

РЕФЛЕКСИВНИЙ ПІДХІД В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

Автором в статті побудовано систему антикризового фінансового управління банківської установи за допомогою рефлексивного підходу. Запропонована система дозволяє розробити ефективний комплекс управлінських дій для мінімізації впливу несприятливих факторів на фінансову діяльність банку, та виділяє декілька можливих Альтернатив системи антикризового фінансового управління. В розробленій системі напрям рефлексивного регулювання обирається в залежності від ступеню зовнішніх загроз та необхідного результату. Система антикризового управління, перш за все, це управлінський вплив на внутрішній механізм функціонування банківської установи для пристосування до дії зовнішніх факторів, необхідно розглянути можливості застосування методів рефлексивного регулювання в системі антикризового фінансового управління банку.

Ключові слова: альтернатива, суб'єкт, банківська установа, рефлексія, рефлексивне управління, антикризове фінансове управління.

Постановка проблеми. Останні події в Україні та їх вплив на розвиток банківської системи виявили, що реальний потенціал життєздатності банків недостатній для ефективного протистоянням стресовим подіям. За таких умов дуже важливим стає не тільки створення відповідних резервів та запасів капіталу, але й управлінське вміння керівників і власників банків до швидкої адаптації установи в мінливих умовах ведення бізнесу. Розробка дієвої системи антикризового управління дозволяє передбачити та мінімізувати дію кризових явищ на банківську устанovu, а також розробити ефективний комплекс управлінських дій. Спираючись на те, що система антикризового управління, перш за все, це управлінський вплив на внутрішній механізм функціонування банківської установи для пристосування до дії зовнішніх факторів, необхідно розглянути можливості застосування методів рефлексивного регулювання в системі антикризового фінансового управління банку. Застосування рефлексивних методів в системі антикризового фінансового управління банку дозволить розробити ефективний комплекс управлінських дій для мінімізації впливу несприятливих факторів, та надасть можливість банківській установі залишатися фінансово стійким навіть в умовах системної фінансової кризи.

Вивченню питань антикризового фінансового управління банківською установою та подальшого забезпечення стабіль-

ності функціонування присвячено безліч праць видатних українських та закордонних вчених, зокрема О. Афанасьєвої, І. Вядрової, В. Грушко, А. Тавасієва, А. Штангрет,

Проблемам рефлексивного управління присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема О. Анісімова, А. Бакурової, Р. Лепи, В. Лефевра, В. Лепського, Т. Таран, В. Шемаєва та інших, але незважаючи на досить велику кількість публікацій, присвячених поодиночі як антикризовому, так і рефлексивному управлінню, на сьогодні, робіт у яких були б об'єднано ці два підходи до антикризового фінансового управління банківською установою немає.

Метою статті є розробка системи антикризового фінансового управління банківською установою за допомогою рефлексивного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основоположником поняття «рефлексивне управління» є В. А. Лефевр. Він зазначав, що рефлексія є певним механізмом взаємодії керуючої системи, що може виступати одночасно об'єктом управління, тобто керованою системою і сприйняття побудови образу того об'єкта, що буде залежати від дії чи певної реакції суб'єкта на цей об'єкт [7]. Тому для застосування методів рефлексивного управління необхідно визначити основних учасників, які взаємодіють із банківською установою та створюють вплив на її фінансовий стан.



Систему суб'єктів впливу на фінансову діяльність та стан банківської установи можливо представити наступним чином [2]:

-зовнішні суб'єкти: іноземні банки, Міжнародний валютний фонд, Європейський банк розвитку і реконструкції, Банк міжнародних розрахунків, Базельський комітет з банківського нагляду, FATF, центральні банки світу, Міжнародний банк реконструкції та розвитку та інші;

-загальнодержавні суб'єкти: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів України, Національний банк України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі, Судові органи, Асоціація українських банків, Держфінпослуг, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Державна служба фінансового моніторингу України, Антимонопольний комітет України, Державна фіскальна служба України та інші;

-споживачі: підприємства, юридичні та фізичні особи.

Одним із способів покращення фінансового стану та діяльності банку, зокрема, ліквідності є залучення міжнародних кредитів через їх відносно низьку вартість. Однак, такий спосіб поповнення ліквідності доступний тільки великим банком з високим кредитним рейтингом, інші банки не мають можливості виходити на міжнародні ринки [1]. Беручи до уваги те, що високий кредитний рейтинг мають тільки три українські банки, такий спосіб взаємодії в українських реаліях фактично відсутній. А тому вплив на фінансову діяльність банківської установи зовнішніх суб'єктів здійснюється опосередковано через державні органи за такими напрямками: фінансова підтримка та допомога національному регулятору у подоланні кризи; зближення та уніфікація антикризового законодавства в різних країнах; розробка оптимальної методики та практики управління фінансовою стійкістю, інформаційна та кадрова підт-

римка, подолання асиметрії інформації та інше.

При визначенні способів впливу на фінансову діяльність банківської установи загальнодержавних суб'єктів доцільно більш детально розглянути вплив саме НБУ. Зокрема, виходячи з того, що Національний банк України виступає головною інституцією у координації і узгодженості дій у прийнятті рішень щодо банківських установ та банківської системи в цілому. До основних способів впливу Національного банку України у процесі управління антикризовою фінансовою стійкістю банківських установ слід віднести наступні [4, 5, 6]:

-встановлення цільових орієнтирів для динамічного розвитку банківської системи;

-взаємоузгодження дій з іншими суб'єктами антикризового фінансового управління для забезпечення антикризової фінансової стійкості банківських установ;

-відновлення довіри до банківської системи з боку вкладників і інвесторів;

-активізація діяльності банків із залучення коштів та їх трансформації у кредити для реального сектора економіки;

-поглиблення інтеграції банківської системи у світовий фінансовий простір;

-адаптація законодавчої та нормативно-правової баз України до вимог законодавства Європейського Союзу і Базельського комітету з питань банківського нагляду і регулювання.

Вплив споживачів на фінансову діяльність банківських установ здійснюється за ринковими законами та полягає в адекватному вмінні підлаштовуватися до попиту і пропозиції на ринку банківських продуктів та послуг. Виходячи з того, що предметом нашого інтересу виступає можливість антикризового фінансового управління банку за допомогою рефлексивного підходу, визначимо суб'єкти, які будуть брати участь у системі: загальнодержавні суб'єкти; зовніш-





ні суб'єкти; банківська установа; споживачі.

У системі з рефлексією взаємодія агентів відбувається опосередковано, через образи один одного. Для цього, перш за все, агент має створити свій власний образ, усвідомити себе самого, свої цілі і можливості, тобто здійснити саморефлексію. Далі кожний агент будує у своїй свідомості образ іншого агента, з яким він має намір взаємодіяти.

Розглянемо систему образів, які будують у своїй свідомості суб'єкти, які здійснюють управління та суб'єкти, над якими здійснюються управління. У системах взаємодії декількох суб'єктів виділяють наступні рівні образів реальних агентів. На першому рівні відображення у свідомості агента будується образ себе, маємо уявлення агента відносно своїх цілей діяльності і можливостей. Це є рефлексія першого рангу або саморефлексія. На другому рівні відображення у свідомості агента будується образ іншого

агента, з яким він планує взаємодіяти, тобто уявлення суб'єкта про цілі і можливості іншого суб'єкта. Це рефлексія другого рангу. Усвідомлення агентом того, як він оцінюється іншими суб'єктами у просторі взаємодії є рефлексією більш високого рангу [3].

Для цілей нашого дослідження обмежимося образами загальнодержавних суб'єктів, зовнішніх суб'єктів, банківської установи та споживачів першого та другого рангу. Традиційна або не рефлексивна інформаційна взаємодія між агентами: державою, міжнародними структурами, ринком банківських послуг та споживачами може бути представлена, як показано на рис. 1. Така нерефлексивна інформаційна взаємодія характерна у випадку саморегулювання фінансової діяльності банківської установи за сприятливих економічних умов при якій агенти вільно обмінюються інформацією, але така взаємодія виключає можливість антикризового фінансового управління.

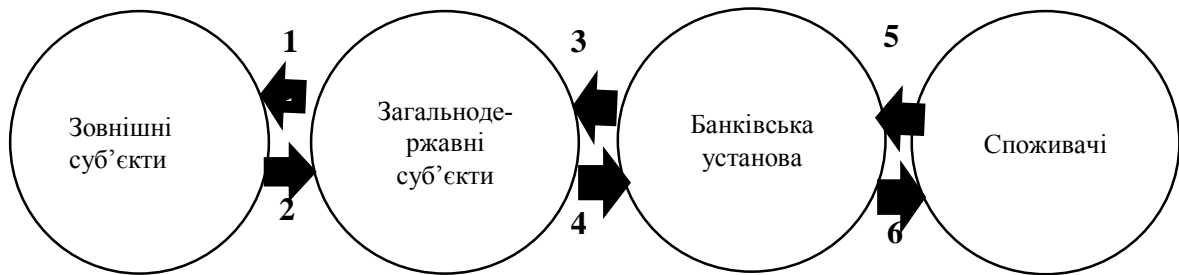


Рис. 1. Нерефлексивна інформаційна взаємодія між зовнішніми суб'єктами, загальнодержавними суб'єктами, банківською установою та споживачами
Джерело: розроблено автором

Нерефлексивна інформаційна взаємодія між зовнішніми суб'єктами, загальнодержавними суб'єктами, банківською установою та споживачами.

- 1) від загальнодержавних суб'єктів до зовнішніх суб'єктів;
- 2) від зовнішніх суб'єктів до загальнодержавних суб'єктів;
- 3) від банківської установи до загальнодержавних суб'єктів;
- 4) від загальнодержавних суб'єктів до банківської установи;

5) від споживачів до банківської установи;

6) від банківської установи до споживачів.

Достовірність складових інформаційного потоку і їх інтерпретація залежать від наявних у агентів інформаційної взаємодії засобів збору, збереження, передачі і обробки інформації. Для зручності сприйняття позначення образів мають індекси, причому нижній індекс характеризує агента, який будує образ, а верхній

індекс характеризує агента, образ якого будується [3]. Так, наприклад, ^{C}BV це образ споживачів у представленні банківської установи, тобто знання і розуміння банківською установою потреб споживача.

Для оцінювання, наскільки один агент влаштовує іншого агента – партнера по взаємодії, необхідно сформулювати образ «ідеального» партнера, тобто образ того, яким реальний агент хотів би бачити іншого агента для досягнення своїх цілей та із врахуванням своїх обмежень. Таким чином, кожен вершину образу замістимо двома вершинами: реальним образом агента-партнера і ідеальним образом агента-партнера. При порівнянні реального та ідеального образів можливо провести оцінювання успішності взаємодії агентів [7]. Рефлексивне управління полягає у впливі на образи, сформовані у свідомості агентів, причому вплив може

здійснюватися лише на реальні образи. Для забезпечення потреб антикризового фінансового управління діяльністю банківської установи за допомогою рефлексивного підходу здійснюється вплив на діяльність банківської установи використовуючи різні напрями впливу в залежності від потреби.

На рис. 2 представлено систему антикризового фінансового управління діяльністю банківської установи за допомогою рефлексивного підходу. Необхідно враховувати, що система антикризового управління реалізується через управлінський вплив на внутрішні механізми функціонування банківської установи для пристосування до дії зовнішніх факторів, а тому банк буде здійснювати вплив на власний образ, сформований у свідомості інших суб'єктів.

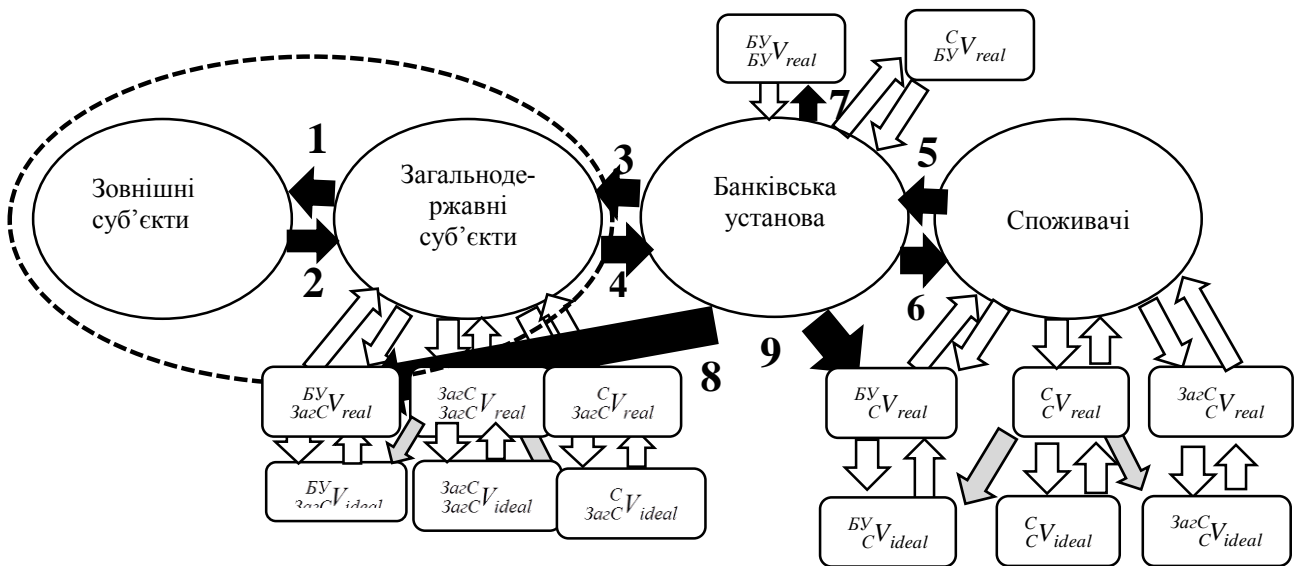


Рис. 2. Система антикризового фінансового управління банківською установою за допомогою рефлексивного підходу

Джерело: розроблено автором

Для антикризового регулювання власної фінансової діяльності банківська установа здійснює управляючий вплив на свій реальний образ $^{BV}BV_{real}$ (канал 7), що дозволяє удосконалюватися та розвиватися управляючому суб'єкту.

Банківська установа взаємодіє із зовнішніми суб'єктами опосередковано через загальнодержавні суб'єкти, як наслідок, прямого впливу на зовнішні суб'єкти банківська установа не має. Однак, взаємодію між банківською установою та зовнішнім суб'єктом необхідно





враховувати для побудови ефективної системи антикризового фінансового управління, а тому регулюючий вплив на зовнішні суб'єкти здійснюється по каналу 8. В свою чергу, регулюючий вплив на загальнодержавні суб'єкти зі сторони банківської установи також здійснюється по каналу 8, через зміну ${}_{3a2C}^{BY}V_{real}$ та наближення його до ${}_{3a2C}^{BY}V_{ideal}$ в уявленні загальнодержавних суб'єктів. Таким чином, реалізується система антикризового фінансового управління із залученням як зовнішніх, так і загальнодержавних суб'єктів. Здійснення управління за каналом 9, а саме зміну ${}_{C}^{BY}V_{real}$ та наближення його до ${}_{C}^{BY}V_{ideal}$ в уявленні споживача дозволяє здійснити активізацію діяльності банківської установи на ринку банківських продуктів та послуг, та розробити антикризові заходи. З побудованої системи антикризового фінансового управління банківською установою за допомогою рефлексивного підходу слідує, що можливо здійснювати антикризове управління фінансовою діяльністю банківської установи за наступними альтернативами:

Альтернатива A_1 . Управління відбувається по каналу 7 (дуга виходить із суб'єкту «Банківська установа» до ${}_{BU}^{BY}V_{real}$). Здійснюється вплив на образ банківської установи для наближення його до ідеального, таким чином реалізується організаційна та стабілізаційна функція діяльності банку. Так в кризових умовах для покращення фінансової діяльності банку можливе підвищення ефективності управління активами та зобов'язаннями, що передбачає дії направлені на мінімізацію відсоткового ризику, підвищення платоспроможності та ліквідності банку, організаційна оптимізація банківської установи та інше.

Альтернатива A_2 . Управління відбувається по каналу 8 (дуга виходить із суб'єкту «Банківська установа» до

${}_{3a2C}^{BY}V_{real}$). При такій взаємодії здійснюється вплив на зміну реального образу банківської установи ${}_{3a2C}^{BY}V_{real}$ для наближення його до ідеального образу у свідомості загальнодержавних суб'єктів (${}_{3a2C}^{BY}V_{ideal}$), та передачі відповідної інформації та впливу до зовнішніх суб'єктів. Зазначена Альтернатива може бути використана для залучення загальнодержавних та зовнішніх суб'єктів для антикризового фінансового управління банківської установи у випадку операцій рефінансування, прямого репо, надання консультативної та інформаційної допомоги.

Альтернатива A_3 . Управління відбувається по каналу 9 (дуга виходить із суб'єкту «Банківська установа» до ${}_{C}^{BY}V_{real}$). Банківська установа змінює уявлення споживача про себе з метою наближення його до ідеального (${}_{C}^{BY}V_{ideal}$). За допомогою такої альтернативи можливий комплекс дій для підвищення ділової активності банку, зокрема, упровадження депозитних програм із метою залучення нових клієнтів та утримання існуючих, зарахування частки кредиту при наявності депозиту клієнта в даному банку, капіталізація заборгованості за кредитом, пролонгація строку дії кредитної угоди та інше. В сучасних умовах максимальний ефект від запропонованих альтернатив в системі антикризового фінансового управління банківською установою за допомогою рефлексивного підходу можливий при їх поступовому використанні та розумному поєднанні. Так, перш за все, при перших ознаках необхідності антикризового управління необхідно застосовувати Альтернативу A_1 , як найбільш дієву в короткостроковому періоді. Альтернатива A_2 також є достатньо дієвою в короткостроковому періоді, однак, вона використовує механізми економії, що може призвести до зниження ділової активності банківської установи, та як наслідок, подов-



ження періоду стабілізації фінансової діяльності банку.

Альтернатива A_3 використовується за умови неможливості або неефективності використання Альтернатив A_2 та A_1 . Зазначена альтернатива є достатньо радикальною та передбачає можливість прямого втрачання в роботу банківської установи держави, зокрема, НБУ. Так, можливе введення тимчасової адміністрації, скорочення мережі банківських філій та інше.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, в статті представлено систему антикризового фінансового управління банківської установи за допомогою рефлексивного підходу. Використання зазначеної системи дозволяє розробити ефективний комплекс управлінських дій для мінімізації впливу несприятливих факторів на фінансову діяльність банку. Представлені Альтернативи системи антикризового фінансового управління банківською установою можуть бути обрані в залежності від ступеню зовнішніх загроз та необхідного результату.

Література

1. *Patterson Bill*. Crises impact on reputation management [Electronic resource] / Bill Patterson. – Access mode : <https://www.questia.com/read/1G1-14792377/crises-impacton-reputation-management>.

2. Коваленко, В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія/ В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В.І. Фучеджи. – Одеса: , 2013. 381 с.

3. Огаренко Т.Ю. Модель рефлексивного управління попитом на послуги ВНЗ / Т.Ю. Огаренко // Сталій розвиток економіки: науково-виробничий журнал. – Хмельницький, 2010. – № 3. – С. 273-284

4. Про банки і банківську діяльність : закон України від 7 грудня 2000 р. № 2121-III // Відомості Верховної Ради

України. – 2001. – № 5–6 (09.02.2001). – Ст. 30.

5. Про затвердження Положення про регулювання Національним банком України ліквідності банків України [Електронний ресурс] : постанова Правління Національного банку України від 30.04.2009 р. № 259. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1120-06>

6. Про Національний банк України : закон України від 20 травня 1999 р. № 679-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 29 (23.07.99). – Ст. 238

7. Рефлексивные процессы в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты : Коллективная монография; под ред. Р.Н. Лепы : НАН Украины, Институт экономики пром-сти. – Донецк : АПЕКС, 2010. – 306 с.

References

1. *Patterson Bill*. Crises impact on reputation management [Electronic resource] / Bill Patterson. – Access mode : <https://www.questia.com/read/1G1-14792377/crises-impacton-reputation-management>.

2. Kovalenko, V.V., Suganyaka M.V., Fuchedzhi V.I. Antikrizove flnansove upravlnnya v sisteml sub'Ektiv ekonomlchnoYi dIyalnostI: metodi ta Instrumenti otsInyuvannya : monograffya/ V.V. Kovalenko, M.V. Suganyaka, V.I. Fuchedzhi. Odesa: , 2013. 381 s.

3. Ogarenko T.Yu. Model reflektivnogo upravlnnya popitom na posluzhi VNZ / T.Yu. Ogarenko // Staliy rozvitok ekonomlki: naukovovirobnichiy zhurnal. – Hmelniyskiy, 2010. – № 3. – S. 273-284

4. Pro banki I bankIvsku dIyalnIst : zakon UkraYini vId 7 grudnya 2000 r. # 2121-III // VIdomostI VerhovnoYi Radi UkraYini. – 2001. – # 5–6 (09.02.2001). – St. 30.

5. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro regulyuvannya NatsIonalnim bankom UkraYini IlkvIdnostI bankIv UkraYini [Elektronniy resurs] : postanova Pravlnnya NatsIonalnogo banku UkraYini vId 30.04.2009 r. № 259. – Rezhim dostupu :

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1120-06>

6. Pro Natsionalniy bank UkraYini : zakon UkraYini vId 20 travnya 1999 r. # 679-XIV // VIdomostI VerhovnoYi Radi UkraYini. – 1999. – # 29 (23.07.99). – St. 238

7. Refleksivnyie protsessyi v ekonomike: kontseptsii, modeli, prikladnyie aspektyi : Kollektivnaya monografiya; pod. red. R.N. Lepyi : NAN Ukrainyi, Institut ekonomiki promsti. – Donetsk : APEKS, 2010. – 306 s.

Король С. А.

Рефлективный подход в системе антикризисного финансового управления банком

Автором в статье построена система антикризисного финансового управления банковского учреждения с помощью рефлексивного подхода. Предложенная система позволяет разработать эффективный комплекс управленческих действий для минимизации влияния неблагоприятных факторов на финансовую деятельность банка, и выделяет несколько возможных альтернатив системы антикризисного финансового управления. В разработанной системе направление рефлексивного воздействия выбирается в зависимости от степени внешних угроз и необходимого результата. Система антикризисного управления, прежде всего, это управленческое воздействие на внутренние механизмы функционирования банковского учреждения для приспособления к воздействию внешних факторов, необходимо рассмотреть возможности применения методов рефлексивного регулирования в системе антикризисного финансового управления банка.

Ключевые слова: альтернатива, субъект, банковское учреждение, рефлексия, рефлексивное управление, антикризисное финансовое управление.

Korol S.

Reflexive approach in crisis financial management of the bank

The author of the article is built a system of crisis management banking financial institutions through reflexive approach. The proposed system allows to develop an effective set of management actions to minimize the impact of adverse factors on the financial performance of the bank and provides alternative system of financial management crisis. In the developed system of reflexive control direction is chosen depending on the degree of external threats and the required result. The system of crisis management, first of all, it's impact on the internal management mechanism of the banking institutions to adapt to external factors, we must consider the possibility of using methods of reflexive regulation in the financial system crisis bank management.

Keywords: alternative subject, banking institution, reflection, reflexive management, crisis financial management.

Рецензент: Грушко В. І. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Фінанси, облік та аудит» університету «КРОК», Київ, Україна.

Reviewer: Grushko V. – Professor, PhD of Economics, Head of Finance, accounting and auditing Department University "KROK", Kyiv, Ukraine.

e-mail: krok@krok.edu.ua

*Стаття подана
12.11.2015 р.*

