

ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 336.051

Бодрецький М.В.

кандидат економічних наук, докторант,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ПРІОРИТЕТНІ ДІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДРОЗДІЛІВ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Стаття містить результати дослідження можливості та доцільності планування дій менеджменту та підрозділів банку під час виникнення кризової ситуації. За результатами опитувань встановлено, що за використання попереднього планування загалом можливо сформулювати перелік доцільних дій для основних ланок управління банківської установи та її підрозділів. До нових методів (прийомів) антикризового управління можливо віднести стрес-тестування, яке може допомогти у підвищенні якості антикризового управління банківськими установами України.

Ключові слова: антикризові заходи, антикризові дії, банк, управління установою, менеджмент банку.

Статья содержит результаты исследования возможности и целесообразности планирования действий менеджмента и подразделений банка при возникновении кризисной ситуации. По результатам опросов установлено, что при использовании предварительного планирования в целом можно сформулировать перечень целесообразных действий для основных управленческих структур банковского учреждения и его подразделений. К новым методам (приемам) антикризисного управления можно отнести стресс-тестирование, которое может помочь в повышении качества антикризисного управления банковскими учреждениями Украины.

Ключевые слова: антикризисные меры, антикризисные действия, банк, управление банковским учреждением, менеджмент банка.

The article contains the results of a study of the possibility and feasibility of planning the actions of management and bank departments in the event of a crisis. According to the results of the polls, it is established that using preliminary planning, in general, it is possible to formulate a list of expedient actions for the main management structures of the banking institution and its subdivisions. The new methods (techniques) of crisis management include stress testing, which can help improve the quality of crisis management of banking institutions in Ukraine.

Keywords: anti-crisis measures, anti-crisis actions, bank, management of a banking institution, management of a bank.

Постановка проблеми. Антикризове управління банківською установою є невизначеним в частині чіткості розподілення обов'язків між ланками керівництва та підрозділами банку, а саме розуміння того, які саме дії повинні проводити ті чи інші підрозділи [1]. На перший погляд, доцільно створити деякі альбоми сценаріїв, щоб діяти за ними в разі виникнення кризового стану. Однак на практиці це зазвичай практично

неможливо. Насамперед неможливість задати чіткі алгоритми пов'язана з різноманітністю криз як явищ (одна не схожа на іншу). Однак і різноманітність самих установ вносить у питання систематизації антикризових дій власний суттєвий вклад. І таке «набігання» одної невизначеності на іншу дає дуже примарні перспективи якісної підготовки до майбутньої кризи. Однак завдання визначення ефективних методів анти-

кризового управління залишається актуальним. І, незважаючи на описані вище труднощі, зазначене завдання вирішують саме шляхом створення антикризових сценаріїв, планів, алгоритмів дій тощо. Особливо важливо, як показало опитування фахівців, визначити план дій на рівні підрозділів банківської установи та окремих ланок управління. Саме це проблемне питання і досліджувалось у процесі проведеної наукової розвідки ефективних методів антикризового управління банківських установ [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання управління організацією в кризових умовах сучасної України досить широко висвітлено в науковій думці. Останні дослідження на цю тему проводили такі науковці, як: О.О. Демьохіна, Ю.В. Дятлова, Н.С. Захаренко, О.О. Карась, В.В. Коваленко, Н.О. Кондратенко, В.А. Кривошликова, С.О. Стародубцев, В.Л. Стоєв та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Натепер невирішеним завданням наукового співтовариства залишається успішне функціонування підприємств та організацій в умовах кризових ситуацій в економіці. Як така проблема вирішується найчастіше інструментами ситуативного менеджменту, однак продовжуються спроби налагодити планомірну підготовку до кризових ситуацій [3; 4]. Аналіз результатів опитування фахівців банківського ринку щодо можливості підготувати банківську установу до проходження через кризовий стан є спробою вирішення цієї проблеми.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є доведення результатів дослідження шляхом опитування фахівців, що працюють у банківській системі України, спрямованого на визначення дієвих заходів антикризового управління банківською установою.

Виклад основного матеріалу. Наявність хоча б одного прояву входження у кризовий стан є підставою для негайного реагування. Це найбільш чітка та одностайна думка всіх опитаних фахівців банківського ринку. Залежно від розміру банківської установи та прояву конкретного предиктора першою реакцією може бути позачергове засідання Правління, Комітету з ризиків, Комітету з управління активами та пасивами. У подальшому значною перевагою може бути можливість подальшого узгодженого між структурними підрозділами банку застосування заходів, передбачених раніше підготовленими сценаріями, планами, антикризовою політикою конкретного банку. Однак як за їх наявності так

і в разі їх відсутності в подальшому доцільно діяти відповідно до складеного та узгодженого на вищезгаданому засіданні плану антикризових заходів із зазначенням термінів реалізації таких заходів. І раніше підготовлені сценарії зазвичай стають лише опорними пунктами загальної тактики дій банківської установи, згідно з якою вона здійснюватиме антикризове управління [5].

Координація робіт зі стабілізації ситуації у невеликій банківській установі зазвичай залишається за Правлінням (Головою правління, Радою банку). У крупному банку доцільне створення Комітету з ризиків. Можна доручити координацію антикризових дій банківських підрозділів Комітету з управління активами та пасивами. Можливе формування групи з антикризового управління з кола вищих керівників банку. У разі необхідності формуються групи (робочі групи) з роботи з найбільш великими кредиторами банку (крупними корпоративними клієнтами, банками-кореспондентами тощо) [6].

Як уже зазначалося, банківська установа залежно від її розміру та гостроти кризових проявів може реагувати досить різноманітно. Однак як можливі і доцільні дії різних ланок управління та підрозділів банку можливо сформувати такі планові завдання (алгоритми, сценарії). На рисунку 1 схематично надано перелік антикризових дій Ради банку.

З рисунку 1 видно, що Рада банку як представник власника займає нішу стратегічного впливу на ситуацію. Наступною управлінською ланкою, що забезпечує антикризове управління, є Правління банківської установи. На рисунку 2 схематично надано перелік антикризових дій Правління банку.

Як видно з рисунку 2, Правління банку виступає, з одного боку, як зв'язуюча ланка між Радою банку та безпосередньо банківською установою, з іншого – як вища ланка тактичного керівництва. Правління доносить важливу інформацію до Ради й одночасно приймає участь в безпосередньому управлінні. Наступною можливою управлінською ланкою, що забезпечує антикризове управління, може бути Комітет з управління активами та пасивами банківської установи (як зазначалося раніше, це може бути Комітет із ризиків або інакше названий колегіальний орган). На рисунку 3 схематично надано перелік можливих антикризових дій Комітету з управління активами та пасивами банку.

З рис. 3 видно, що Комітет з управління активами та пасивами (або це може бути інший

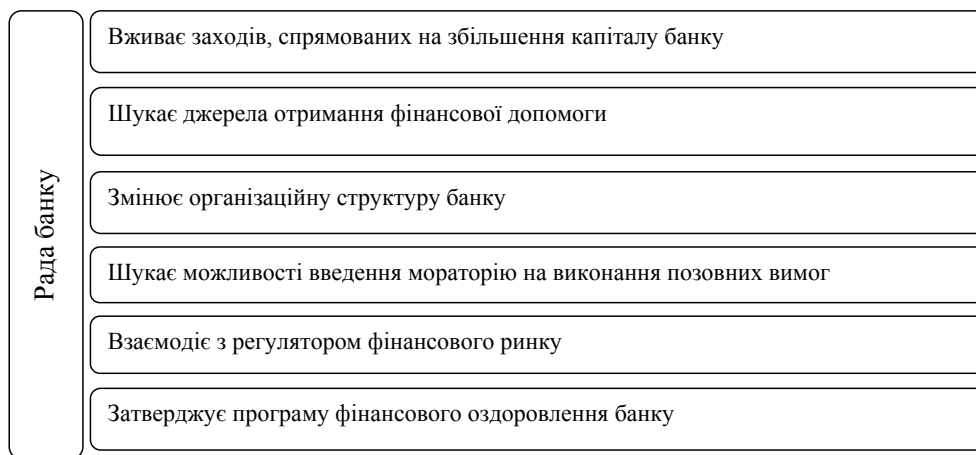


Рис. 1. Антикризові дії Ради банку

Джерело: розробка автора

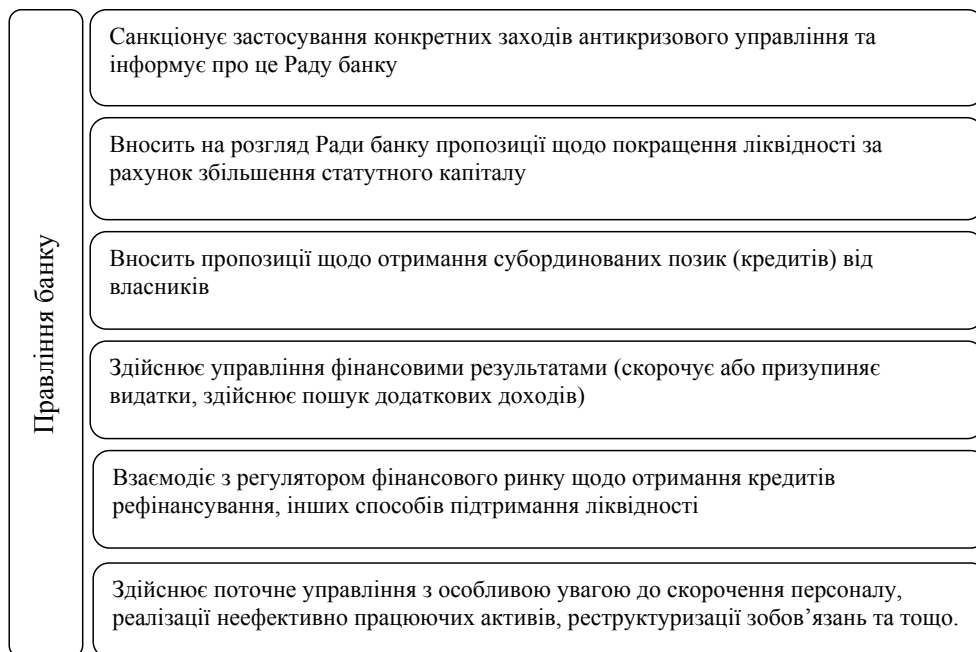


Рис. 2. Антикризові дії Правління банку

Джерело: розробка автора

колегіальний орган, залежності від особливостей конкретної банківської установи) в кризових умовах виступає оперативним штабом, зазвичай проводячи засідання щоденно. Однак такого органу в невеликому банку може й не бути. Його роль може відігравати Правління і навіть Рада банку. Все залежить від особливостей банківської установи.

Можливі і доцільні дії основних підрозділів банку під час здійснення антикризового управління згруповано у таблиці 1.

У таблиці 1 згруповано доцільні дії підрозділів, які відіграють найбільш вагомий роль (за результатами опитування банківських фахівців)

під час антикризових дій банківської установи. Однак є ще підрозділи, які необхідно долучити до антикризових заходів. Так, фінансовий підрозділ (департамент, управління тощо) забезпечує контрольні функції, які посилюються, в частині закладення та здійснення витрат. IT-підрозділ та інші підрозділи повинні докладати всіх зусиль згідно з профільними функціями для забезпечення життєдіяльності банківської установи.

Одним із найважливіших напрямів роботи є здійснення комунікації з клієнтами, підтримання репутації банку, зменшення негативного інформаційного потоку про банківську установу. Під-

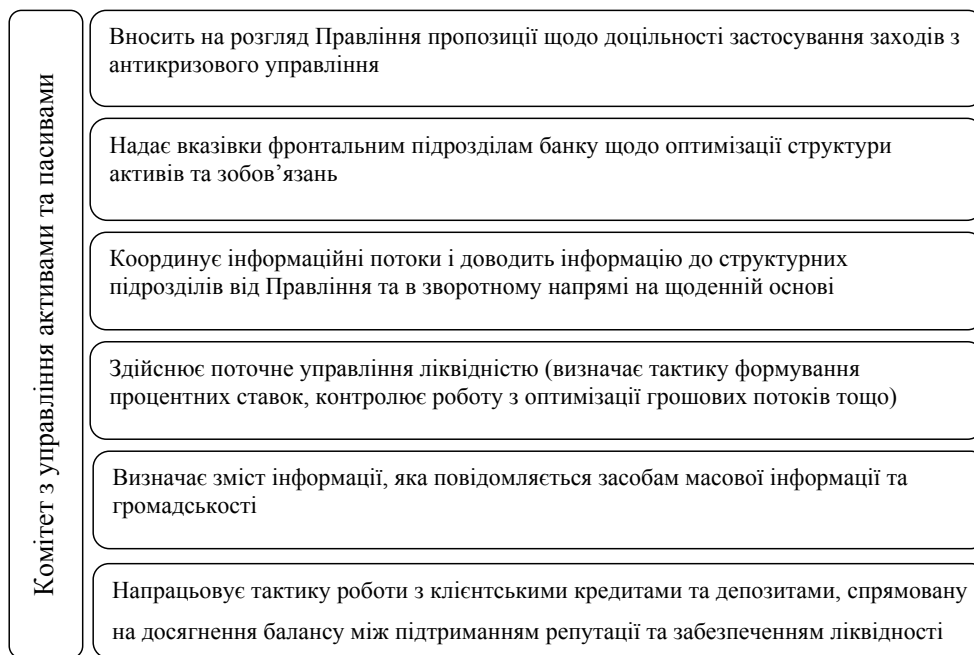


Рис. 3. Антикризові дії Комітету з управління активами та пасивами банку
Джерело: розробка автора

Таблиця 1

Дії основних підрозділів банку під час здійснення антикризового управління

Підрозділ з управління ризиками	Бізнес-підрозділи банку	Казначейство
<p>Готує рекомендації щодо показників ліквідності.</p> <p>Готує рекомендації щодо ризику змін відсоткової ставки.</p> <p>Готує рекомендації щодо збільшення залучення ресурсів.</p> <p>Готує рекомендації щодо згортання певних операцій.</p> <p>Готує пропозиції щодо сек'юритизації активів.</p> <p>Готує рекомендації щодо обмеження обсягів активних та пасивних операцій.</p> <p>Готує детальний аналіз структури активів та пасивів в різноманітних розрізах.</p> <p>Проводить стрес-тестування та подає його на розгляд Правління та Раді банку.</p> <p>Заздалегідь готує листи, клопотання, обґрунтування та інші супровідні документи, необхідні для отримання стабілізаційних кредитів.</p> <p>Інформує Комітет з управління активами та пасивами про поточну ситуацію (щоденно або щотижнево).</p>	<p>Готують прогнози надходження ресурсів, прогнози відтоку ресурсів та створюють календар платежів (зазвичай на найближчі два-три місяці).</p> <p>Вносять пропозиції щодо можливості реструктуризації зобов'язань Банку з короткострокових у довгострокові та/або субординовані кредити/депозити.</p> <p>Визначають види діяльності, де є можливість заморозити зростання активів, і здійснюють практичні кроки в цьому напрямі.</p> <p>Готують прогнози можливості продажу активів, визначають терміни продажів та суми виручених коштів.</p> <p>Розробляють заходи та практично їх реалізують з роботи з найбільш великими клієнтами та контрагентами з урахуванням завдань, визначених Комітетом з управління активами та пасивами.</p> <p>Вносять пропозиції щодо зміни процентної політики банку.</p> <p>Виконують вказівки Комітету з управління активами та пасивами</p>	<p>Здійснює поточний моніторинг показників ліквідності банку.</p> <p>Забезпечує будь-якими засобами миттєву ліквідність банку, в тому числі шляхом скорочення термінів розміщення активів банку, реалізації боргових зобов'язань, конвертації валютних ресурсів, укладення угод типу SWAP тощо.</p> <p>Вносить пропозиції щодо покращення ліквідності банку за рахунок залучення кредитів (депозитів);</p> <p>Проводить зустрічі з банками-контрагентами з метою отримання фондів.</p> <p>Веде перемовини з банками-контрагентами щодо можливого дострокового повернення розміщених кредитів (депозитів).</p> <p>Здійснює залучення потенційних ділових партнерів, які можуть допомогти з реалізацією та (або) сек'юритизацією активів.</p> <p>Заздалегідь проводить роботу із банками-контрагентами та регулятором фінансового ринку щодо відкриття постійно діючих кредитних ліній та укладення договорів про рефінансування;</p> <p>Вносить пропозиції щодо доцільності проведення операцій за ставками, вищими за середньоринкові.</p> <p>Звітує про стан ринку міжбанківських кредитних ресурсів та процентні ставки (зазвичай щоденно).</p>

Джерело: розробка автора

розділ, що відповідає за маркетинг та комунікації, здійснює постійний аналіз повідомлень у мережі Інтернет, телевізійних та друкованих ЗМІ про банк і за можливості вживає відповідних заходів, що спрямовані на відновлення позитивного іміджу та репутації банку. Метою роботи із засобами масової інформації в умовах кризи є:

- протидія поширенню недостовірної або спотвореної інформації, чуток, пліток або підозр, які підривають довіру до банку або шкодять його діловій репутації;
- притягнення до відповідальності розповсюджувачів недостовірної інформації про банк;
- недопущення або стримування відтоку владників;
- залучення якомога більшої кількості нових клієнтів;
- зміцнення позитивної репутації банку на ринку;
- сприяння розвитку банку у частині як територіальної присутності, так і спектру пропонувананих банківських послуг.

Під час опитування фахівців з'ясувався факт того, що введення тимчасової адміністрації є теж механізмом антикризового управління банківською установою. Її введення дає можливість банківській установі отримати тимчасовий захист від кредиторів, залучити до керівництва фахівців досить високої кваліфікації з числа співробітників (тимчасових адміністраторів) Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

До основних функцій тимчасової адміністрації належить:

- реалізація повноважень виконавчих органів банку;
- розроблення заходів із фінансового оздоровлення банку, організація контролю їх виконання;
- вжиття заходів, спрямованих на збереження майна, документації, інформації та будь-якої іншої власності банку;
- вжиття заходів із забезпечення схоронності майна, що не належить банку, однак перебуває в нього у зв'язку зі здійсненням ним професійної діяльності;
- визначення ключових дебіторів і кредиторів банку, а також розмірів їх зобов'язань та вимог до банку, які підлягають першочерговому задоволенню;
- вжиття заходів зі стягнення заборгованості перед банком і виконання ним власних зобов'язань;
- взаємодія з регулятором фінансового ринку.

Одним із сучасних прийомів антикризового управління, на думку банківських фахівців, є стрес-тестування. Стрес-тестування є необхідним етапом планування на випадок надзвичайної ситуації, який дає змогу значно підвищити шанси банку на виживання у разі виникнення кризи. Стрес-тестування має на меті забезпечити ефективну практику оцінки ризиків і визначення готовності банку до подолання ймовірної кризи на фінансовому ринку. Отримані результати стрес-тестування підлягають аналізу з метою застосування профілактичних заходів, спрямованих на усунення виявлених проблемних місць, підвищення оперативності й ефективності всієї системи ризик-менеджменту в разі початку кризи [7–8].

Результати стрес-тестування повинні використовуватися під час прийняття рішень щодо:

- управління ризиком ліквідності;
 - якісної оцінки наслідків екстремальних подій;
 - перевірки припущень, на яких ґрунтуються статистичні моделі;
 - встановлення торгових лімітів;
 - розміщення капіталу між портфелями і напрямами діяльності.
- максимального розміру угоди з одним контрагентом як за кредитними операціями, так і за операціями залучення ресурсів [9–10].

Висновки. Проведене опитування фахівців банківського ринку показало, що загалом підготовка до антикризового управління в сучасних банківських установах зводиться до створення попередніх планів (сценаріїв, алгоритмів) дій під час виникнення кризової ситуації. І хоча ефективність такого планування не є однозначно доказаною, такий підхід є найбільш затребуваним і, на думку багатьох фахівців, єдиним із доступних. Під час використання попереднього планування загалом можливо сформулювати перелік доцільних дій для основних ланок управління банківської установи та її підрозділів. До нових методів (приймів) антикризового управління можливо віднести стрес-тестування, яке може допомогти у підвищенні якості антикризового управління банківськими установами України.

Бібліографічний список:

1. Дятлова Ю. В. Механізми глобального регулювання фінансової системи / Ю. В. Дятлова // Економіка та підприємництво, 2017, № 4–5 (97–98) С. 78–83.

2. Стародубцев С.О. Актуальні аспекти управління організацією в кризових ситуаціях / С.О. Стародубцев, В.А. Романюк, І.А. Черепньов // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. № 182. С. 256–265.
3. Захаренко Н.С. Удосконалення підходу до формування системи прогнозування антикризових заходів управління на промислових підприємствах / Захаренко Н.С. // «Молодий вчений». 2017. № 6 (46). С. 434–438.
4. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти: монографія / за ред. В.В. Коваленко. Одеса: ONEU, 2017. 304 с.
5. Стоєв В. Л. Економічна криза та механізм її попередження / В. Л. Стоєв, К. І. Фалько // Економічний вісник запорізької державної інженерної академії. 2017. № 6 (12). С. 28–31.
6. Кривошликова В.А. Механізм попередження фінансової кризи на підприємстві / В.А. Кривошликова // НТКП ВНТУ. Факультет менеджменту та інформаційної безпеки; XLVI Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки. 2017. –URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/2121>
7. Карась О. О. Специфіка системи управління ризиками в банківській сфері / О. О. Карась // Ефективна економіка 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3917>
8. Бодрецький М.В. Проблематика поняття «криза» та його похідних у сучасних наукових дослідженнях / М.В. Бодрецький // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка 2017. № 3 URL: http://am.eor.by/images/adapt/Vol.4ekon6/17ekon4_6bodretskiy.pdf
9. Демьохіна О.О. Про посилення антикризового управління на макро- та мікрорівнях / О.О. Демьохіна, О.В. Назаренко, Н.Б. Решетняк // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. пр. за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф. «Духовно-моральнісні основи та відповідальність особистості у долі людської цивілізації», 16 листопада 2017 р. / ред. О.Г. Романовського. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. Вип. 48 (52). С. 131–136.
10. Кондратенко Н.О. Сучасні підходи до формування системи антикризового фінансового управління організацією / Н. О. Кондратенко // Наукові записки Національного університету Острозька академія. Серія: Економіка. 2017. № 4. С. 51–54.

References:

1. Dyatlova Yu.V. Mechanisms of global regulation of the financial system / Yu V. Dyatlova // Economics and business, – 2017, No. 4-5 (97-98) – P. 78-83.
2. Starodubtsev S.O. The Actual Aspects of Organization Management in Crisis Situations / S.O. Starodubtsev, V.A. Romanyuk, I.A. Cherepnev // Bulletin of Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Petr Vasilenko. 2017. No. 182. pp. 256–265.
3. Zaharenko N.S. Improvement of the Approach to Creation of the Anti-crisis Management System Forecasting System at Industrial Enterprises / Zakhharanko N.S. // The Young Scientist 2017. No. 6 (46) p. 434–438.
4. Risk management system in banks: theoretical and methodological aspects: monograph / ed. V.V. Kovalenko. Odessa: ONEU, 2017, 304 pp.
5. Stoev V. L. Economic crisis and the mechanism of its prevention / V. L. Stoev, K. I. Falco // Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy. 2017. No. 6 (12). P. 28–31.
6. Krivoshlykova VA Mechanism for preventing the financial crisis in the enterprise / VA Kryvoshlykiv // NTKP VNTU. Faculty of Management and Information Security; XLVI Scientific and Technical Conference of the Faculty of Management and Information Security. 2017. [Electronic resource]. Access mode: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/2121>
7. Karas O. Specificity of the Risk Management System in the Banking Sector / O. Karas // Effective Economics 2015. No. 3 Access Mode: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3917>
8. Bodritsky MV The problem of the concept of "crisis" and its derivatives in modern scientific research / MV Bodrechiy // Adaptive management: theory and practice. The series "Economics" 2017 No. 3 (6). Access mode: http://am.eor.by/images/adapt/Vol.4ekon6/17ekon4_6bodretskiy.pdf
9. Demokhin O.O. Strengthening of crisis management at macro and micro levels / O.O. Demokhin, O.V. Nazarenko, N.B. Reshetnyak // Problems and prospects of formation of the national humanitarian and technical elite: Sob. sciences etc. According to the materials of the International science-practice conf. "Spiritual and moral bases and responsibility of personality in the fate of human civilization", November 16, 2017 / ed. O.G. Romanovsky. Kharkiv: NTU KhPI, 2018. Vip. 48 (52). P. 131–136.
10. Kondratenko N.O. Modern approaches to the formation of an anti-crisis financial management system by the organization / N.O. Kondratenko // Scientific notes of the National University of Ostroh Academy. Series: Economics. 2017. No. 4. P. 51–54.

Bodretskiy M.V.

Candidate of Economic Sciences, Doctoral Student,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

PRIORITY ACTIONS OF MANAGEMENT AND BANK UNITS IN CRISIS

The article contains the results of a study of the feasibility of planning the actions of management and bank departments in the event of a crisis. Based on the results of the surveys, it is established that when using preliminary planning in general, it is possible to formulate a list of expedient actions for the basic levels of management of a banking institution and its divisions. The new methods (techniques) of crisis management include stress testing, which can help improve the quality of crisis management of banking institutions in Ukraine.

It has been established that the crisis management of a banking institution is uncertain in terms of the clarity of the distribution of responsibilities between levels of management and bank departments, namely, understanding exactly which actions should be carried out by certain departments. At first glance, it is advisable to create some albums of scenarios to act on them in the event of a crisis. However, in practice, it is usually practically impossible. First of all, the inability to specify clear algorithms is associated with a variety of crises, as phenomena (not one is not like the other). However, the diversity of the institutions themselves makes a significant contribution to the issue of systematization of anti-crisis actions. And such an overlap of one uncertainty over another one gives very illusive prospects for qualitative preparation for the upcoming crisis. However, the task of determining effective methods of crisis management remains topical. And, despite the difficulties described above, this task is solved precisely by creating anti-crisis scenarios, plans, algorithms of actions, etc. It is particularly important, according to a survey of specialists, to determine an action plan at the level of the banking institution's units and individual management levels. It was this problem issue that was investigated during the scientific reconnaissance of effective methods of anti-crisis management of banking institutions.