

УДК 336.71:368:005.334

JEL G21, G22, G32, M10

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.3>**Ольга Варченко**

докторка економічних наук, професорка,  
професорка кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9090-0605>  
E-mail: [omvarchenko@ukr.net](mailto:omvarchenko@ukr.net)

**Оксана Драган**

кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2453-0556>  
E-mail: [draganok@ukr.net](mailto:draganok@ukr.net)

**Ірина Герасименко**

кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7829-8009>  
E-mail: [irina-gerasimenko@ukr.net](mailto:irina-gerasimenko@ukr.net)

**Катерина Ткаченко**

кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7106-2619>  
E-mail: [K-Tkachenko@ukr.net](mailto:K-Tkachenko@ukr.net)

## МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ТА СТРАХОВОЮ УСТАНОВОЮ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Анотація.** Досліджено теоретико-методичні засади формування механізмів антикризового управління банківськими та страховими установами в системі сучасного фінансового менеджменту. Актуальність теми зумовлена макро-економічною нестабільністю, геополітичними ризиками, трансформацією регуляторного середовища, цифровізацією фінансових послуг та ускладненням структури ризиків у діяльності фінансових посередників. Метою дослідження є комплексне теоретичне узагальнення та впорядкування підходів до антикризового управління у банківських і страхових установах, а також ідентифікація ключових інструментів, принципів і управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансової стабільності, підтримання належного рівня платоспроможності, підвищення здатності до реагування на зовнішні виклики та зростання результативності діяльності фінансових інституцій. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, аналізу, порівняння, наукової абстракції та логічного моделювання. Обґрунтовано доцільність трактування антикризового управління як інтегрованої підсистеми сучасного фінансового менеджменту, що охоплює превентивні, діагностичні, стабілізаційні та відновлювальні функції. Систематизовано чотири підходи до трактування механізмів антикризового управління: фінансово-аналітичний, ризик-орієнтований, інституційно-регуляторний та адаптивно-управлінський. Визначено ключові зовнішні та внутрішні чинники формування антикризових механізмів, а також спільні, сектороспецифічні інструменти їх реалізації. Доведено, що фінансова стійкість, ліквідність, платоспроможність та ризик-менеджмент утворюють основу антикризового механізму, тоді як інформаційно-аналітичне забезпечення, система ранніх індикаторів, сценарний аналіз і цифровий моніторинг є його системоутворювальними компонентами. Запропоновано напрями удосконалення механізмів антикризового управління: інтеграцію антикризових процедур у фінансовий менеджмент, розвиток ранньої діагностики, цифрової аналітики та сценарного планування. Практична цінність результатів полягає у використанні запропонованих положень для підвищення стійкості та адаптивності банківських і страхових установ.

**Ключові слова:** антикризове управління, банківська установа, страхова установа, фінансовий менеджмент, фінансова стійкість, платоспроможність, ризик-менеджмент, цифровий моніторинг.

**Olga Varchenko**

Doctor of Economics, Professor,  
Professor Of The Department Of Finance, Banking And Insurance,  
Bila Tserkva National Agrarian University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9090-0605>  
E-mail: [omvarchenko@ukr.net](mailto:omvarchenko@ukr.net)

**Oksana Drahan**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor Of The Department Of Finance, Banking And Insurance,  
Bila Tserkva National Agrarian University  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2453-0556>  
E-mail: [draganok@ukr.net](mailto:draganok@ukr.net)

**Iryna Herasymenko**

PhD in Economics, Associate professor,  
Associate Professor Of The Department Of Finance, Banking And Insurance,  
Bila Tserkva National Agrarian University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7829-8009>  
E-mail: [irina-gerasimenko@ukr.net](mailto:irina-gerasimenko@ukr.net)

**Kateryna Tkachenko**

PhD in Economics, Associate professor,  
Associate Professor Of The Department Of Finance, Banking And Insurance,  
Bila Tserkva National Agrarian University  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7106-2619>  
E-mail: [K-Tkachenko@ukr.net](mailto:K-Tkachenko@ukr.net)

## ANTI-CRISIS MANAGEMENT MECHANISMS OF BANKING AND INSURANCE INSTITUTIONS IN THE SYSTEM OF MODERN FINANCIAL MANAGEMENT

**Abstract.** Examines the theoretical and methodological foundations for developing crisis management mechanisms for banking and insurance institutions within the framework of modern financial management. The relevance of the topic stems from macroeconomic instability, geopolitical risks, the transformation of the regulatory environment, the digitalization of financial services, and the increasing complexity of risk structures in the activities of financial intermediaries. The aim of the article is to provide a theoretical justification and systematisation of anti-crisis management mechanisms for banking and insurance institutions, as well as to identify the tools, principles and management decisions aimed at ensuring financial stability, solvency, adaptability to external shocks and improving the operational efficiency of financial institutions. The research utilized methods of theoretical generalisation, analysis, comparison, scientific abstraction and logical modelling. The article substantiates the validity of interpreting anti-crisis management as an integrated subsystem of modern financial management, encompassing preventive, diagnostic, stabilisation and recovery functions. Four approaches to interpreting the mechanisms of anti-crisis management have been systematised: financial-analytical, risk-oriented, institutional-regulatory and adaptive-managerial. The key external and internal factors influencing the development of anti-crisis mechanisms have been identified, as well as common, sector-specific tools for their implementation. It has been demonstrated that financial stability, liquidity, solvency and risk management form the basis of the anti-crisis mechanism, whilst information and analytical support, a system of early indicators, scenario analysis and digital monitoring are its system-forming components. Directions for improving anti-crisis management mechanisms are proposed: the integration of anti-crisis procedures into financial management, the development of early diagnosis, digital analytics and scenario planning. The practical value of the results lies in the application of the proposed provisions to enhance the stability, risk resilience and adaptability of banking and insurance institutions.

**Keywords:** crisis management, banking institution, insurance institution, financial management, financial stability, solvency, risk management, digital monitoring.

**Вступ.** У сучасній архітектоніці фінансового сектору проблема забезпечення стійкості банківських і страхових установ до кризових деструкцій набуває виняткової наукової та практичної значущості, оскільки вони формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких макроекономічна нестабільність, геополітичні ризики, інфляційна волатильність, трансформація регуляторного середовища, цифровізація фінансових послуг та посилення поведінкової невизначеності економічних агентів. Зважаючи на те, що банки й страхові компанії виконують системоутворювальні функції у процесах перерозподілу фінансових ресурсів, управління ризиками, підтримання ліквідності економіки та формування механізмів компенсації наслідків несприятливих подій, кризові явища в їх діяльності виходять за межі

внутрішньоорганізаційних дисфункцій і трансформуються у чинник системної нестабільності фінансового ринку загалом. За таких умов особливості актуальності набуває наукове переосмислення традиційних підходів до антикризового управління, які переважно зосереджені на реактивному усуненні наслідків уже реалізованих загроз і тому не забезпечують належного рівня адаптивності до багатofакторних, нелінійних та взаємозумовлених кризових процесів. Це об'єктивно зумовлює потребу в розробленні комплексних механізмів антикризового управління, інтегрованих у систему сучасного фінансового менеджменту та зорієнтованих на поєднання превентивних, діагностичних, стабілізаційних і відновлювальних інструментів. Практична цінність досліджень у цьому напрямі полягає у формуванні науково обґрунтованого

інструментарію підвищення фінансової стійкості, платоспроможності, ризикорезистентності та управлінської адаптивності банківських і страхових установ, а також у вдосконаленні систем раннього виявлення кризових сигналів, фінансового планування, структурної оптимізації активів і зобов'язань, узгодження ризик-менеджменту з цілями фінансового менеджменту та розвитку підходів до державного регулювання і макропруденційного нагляду в контексті забезпечення системної стабільності фінансового сектору.

**Літературний огляд.** У сучасній науковій літературі проблематика антикризового управління фінансовими установами розглядається крізь призму забезпечення фінансової стійкості, адаптивності до зовнішніх шоків, інтеграції ризик-менеджменту в систему фінансового менеджменту та вдосконалення інструментів ранньої діагностики кризових явищ. Так, Д. Гайдукович акцентує увагу на необхідності поєднання показників капіталу, ризиковості та стабільності в межах цілісної антикризової оцінки банків [1], В. Лойко та М. Боева обґрунтовують етапність управління фінансовими ризиками страхової компанії як передумову підтримання її платоспроможності [2], а О. Вовченко та С. Єгоричева підкреслюють значення інтеграції ризик-орієнтованого підходу у стратегічний, тактичний і операційний контури банківського управління [3]. С. Рибальченко, О. Лук'янихіна, Ч. Аламанова, В. Саєнко та Т. Сундук трактують антикризове управління банківськими установами як комплекс стратегічних, організаційних і фінансово-аналітичних рішень [4], тоді як О. Петрук, А. Полчанов, С. Ніколасенко та С. Дячек пов'язують антикризове фінансове управління страховими компаніями зі збереженням фінансової стійкості та здатності виконувати зобов'язання в умовах воєнних і макроекономічних шоків [5]. І. Вахович, В. Білошапка, О. Івашина, С. Івашина, В. Корнєєв та А. Ходжаян наголошують на важливості поєднання макро- і мікрорівневих інструментів стабілізації банківського сектору [6], а Н. Мостовенко та Н. Чиж на необхідності поєднання моніторингу, превентивного реагування й адаптивних управлінських рішень у банках [7]. Зарубіжні дослідження, зокрема праці П. Дуран Сантоміл і Л. Отеро Гонсалес, Д. Нгуєн і Д.-Т. Во, Ю. Дуань, С. Фань і Ю. Ванг підтверджують, що ефективність антикризового управління банківськими та страховими установами дедалі більше залежить від розвитку enterprise risk management, системи governance, регуляторних механізмів платоспроможності та врахування зовнішніх каналів поширення шоків. [8–10]. Водночас критичний аналіз досліджень дає підстави стверджувати, що, попри ґрунтовне опрацювання питань фінансової стійкості, ризик-менеджменту та кризового реагування, у науковому дискурсі недостатньо розкрито спільні механізми антикризового управління банківськими й страховими установами в межах сучасного фінансового менеджменту, а також інтеграцію превентивних, діагностичних, стабілізаційних і відновлювальних рішень у цілісну систему управління.

Передусім механізми антикризового управління банківськими та страховими установами переважно досліджуються відокремлено, тоді як їх інтеграція у цілісну систему сучасного фінансового менеджменту висвітлена фрагментарно. Подальшого методичного поглиблення потребує обґрунтування комплексного поєднання фінансових, організаційних, інституційних та інформаційно-аналітичних інструментів, а також уточнення підходів

до формування управлінських рішень з урахуванням відмінностей у структурі ризиків, ресурсній базі, моделях доходності та регуляторних обмеженнях. Такий стан наукової розробленості зумовлений як високою динамічністю зовнішнього середовища, трансформацією фінансових ринків та посиленням глобальних шоків, так і фрагментарністю наукових підходів, недостатнім рівнем міжсекторального узагальнення. Унаслідок цього в науковій площині не сформовано цілісної теоретико-методичної концепції механізмів антикризового управління банківськими та страховими установами як складової сучасного фінансового менеджменту, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація механізмів антикризового управління банківською та страховою установою в системі сучасного фінансового менеджменту, а також визначення інструментів, принципів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності, адаптивності до ризиків зовнішнього середовища, підвищення ефективності функціонування фінансових установ в умовах нестабільності. Це дасть можливість сформулювати науково-практичні засади удосконалення управління кризовими процесами у фінансових установах та підвищити результативність їх функціонування в сучасному ризикогенному середовищі.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- розкрити економічну сутність антикризового управління банківською та страховою установою в системі сучасного фінансового менеджменту;
- узагальнити та систематизувати основні підходи до трактування механізмів антикризового управління у фінансовому секторі;
- визначити ключові чинники та ризики, що зумовлюють необхідність формування антикризових механізмів у діяльності банківських і страхових установ;
- охарактеризувати принципи, функції та структурні елементи механізму антикризового управління у банківській та страховій сферах;
- виявити спільні та відмінні риси застосування інструментів антикризового управління у банківських і страхових установах;
- обґрунтувати місце фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та ризик-менеджменту у системі антикризового управління;
- визначити роль інформаційно-аналітичного забезпечення, моніторингу та ранньої діагностики кризових явищ у прийнятті управлінських рішень;
- сформулювати напрями удосконалення механізмів антикризового управління банківською та страховою установою в умовах сучасних викликів.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена об'єктивною потребою у формуванні цілісного наукового підходу до антикризового управління банківськими та страховими установами як важливої складової сучасного фінансового менеджменту, результати якого мають вагомий теоретичний та прикладний значення.

**Методологія.** Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування механізмів антикризового управління банківськими та страховими установами в системі сучасного фінансового менеджменту. Методологічну основу роботи становить гіпотеза, що результативність антикризового управління істотно зростає за умови його розгляду як інтегрованої складової фінансового менедж-

менту, в межах якої поєднуються інструменти забезпечення фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, ризик-менеджменту, інформаційно-аналітичного моніторингу та адаптивного реагування на кризові явища. Вихідні припущення ґрунтуються на тому, що, незважаючи на відмінності у функціональному призначенні, структурі активів і зобов'язань та специфіці регуляторного середовища, банківські й страхові установи мають спільні системні засади антикризового управління, які можуть бути узагальнені в межах єдиного теоретико-методичного підходу. Дослідження має теоретико-методичний характер і зосереджується на виявленні загальних закономірностей побудови антикризових механізмів без деталізації індивідуально-інституційних особливостей окремих установ.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем фінансового, банківського та страхового менеджменту, антикризового управління, ризик-менеджменту і фінансової стійкості, а методичне підґрунтя формують системний, функціональний, інституційний, ризик-орієнтований підходи. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, наукову абстракцію, структурно-функціональний аналіз, логічне моделювання, що дало змогу розкрити сутність ключових категорій, виокремити структурні елементи антикризового управління, зіставити особливості його реалізації у банківських і страхових установах та обґрунтувати концептуальну схему взаємозв'язку фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, ризикозахищеності й адаптивності в умовах кризового середовища. Застосована методика забезпечила комплексний теоретичний аналіз і систематизацію механізмів антикризового управління в межах сучасного фінансового менеджменту.

**Основна частина.** Результати теоретичного узагальнення дають підстави стверджувати, що антикризове управління банківською та страховою установою доцільно розглядати не як автономний реактивний комплекс заходів, а як інтегровану функціональну підсистему сучасного фінансового менеджменту, спрямовану на своєчасне виявлення, попередження, локалізацію та нейтралізацію кризових процесів, а також на відновлення фінансової стійкості, платоспроможності й адаптивності установи. Таке трактування узгоджується з підходами, у яких фінансова стійкість банку пов'язується з багатофакторною оцінкою капіталу, ризиковості та стабільності [1], а антикризове фінансове управління страховими компаніями – із забезпеченням виконання зобов'язань у шоккових умовах [5].

На відміну від підходів, у яких антикризове управління інтерпретується переважно як реакція на вже реалізовану кризу [4; 7], запропонований підхід дає змогу

інтегрувати його у безперервний цикл фінансового менеджменту через поєднання превентивної, діагностичної, стабілізаційної та відновлювальної функцій. Ключовою особливістю антикризового управління є його впровадження не на етапі фінансових втрат, а на стадії ранньої ідентифікації ризикових сигналів та підготовки превентивних управлінських рішень.

У результаті систематизації наукових джерел [1–21] встановлено, що механізми антикризового управління у фінансовому секторі доцільно групувати за чотирма взаємопов'язаними підходами: фінансово-аналітичним, ризик-орієнтованим, інституційно-регуляторним та адаптивно-управлінським. Така типологія дає змогу одночасно охопити фінансові параметри стійкості, системи ризик-менеджменту, регуляторні вимоги та управлінську гнучкість.

Дані табл. 1 свідчать, що жоден із підходів окремо не забезпечує повного антикризового ефекту, результат досягається через їх узгоджене поєднання в єдину систему фінансового менеджменту.

У ході дослідження встановлено, що формування антикризових механізмів об'єктивно зумовлюється сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать макроекономічна нестабільність, інфляційна волатильність, процентні та валютні шоки, геополітичні ризики, регуляторні зміни та цифрові трансформації [10; 14; 17; 21]. До внутрішніх: дисбаланс активів і пасивів, зниження якості активів, недостатність резервів, неефективність ризик-менеджменту, інформаційна асиметрія та відставання аналітичних систем [3; 12; 13; 18].

Для банків більш критичними є кредитний, ліквідний, процентний, системний ризики [1; 3; 10; 15], тоді як для страхових установ – ризики недостатності резервів, збитковості портфеля, платоспроможності та інвестиційного доходу [2; 5; 8; 19; 20].

Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що механізм антикризового управління має базуватися на принципах своєчасності, системності, превентивності, адаптивності, обґрунтованості рішень, безперервності моніторингу, збалансованості ризику та прибутковості, інформаційної прозорості. Ключовими функціями антикризового управління є діагностична, попереджувальна, стабілізаційна, координаційна, контрольна та відновлювальна.

До структурних елементів механізму належать цілі, суб'єкти управління, інформаційно-аналітична база, методи оцінювання ризиків, система індикаторів, набір фінансових інструментів, канали управлінського реагування, контроль і коригування. Ефективність антикризового управління формується через функціональну узгодженість усіх еле-

Таблиця 1

## Систематизація підходів до трактування механізмів антикризового управління

Підхід	Ключовий зміст	Основні інструменти	Практичне призначення
Фінансово-аналітичний	Забезпечення стійкості та платоспроможності	Аналіз ліквідності, капіталу, резервів, звітності	Виявлення фінансових дисбалансів
Ризик-орієнтований	Управління ймовірністю та наслідками шоків	стрес-тестування, сценарний аналіз	Попередження кризових подій
Інституційно-регуляторний	Узгодження з вимогами нагляду та комплаєнсу	Solvency II, внутрішній контроль, governance	Зниження системної вразливості
Адаптивно-управлінський	Гнучка перебудова рішень і процесів	Моніторинг, цифрова аналітика, антикризові плани	Підвищення швидкості реагування

Джерело: сформовано авторами на основі [1–21]

ментів механізму – від визначення цілей та принципів до контролю результатів і коригування рішень.

Результати порівняльного аналізу засвідчили, що спільними інструментами для банків і страховиків є фінансовий моніторинг, стрес-тестування, управління капіталом, резервами, комплаєнс, внутрішній контроль, цифрова аналітика та сценарне планування. Водночас у банківському секторі пріоритет мають інструменти управління ліквідністю, кредитним портфелем, процентним ризиком, структурою фондування [1; 6; 13; 14], тоді як у страхуванні ключового значення набувають актуарні розрахунки, перестраховування, управління страховими резервами та контроль платоспроможності [2; 5; 8; 9; 19; 20].

На основі даних табл. 2 можна виокремити універсальні інструменти та специфічні для окремих секторів засоби, що створює передумови для формування дворівневої системи антикризових рішень.

У результаті дослідження обґрунтовано, що фінансова стійкість, платоспроможність, ліквідність та ризик-менеджмент слід розглядати як основу системи антикризового управління, а не як її супровідні елементи. Саме вони формують граничні параметри безпечного функціонування установи. Якщо ризик-менеджмент виконує ідентифікаційно-прогностичну роль, то ліквідність і платоспроможність є операційно-фінансовими умовами виживання, а фінансова стійкість – інтегральним результатом збалансованості капіталу, активів, зобов'язань і прибутковості [1; 3; 6; 13; 15; 16; 19].

Логіка переходу від ризику до кризового стану фінансової установи демонструє послідовне накопичення дисбалансів: від ризикової події та погіршення якості активів або збитковості портфеля до тиску на ліквідність чи резерви, ослаблення платоспроможності, втрати фінансової стійкості.

Отже, фінансова стійкість у дослідженні розглядається не лише як підсумковий індикатор оцінювання, а і як функціональна ціль антикризового механізму, пов'язана з конкретними управлінськими діями.

Одним із ключових результатів дослідження стало обґрунтування того, що інформаційно-аналітичне забезпечення є не допоміжною, а системоутворювальною складовою антикризового механізму. Фінансова звітність, цифрові панелі моніторингу, ризикові індикатори, сценарна аналітика, внутрішні попереджувальні сигнали та модулі комплаєнсу створюють інформаційну базу для своєчасного управлінського реагування [7; 12; 17; 18; 21]. Особливої ваги набуває цифровізація, яка підвищує швидкість обробки даних та надає змогу переходити від постфактум-аналізу до активного управління.

Беручи до уваги дані табл. 3 встановлено, що інформаційно-аналітичні інструменти формують основу системи раннього попередження кризи та скорочують часовий лаг між виявленням загрози і прийняттям управлінського рішення.

У підсумку дослідження сформовано взаємопов'язані напрями удосконалення механізмів антикризового управління: інтеграція антикризових процедур у стратегічний і операційний фінансовий менеджмент; побудова багаторівневої системи ранньої діагностики; розвиток цифрової аналітики та data-driven рішень; посилення ролі ризик-менеджменту, комплаєнсу й governance; адаптація сектороспецифічних інструментів до спільної архітектури механізму; підвищення стійкості через сценарне планування, стрес-тестування та політика резервування.

Послідовність реалізації цих напрямів демонструє, що підвищення стійкості та адаптивності є завершальним результатом інтеграції аналітичних, управлінських і регуляторних рішень.

Отже, запропоновані напрями удосконалення значною мірою усувають окреслені у вступі проблемні аспекти, оскільки не лише систематизують механізми антикризового управління, а й демонструють можливості їх інтеграції в цілісну систему сучасного фінансового менеджменту.

**Висновки.** У результаті дослідження встановлено, що антикризове управління банківською та страховою установою доцільно трактувати як інтегровану під-

Таблиця 2

## Порівняльна характеристика інструментів антикризового управління

Група інструментів	Банківська установа	Страхова установа	Спільне значення
Ліквідність і резерви	Управління миттєвою та поточною ліквідністю	Управління технічними резервами	Забезпечення виконання зобов'язань
Портфельне управління	Кредитний портфель, фондова позиція	Страховий портфель, перестраховування, збитковість	Зменшення концентрації ризику
Ризик-менеджмент	Кредитний, процентний, валютний, системний ризики	Актуарний, інвестиційний, андеррайтинговий ризики	Підтримання стійкості
Аналітика	Ранні сигнали, скоринг, цифровий моніторинг	Актуарні моделі, платформи контролю	Підвищення швидкості реагування

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 5; 6; 8; 9; 13; 14; 19; 20]

Таблиця 3

## Інформаційно-аналітичні інструменти в антикризовому управлінні

Інструмент	Призначення	Банківська сфера	Страхова сфера
Фінансова звітність	Виявлення ознак погіршення стану	Аналіз капіталу, ліквідності, якості активів	Аналіз резервів, виплат, платоспроможності
Система ранніх індикаторів	Попередження кризових відхилень	Відтік ресурсів	Рівень збитковості, дефіцит резервів
Стрес-тестування / сценарний аналіз	Перевірка стійкості до шоків	Макрошоки, ринкові ризики	Масові виплати, інвестиційні втрати
Цифровий моніторинг	Оперативність реагування	Скорингові модулі	Актуарні та контрольні дашборди

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 5; 6; 8; 9; 13; 14; 19; 20]

систему сучасного фінансового менеджменту, а не як реакцію на вже реалізовані загрози, що розширює межі його застосування від локального реагування до безперервного циклу превенції, стабілізації та відновлення. У результаті систематизації наукових підходів визначено чотири взаємодоповнювальні групи механізмів: фінансово-аналітичну, ризик-орієнтовану, інституційно-регуляторну та адаптивно-управлінську, інтегроване застосування яких забезпечує цілісність антикризового впливу. Доведено, що необхідність формування антикризових механізмів визначається дією зовнішніх та внутрішніх чинників, а для банків, страховиків харак-

терне поєднання спільних і сектороспецифічних ризиків та інструментів.

Обґрунтовано, що фінансова стійкість, ліквідність, платоспроможність і ризик-менеджмент утворюють основу системи антикризового управління, тоді як інформаційно-аналітичне забезпечення, система ранніх індикаторів, сценарний аналіз і цифровий моніторинг є системоутворювальними елементами цього механізму. Запропоновано напрями удосконалення антикризового управління, які охоплюють інтеграцію у фінансовий менеджмент, ранню діагностику, цифрову аналітику, секторну адаптацію інструментів та розвиток сценарного планування.

### Список використаних джерел:

1. Гайдуківич Д. С. Підходи до оцінювання антикризової фінансової стійкості банків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2018. Т. 2, № 25. С. 4–10. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i25.135973>
2. Лойко В. В., Боева М. Ю. Управління фінансовими ризиками страхової компанії. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. Т. 2, № 4. С. 21–29. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0203>
3. Вовченко О. В., Єгоричева С. О. Трансформація системи управління ризиками банків як передумова забезпечення їх фінансової стабільності. *Науковий вісник Полісся*, 2020. № 3(19). С. 56–63. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-3\(19\)-56-63](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-3(19)-56-63)
4. Rybalchenko S., Lukianukhina O., Alamanova C., Saienko V., Sunduk T. Anti-crisis management of banking institutions: current problems and prospects for improvement. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 5, No. 46. P. 29–39. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.46.2022.3907>
5. Петрук О. М., Полчанов А. Ю., Ніколаєнко С. М., Дячек С. М. Антикризове фінансове управління страховими компаніями. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.5>
6. Вахович І., Білошапка В., Івашина О., Івашина С., Корнєєв В., Ходжаян А. Моделювання системи антикризового управління у банківському секторі економіки України для забезпечення його фінансової стабільності. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Т. 5, № 52. С. 52–66. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.52.2023.4185>
7. Мостовенко Н., Чиж Н. Удосконалення системи антикризового управління у банківських установах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-76>
8. Durán Santomil P., Otero González L. Enterprise risk management and Solvency II: the system of governance and the Own Risk and Solvency Assessment. *Journal of Risk Finance*. 2020. Vol. 21, No. 4. P. 317–332. DOI: <https://doi.org/10.1108/JRF-09-2019-0183>
9. Nguyen D. K., Vo D.-T. Enterprise risk management and solvency: The case of the listed EU insurers. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 113. P. 360–369. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.034>
10. Duan Y., Fan X., Wang Y. Economic policy uncertainty and bank systemic risk: A cross-country analysis. *Pacific-Basin Finance Journal*. 2022. Vol. 75. Art. 101828. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2022.101828>
11. Драган О. О., Герасименко І. О., Вернюк Н. О. Антикризове управління банком в умовах нестабільності фінансового ринку. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Ч. 2, № 99. С. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2021-2-40-49>
12. Драган О. О., Герасименко І. О., Зубченко В. В., Гаврик О. Ю. Фінансова звітність як інструмент антикризового менеджменту. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 1 (172). С. 131–139. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2022-172-1-131-139>
13. Коваленко В. В., Мартинов Д. В. Система антикризового управління та її роль у забезпеченні фінансової стійкості банків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 11–12 (312–313). С. 123–133. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-123-133>
14. Азаренков С. Г. Антикризове управління в системі забезпечення фінансової безпеки банків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3–4 (316–317). С. 30–40. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-30-40>
15. Мордань Є. Ю., Журавка О. С., Діденко К. В., Кравченко Я. І. Фінансова безпека банківської системи України: сутність та оцінка. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 243–251. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-243-251>
16. Заячківська О. В., Сиротюк О. Ю. Фінансова безпека банків України. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 1 (101). С. 33–41. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve120234>
17. Пантелєєва Н. М. Фінансова безпека в умовах цифрової економіки: очікування та реальність. *Фінансовий простір*. 2020. № 2 (38). С. 22–38. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.2\(38\).2020.209289](https://doi.org/10.18371/fp.2(38).2020.209289)
18. Федулова І. В., П'ятницька Г. Т. Сигніфікація ризик-менеджменту, антикризового управління та комплаєнсу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.8.26>
19. Abernikhina I., Toporkova O., Sokyrynska I., Shylo L. Methodical approaches for assessing the financial stability of insurance companies. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 3, No. 38. P. 144–153. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i38.237437>
20. Bakalova N. M. The models of assessment of the insurance companies' activities. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 395–400. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-395-400>
21. Nguyen Q. T. T., Ho L. T. H., Nguyen D. T. Digitalization and bank profitability: evidence from an emerging country. *International Journal of Bank Marketing*. 2023. Vol. 41, Iss. 7. P. 1847–1871. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2023-0156>

### References:

1. Haidukovych D. S. (2018). Pidkhyody do otsiniuvannya antykrizovoi finansovoi stiikosti bankiv [Approaches to assessing anti-crisis financial stability of banks]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2, no. 25, pp. 4–10. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i25.135973>

2. Loiko V. V. & Boieva M. Yu. (2019). Upravlinnia finansovomy ryzykamy strakhovoi kompanii [Management of financial risks of an insurance company]. *Ievropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, vol. 2, no. 4, pp. 21–29. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0203>
3. Vovchenko O. V. & Yehorycheva S. O. (2020). Transformation of the banks' risk management system as a prerequisite for ensuring their financial stability. *Scientific Bulletin of Polissia*, no. 3(19), pp. 56–63. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-3\(19\)-56-63](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-3(19)-56-63)
4. Rybalchenko S., Lukianychina O., Alamanova C., Saienko V. & Sunduk T. (2022). Anti-crisis management of banking institutions: current problems and prospects for improvement. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 5, no. 46, pp. 29–39. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3907>
5. Petruk O. M., Polchanov A. Yu., Nikolaienko S. M. & Diachek S. M. (2023). Antykryzove finansove upravlinnia strakhovomy kompaniiamy [Anti-crisis financial management of insurance companies]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.5>
6. Vakhovych I., Biloshapka V., Ivashyna O., Ivashyna S., Korniciev V. & Khodzhaian A. (2023). Modeliuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia u bankivskomu sektori ekonomiky Ukrainy dlia zabezpechennia yoho finansovoi stabilnosti [Modeling of the anti-crisis management system in the banking sector of Ukraine's economy to ensure its financial stability]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 5, no. 52, pp. 52–66. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.52.2023.4185>
7. Mostovenko N. & Chyzh N. (2024). Udoskonalennia systemy antykryzovoho upravlinnia u bankivskykh ustanovakh [Improvement of the anti-crisis management system in banking institutions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-76>
8. Durán Santomil P. & Otero González L. (2020). Enterprise risk management and Solvency II: the system of governance and the Own Risk and Solvency Assessment. *Journal of Risk Finance*, vol. 21, no. 4, pp. 317–332. DOI: <https://doi.org/10.1108/JRF-09-2019-0183>
9. Nguyen D. K. & Vo D.-T. (2020). Enterprise risk management and solvency: The case of the listed EU insurers. *Journal of Business Research*, vol. 113, pp. 360–369. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.034>
10. Duan Y., Fan X. & Wang Y. (2022). Economic policy uncertainty and bank systemic risk: A cross-country analysis. *Pacific-Basin Finance Journal*, vol. 75, art. 101828. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2022.101828>
11. Drahan O. O., Herasymenko I. O. & Verniuk N. O. (2021). Antykryzove upravlinnia bankom v umovakh nestabilnosti finansovoho rynku [Anti-crisis management of a bank under conditions of financial market instability]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnogo universytetu sadivnytstva – Collection of Scientific Works of Uman National University of Horticulture*, part 2, no. 99, pp. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2021-99-2-40-49>
12. Drahan O. O., Herasymenko I. O., Zubchenko V. V. & Havryk O. Yu. (2022). Finansova zvitnist yak instrument antykryzovoho menedzhmentu [Financial reporting as a tool of anti-crisis management]. *Ekonomika ta upravlinnia APK – Economics and Management of Agro-Industrial Complex*, no. 1(172), pp. 131–139. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2022-172-1-131-139>
13. Kovalenko V. V. & Martynov D. V. (2023). Systema antykryzovoho upravlinnia ta yii rol u zabezpechenni finansovoi stiikosti bankiv [The anti-crisis management system and its role in ensuring financial stability of banks]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu – Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, no. 11–12 (312–313), pp. 123–133. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-123-133>
14. Azarenkov S. H. (2024). Antykryzove upravlinnia v systemi zabezpechennia finansovoi bezpeky bankiv [Anti-crisis management in the system of ensuring financial security of banks]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu – Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, no. 3–4 (316–317), pp. 30–40. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-30-40>
15. Mordan Ye. Yu., Zhuravka O. S., Didenko K. V. & Kravchenko Ya. I. (2021). Finansova bezpeka bankivskoi systemy Ukrainy: sutnist ta otsinka [Financial security of the banking system of Ukraine: essence and assessment]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 1, pp. 243–251. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-243-251>
16. Zaiachkivska O. V. & Syrotiuk O. Yu. (2023). Finansova bezpeka bankiv Ukrainy [Financial security of Ukrainian banks]. *Visnyk NUVHP. Seriiia “Ekonomichni nauky” – Bulletin of NUVGP. Series “Economic Sciences”*, issue 1(101), pp. 33–41. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve120234>
17. Pantelieieva N. M. (2020). Finansova bezpeka v umovakh tsyfrovoy ekonomiky: ochikuvannia ta realnist [Financial security in the digital economy: expectations and reality]. *Finansovyi prostir – Financial Space*, no. 2(38), pp. 22–38. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.2\(38\).2020.209289](https://doi.org/10.18371/fp.2(38).2020.209289)
18. Fedulova I. V. & Piatnytska H. T. (2020). Syhnifikatsiia ryzyk-menedzhmentu, antykryzovoho upravlinnia ta komplaiensu v upravlinni finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Signification of risk management, anti-crisis management and compliance in managing financial security of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, no. 8, pp. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.8.26>
19. Abernikhina I., Toporkova O., Sokyrynska I. & Shylo L. (2021). Methodical approaches for assessing the financial stability of insurance companies. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 3, no. 38, pp. 144–153. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v3i38.237437>
20. Bakalova N. M. (2020). The models of assessment of the insurance companies' activities. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 12, pp. 395–400. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-395-400>
21. Nguyen Q. T. T., Ho L. T. H. & Nguyen D. T. (2023). Digitalization and bank profitability: evidence from an emerging country. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 41, is. 7, pp. 1847–1871. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2023-0156>

Дата надходження статті: 16.03.2026

Дата прийняття статті: 06.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026