

ОБ'ЄКТНЕ ПОЛЕ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКУ**Сіягівський Ю. В.,***аспірант,**Сумський державний університет,**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7213-4601>**e-mail: SinyagovskiyUV@oschadbank.ua*

Основною причиною, що зумовила підвищення уваги органів банківського нагляду та вітчизняних банків до антикризового менеджменту, є постійне зростання рівня зовнішніх та внутрішніх загроз виникнення кризових явищ та значні масштаби втрат для банківської системи та економіки країни у разі їх реалізації. Для підвищення ефективності механізмів антикризового менеджменту банку необхідним є чітка формалізація об'єктного поля, для якого надалі буде здійснюватися розробка антикризового інструментарію. Це зумовлено тим, що антикризовий менеджмент має спрямовуватись на адаптацію всіх об'єктів до будь-яких змін як внутрішнього середовища, так і зовнішньої системи, елементом якої є банк (операційне середовище функціонування), зміни в яких можуть виступити як тригери кризових явищ. Мета статті полягає у розвитку теоретико-методичних засад антикризового менеджменту банку на основі формалізації його об'єктного поля. Для досягнення поставленої мети автор провів систематичний, логічний та порівняльний аналіз та узагальнення наукової літератури, використав такі методи й прийоми теорії пізнання, як аналіз та синтез, встановлення причинно-наслідкових зв'язків розвитку процесів та явищ. У статті доведено доцільність застосування концепції бізнес-моделі для формалізації об'єктного поля антикризового менеджменту банку, та визначено його компонентний склад з базовим поділом на фінансову та операційну складові. Операційна бізнес-модель визначає внутрішні та зовнішні відносини, які надають банку доступ до ключових ресурсів, її перетворення цих ресурсів в банківські продукти та послуги, що мають цінність для ключових клієнтів за допомогою ефективних каналів збуту та організації взаємовідносин з ними. Фінансова бізнес-модель банку включає ключові фінансові параметри (балансові показники, фінансові результати та рівень ризиків). Отримані результати дозволять сформулювати наукове підґрунтя для удосконалення антикризового менеджменту банку в частині формування механізмів та операціоналізації антикризового інструментарію. Подальші дослідження полягатимуть у розробленні системи цільових параметрів операційної та фінансової складових бізнес-моделі, що сформулюють аналітичне підґрунтя для швидкого реагування на кризи з урахуванням їх стадії, а також дозволятимуть оперативно активувати відповідні антикризові інструменти.

Ключові слова: банк, криза банку, антикризовий менеджмент банку, бізнес-модель банку.

DOI: 10.21272/1817-9215.2021.2-27

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ.

Сектор банківських та фінансових послуг є чутливим до значної кількості факторів зовнішнього та внутрішнього походження, що в разі їх несприятливого впливу спричиняє кризові явища. База даних системних банківських криз М. Л. Лаєвена та М. Ф. Валенсії (2008, 2013, 2020) містить інформацію про 151 епізод банківських криз у всьому світі за 1970-2017 рр. [1]. При цьому у трьох країнах світу відбулось більше ніж дві системні банківські кризи за останні 48 років: Аргентина (4), Демократична Республіка Конго (3) та Україна (3) [2].

Наслідки банківських криз досить часто є руйнівними як для сектора, так і для економіки в цілому. Так, вони призводять до падіння темпів економічного зростання насамперед через кредитний канал. Дані, наведені у роботі Дж. Делль'Арїчча, Є. Детраг'яче, Р. Раджан довели, що за банківськими кризами зазвичай слідує зниження кредитування та зростання недіючих кредитів. Вони виявили також, що негативні ефекти сильніші в країнах, що розвиваються, у країнах з меншим доступом до іноземного фінансування і там, де банківські кризи серйозніші [2]. Ці ознаки повною мірою притаманні Україні.

Потужні банківські кризи в Україні мали значні негативні наслідки в коротко- та довгостроковій перспективах. Так, відповідно до оцінок НБУ прямі фіскальні витрати на подолання їх наслідків становили 15,7 % від ВВП відповідних років, прямі втрати економіки становили понад 38 % від ВВП [3].

Отже, частота та масштаби наслідків банківських криз в Україні зумовлюють постійну увагу банків, органів державного регулювання та Національного банку

України до формування антикризових механізмів та вдосконалення антикризового інструментарію на мікро- та макрорівнях банківської системи.

Актуальність досліджень у цій сфері посилюється тим, що на поточному етапі функціонування економічних та банківських систем в умовах пандемічної кризи COVID-19 ландшафт загроз постійно змінюється, приводячи до наростання кризового потенціалу, в результаті чого масштаби наслідків банківських криз зростатимуть. Зважаючи на це, формування заходів для запобігання наростанню кризового потенціалу на мікро- та макрорівнях банківської системи, є важливою науковою та прикладною задачею.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

З огляду на актуальність, наявна значна кількість досліджень, присвячених формуванню концептів банківських криз та комплексу питань, пов'язаних з антикризовим менеджментом на мікро- та макрорівнях банківської системи.

Використання інструментарію трендового (Google Trends) аналізу дозволило виявити тенденції щодо динаміки зацікавленості в дослідженні банківських криз (рис. 1):



Рисунок 1 – Динаміка пошукових запитів у Google щодо проблематики банківських криз у світі за період 2004 р. – липень 2021 р. [побудовано автором з використанням інструментарію Google Trends (www.google.com/trends)]

1) цікавість науковців до цієї проблематики є нерівномірною та суттєво зростає у періоди турбулентності та кризових явищ на фінансових та банківських ринках (пікові значення у 2008 р. – дослідження причин, наслідків та способів нівелювання впливу світової фінансової кризи; у 2013 р. – як результати політичних криз у Греції та Україні; у 2020 рр. – як наслідок впливу пандемічної кризи та фінансову стабільність банківських систем);

2) суспільна цікавість (за кількістю пошукових запитів користувачів Google) за цей же період має аналогічні тенденції зі зростанням у пікові кризові періоди на фінансових ринках та в банківському секторі;

3) у спільноті користувачів мережі інтернет найбільша увага до питань кризових явищ у банківській системі приділяється в Німеччині, Австрії, Люксембурзі, Швейцарії та на Тайвані (за темою) та в Ірландії, Гані, Великій Британії, Лівані та Нігерії (за кількістю пошукових запитів).

Попри значну кількість кризових явищ та їх катастрофічні наслідки, Україна належить до країн з низьким, порівняно зі світовими показниками, рівнем суспільної уваги до питань банківських криз.

З метою виявлення домінантних трендів у дослідженні банківських криз проведено бібліометричний аналіз з використанням Google Ngram Viewer. Для аналізу використано англійські праці в базі Google Books (1990-2020 рр.), предметом дослідження яких виступали банківські кризи. Результати досліджують постійну увагу науковців до цього питання, але періоди значної активізації спостерігаються в кризові та післякризові періоди 1998-2001 рр., 2008-2009 рр., 2015 р. Наразі спостерігається висхідний тренд, зумовлений впливом пандемічної кризи на всі аспекти суспільного життя, в тому числі на стабільність банківських систем та зростання потенціалу виникнення кризових явищ у них.

Значний вклад у дослідження банківських криз зробили такі закордонні науковці, як: К. Є. Боріо, Ф. Валенсія, П. Д. Грауєве, Д. Даймонд, Дж. Делль'Арчіча, Є. Детраг'яче, П. Дібвіг, М. Дрехманн, Дж. Капріо, Ч. Кіндлебергер, Дж. Кломп, Л. Левен, Р. Раджан, К. Рейнхарт, К. С. Рогофф, П. Хонохан та інші.

В українському науковому просторі також активно проводяться дослідження банківських криз, але їх вплив у міжнародному контексті є незначним. Дослідження сутності, видів, факторів та наслідків банківських криз здійснили такі вітчизняні науковці, як О. Афанасьєва, О. Барановський, Г. Бортніков, О. Буряк, Т. Васильєва, В. Вовк, В. Джулай, О. Дзюблук, Ж. Довгань, І. Д'яконова, Я. Жовтанецька, О. Заруцька, М. Зверяков, Г. Карчева, В. Коваленко, О. Колесник, С. Леонов, С. Лобозинська, О. Любіч, Л. Петик, Т. Смовженко, В. Стойка, Т. Стубайло, С. Стукало, О. Степаненко, О. Тридід, В. Шпачук та інші.

Високо оцінюючи вклад вітчизняних та іноземних авторів у дослідження питань запобігання банківським кризам, слід зазначити про необхідність подальшого поглиблення цих теоретичних досліджень з урахуванням специфіки діяльності банків України, зокрема, формалізації об'єктного поля антикризового менеджменту банку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ.

Мета статті полягає у розвитку теоретико-методичних засад антикризового менеджменту банку на основі формалізації його об'єктного поля. Для досягнення поставленої мети автор провів систематичний, логічний та порівняльний аналіз та узагальнення наукової літератури, використав такі методи й прийоми теорії пізнання, як аналіз та синтез, встановлення причинно-наслідкових зв'язків розвитку процесів та явищ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зважаючи на значну кількість зовнішніх та внутрішніх загроз, що можуть дестабілізувати діяльність банків, існує постійна необхідність розвитку системи їх антикризового менеджменту. Парадигма системного підходу передбачає ефективні взаємозв'язки та взаємодії об'єкту (керованої підсистеми) та суб'єкту (керуючої підсистеми), що реалізуються шляхом розробки та постійного розвитку механізму управління з формуванням необхідного забезпечення, спрямовані на досягнення цілей управління.

Вважаємо, що для досягнення цілей антикризового менеджменту банку необхідним є чітка формалізація його об'єктного поля. Це зумовлено тим, що антикризовий менеджмент має спрямовуватись на адаптацію об'єктів менеджменту до будь-яких змін як його власних елементів (внутрішнього середовища), так і зовнішньої системи, елементом якої є банк (операційне середовище функціонування), що можуть виступити як тригери кризових явищ.

Результати дослідження свідчать, що єдиного підходу до структуризації об'єктів антикризового менеджменту банку не сформовано. Як об'єкти виділяють:

1) діяльність, пов'язану з реалізацією різноманітних антикризових заходів, що стосуються діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх наслідків. Вважаємо, що це трактування відповідає предмету антикризового менеджменту і не може бути покладене в основу формалізації його об'єктного поля;

2) банк в цілому з ознаками кризового фінансового стану. При цьому особливістю антикризового менеджменту є спрямованість не на кризу, а на діяльність банку, управління всіма його функціями, що запобігають виникненню кризи. Вважаємо такий підхід загальним та таким, що не може бути використаний для розробки механізмів та операціоналізації інструментарію антикризового менеджменту банку;

3) кризовий потенціал, кризові процеси та прояви кризових ситуацій (явні та неявні) в банку. Вважаємо, що трактувати таким чином об'єкти антикризового менеджменту недоцільно, оскільки перелічені вище параметри є результативними ознаками, відповідно, вони не можуть виступати як об'єкти застосування до них управлінських впливів;

4) діяльність банку, при цьому управлінський вплив спрямовано на ліквідність, прибутковість, стійкість до внутрішніх та зовнішніх факторів кризовості, окремим випадком яких є банківські ризики. Вважаємо, що цей підхід значно звужує об'єктне поле антикризового менеджменту, виключаючи з нього нефінансові зокрема інформаційні об'єкти;

5) окремі аспекти діяльності та параметри функціонування банку, серед яких науковці виокремлюють:

- активи, капітал, фінансові результати, фінансові потоки, сукупність ризиків, що виникають в процесі функціонування, внутрішні та зовнішні фінансові відносини;
- активи, пасиви; бізнес-процеси з розробки та реалізації банківських продуктів та послуг; персонал; взаємодію з зацікавленими особами; інформаційну підтримку;
- функціональні сфери діяльності (якість банківських продуктів та послуг, взаємодія зі споживачами, маркетинг); види ресурсів (фінансові, людські та ін.); характеристики діяльності банку;
- активи, зобов'язання, капітал; організаційну структуру; якість персоналу тощо.

Перевагами останнього підходу є розширення об'єктного поля антикризового менеджменту банку з включенням до його складу як фінансових, так і нефінансових об'єктів та окремих внутрішніх та зовнішніх взаємовідносин. Водночас його суттєвим обмеженням є відсутність чіткої структуризації об'єктів та визначення взаємозалежностей та взаємозв'язків між ними, що ускладнить розроблення механізмів та операціоналізації інструментарію антикризового менеджменту банку.

З урахуванням зазначеного вище як базовий об'єкт антикризового менеджменту пропонуємо визначати бізнес-модель банку. Це зумовлено тим, що саме вона «визначає основні елементи, що ...становлять зміст банківського бізнесу, а також відносини (взаємозв'язки) між ними» [4]. Як основу класифікації бізнес-моделі банку визначають «...основні напрями його діяльності. Кожен з елементів бізнес-моделі банку може бути класифікований далі (ієрархічно розділений на об'єкти) відповідно до своєї системи класифікації, а потім, коли всі можливі об'єкти в класифікації будуть визначені, між ними повинні бути встановлені взаємозв'язки» [4].

Розглянувши багатоманітність підходів до трактування поняття «бізнес-модель банку» у межах цього дослідження пропонуємо розглядати її як «...концептуальний інструмент дослідження банку, що відображає логіку отримання прибутку через надання характеристики основних елементів бізнес-процесів, їх взаємовідносин, а також системи зв'язків із зовнішнім середовищем» [5].

Отже, вважаємо, що саме ці переваги концепції бізнес-моделі банку дозволять формалізувати об'єктне поле антикризового менеджменту для ідентифікації кризових явищ та розробки механізмів та визначення інструментарію антикризового менеджменту.

Крім зазначеного, доцільність використання саме концепції бізнес-моделі для структуризації об'єктного поля антикризового менеджменту зумовлена наступним:

- зважаючи на те, що бізнес-модель містить найповніший опис процесу створення та доставлення економічної цінності споживачам, її трансформація дозволяє отримати найсуттєвіші результати у разі наближення або настання кризи. Здійснюючи адаптацію до змін, антикризовий менеджмент має ідентифікувати фазу розвитку

бізнес-моделі банку, а також скоригувати її кількісні та якісні параметри таким чином, щоб банк міг найефективніше функціонувати в поточних умовах операційного середовища;

- активним застосуванням у системі банківського регулювання та нагляду, в тому числі для диференційованого регулювання, на основі єдиної процедури й методології процесу наглядових перевірок та оцінки (SREP, Supervisory Review and Evaluation Process). Вони зокрема передбачають проведення оцінки життєздатності (спроможність генерувати прибутки прийнятної рівня протягом одного року) та стійкості (спроможність генерувати прибутки прийнятної рівня протягом мінімум трьох років) бізнес-моделі банку;

- значними аналітичними можливостями, в тому числі можливість визначення ризик-профілю, оцінювання рівня стійкості до ризиків (високий, достатній, середній, задовільний, низький), наслідків реалізації бізнес-моделі з різними часовими лагами на їх стійкість та схильність до ризиків. Отримані дані сформують аналітичне підґрунтя для застосування антикризових заходів;

- можливість оцінювання природи ризиків, пов'язаних з кожною з бізнес-моделей, та їх впливом на системний ризик протягом всього економічного циклу, що дозволить підвищити стійкість діяльності банку як до індивідуальної, так і системної банківських криз.

Базуючись на зазначеному, об'єктне поле антикризового менеджменту банку пропонуємо розглядати так, як це представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Об'єктне поле антикризового менеджменту банку [6-8]

Компонент	Характеристика	Деталізація	Кризові фактори
Операційна бізнес-модель: операційна стійкість банку			
Сегменти споживачів	основні сегменти, для яких, виходячи з їх потреб, мають формуватись ціннісні пропозиції	роздрібні, корпоративні, інвестиційні сегменти з поділом на постачальників ресурсів та позичальників	- концентрація діяльності в цілому та на високоризикових сегментах споживачів, зокрема
Ціннісні пропозиції	продуктовий асортимент банку, що створює ціннісну пропозицію, яка відповідає потребам сегмента споживачів, та має конкурентні переваги	-цінові та нецінові характеристики банківських продуктів; -матеріальні та нематеріальні вигоди продукту для клієнта	-недосконалий продуктовий асортимент; -неконкурентна цінова та тарифна політики; -незадоволеність клієнтів якістю продуктів та послуг банку; -нестійкість / відсутність конкурентних переваг
Канали збуту та організація відносини з клієнтами	Канали збуту продуктів/послуг банку для окремих сегментів, форми залучення нових клієнтів, утримування наявних та розвитку відносини з ними	-стаціонарні (мережа відділень); -дистанційні (банкомати, термінали самообслуговування); -електронні (інтернет, мобільні пристрої); -канали інформування та взаємодії (контакт- та концентри, персональні менеджери та ін.)	-неможливість роботи та підтримання належного рівня обслуговування через пандемічні обмеження, (geo)політичні потрясіння, стихійні лиха тощо; -системні збої в роботі дистанційних та електронних каналів внаслідок кібератак, стихійних лих, збоїв у роботі ІТ; -неефективність каналів збуту
Ключові ресурси	ключові фінансові, матеріальні та нематеріальні, кадрові, інформаційні ресурси, необхідні для створення ціннісних пропозицій для обраних банком сегментів споживачів	-фізична та ІТ-інфраструктура -фінансові ресурси -кадровий потенціал	-невірна оцінка ресурсів та можливостей банку щодо їх ефективного використання, що призводять до зростання стратегічного ризику; -втрати ресурсів через (geo)політичні потрясіння, стихійні лиха тощо; -системні збої в роботі ІТ-інфраструктури внаслідок кібератак та кібершахрайств; -недостатня кваліфікація та/або мотивація персоналу банку тощо

Компонент	Характеристика	Деталізація	Кризові фактори
Ключові партнери	сукупність ключових партнерів та способів взаємодії між ними	-постачальники товарів, робіт, послуг; -суб'єкти державного регулювання, банківського регулювання та нагляду; -банки-кореспонденти та контрагенти	-дезорганізація діяльності банку та втрати, пов'язаних із невиконанням ним зобов'язань; -зростання репутаційного ризику та репутаційні втрати; -санкції з боку клієнтів, контрагентів та регулятора.
Фінансова бізнес-модель: фінансова стійкість банку			
Баланс (активи, зобов'язання, капітал) банку	цільові кількісні та якісні характеристики ресурсів та їх розміщення в активи	-структура та концентрації активів та зобов'язань; -строковість; -вартість процентних активів та процентних зобов'язань; -достатність капіталу	-залежність від джерел формування ресурсів; -ризик втрати фінансування низька якість активів; -концентрація активів
Фінансові результати	цільові параметри фінансових результатів банку, що відповідають інтересам ключових стейкхолдерів	-структура та стабільність доходів; -структура, конкурентоспроможність та ефективність витрат; -ефективність діяльності	-зростання непродуктивних витрат; -залежність від одного джерела доходу; асиметрія та волатильність доходів; -низький рівень прибутковості
Рівень ризиків	цільові параметри ризиків, що відповідають інтересам ключових стейкхолдерів, та відповідний ним профіль ризику	-сукупний рівень ризик-апетиту; -максимальний рівень допустимого ризику; кількісні та якісні показники ризик-апетиту	-високоризиковий профіль ризику; - надлишкова концентрація на певному виді ризику

Необхідність виділення двох складових об'єктного поля антикризового менеджменту обумовлена значними загрозами для банків, що виходять за рамки суто фінансових характеристик діяльності, в умовах дедалі більш мінливого, складного та неоднозначного операційного середовища, невизначеність якого зросла через пандемію COVID-19 та її наслідки.

Пандемія COVID-19, заходи щодо її подолання (насамперед політики соціального дистанціювання) та викликана цим вибухова цифровізація частково змістили акценти в антикризовому менеджменті на забезпечення операційної стійкості банків. Окрім пандемічної кризи, система антикризового менеджменту має також реагувати на такі операційні загрози, які можуть призвести до банківських криз, як стихійні лиха, (гео)політичні ризики, кібератаки, збої у роботі ІТ-інфраструктури, посилення нормативних вимог та інші.

Запропонована структурізація об'єктного поля антикризового менеджменту на основі концепції бізнес-моделі розглядає операційну та фінансову складові банку комплексно як обов'язкові складові забезпечення стійкості банку у взаємозв'язку та взаємовпливі. Це дозволить сформувати цілісні практичні механізми та антикризовий інструментарій за допомогою цільових індикаторів, адаптованих до профілю ризиків бізнес-моделі, всебічного аналізу сценаріїв з урахуванням вразливості банку до кризових факторів фінансового та операційного характеру та ефективного підходу до забезпечення транспарентності.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження виявлено, що ландшафт операційного середовища функціонування банків постійно змінюється, створюючи нові загрози втрати стійкості банків та призводячи до наростання в них кризового потенціалу. У цих умовах банки мають забезпечити ефективну систему антикризового менеджменту для усунення наявних та потенційних кризових факторів та мінімізації негативного впливу в разі реалізації кризових явищ.

Для розробки механізмів та операціоналізації інструментарію антикризового менеджменту банку необхідною є чітка формалізація об'єктного поля застосування антикризових впливів.

У статті обгрунтовано, що для виконання цього завдання доцільно базуватись на концепції бізнес-моделі банку, зважаючи на те, що саме вона містить найповніший опис процесу створення та доставлення економічної цінності споживачам, а її трансформація дозволяє отримати найсуттєвіші результати у разі наближення або настання кризи.

Автор визначив компонентний склад об'єктів антикризового менеджменту банку з базовим поділом на операційну та фінансову складові бізнес-моделі.

Операційна бізнес-модель банку визначає внутрішні та зовнішні відносини, які надають банку доступ до ключових ресурсів, й перетворення цих ресурсів в банківські продукти та послуги, що мають цінність для ключових клієнтів за допомогою ефективних каналів збуту та організації взаємовідносин з ними. Операційна бізнес-модель лежить в основі забезпечення операційної стійкості банку.

Ці процеси пов'язані з необхідністю понесення витрат, а зв'язок між ними та створенням вартості детермінується ризиками – трансформується у фінансову бізнес-модель банку. Вона включає ключові фінансові параметри (балансові показники, фінансові результати та рівень ризиків), дотримання цільових параметрів яких забезпечує фінансову стійкість банку.

Запропонована структуризація об'єктного поля антикризового менеджменту на основі концепції бізнес-моделі розглядає операційну та фінансову складові банку комплексно як обов'язкові складові забезпечення стійкості банку у взаємозв'язку та взаємовпливі. Це дозволить сформувати цілісні практичні механізми та антикризовий інструментарій за допомогою цільових індикаторів, адаптованих до профілю ризиків бізнес-моделі, всебічного аналізу сценаріїв з урахуванням вразливості банку до кризових факторів фінансового та операційного характеру та ефективного підходу до забезпечення транспарентності.

SUMMARY

Sinyagovsky Yu. V. Object field of crisis management at the bank.

The main reason for the increased attention of banking supervisors and domestic banks to crisis management is the constant growth in the level of external and internal threats of crisis phenomena and the significant scale of losses for the banking system and the country's economy in case of their realization. In order to increase the efficiency of mechanisms of bank crisis management, it is necessary to formalize the object field, for which anti-crisis tools will be developed in the future. This is due to the fact that crisis management should be aimed at adapting its objects to any changes in both the internal environment and the external system, an element of which is a bank, as changes in them can act as triggers of crisis phenomena. The article aims to develop theoretical and methodological principles of bank crisis management based on the formalization of its object field. The author conducted a systematic, logical, and comparative analysis and synthesis of the scientific literature to achieve this goal. Such methods and techniques of the theory of knowledge as analysis and synthesis, the establishment of cause-and-effect relations of processes and phenomena development were also used. In the article, the expediency of applying the business-model concept for the formalization of object field of bank crisis management is proved. The author systematizes the composition of the objective field with fundamental division into financial and operational components. The operational business model determines the internal and external relations that give the bank access to key resources and transforms these resources into banking products and services of value to key customers through effective sales channels and the organisation of the relationship with them. The bank's financial business model includes key financial parameters (balance sheet, financial performance, and risk level). The results formed the scientific basis for improving the bank crisis management mechanisms and operationalizing anti-crisis tools. Further research will consist of developing the system of target parameters of operational and financial components of the business model. These target parameters will form an analytical basis for responding to crises, considering their stage, and making it possible to promptly activate the anti-crisis tools.

Keywords: Bank, Bank Crisis, Bank Crisis Management, Bank Business Model.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Nguyen T. C., Castro V., Wood J. A. A new comprehensive database of financial crisis: Identification, frequency and duration. *Economic Modelling*. 2021. Volume 108. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2022.105770> (дата звернення 23.01.2022).

2. Laeven M. L., Valencia M. F. Systemic banking crises revisited. *International Monetary Fund*. 2018. 48 P. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2018/09/14/Systemic-Banking-Crises-Revisited-46232> (дата звернення 23.01.2022).
3. Звіт про фінансову стабільність. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=83816604> (дата звернення: 15.01.2021).
4. Gridjuk D. M. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 44-48.
5. Онищенко Ю. І. Бізнес-модель банку: сутність та взаємозв'язок зі стратегією розвитку. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 113-117. DOI:10.32782/2224-6282/160-21.
6. Tomkus M. Identifying Business Models of Banks: Analysis of Biggest Banks from Europe and United States of America. *Aarhus: Business and Social Sciences*. URL: http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/69715984/be_apendixu.pdf (viewed on 10.06.2020).
7. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation*. Wiley. La German, 2009. 72 p.
8. Гончаренко, Т. П. *Методологія формування та реалізації бізнес-стратегії банку : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.08*. Суми, 2021. 645 с.

REFERENCES

1. Nguyen, T. C., Castro, V., & Wood, J. (2021). A new comprehensive database of financial crises: Identification, frequency, and duration. *Economic Modelling*, 105770.
2. Laeven, M. L., & Valencia, M. F. (2018). Systemic banking crises revisited. *International Monetary Fund*.
3. National Bank of Ukraine. (2019.). Financial Stability Report. Retrieved January 29, 2022, from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2020-H2.pdf?v=4.
4. Gridjuk, D. M. (2018). Management structure of the modern business model of the bank. *Economy and State*, (9), 44-48.
5. Onishchenko, Yu. I. (2020). The bank's business model: the essence and relationship with the development strategy. *Economic Space*, (160), 113-117.
6. Tomkus, M. (2014). Identifying Business Models of Banks: Analysis of Biggest Banks from Europe and United States of America. *Aarhus University, Denmark*.
7. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
8. Goncharenko, T.P. (2021). *Methodology of formation and implementation of the bank's business strategy* (Doctoral dissertation, Sumy State University).