 17]. У межах статті пропонуємо окреслену дефініцію розглядати так: антикризовий менеджмент банку – сукупність поміркованих і взаємопов'язаних заходів, відповідних інструментів, спрямованих на попередження та подолання кризової ситуації в роботі банківської установи.

Враховуючи зазначену концепцію трактування сутності категорії «антикризовий менеджмент банку», розглянемо її зміст як цілісної системи, яка має свою мету функціонування, окремі компоненти й потребує відповідних ресурсів для ефективної роботи. Це реалізуємо за допомогою використання системного підходу.

Системний підхід – це теоретичний науковий підхід, якому притаманна універсальність і сутність якого полягає в розгляді досліджуваного об'єкта як цілісної системи, окремого явища, що складається з окремих компонентів та взаємозв'язків між ними [7, с. 47]. Враховуючи універсальність зазначеного підходу та можливості його використання для явищ і процесів різної природи, деталізуємо сутність антикризового менеджменту банку саме як окремого, єдиного об'єкта дослідження, тобто системи. Безпосередньо для цього також доцільно уточнити природу поняття системи, оскільки розуміння її змісту і визначає базові положення використання системного підходу. Розглянемо найбільш вживані трактування до визначення її сутності.

Наприклад, А. В. Катренко пропонує розглядати систему як множину об'єктів разом із відносинами між об'єктами та між їхніми атрибутами [9, с. 37].

В. М. Лазебник з позиції кібернетичного аналізу зауважує, що система – це безліч елементів, об'єднаних в єдине ціле для виконання певної функції [10].

І. М. Пістунов стверджує, що системою є сукупність об'єктів і процесів, званих компонентами або елементами, взаємопов'язаних і таких, що взаємодіють між собою, які утворюють єдине ціле, таке, що володіє властивостями, не властивими складовим його компонентам, узятим окремо [12, с. 12].

І. О. Ревак пропонує систему у вузькому значенні розглядати як порядок, зумовлений цілеспрямованим розміщенням усіх складових у певній ієрархії або логічному підпорядкуванні, а в розгорнутому – це динамічна, самоорганізуюча, багатофункціональна структура, усі компоненти якої взаємодіють та зумовлюють синергетичний ефект, спрямований на досягнення позитивного результату [13, с. 55].

І. І. Д'яконова у контексті дослідження особливостей розвитку банківського нагляду на базі організації банківської діяльності розглядає систему як комплекс взаємопов'язаних елементів, який утворюється та функціонує в межах певного середовища на основі дії механізмів внутрішніх, зовнішніх зв'язків через вхідні та вихідні потоки і має чітко зазначену мету та функції [5, с. 9].

М. В. Дубина пропонує в контексті дослідження ринку фінансових послуг як цілісної системи взаємозв'язків між споживачами та виробниками таких послуг систему розуміти як цілісний об'єкт дослідження, який цілеспрямовано виділений дослідником у процесі наукового пізнання реальності, що має певну окремо ідентифіковану мету функціонування, складається з компонентів та їх взаємозв'язків, взаємодії з іншими об'єктами реальності, які становлять зовнішнє середовище щодо об'єкта пізнання [7, с. 59].

Таким чином, враховуючи окреслені положення, систему доцільно розглядати як цілісний об'єкт, що складається з компонентів, які взаємодіють між собою, обмінюються ресурсами, і який у своєму функціонуванні має єдину мету та взаємодіє для її

досягнення з іншими системами, які не входять до його складу. Враховуючи базові положення такого підходу до розуміння сутності системи, пропонуємо систему антикризового менеджменту банку розглядати як сукупність відносин, що виникають у межах банківської установи в результаті взаємодії між його власниками, керівниками та іншими працівниками з метою створення та використання комплексу взаємопов'язаних заходів, відповідних інструментів, ресурсів та іншого забезпечення для запобігання виникненню кризових ситуацій або подолання наслідків у разі їх настання.

Будь-яка система, яка виконує покладені на неї функції для досягнення її власної мети, має також властивості й базові принципи, з урахуванням яких така система формувалась, може здійснювати своє функціонування та здатність розвиватися, тобто переходити на новий вищий рівень ефективності. На рис. 1 представлено основні теоретичні положення цієї системи.

Аналізуючи інформацію рис. 1, можна констатувати, що система антикризового менеджменту банку є відкритою, складною за своєю побудовою системою, яка активно взаємодіє з іншими системами в процесі власного розвитку. До таких систем було віднесено такі: клієнти банку, власники банківської установи, підсистеми управління банку, інші комерційні банки, органи державної влади. У свою чергу, структуру зазначеної системи можна розглянути через призму основних видів забезпечення, які необхідні для її функціонування. У такому випадку до складових варто віднести такі підсистеми: матеріально-технічна, інформаційна, методична, організаційна, кадрова, фінансова, нормативно-правова.

Зауважимо, що взаємодія з елементами зовнішнього середовища відбувається через входи та виходи, що являють собою різні види ресурсів: інформаційні, трудові, матеріальні. Безперечно, у функціонуванні системи антикризового менеджменту банку ключову роль відіграють інформаційні ресурси, оскільки вся система використовує саме різні типи даних для прогнозування потенційно можливих кризових ситуацій, використовує дані із значної кількості джерел для моделювання векторів подальшого розвитку банківської установи при багатьох сценаріях трансформації зовнішнього середовища, в якому така установа працює.

Розвиток системи антикризового менеджменту дійсно залежить від ендогенних та екзогенних чинників, що загалом визначають особливості функціонування банківської установи, стратегію її подальшого розвитку. Ефективність такої системи можна оцінити через аналіз стану банківської системи в певний період часу, через визначення частоти настання кризових ситуацій у роботі банку, величини непередбачених витрат. Також дієвість окресленої системи в умовах розгортання кризи та застосування спектра антикризових інструментів можна ідентифікувати через використання сукупності критеріїв. На наше переконання, такі критерії доцільно систематизувати в чотири групи: організаційні, економічні, фінансові та репутаційні.

До критеріїв організаційного характеру доцільно віднести такі: завершення формування нової команди управлінців банку; перегляд усіх видів банківських послуг та відмова від низькорентабельних або збиткових проєктів; здійснено часткове оновлення персоналу як у головному офісі, так і у відокремлених підрозділах банку.

До складу економічних критеріїв прийнято відносити такі: скорочення обсягу збитку; продаж зайвих матеріальних активів, які не використовуються в банківській діяльності; оптимізація мережі відділень та скорочення витрат на оплату праці; поступове повернення колишніх постійних клієнтів на обслуговування.

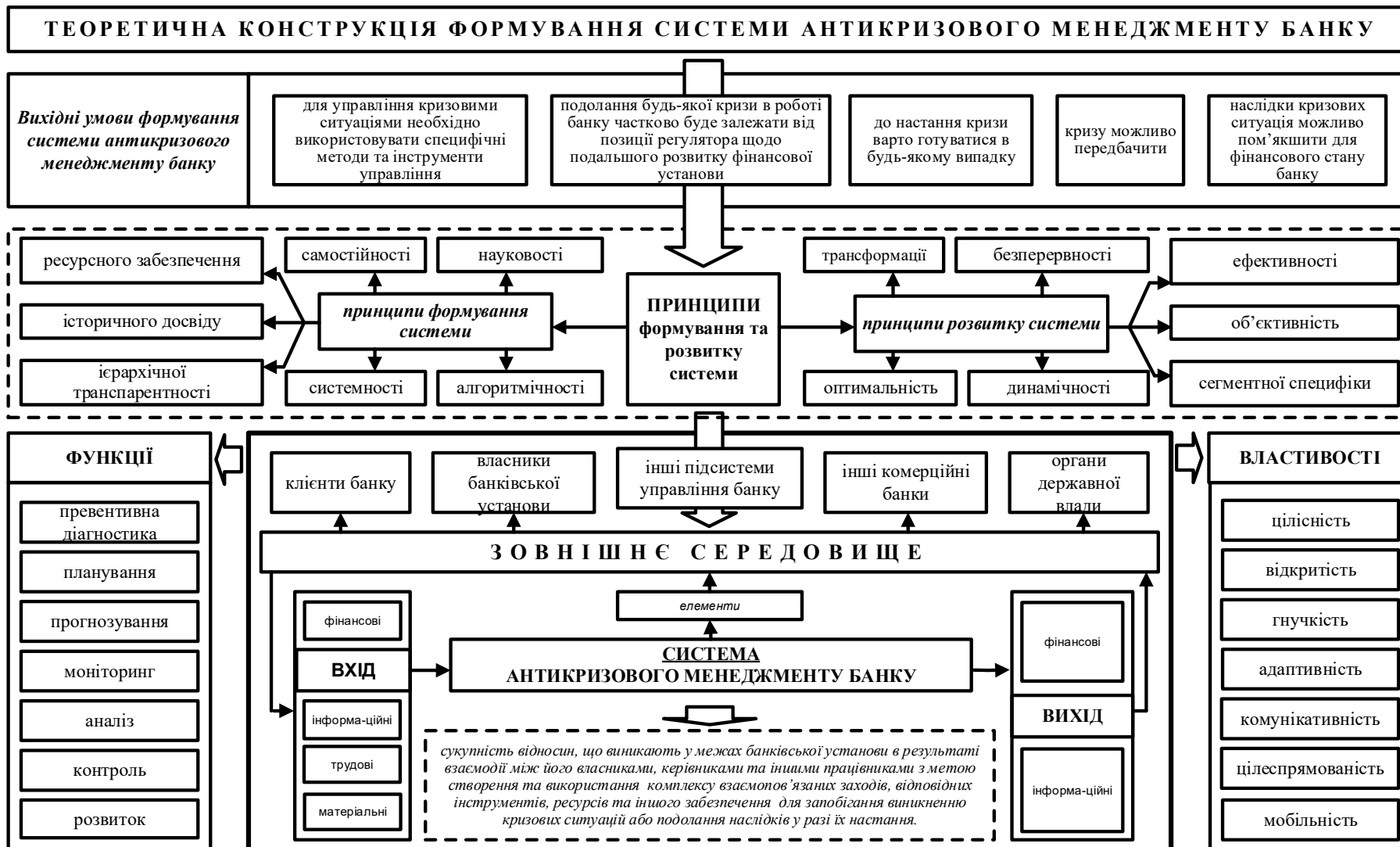


Рис. 1. Система антикризового менеджменту банку

Джерело: складено авторами з урахуванням [2; 3].

Фінансові критерії: зупинка процесу відтоку коштів від економічних суб'єктів; проведення процедури докапіталізації та її юридичне оформлення; зростання обсягів повернення позик економічними суб'єктами та зниження простроченої кредитної заборгованості; нормалізація часового співвідношення між зобов'язаннями та надходженнями; зниження заборгованості перед економічними суб'єктами; впровадження системи антикризового менеджменту з урахуванням отриманого досвіду.

До складу репутаційних критеріїв належать такі: зміна загальної кількості клієнтів; темпи зниження відтоку вкладів фізичних осіб; обсяг депозитів, які пролонгуються; кількість дзвінків вкладників на гарячу лінію банку; кількість негативних новин у ЗМІ (телебачення, друковані засоби, інтернет-ресурси); кількість негативних відгуків клієнтів в інтернет-просторі; кількість письмових звернень клієнтів до керівництва банку. Зауважимо, що саме репутаційні критерії є одними з найбільш важливих параметрів відновлення роботи банківської установи і є показниками повернення довіри до її функціонування з боку клієнтів.

Відповідно використання окреслених критеріїв дозволяє ідентифікувати вихід банківської установи з кризового стану, відновлення її операційної діяльності та всього процесу надання фінансових послуг клієнтам.

Важливу роль у формуванні системи антикризового менеджменту банку також відіграє сам процес побудови такої системи, її імплементація в уже діючу структуру управління в банку. Саме тому важливу увагу варто приділити правильному розподілу обов'язків між працівниками банку, що відповідальні за найбільш важливі напрямки його роботи й повинні використовувати превентивні інструменти для запобігання кризовим ситуаціям. У зв'язку з цим актуальним стає питання розробки відповідного механізму формування системи антикризового менеджменту банківської установи.

Загалом механізм – специфічна сукупність елементів, станів і процесів, розташованих у такій послідовності, що перебувають у певних зв'язках, відносинах і визначають порядок якого-небудь виду діяльності [1 с. 16]. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття «механізм» розглядається «як внутрішня будова, система чого-небудь, сукупність станів і процесів, з яких складається певне явище...» [4, с. 665]. На рис. 2 представлена конструкція механізму формування системи антикризового менеджменту банку.

Враховуючи дані рис. 2, можна механізм формування системи антикризового менеджменту банку визначити як систему методів, інструментів та відповідних важелів, які варто використовувати для впровадження різних за своєю природою заходів антикризового менеджменту та забезпечення стабільного функціонування банку. Таким чином, враховуючи зміст окресленого механізму, можна деталізувати мету його функціонування (формування умов для стабільної діяльності банківської установи, підвищення рівня їх спроможності протистояти кризовим явищам зовнішнього та внутрішнього характеру), визначити основних суб'єктів (банківські установи, органи державної влади), об'єкт (процес побудови системи антикризового менеджменту банку), методи (правові, інформаційні, організаційні, економічні, фінансові) та відповідні їм інструменти, принципи (науковості, ефективності, результативності, збалансованості, інформаційної прозорості, узгодженості дій, забезпеченості, системності, цілеспрямованості, адаптивності), використання яких дозволяє сформулювати умови для запровадження дієвої системи антикризового менеджменту в банку.

З огляду на вищезазначене, базові науково-прикладні положення розбудови системи антикризового менеджменту банківської установи сформулюємо пропозиції, врахування яких дозволить підвищити ефективність функціонування такої системи та стійкість банківської установи загалом.

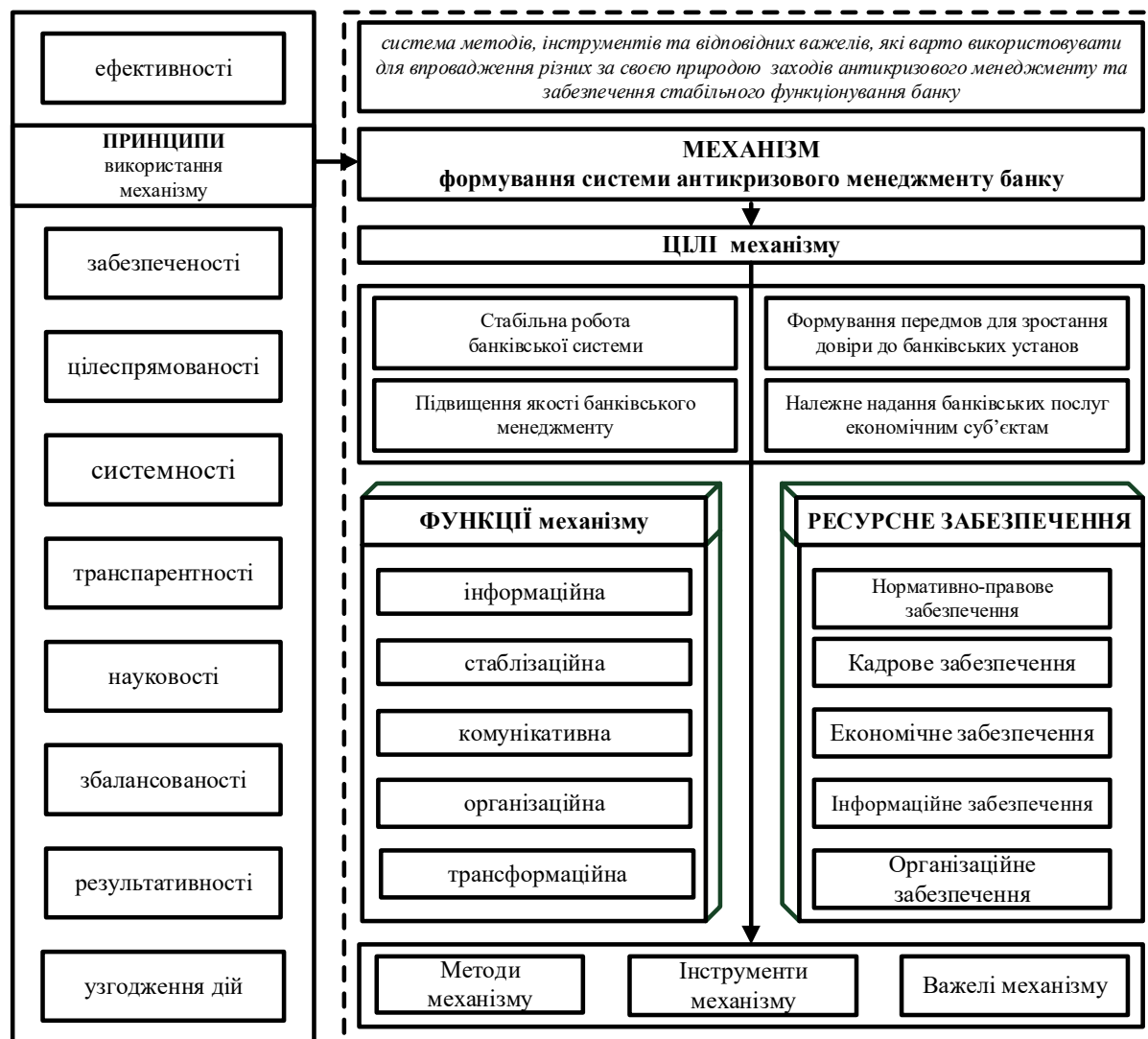


Рис. 2. Механізму формування системи антикризового менеджменту в банківській установі

Джерело: складено авторами з урахуванням [12; 6; 14].

До їх числа, на наше переконання, варто віднести такі:

- впровадження дієвої системи моніторингу зовнішніх та внутрішніх загроз;
- удосконалення системи обігу управлінської інформації;
- підвищення рівня якості ризик-менеджменту;
- використання механізмів страхування фінансових ризиків;
- підвищення рівня компетенції банківських працівників, залучення у разі необхідності вже досвідчених спеціалістів у сфері антикризового управління;
- забезпечення швидкої координації між власниками та менеджментом банку;
- використання банківською установою інформаційно-комунікаційних технологій для підтримки постійного зв'язку з клієнтами та ін.

**Висновки і пропозиції.** Забезпечення стійкості функціонування банківських установ є об'єктивною умовою створення сприятливого середовища для нормального функціонування всієї національної банківської системи, а отже, і економіки країни. У статті значну увагу приділено поглибленню теоретичних положень антикризового менеджменту банку, що реалізовано за допомогою використання системного підходу до його розгляду. Для цього було розглянуто зміст категорії «антикризовий менеджмент банку», визначено зміст дефініції «система антикризового менеджменту».

банку», а саме: сукупність відносин, що виникають у межах банківської установи в результаті взаємодії його власників, керівників та інших працівників для створення та використання комплексу взаємопов'язаних заходів, відповідних інструментів, ресурсів та іншого забезпечення з метою запобігання виникненню кризових ситуацій або подолання наслідків їх настання.

Застосування системного підходу до розгляду системи антикризового менеджменту банківських установ дало змогу поглибити теоретичні положення існування такої системи, конкретизувати її функції, властивості, умови створення та принципи функціонування і розвитку. Встановлено, що до функцій такої системи варто віднести такі: превентивна діагностика, планування, прогнозування, моніторинг, аналіз, контроль та розвиток. Серед її властивостей було виокремлено такі: цілісність, відкритість, гнучкість, адаптивність, комунікативність, цілеспрямованість, мобільність.

Також у статті обґрунтовується, що важливу роль у формуванні умов для створення та підвищення якості роботи систем антикризового менеджменту банку відіграє ефективне функціонування механізму їх формування. Проведено детальний опис такого механізму, визначено базову його мету, основні компоненти, до числа яких віднесено наступні: принципи, методи, інструменти, важелі, функції та відповідне ресурсне забезпечення. На основі сформованих науково-прикладних положень розроблено заходи підвищення ефективності функціонування системи антикризового менеджменту банку.

### Список використаних джерел

1. Бевзюк Н. А. Поняття та складові інвестиційного механізму розвитку підприємства. *Економічні науки*. 2015. № 2. С. 15.
2. Борисова Л. Є., Колесник О. О. Специфіка антикризового управління банком в залежності від стадії життєвого циклу. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 2(13). С. 273–277.
3. Борисова Л. Є., Колесник О. О. Банківський бізнес в епоху цифрової економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47. С. 62–6.
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.
5. Д'яконова І. І. Методологічні засади розвитку банківського нагляду на базі системної організації банківської діяльності: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми, 2008. 38 с.
6. Дубина М. В., Жарій Я. В. Експрес-діагностика рівня фінансової безпеки комерційного банку. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «економічні науки»*. 2012. № 4 (62). С. 259–268.
7. Дубина М. В. Механізм розвитку ринку фінансових послуг на основі формування інституту довіри: теорія, методологія, практика: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 668 с.
8. Зверяков М. І., Зверяков А. М. Антикризове управління фінансовою стійкістю банку в умовах економічних дисбалансів: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2015. 418 с.
9. Катренко А. В. Системний аналіз об'єктів та процесів комп'ютеризації: навч. посіб. Львів: Новий світ– 2000, 2000. 424 с.
10. Лазебник В. М. Экономическая кибернетика. URL: <http://www.tnu.in.ua/study/books.php?do=file&id=6732>.
11. Манжос С. Б. Антикризове управління банківською діяльністю: форми і технології. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Вип. 6, ч. 5. С. 16–20.
12. Пістунов І. М. Економічна кібернетика: навч. посіб. Дніпропетровськ: НГУ, 2009. 154 с.
13. Ревак І. О. Інтелектуальний потенціал у системі економічної безпеки України: проблеми теорії та практики: монографія. Львів: ЛДУВС, 2015. 415 с.



14. Шкарлет С. М., Гонта О. І., Маргасова В. Г., Дубина М. В. Механізм формування системи парабанківських посередників на фінансовому ринку в контексті забезпечення економічної безпеки України: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2014. 272 с.

### References

1. Bevziuk, N. A. (2015). Poniattia ta skladovi investytsiinoho mekhanizmu rozvytku pidpriemstva [Concepts and components of the investment mechanism of the enterprise development. International scientific journal]. *Ekonomichni nauky – Economic sciences*, 2, 15 [in Ukrainian].
2. Borysova, L. Ye., Kolesnyk, O. O. (2019). Spetsyfika antykryzovoho upravlinnia bankom v zalezhnosti vid stadii zhyttievoho tsykladu [Specificity of anti-crisis management of the bank depending on the stage of the life cycle]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk – Azov Economic Bulletin*, 2(13), 273–277 [in Ukrainian].
3. Borysova, L. Ye., Kolesnyk, O. O. (2019). Bankivskiy biznes v epokhu tsyfrovoy ekonomiky [Banking business in the digital economy]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 47, 62–6 [in Ukrainian].
4. Busel, V. T. (Ed.). (2005). Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [A great explanatory dictionary of modern Ukrainian]. Kyiv; Irpin: Perun [in Ukrainian].
5. Diakonova, I. I. (2008). *Metodolohichni zasady rozvytku bankivskoho nahliadu na bazi systemnoi orhanizatsii bankivskoi diialnosti [Methodological principles of the banking supervision development on the basis of the systematic organization of banking activity]*. (Candidate's thesis). Derzhavnyi vyshchyi navchalnyi zaklad «Ukrainska akademiia bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy», Sumy [in Ukrainian].
6. Dubyna, M. V., Zharii, Ya. V. (2012). Ekspres-diahnostyka rivnia finansovoi bezpeky komertsiiinoho banku [Express diagnostics of the financial security level of a commercial bank]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii «ekonomichni nauky» – Visnyk of Chernihiv State Technological University. Series "Economic Sciences"*, 4 (62), 259–268 [in Ukrainian].
7. Dubyna, M. V. (2018). *Mekhanizm rozvytku rynku finansovykh posluh na osnovi formuvannia instytutu doviry: teoriia, metodolohiia, praktyka [The mechanism of the financial services market development based on the formation of the institute of trust: theory, methodology, practice]*. Chernihiv: ChNTU [in Ukrainian].
8. Zvieriakov, M. I., Zvieriakov, A. M. (2015). *Antykryzove upravlinnia finansovoiu stiiikistiu banku v umovakh ekonomichnykh dysbalansiv [Anti-crisis management of the bank financial stability in the conditions of economic imbalances]*. Odesa: ONEU [in Ukrainian].
9. Katrenko, A. V. (2000). *Systemnyi analiz ob'ektiv ta protsesiv kompiuteryzatsii [System Analysis of Objects and Processes of Computerization]*. Lviv: Novyi svit–2000 [in Ukrainian].
10. Lazebnik V. M. (n.d.). *Ekonomicheskai kibernetika [Economic cybernetics]*. Retrieved from <http://www.tnu.in.ua/study/books.php?do=file&id=6732>.
11. Manzhos, S. B. (2014). Antykryzove upravlinnia bankivskoiu diialnistiu: formy i tekhnolohii [Anti-crisis management of the banking activity: forms and technologies]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Serii Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, 6 (5), 16–20 [in Ukrainian].
12. Pistunov, I. M. (2009). *Ekonomichna kibernetika [Economic cybernetics]*. Dnipropetrovsk: NHU [in Ukrainian].
13. Revak, I. O. (2015). *Intelektualnyi potentsial u systemi ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: problemy teorii ta praktyky [Intellectual potential in the system of economic security of Ukraine: problems of theory and practice]*. Lviv: LDUVS [in Ukrainian].
14. Shkarlet, S. M., Honta, O. I., Marhasova, V. H., Dubyna, M. V. (2014). *Mekhanizm formuvannia systemy parabanivskykh poserednykiv na finansovomu rynku v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [The mechanism of the system formation of para bank intermediaries in the financial market in the context of ensuring economic security of Ukraine]*. Chernihiv: ChNTU [in Ukrainian].

**Мельник Віктор Миколайович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (просп. Перемоги, 54/1, м. Київ, 03057, Україна).

**Мельник Виктор Николаевич** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов, ДВНЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана» (просп. Победы, 54/1, г. Киев, 03057, Украина).

**Melnyk Viktor** – Doctor of Economics, Professor, Professor, Department of Finance, State Higher School of Economics, Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman (54/1 Peremogy Av., 03057 Kyiv, Ukraine).

**E-mail:** melnik\_viktor@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7439-1564>

**Колесник Ольга Олексіївна** – старший викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова (вул. Дворянська, 2, м. Одеса, 65082, Україна).

**Колесник Ольга Алексеевна** – старший преподаватель кафедры финансов, банковского дела и страхования, Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова (ул. Дворянская, 2, г. Одеса, 65082, Украина).

**Kolesnik Olga** – Senior Lecturer in Finance, Banking and Insurance, Odessa II Mechnikov National University (2 Dvoryanska Str., 65082 Odesa, Ukraine).

**E-mail:** kolesnikolgaalekseevna@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4262-157X>