

Тридід О.М.,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, директор
Харківського інституту банківської справи
Університету банківської справи
Національного банку України

Вовк В.Я.,

кандидат економічних наук,
завідувач кафедри фінансів і кредиту
Харківського національного університету внутрішніх справ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

Розглянуто сутність організаційно-економічного механізму антикризового управління банком і обґрунтовано доцільність його впровадження у практичну діяльність банку. Визначено основні концептуальні положення формування й дослідження організаційно-економічного механізму антикризового управління банком, запропоновано напрями забезпечення його ефективного функціонування.

Considered in the article is the essence of organizing-economic mechanism for anticrisis management and validly practicability of its introduction in practical activity of the bank. The authors determine the main conceptual positions of the shaping and study organizing-economic mechanism anticrisis management of bank activity and offer directions of its efficient operation.

У сучасних умовах розвитку економіки внаслідок економічної й політичної нестабільності банки не здатні адекватно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ, внаслідок чого потрапляють у кризові ситуації. Кризи, які виникають у процесах функціонування й розвитку банків, мають негативні наслідки й можуть призвести як до банкрутства окремих банків, так і до масової неплатоспроможності банківської системи. Виходячи з цього, актуальним питанням є визначення концептуальних засад формування відповідного організаційно-економічного механізму антикризового управління, здатного забезпечити адекватне реагування банку на вплив дестабілізуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Розробці окремих аспектів функціонування організаційно-економічного механізму стратегічного управління в цілому та антикризового управління зокрема присвячено праці таких вітчизняних і зарубіжних науковців як Л.І. Абалкін, А. Кульман, В.С. Пономаренко, О.М. Ястремська, В.М. Луцьковський, Ю.О. Путятін, О.І. Пушкар, Е.С. Мінаєв, А.Р. Вііес, Л.Р. Забродіна¹ та ін. Разом із тим питання

¹ *Абалкин Л.И.* Что такое хозяйственный механизм? — М.: Мысль, 1980. — 168 с.; *Кульман А.* Экономические механизмы: Пер. с фр. — М.: Прогресс, 1993. — 192 с.; *Пономаренко В.С.* Стратегічне управління підприємством. — Х.: Основа, 1999. — 620 с.; *Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О.* Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Моногр. — Х.: Вид-й дім "ІНЖЕК", 2003. — 328 с.; *Пономаренко В.С. и др.* Механизм управления предприятием: стратегический аспект. —

щодо конкретних напрямів формування й підвищення ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління банком потребують уточнення та подальшого розвитку.

Метою статті є теоретичне обґрунтування, розробка концептуальних положень формування організаційно-економічного механізму антикризового управління банком у сучасних умовах ведення банківського бізнесу.

Антикризове управління допускає реалізацію стратегій антикризового управління, які складаються з великої кількості цільових заходів, спрямованих на подолання виниклих загроз, негативних тенденцій у процесах функціонування й розвитку банку. Ефективність стратегії антикризового управління залежить від якості інструментів, що використовуються для її розробки й реалізації. Такими інструментами можуть бути відповідні організаційно-економічні механізми як сукупність станів і дій, що становлять процес розробки й реалізації стратегій у системі антикризового управління².

У найзагальнішому визначенні під механізмом розуміють внутрішній устрій, систему чого-небудь, а також сукупність станів і процесів, із яких складається яке-небудь явище³.

В економічній літературі як синонім (іноді як протиставлення) терміна “організаційно-економічний механізм” використовують низку інших термінів: “організаційний механізм”⁴, “економічний механізм”⁵, “господарський механізм”⁶, “механізм управління”⁷.

Використання організаційно-економічних методів для розв’язання завдань антикризового управління дає змогу визначити механізм антикризового управління як організаційно-економічний. Сутність організаційних методів полягає в тому, що перш ніж здійснити яку-небудь діяльність, її потрібно належним чином організувати: спланувати, зорієнтувати, регламентувати, забезпечити необхідною документацією, інструкціями, які фіксують правила поведінки персоналу в різних

Х.: Изд-во ХГЭУ, 2002. — 252 с.; *Путятін Ю.О. та ін.* Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємства: Моногр. / Ю.О. Путятін, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. — Х.: Основа, 1999. — 488 с.; *Пушкар А.И.* Модели управления развитием производственно-экономических систем: Моногр. — Х.: ХГЭУ, 1997. — 268 с.; *Пушкар А.И., Тридід А.Н., Колос А.Л.* Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы. — Х.: ООО “Модель Вселенной”, 2001. — 452 с.; *Хозяйственный механизм предприятия: концепция, методы, практика / Э.С. Минаев, А.Р. Виес, Л.Р. Забродина и др.; под ред. Э.С. Минаева, А.Р. Виес.* — М.: Изд-во МАИ, 1991. — 208 с.

² *Пушкар А.И., Тридід А.Н., Колос А.Л.* Знач. праця.

³ *Пономаренко В.С. и др.* Знач. праця.

⁴ *Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Раппопорт В.С.* Системный подход к организации управления. — М.: Экономика, 1983. — 224 с.

⁵ *Кульман А.* Знач. праця.

⁶ *Абалкин Л.И.* Знач. праця; *Хозяйственный механизм предприятия: концепция, методы, практика / Э.С. Минаев, А.Р. Виес, Л.Р. Забродина и др.; под ред. Э.С. Минаева, А.Р. Виес.* — М.: Изд-во МАИ, 1991. — 208 с.

⁷ *Пономаренко В.С.* Стратегічне управління підприємством. — Х.: Основа, 1999. — 620 с.; *Пономаренко В.С. и др.* Знач. праця.

ситуаціях⁸. З допомогою економічних методів створюються умови, що зацікавлюють учасників і виконавців антикризового управління в його успішній реалізації.

Під організаційно-економічним механізмом антикризового управління в економічній літературі розуміють сукупність концептуальних, методичних і програмних інструментів, які дають можливість моделювати варіанти прийнятих рішень, розробляти засоби їх аналізу й реалізації, чим підвищують їх обґрунтування і знижують ризик від упровадження⁹. Організаційно-економічний механізм антикризового управління є підсистемою системи антикризового управління. Об'єктивність його існування визначено потребою в управлінні процесами функціонування й розвитку банку в умовах запобігання кризі та її подолання. Як система організаційно-економічний механізм антикризового управління включає інші підсистеми. Специфіка організаційно-економічних механізмів антикризового управління визначена у праці А.М. Букреева¹⁰ і описується через пари протилежних начал і тенденцій, що в сукупності утворюють діалектичну єдність.

Як зазначають фахівці¹¹, організаційно-економічний механізм антикризового управління банком формується шляхом визначення сукупності методів впливу на фактори внутрішнього й зовнішнього середовищ залежно від природи їх виникнення й чутливості до методів впливу. За неможливості мобілізувати потрібний обсяг ресурсів здійснюються їх перерозподіл або формування нового механізму.

Вхідними елементами формування організаційно-економічного механізму антикризового управління банком є конкретні об'єкт і мета, тобто насамперед узгоджуються такі елементи, як формування категорій “об'єкт-цілі”. Для цього мету трансформують у завдання, в ознаку (критерій), на підставі якої здійснюють оцінку мети, тобто формують категорії “цілі-критерії”. Потім визначають фактори, на які слід впливати для виконання цих завдань, тобто формують категорії “стратегія-фактори”. Якщо потрібна сукупність факторів не може бути сформована, то уточнюють цілі й формують нові категорії “об'єкт-цілі”, потім знову формують категорії “цілі-критерії” і “стратегія-фактори”.

Під час формування і впровадження організаційно-економічного механізму антикризового управління у практичну діяльність банку потрібно враховувати подані нижче положення:

1) організаційно-економічний механізм антикризового управління має підпорядкований характер щодо організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку банку, тобто цей механізм має забезпечувати безперервний розвиток банку в

⁸ *Веснин В.Р.* Основы менеджмента: курс лекций для студентов высших учебных заведений. — М.: Общество “Знание” России; Центр. ин-т непрерывного образования, 1996. — 472 с.

⁹ *Пушкарь А.И.* Зазнач. праця.

¹⁰ *Букреев А.М.* Организационно-экономический механизм антикризисного управления: теория и практика. — Воронеж: ВГТУ, 2000. — 161 с.

¹¹ *Пономаренко В.С.* Зазнач. праця; *Ситник Л.С.* Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / НАН України. Ін-т економ. пром-сті. — Донецьк.: ІЕП НАН України, 2000. — 503 с.

результаті реалізації відповідних стратегій антикризового управління й антикризових заходів. Організаційно-економічний механізм антикризового управління також має враховувати цілі, принципи й концептуальні положення організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку банку, тобто цілі, принципи й концептуальні положення організаційно-економічного механізму антикризового управління не повинні суперечити цілям, принципам і концептуальним положенням організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку банку;

2) формування і впровадження організаційно-економічного механізму антикризового управління у практичну діяльність банку має відбуватися одночасно з впровадженням антикризового управління, тобто з моменту створення банку, що дасть змогу розробляти й використовувати дійові стратегії антикризового управління й антикризові заходи;

3) організаційно-економічний механізм антикризового управління має забезпечувати адаптацію банку до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ, тобто в результаті впровадження цього механізму у практичну діяльність банку мають забезпечуватися його стійке функціонування й розвиток за будь-яких економічних, політичних і соціальних перетворень у країні або змін у внутрішньому середовищі (скорочення ресурсної бази, зниження рентабельності бізнес-напрямів, центрів фінансової відповідальності, конфлікти в системі менеджменту, маркетингу тощо);

4) організаційно-економічний механізм антикризового управління має забезпечувати узгодження цілей усіх учасників антикризового управління у процесі подолання кризи і враховувати пріоритетність їх досягнення;

5) організаційно-економічний механізм антикризового управління має забезпечувати реалізацію ефективних стратегій антикризового управління, спрямованих на подолання кризи у процесах функціонування й розвитку банку або загрози її виникнення під впливом кризотвірних факторів, в умовах обмежених ресурсів;

6) організаційно-економічний механізм антикризового управління має враховувати постійні й послідовні інновації в усіх ланках і сферах діяльності банку, а саме перебудову організаційної й фінансової структур банку, освоєння принципово нових бізнес-напрямів, продуктів, послуг, принципів ведення бізнесу, використання нових маркетингових заходів, використання будь-якої нової можливості для збереження або збільшення сегмента ринку, що обслуговується;

7) організаційно-економічний механізм антикризового управління має забезпечувати зацікавленість персоналу банку, насамперед менеджерів вищої ланки, у подоланні кризи в найкоротший термін із найменшими втратами та відновлення життєдіяльності банку на тому самому або вищому рівні;

8) організаційно-економічний механізм антикризового управління має забезпечувати формування організаційної, фінансової й корпоративної культури банку, що відповідає рівню розвитку економіки.

Розробка методологічного базису формування організаційно-економічного механізму антикризового управління зумовлює потребу у визначенні відповідних

концептуальних положень, які обумовлюють ефективність функціонування організаційно-економічного механізму антикризового управління банком в умовах де-стабілізуючого впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ банку.

Концепція як система поглядів на розуміння сутності організаційно-економічного механізму антикризового управління й система, що визначає задум побудови такого механізму, має містити велику кількість основних тверджень, що відповідають на такі запитання: як повинні будуватися і функціонувати окремі складові організаційно-економічного механізму антикризового управління? На яких твердженнях щодо апріорних властивостей предметної області й окремих компонентів механізму та їх зв'язків має базуватися організаційно-економічний механізм антикризового управління? На яких принципах мають формуватися окремі структурні складові організаційно-економічного механізму антикризового управління? Яким умовам повинні відповідати множини об'єктів, що становлять основу організаційно-економічного механізму антикризового управління (моделі, методи, процедури, структури)? Які тенденції в розвитку предметної області мають бути враховані в організаційно-економічному механізмі антикризового управління?

На підставі аналізу економічної літератури¹² автори пропонують такі концептуальні положення формування й дослідження організаційно-економічних механізмів антикризового управління банком.

1. Розвиток організаційно-економічного механізму антикризового управління як складова частина теорії управління стратегічним розвитком банку має базуватися на міждисциплінарному підході, що відображає різні аспекти багатofункціональних зв'язків банку із зовнішнім і внутрішнім середовищами. Для врахування різних аспектів впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ на процеси функціонування й розвитку банку потрібно залучити працівників кредитного відділу, відділу роботи з цінними паперами, валютного, юридичного відділів, відділу аналітичної роботи банку, маркетингового відділу та інших структурних підрозділів банку. Побудову й аналіз функціонування організаційно-економічного механізму антикризового управління банком слід здійснювати на основі системного підходу із застосуванням системного аналізу, сучасних методів теорії управління економічними системами і методів, орієнтованих на прийняття рішень.

Урахування цього положення дає змогу підійти до створення організаційно-економічного механізму антикризового управління з цілісних позицій та розглядати цей процес як організаційне проектування. У зв'язку з цим виникає необхідність побудови структурно-функціональної моделі організаційно-економічного механізму антикризового управління з подальшою розробкою методів синтезу окремих його складових.

¹² Ландіна Т.В. Організаційно-економічні механізми адаптації підприємства до ринкових умов: Автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01 / НАН України. Ін-т регіон. досліджень. — Львів, 1995. — 48 с.; Мильнер Б.З., Євєнко Л.И., Раппопорт В.С. Зазнач. праця; Пушкарь А.И., Тридед А.Н., Колос А.Л. Зазнач. праця; Тридед О.М. Зазнач. праця.

2. Побудова й дослідження організаційно-економічних механізмів антикризового управління банком мають здійснюватися на основі обґрунтованої цілісної системи принципів антикризового управління, якими є комплексність, ефективність, гнучкість, реалістичність, адаптивність й оперативність.

3. Організаційно-економічний механізм антикризового управління має розглядатися як інструмент керівників вищої ланки управління банком, які працюють зі слабо формалізованими знаннями й даними. Ефективність антикризового управління оцінюється суб'єктивною шкалою переваг реалізації певної стратегії антикризового управління, яка існує в системі менеджменту банку й визначається системою ціннісних настанов і інтересів зацікавлених у стійкому функціонуванні банку суб'єктів у процесі подолання кризи та забезпечення функціонування й розвитку банку на тому самому або вищому рівні.

4. У процесі функціонування організаційно-економічного механізму антикризового управління банком стратегія антикризового управління, з одного боку, розглядається як система, що складається з інших підсистем, які характеризуються низкою системних властивостей, з другого — з позицій ситуаційного підходу. Іншими словами, стратегія антикризового управління визначає поведінку банку в мінливому зовнішньому середовищі, що характеризується протиріччями, проблемами й негативними імпульсами, задає параметри щодо альтернативи дій для усунення протиріч у рамках заданих обмежень, а також відіграє роль координуючого засобу підсистем і процесів банку, що перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу. При цьому стратегія розвитку банку повинна мати упереджувальний, антикризовий характер, тобто забезпечувати стійке функціонування й розвиток банку у довгостроковій перспективі.

5. Організаційно-економічний механізм антикризового управління має передбачати розробку великої кількості стратегій антикризового управління банком, що впорядковуються відповідно до заданого класифікатора і формуються як банк стратегій. Усі стратегії є відкритими для поповнення. Нові стратегії можуть формуватися й реалізовуватися внаслідок діагностики нових видів криз у процесах функціонування і розвитку банку або визначення нових цілей у процесі подолання кризи.

6. Організаційно-економічний механізм антикризового управління повинен допускати відкритість процесу розробки стратегії антикризового управління банком, тобто враховувати інтереси вкладників, позичальників, інших клієнтів, банків-кореспондентів, Національного банку України, держави тощо.

7. Організаційно-економічний механізм антикризового управління має забезпечувати узгодження інтересів усіх зацікавлених у стійкому функціонуванні банку суб'єктів під час виходу банку з кризи, що виникла у процесах його функціонування й розвитку. Оскільки банк є відкритою соціально-економічною системою, то цілі антикризового управління мають відбивати сукупність інтересів не лише власників і керівництва, а й інших зацікавлених у стійкому функціонуванні банку суб'єктів (працівників, кредиторів, клієнтів, банків-кореспондентів, Національного банку України тощо), тобто потрібно досягти балансу інтересів усіх учасників

при формуванні й реалізації стратегії антикризового управління. Остаточне рішення у процесі виведення банку з кризи ухвалює керівний склад. Водночас кожен член управлінської команди банку має певний обсяг повноважень, у межах яких здійснює управлінський вплив на процеси формування й реалізації стратегії антикризового управління відповідно до системи власних цінностей і інтересів.

8. У процесі функціонування організаційно-економічного механізму антикризового управління банком вибір стратегії антикризового управління, її коригування й адаптація до існуючих умов зовнішнього і внутрішнього середовищ, що змінюються, має розглядатися як узагальнена задача ухвалення управлінських рішень.

9. Процес антикризового управління банком характеризується послідовністю дій, спрямованих на зміни параметрів і показників відповідних технологій, послуг і продуктів у кожній функціональній підсистемі банку з метою подолання кризи, що являють собою певні інновації (нововведення). Усі процеси антикризового управління банком згруповано в окрему підсистему, для якої в загальній системі стратегічного управління банком виділяється власна підсистема — антикризове управління. Це положення ґрунтується на ідеї поділу всіх процесів банку як відкритої соціально-економічної системи на функціонування й керований розвиток, запропонований у праці О.І. Пушкаря¹³.

10. Методики формування стратегії антикризового управління в організаційно-економічному механізмі антикризового управління повинні реалізувати можливість неостаточних рішень. Один із можливих способів полягає у формуванні стратегій (програм)-максимумів і стратегій (програм)-мінімумів.

11. При розробці організаційно-економічного механізму антикризового управління потрібно враховувати властивості банку як багатоаспектної соціально-економічної системи. Організаційно-економічний механізм антикризового управління має будуватися як гетерогенний, тобто такий, що повинен забезпечувати взаємодію банку з допомогою стратегій з гетерогенним середовищем, яке включає в себе ринкове, економічне, соціальне, політичне й ментальне середовища.

Застосування цього положення ґрунтується на використанні поняття “кoeволюція” — здатність системи залучити конкурентів, споживачів і постачальників до участі в розробці перспективних напрямів діяльності, до освоєння нових ринків збуту й виробництва¹⁴. Коеволюція дає змогу пов’язати динаміку носіїв розвитку (технології, продукти, персонал) з факторами середовища¹⁵ і тим самим знизити рівень невизначеності очікуваних результатів у процесі виходу банку з кризи.

12. У структуру організаційно-економічного механізму антикризового управління мають бути закладені механізми циклічної самопідтримки процесів формування й адаптації стратегій антикризового управління. Організаційно-економічний механізм антикризового управління має будуватися як гетерархічний (такий, що

¹³ Пушкарь А.И. Знач. праця.

¹⁴ Бирн Дж. Стратегическое планирование // Бизнес Уик. — 1996. — № 7. — С. 42—47.

¹⁵ Пушкарь А.И. Знач. праця.

має структуру з поліцентричним розподілом повноважень, де кожний керується певним набором правил і ситуацією). Гетерархічна мережа, в якій кожен елемент бере участь у прийнятті рішень, створює тимчасові ієрархічні структури для розв'язання проблем, що виникають у процесі функціонування й розвитку банку. Для банку стратегії антикризового управління можуть бути параметрами порядку, на які мають орієнтуватися загальні ділові й функціональні стратегії банку — фінансова, маркетингова стратегія, стратегія ризик-менеджменту тощо. Використання ідеї параметрів порядку дає змогу подолати недоліки (або базове протиріччя) редукціоністських підходів до організації антикризового управління на функціональному рівні. Таким чином, досягаються взаємозв'язок і взаємооборотність редукціоністських і холистичних (глобальних) підходів у побудові систем антикризового управління банком як відкритою соціально-економічною системою.

13. Ефективність процесів антикризового управління визначається здатністю банку як соціально-економічної системи до самоорганізації. Формуючи механізми самоорганізації, головну увагу слід приділяти соціальному аспекту управління: “менеджмент має бути спрямованим на людину, на те, щоб зробити людей спроможними до спільних дій, а їхні зусилля — більш ефективними”¹⁶. У процесі реалізації антикризового управління основну увагу слід приділяти формуванню такої кадрової політики, яка б забезпечувала розкриття й реалізацію потенціалу банку для досягнення поставлених цілей у процесі антикризового управління.

14. Відповідно до принципів синергетики, на яких базується загальна теорія самоорганізації складних нелінійних систем, визначну роль відіграє не так величина перекриття, як правильна топологічна організація частин, поєднаних в одне ціле. Поєднані структури мають бути підібрані за темпом розвитку, їхні “вік” і стадії розвитку мають бути узгоджені з просторовим положенням усередині цілісної структури, якою в цьому разі є банк. Синтез простих “рівновікових” структур в одну складну структуру відбувається у певних класах нелінійного середовища з допомогою встановлення загального темпу їх еволюції (знаходження одного моменту загострення) у всіх відносно простих структурах, що об'єднуються¹⁷.

Таким чином, для забезпечення ефективного функціонування організаційно-економічного механізму антикризового управління банком потрібно:

— по-перше, сформулювати чіткі стратегічні орієнтири у процесі забезпечення стратегічного розвитку банку;

— по-друге, визначити цілі антикризового управління, які мають бути адекватними тенденціям зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ банку, його внутрішньому потенціалу, а також забезпечувати розв'язання існуючих проблем з найменшими втратами для банку. При цьому основою цілевизначення має бути

¹⁶ Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Синергетика: нелинейность времени и ландшафты коэволюции. — М.: КомКнига, 2007. — 272 с.

¹⁷ Там само.

механізм виявлення і структурування протиріч внутрішнього функціонування банку та його взаємодії із зовнішнім середовищем;

— по-третє, сформулювати принципи антикризового управління банком, які визначають вимоги до розвитку структури, організації соціально-економічної системи, процесу антикризового управління в цілому і процесу ухвалення управлінських рішень зокрема;

— по-четверте, розробити архітектуру організаційно-економічного механізму антикризового управління й окремі його складові, а саме моделі, методи і процедури формування й реалізації організаційно-економічного механізму антикризового управління, що забезпечило б максимальний ефект у процесі реалізації стратегії антикризового управління й антикризових заходів;

— по-п'яте, визначити набір дійових стратегій антикризового управління, спрямованих на подолання саме того виду кризи, яка виникла в банку;

— по-шосте, розробити методи, моделі і процедури розробки й ухвалення управлінських рішень у процесі вибору та реалізації дійової стратегії антикризового управління в умовах обмежених часових і фінансових ресурсів з найменшими втратами для банку.

Формування ефективного організаційно-економічного механізму антикризового управління банком має базуватися на відповідних концептуальних положеннях, які дають змогу систематично пояснити його сутність, визначити систему взаємозв'язків з організаційно-економічним механізмом стратегічного розвитку банку, обґрунтувати процес функціонування й визначити напрями підвищення його ефективності з метою забезпечення фінансової стійкості і стабільності банку в умовах дестабілізуючого впливу зовнішнього й внутрішнього середовищ.

Організаційно-економічний механізм антикризового управління має забезпечувати синтез різних за темпом і стадією розвитку структурних підрозділів, бізнес-процесів і бізнес-одиниць банку у процесі його функціонування і розвитку. Правильне об'єднання частин, що розвиваються, допомагає прискорити процес розвитку всієї системи, а також синтез ресурсів, можливостей і потенціалу структурних підрозділів, бізнес-одиниць та бізнес-напрямів банку у процесі його функціонування й розвитку. Водночас організаційно-економічний механізм антикризового управління має забезпечувати синтез стратегій антикризового управління, які різняться методами, правилами й інструментами антикризового впливу, а також реалізуються на різних рівнях антикризового управління (корпоративні, ділові й функціональні стратегії), та забезпечувати максимальний ефект при подоланні кризи у процесах функціонування й розвитку банку.