

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКУ

### THEORETICAL ASPECTS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE BANK

У статті розглянуто наукові підходи до тлумачення антикризового управління в банку. Визначено основні рівні реалізації антикризових заходів: макрорівень, мезорівень та мікрорівень. Виділено основні та найбільш ефективні інструменти антикризового управління в банку: фінансові, організаційні, маркетингові та аналітичні. Розкрито зміст кожної із зазначених груп інструментів та їх застосування в процесі банківської діяльності. Окреслено принципи антикризового управління в банку, розкрито сутність кожного з них. Дотримання їх дає змогу побудувати ефективну систему протидії кризовим ситуаціям та явищам, а також вчасно попереджати їхній розвиток. Розглянуто функції антикризового управління, серед яких виділяють такі групи: основні, специфічні та пов'язуючі функції. Наведено види антикризового управління залежно від фази кризи, а саме: превентивне та реактивне антикризове управління. Розглянуто моніторинг та діагностику фінансового стану банківської установи як складники превентивного антикризового управління.

**Ключові слова:** антикризове управління, банк, криза, інструменти антикризового управління, принципи антикризового управління, функції антикризового управління, види антикризового управління.

В статье рассмотрены научные подходы к толкованию антикризисного управле-

ния в банке. Определены основные уровни реализации антикризисных мер: макроуровень, мезоуровень и микроуровень. Выделены основные и наиболее эффективные инструменты антикризисного управления в банке: финансовые, организационные, маркетинговые и аналитические. Раскрыто содержание каждой из указанных групп инструментов и их применение в процессе банковской деятельности. Определены принципы антикризисного управления в банке, раскрыта сущность каждого из них. Их соблюдение позволяет построить эффективную систему противодействия кризисным ситуациям и явлениям, а также своевременно предупреждать их развитие. Рассмотрены функции антикризисного управления, среди которых выделены следующие группы: основные, специфические и связующие функции. Приведены виды антикризисного управления в зависимости от фазы кризиса, а именно превентивное и реактивное антикризисное управление. Рассмотрены мониторинг и диагностика финансового состояния банковского учреждения, как составляющие превентивного антикризисного управления.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, банк, кризис, инструменты антикризисного управления, принципы антикризисного управления, функции антикризисного управления, виды антикризисного управления.

УДК 336.719

<https://doi.org/10.32843/infrastruct37-96>

**Тохтамиш Т.О.**

к.е.н., доцент  
Харківський національний університет  
будівництва та архітектури

**Буканова О.С.**

студент  
Харківський національний університет  
будівництва та архітектури

*The article deals with scientific approaches to the interpretation of crisis management in a bank. The essence of crisis management in the bank is considered as: a set of measures to identify crisis factors, prevention, timely diagnosis, prevention and neutralization of crisis phenomena; a system of management that is comprehensive and aims at preventing and eliminating adverse events; a comprehensive process combining anti-crisis prevention and response; element of system of counteraction to its bankruptcy; a component of financial security; application of socio-economic recovery procedures determines. The levels of implementation of anti-crisis measures are determined on the basis of macro-level, meso-level and micro-level. The main and most effective anti-crisis management tools in the bank are highlighted: financial, organizational, marketing and analytical. The contents of each of these groups of instruments and their application in the process of banking are disclosed. The principles of crisis management at the bank are outlined, the essence of each of them is revealed. Compliance with them allows to build an effective system of crisis situations and phenomena and to prevent their development in a timely manner. Crisis management functions are discussed, among which are the following groups: basic, specific and binding functions. The classification of types of anti-crisis management according to the phase of the crisis, in which are distinguished: preventive and reactive crisis management. Reactive crisis management is characterized by clear and specific goals, planning and implementation and is based on a small number of measures to achieve the pre-crisis state of the bank. Preventive crisis management is carried out on the basis of general goals, which are formed at the planning level. The monitoring and diagnostics of the bank's financial condition as components of preventive crisis management are considered. Monitoring, as a component of preventive crisis management, should be carried out by a banking institution periodically, diagnostics, in turn, carried out periodically, with some systematic or if necessary, and requires a deeper analysis.*

**Key words:** anti-crisis management, bank, crisis, instruments of anti-crisis management, principles of anti-crisis management, functions of anti-crisis management, types of anti-crisis management.

**Постановка проблеми.** Неприятливі умови, що склалися сьогодні у банківському секторі, вплинули на функціонування банків. Це призвело до виникнення таких загроз, як підвищення ризику, зниження фінансової стабільності, погіршення якості активів, зменшення рівня ліквідності, втрати клієнтів, зниження курсу національної грошової одиниці тощо. Політична нестабільність у країні також негативно впливає на фінансово-економічний стан банків, а отже, і на діяльність банківського сектору. В результаті виникає дефіцит фінансових ресурсів як в економіці країни, так і безпосередньо в банківському секторі, що виявляється у загостренні конкурентної боротьби за вільні фінансові

ресурси серед державних та фінансово-кредитних установ. Саме тому актуальним є необхідність дослідження антикризового управління у банку з позиції не тільки управління наслідками кризи, а й її попередження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження питань антикризового управління зроблено такими вченими, як: О.Б. Афанасьєва [1; 1] О.І. Барановський [3], В.Я. Вовк [6], А.С. Мільчакова, Л.В. Назаренко [8], А.В. Олійник [9], Ю.С. Ребрик [11; 12] та інші.

**Постановка завдання.** Метою статті є систематизація теоретичних підходів щодо визначення сутності антикризового управління у банку та роз-

роблення інструментарію для попередження і подолання кризових явищ у банку.

**Виклад основного матеріалу.** Вивченню проблем антикризового управління у банку присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних учених. Аналіз наукових підходів до визначення антикризового управління показав, що це поняття розглядається як:

- комплекс заходів щодо виявлення кризотворчих факторів, профілактики, своєчасної діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ [6, с. 42];
- система управління, що має всебічний характер та спрямована на попередження та усунення несприятливих явищ [3, с. 11];
- комплексний процес, що об'єднує антикризові превентивні та реактивні заходи [3, с. 25];
- елемент системи протидії його банкрутству [9, с. 467];
- складник фінансової безпеки [10, с. 246];
- застосування соціально-економічних процедур оздоровлення [12, с. 204].

Отже, під антикризовим управлінням у банку слід розуміти комплекс заходів, які спрямовані на попередження несприятливих явищ, а у разі їх настання – застосування спеціальних процедур для ліквідації негативних наслідків.

Зазначений комплекс заходів повинен розроблятися відповідно до особливостей кризи, гостроти та сфери її впливу. Саме тому він може бути ефективним за умови виконання єдиного плану дій на всіх управлінських рівнях банку [8, с. 165].

Антикризове управління повинно здійснюватися на трьох рівнях: макро-, мезо- та мікро- (рис. 1) [6, с. 174].

У процесі антикризового управління використовують фінансові, організаційні, маркетин-

гові та аналітичні інструменти подолання кризового стану.

Головною метою фінансових інструментів антикризового управління є забезпечення фінансової стабільності банку. У розрізі цієї групи виділяють такі напрями антикризового управління: управління прибутковістю, управління ліквідністю, збільшення рівня капіталізації, управління активами та зобов'язаннями тощо [8, с. 165].

До організаційних інструментів антикризового управління належать: реорганізація неплатоспроможних банків (відбувається шляхом злиття, виділення приєднання, перетворення та реструктуризації), управління персоналом (визначення кадрової структури банку, формулювання ефективного кадрового потенціалу, скорочення робочого дня (тижня), скорочення підрозділів, без яких банк зможе функціонувати), аутсорсинг (дає змогу сконцентруватися на основній діяльності та передати частину ризику компанії-аутсорсеру, що дає змогу зменшити видатки, підвищити ефективність виконання завдань, спростити організаційну структуру, підвищити прибутки) тощо [8, с. 166].

До основних маркетингових методів належить створення позитивного іміджу банку та застосування бенчмаркінгу. Створення позитивного іміджу банку досягається за рахунок комплексу маркетингових заходів, а саме: рекламних заходів, які мають інформаційний вплив на потенційних та наявних клієнтів банку; соціально-значимих аспектів діяльності банку, які формують позитивне ставлення та довіру населення до банків. Бенчмаркінг у банківництві, як і в інших галузях, являє собою постійний процес пошуку та оцінки діяльності та видів продуктів своїх конкурентів тобто того, що інші банки роблять краще, а також визначення їх методів діяльності [8, с. 166–167].

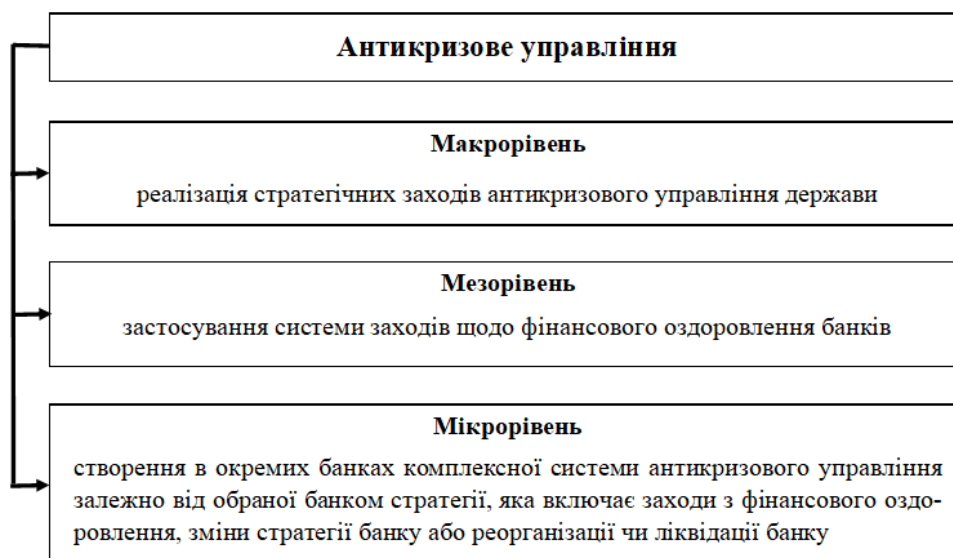


Рис. 1. Рівні антикризового управління

У процесі антикризового управління в банку доцільно використовувати аналітичні інструменти: метод вартісного аналізу (VAR), аналіз розривів ліквідності (GAP-аналіз), стрес- та бек-тестування. Зазначені інструменти відрізняються предметною ознакою і дозволяють ідентифікувати реальні й потенційні кризові явища й загрози [8, с. 167].

Побудова системи антикризового управління в банку визначається як взаємопов'язаний комплекс засобів та інструментів антикризового управління, що базуються на принципах та механізмах управління, які в сукупності дають можливість отримати кінцевий результат реалізації антикризових заходів. Система антикризового управління в банку повинна ґрунтуватися на певних принципах, які наведено в таблиці 1.

Дотримання принципів антикризового управління, наведених у табл. 1, дає змогу побудувати ефективну систему протидії кризовим ситуаціям та явищам, а також вчасно попереджати їхній розвиток.

Антикризове управління у банку виконує певні функції, а саме: основні, пов'язуючі та специфічні (рис. 2) [7, с. 223].

Слід зауважити, що основними функціями слід вважати такі функції, реалізація яких необхідна для забезпечення антикризового управління як управлінського процесу загалом. Визначення специфічних функцій зумовлено безпосередньо специфічними особливостями антикризового управління як процесу. Сутність пов'язуючих функцій полягає у створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями з метою забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу (рис. 2).

Залежно від того, на якій фазі кризи антикризове управління у банку реалізується, можна виділити такі його види: превентивне та реактивне (рис. 3) [1, с. 61].

Класифікація, наведена на рис. 3, дає змогу зробити висновок, що реактивне антикризове управління характеризується чіткими та конкретними цілями, плануванням і впровадженням та

Таблиця 1

**Основні принципи антикризового управління**

Принцип	Сутність
Постійна готовність до реагування	Внаслідок впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність банків банківські установи повинні постійно бути готовими до порушення рівноваги
Превентивність	Спрямованість на попередження та ранню діагностику кризових явищ
Об'єктивність	Врахування не тільки зовнішніх проявів кризи, а й причин та факторів її виникнення
Бюджетування та планування діяльності	Впровадження превентивного антикризового управління дозволяє розробити можливі сценарії кризових ситуацій та спланувати бюджет і потенційні витрати
Терміновість реагування	Кризи характеризуються високою динамічністю виникнення та розвитку, а, отже, вимагають швидкого реагування та впровадження антикризових заходів
Адекватність	Фінансові витрати на реалізацію застосовуваних антикризових заходів повинні відповідати глибині кризової ситуації
Системність	Єдність та комплексність антикризових заходів. Сприйняття банку як динамічної системи
Послідовність реагування	Проблеми мають вирішуватись у порядку їх настання та небезпечності
Адаптивність менеджменту	Гнучкість та швидке пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища
Пріоритетність використання власних ресурсів	У кризовій ситуації банк, в першу чергу, повинен розраховувати на власні фінансові ресурси, і тільки у випадку їх нестачі – на залучені
Ефективність	Спрямованість на отримання максимально можливого результату
Науковість	Антикризове управління має базуватись на наукових методах
Професіоналізм	Суб'єкти антикризового управління мають бути професійно підготовлені, володіти необхідними навичками та досвідом
Ситуативний підхід	Антикризові інструменти та заходи не є стандартизованими та можуть варіюватись в залежності від виду й характеру кризи
Орієнтація на довгостроковий результат та досягнення цілей	Застосовувані антикризові заходи не повинні мати негативний вплив на стратегічну перспективу банківської установи
Контроль	Необхідність контролю за виконанням антикризового плану та антикризових заходів
Оптимальність процедури санації	Під час проведення фінансової санації повинна бути вибрана найбільш ефективна її форма та заходи
Законність	Антикризове управління має базуватись на правових засадах

Джерело: [1, с. 141–142]



Рис. 2. Функції антикризового управління

Джерело: [7, с. 223]

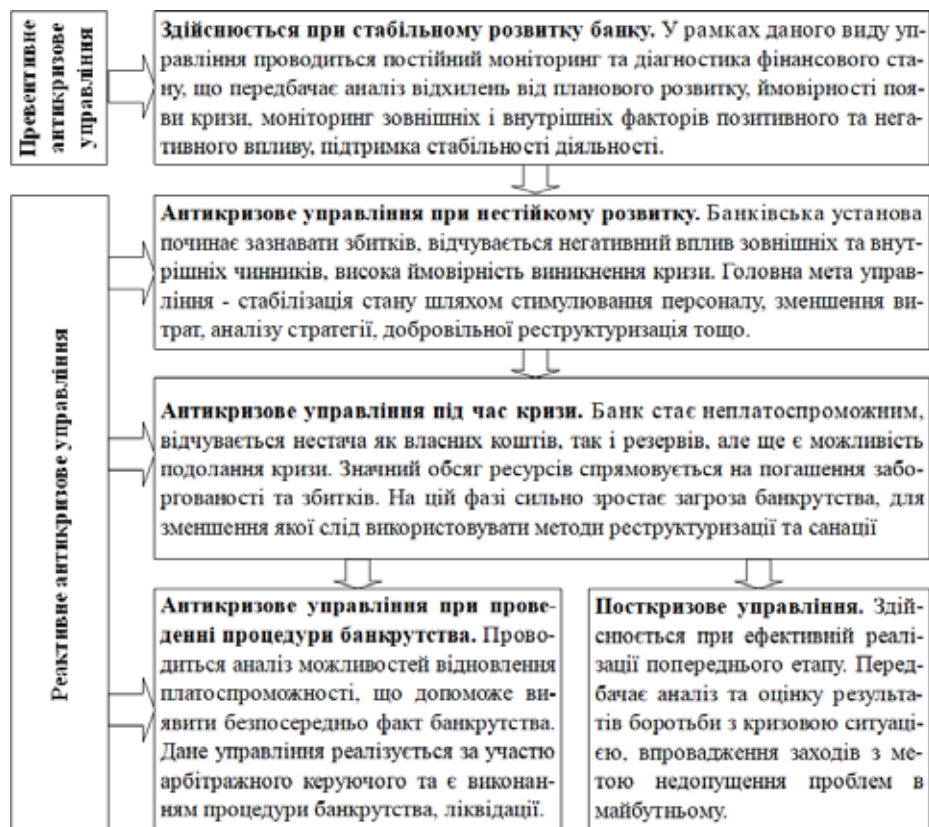


Рис. 3. Види антикризового управління залежно від фази кризи

Джерело: [1, с. 61]

базується на незначній кількості заходів із метою досягнення докризового стану банку. Превентивне, навпаки, здійснюється на основі узагальнюючих цілей, які формуються на рівні планування.

У сучасних умовах постійної нестабільності економічної та фінансової ситуації необхідно робити акцент на превентивному антикризовому управлінні. Так, на цьому етапі виокремлюють проведення постійного моніторингу фінансового стану банку та діагностику ймовірності виникнення кризи.

Моніторинг являє собою спеціально організоване систематичне спостереження за об'єктами, явищами, процесами дослідження, систематизацію отриманих даних для подальшого аналізу, діагностики, виявлення тенденції розвитку та прогнозування з метою ухвалення управлінських рішень [5, с. 13].

Таким чином, моніторинг фінансового стану банку передбачає проведення таких процедур, як: здійснення нагляду за об'єктом моніторингу, розроблення критеріїв оцінки стану банку, періодичний збір даних згідно з визначеними критеріями, аналіз та обробка інформації та розроблення висновків. Так, моніторинг як складник превентивного антикризового менеджменту має реалізовуватися банківською установою періодично. За результатами моніторингу робиться висновок про стабільність становища [1, с. 62].

У разі виявлення негативних відхилень від нормативних значень досліджуваних параметрів необхідно здійснити діагностику фінансового стану банку, діагностика здійснюється періодично, з певною систематичністю або за необхідності та передбачає більш глибокий аналіз.

Якщо діагностика показала, що в діяльності банку починають розвиватися кризові явища або ж ймовірність виникнення кризи є досить високою, то мають застосовуватися інструменти реагуючого антикризового управління. Вони можуть варіюватися залежно від: типу кризової ситуації; глибини кризи; особливостей діяльності банківської установи тощо.

Після того, як були реалізовані заходи, орієнтовані на мінімізацію та нейтралізацію кризи, можливі два основні варіанти розвитку подій [1, с. 64]:

– у разі подолання кризи необхідно стабілізувати ситуацію, усунути негативні наслідки. Після цього діяльність банківської установи повертається до звичайного режиму превентивного антикризового управління;

– у разі, якщо криза мала руйнівні наслідки, фінансова санація не мала позитивних результатів, проводиться процедура ліквідації.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що висока вірогідність появи кризових явищ у процесі банківської діяльності викликає необхідність запровадження спеціальних заходів для їх попередження та нейтралізації. Таким засобом протидії є антикризове управління банком.

### Висновки з проведеного дослідження.

Отже, аналіз наукових підходів щодо трактування антикризового управління в банку дав змогу сформулювати таке визначення цієї категорії: «комплекс заходів, які спрямовані на попередження несприятливих явищ, а у разі їх настання – застосування спеціальних процедур для ліквідації негативних наслідків». Зазначений комплекс буде ефективним за умови виконання єдиного плану дій на всіх управлінських рівнях банку, таким чином, антикризове управління повинно здійснюватися на трьох рівнях: макро-, мезо- та мікро-. За результатами дослідження з'ясовано, що у процесі антикризового управління використовують фінансові, організаційні, маркетингові та аналітичні інструменти подолання кризового стану, у статті розкрито зміст кожної із зазначених груп інструментів. Взаємопов'язаний комплекс засобів та інструментів антикризового управління являє собою систему антикризового управління в банку, яка повинна базуватися на певних принципах, а саме: постійної готовності до реагування, превентивності, об'єктивності, бюджетування та планування діяльності, терміновості реагування, адекватності, системності, послідовності реагування, адаптивності управління, пріоритетності використання власних ресурсів, ефективності, науковості, професіоналізму, ситуативного підходу, орієнтації на довгостроковий результат та досягнення цілей, контролю, оптимальності процедури санації та законності. У статті розглянуто функції антикризового управління, серед яких виділено такі групи: основні, специфічні та пов'язуючі функції. Реалізація їх необхідна для забезпечення антикризового управління як управлінського процесу з урахуванням специфічних особливостей та забезпечення ефективності і безперервності антикризового управління як єдиного процесу. Наведено класифікацію видів антикризового управління залежно від фази кризи, в якій виділено превентивне та реактивне антикризове управління, розкрито зміст кожної із зазначених груп та їх застосування в процесі банківської діяльності. Розглянуто моніторинг та діагностику фінансового стану банку як складники превентивного антикризового управління. З'ясовано, що моніторинг як складник превентивного антикризового менеджменту має реалізовуватися банківською установою періодично, діагностика має здійснюватися періодично, з певною систематичністю або у разі необхідності та передбачає більш глибокий аналіз.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. *Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка*. 2011. Вип. 1. С. 138–144.

2. Афанасьєва О.Б. Антикризове управління банківською діяльністю в Україні: дис. Афанасьєвої Ольги Борисівни кандидата економічних наук. Суми, 2011. 288 с. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/51292/2/dis\\_Afanasyeva.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/51292/2/dis_Afanasyeva.pdf) (дата звернення: 20.09.2019).

3. Барановський О. Антикризіві заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн: макроекономіка. *Вісник Національного банку України*. 2009. Вип. 4. С. 8–19.

4. Бас М.А. Антикризове управління банківськими установами: теоретичний аспект. *Економіка. Фінанси. Право*. 2010. Вип. 5. С. 25–27.

5. Білик І.Я. Трактуння сутності поняття «моніторинг». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. Вип. 2(222). Том 1. С. 11–17.

6. Вовк В.Я. Забезпечення фінансової стійкості банківської системи в умовах кризи. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2011. Вип. 2. С. 41–44.

7. Маховка В.М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві: економіка, організація і управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. Вип. 1(52). С. 219–225.

8. Мільчакова А.С., Назаренко Л.В. Дослідження сутності поняття та методологічного інструментарію антикризового управління банку. *Науковий вісник Херсонського державного університету Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 21. Ч. 2. С. 164–168.

9. Олійник А.В. Антикризове управління в системі протидії банкрутству банків. Економічні та соціальні умови економічного розвитку – управління інформацією та новими технологіями. 2015. С. 465–477. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/5102> (дата звернення: 15.11.2019).

10. Перехрест Л.М. Антикризове управління як чинник підвищення рівня фінансової безпеки банків. *Гроші, фінанси і кредит*. 2010. Вип. 2. С. 245–249.

11. Ребрик Ю.С. Система антикризового управління в банку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція*. 2009. Вип. 2 (76). С. 204–210.

12. Ребрик Ю.С. Сучасна парадигма антикризового управління банками в умовах ескалації системної фінансової кризи. *Глобальні національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 1138–1144.

#### REFERENCES:

1. Afanasieva O. B. (2011) Metodolohichne pidgruntia realizatsii systemnoho pidkhodu do antykrizovoho upravlinnia [Methodological basis for the implementation of a systematic approach to crisis management]. *Bulletin of the Academy of Customs Service of Ukraine*. Series: Economics, no. 1, pp. 138–144.

2. Afanasieva O. B. (2011) Antykrizove upravlinnia bankivskoiu diialnistiu v Ukraini [Banking crisis management in Ukraine]: dys. Afanasievoi Olhy Borysivny kandydata ekonomichnykh nauk. Sumy. 288 p. Available at: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/51292/2/dis\\_Afanasyeva.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/51292/2/dis_Afanasyeva.pdf).

(accessed 20.09.2019). (In Ukrainian)

3. Baranovskiy O. (2009) Antykrizovi zakhody uradi i tsentralnykh bankiv zarubizhnykh krain: makroekonomika [Counter-crisis measures of governments and central banks of foreign countries: macroeconomics]. *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, no. 4, pp. 8–19. (In Ukrainian)

4. Bas M. A. (2010) Antykrizove upravlinnia bankivskymy ustanovamy: teoretychnyi aspekt [Crisis management of banking institutions: theoretical aspect]. *Economy. Finances. Law*, no. 5, pp. 25–27. (In Ukrainian)

5. Bilyk I. Ya. (2015) Traktuvannia sutnosti poniattia "monitorynh" [Interpretation of the essence of the concept of "monitoring"]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 1, no. 2(222), pp. 11–17.

6. Vovk V. Ya. (2011) Zabezpechennia finansovoi stiiikosti bankivskoi systemy v umovakh kryzy [Ensuring financial stability of the banking system in a crisis]. *Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments*, no. 2, pp. 41–44. (In Ukrainian)

7. Makhovka V. M. (2012) Protsets, metody ta funktsii antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi: ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia pidpriemstvom [Process, methods and functions of crisis management in the enterprise: economy, organization and management of the enterprise]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, no. 1(52), pp. 219–225.

8. Milchakova A. S, Nazarenko L. V. (2016) Doslidzhennia sutnosti poniattia ta metodolohichnoho instrumentarii antykrizovoho upravlinnia banku [Investigation of the essence of the concept and methodological tools of bank crisis management.] *Kherson State University Scientific Bulletin Series: Economic Sciences*, no. 21, part. 2, pp. 164–168.

9. Oliinyk A. V. (2015) Antykrizove upravlinnia v systemi protydii bankrutstvu bankiv. Ekonomichni ta sotsialni umovy ekonomichnoho rozvytku – upravlinnia informatsiieiu ta novymy tekhnolohiiamy [Crisis management in the bankruptcy system of banks. Economic and social conditions of economic development – management of information and new technologies]. pp. 465–477. Available at: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/5102> (accessed 15 November 2019).

10. Perekhrest L. M. (2010) Antykrizove upravlinnia yak chynnyk pidvyshchennia rivnia finansovoi bezpeky bankiv [Crisis management as a factor in improving the financial security of banks]. *Money, finance and credit*, no. 2, pp. 245–249. (In Ukrainian)

11. Rebryk Yu. S. (2009) Systema antykrizovoho upravlinnia v banku [Bank crisis management system. Socio-economic problems of the modern period of Ukraine]. *Financial market of Ukraine: stabilization and European integration*, no. 2 (76), pp. 204–210.

12. Rebryk Yu. S. (2014) Suchasna paradyhma antykrizovoho upravlinnia bankamy v umovakh eskalatsii systemnoi finansovoi kryzy [The modern paradigm of crisis management of banks in the context of escalating systemic financial crisis]. *Global national problems of economy*, no. 2, pp. 1138–1144.

**Tohtamysh Tatiana**Candidate of Economic Science, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Finance and Credit  
Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture**Bukanova Olena**Student  
Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture

## THEORETICAL ASPECTS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE BANK

**The purpose of the article.** Unfavorable conditions in the banking sector today have affected the functioning of banks. This has led to threats such as increased risk, impaired financial stability, deteriorated asset quality, decreased liquidity, loss of customers, depreciation of the national currency, etc. Political instability in the country also has a negative impact on the financial and economic condition of banks and, consequently, on the activities of the banking sector. That is why it is urgent to study the crisis management at the bank, not only from the point of view of crisis management but also its prevention. The purpose of the article is to systematize theoretical approaches to determine the essence of crisis management in the bank and to develop tools for preventing and overcoming crisis phenomena in the bank.

**Methodology.** The methods of analysis and synthesis, as well as methods of generalization and comparison, are used in the article.

**Results.** Crisis management at the bank should be understood as a set of measures aimed at the prevention of adverse events, and in case of their occurrence – the use of special procedures to eliminate the negative consequences.

Crisis management should be carried out at macro-, meso- and micro-levels. In the process of crisis management, financial, organizational, marketing and analytical tools are used to overcome the crisis.

The main purpose of crisis management financial instruments is to ensure the financial stability of the bank. Organizational instruments of crisis management include the reorganization of insolvent banks, personnel management, outsourcing. The main marketing methods include the creation of a positive image of the bank and the use of benchmarking.

In the process of crisis management, it is advisable to use analytical tools in the bank: value analysis (VAR) method, liquidity gap analysis (GAP analysis), stress and back-testing. These tools are subject-specific and allow you to identify real and potential crisis phenomena and threats.

Adherence to the principles of crisis management allows to build an effective system of crisis situations and phenomena, as well as to prevent their development in a timely manner. The main functions of crisis management are those functions, the implementation of which is necessary to ensure crisis management as a management process as a whole.

There are the following types of crisis management in the bank: preventive and reactive. Reactive crisis management is characterized by clear and specific goals, planning and implementation and is based on a small number of measures to achieve the pre-crisis state of the bank. Preventive, on the contrary, is carried out on the basis of the generalized goals that are formed at the planning level.

In the current conditions of constant economic and financial instability, it is necessary to focus on preventive crisis management. At this stage, separate monitoring of the bank's financial condition and diagnostics of the probability of crisis occur. It is a specially organized systematic observation of objects, phenomena, research processes, systematization of the obtained data for further analysis, diagnostics, identification of development trends and forecasting in order to make management decisions. Monitoring as a component of preventive crisis management should be carried out periodically by the banking institution.

**Practical implications.** Conducting constant monitoring of the bank's financial condition and diagnosis of the likelihood of a crisis will allow timely identification of threats to the bank's activities and promptly take measures to overcome them.

**Value/originality.** The article provides tools for preventing and overcoming a crisis in a bank by monitoring the bank's financial condition.