

## Механизмы антикризисного управления в коммерческом банке для поддержания его финансовой устойчивости

М. Р. Костянская<sup>1</sup>✉

<sup>1</sup> Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, 394018, Воронеж, Российская Федерация

**Для цитирования:** Костянская М. Р. Механизмы антикризисного управления в коммерческом банке для поддержания его финансовой устойчивости // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 3. С. 133–141. DOI: 10.17308/econ.2020.3/3112

**Предмет.** Возникновение кризисных явлений в банковском секторе закономерно, так как банковская деятельность осуществляется в условиях риска, следовательно, необходимы и меры по предотвращению такого рода явлений или минимизации их негативных последствий. Антикризисное управление в банковском секторе получило развитие во многих странах после банковского кризиса 2008–2009 гг. Кроме ужесточения требований к банкам, стали применяться новые механизмы поддержания устойчивости банковского сектора и антикризисного управления.

**Цели.** Исследование посвящено анализу сложившихся механизмов антикризисного управления в коммерческих банках в России и за рубежом. Изучаются последствия практики применения данных механизмов в мировой практике и возможности их совершенствования и применения в РФ.

**Методология.** В ходе проведения исследования были использованы методы научного познания: анализ и синтез, обобщение, описание. Проведение исследования основывается на изучении и анализе актуальных научно-практических материалов и экономической литературы по теме.

**Выводы.** Сделан вывод о том, что совершенствование процедур санации и антикризисного управления в банковской сфере потребовало создания новых институтов финансового рынка и вероятном пересмотре имеющейся нормативной базы. Выявлены инструменты превентивного и реактивного антикризисного управления, применяемые в РФ. Первые заключаются в проведении стресс-тестирования, определении значимых рисков и создании внутренней политики управления ими. Реактивное антикризисное управление представлено действиями Фонда консолидации банковского сектора и существующими прецедентами добровольного «спасения» ряда банков их основными кредиторами и собственниками. Также были определены нерешенные вопросы в части управления рисками мошенничества топ-менеджмента и собственников банков, которые являются одной из возможных причин возникновения системных банковских кризисов.

**Ключевые слова:** банковский кризис, превентивное антикризисное управление, реактивное антикризисное управление, санация банковского сектора.

### Введение

Как правило, под кризисом понимается резкое ухудшение экономического состояния страны, проявляющееся в значительном спаде производства, нарушении сложившихся производственных связей, банкротстве организаций, росте безработицы и в итоге – в снижении уровня благосостояния населения [1].

Хотя кризисные явления свойственны любой отрасли экономики, считается, что именно финансовая система, следовательно и банков-

ская как важный её сегмент, наиболее подвержена кризисам, и вопросы финансовых кризисов изучены глубже всего [19]. По мнению Международного валютного фонда, кризис банковской системы как неотъемлемой части национальной экономики характеризуется возникновением в совокупности двух негативных явлений: национальная банковская система сталкивается с крупными потерями; бюджетные затраты на оздоровление банковской системы превышают 5 % ВВП [12].

Некоторые авторы считают, что банковский кризис проявляется в неспособности большей части банков выполнить свои обязательства и осуществлять банковские операции, что в дальнейшем приводит к их разорению и банкротству [6].

Характерными чертами, свойственными финансовым кризисам, считают следующие:

- наблюдаемый спад на финансовых рынках;
- финансово-кредитные институты теряют большую часть своих активов;
- падение курса национальной валюты;
- паника населения, недоверие банкам [20].

По масштабам охвата принято выделять локальный, региональный, системный и международный, или глобальный, банковский кризис. В сложившихся условиях банковской конкуренции в России с неразвитыми региональными банками и преобладающей долей активов, размещенных в крупнейших, системно значимых банках, которые, помимо прочего, преимущественно сконцентрированы в Московском регионе [18], любой локальный кризис может обернуться системным.

Ошибки в управлении рисками системно значимой кредитной организации неминуемо приводят к большим потерям кредиторов банка, что в свою очередь становится драйвером неплатежей в экономике и череды финансовых потерь за счет сокращения коммерческого и банковского кредита, массовых изъятий вкладов [4]. Кроме того, исследования показали, что существует прямая зависимость между степенью развития экономики и последствиями наступления банковского кризиса: страны с развитой экономикой, как правило, несут большие потери, нежели страны с развивающейся экономикой [16]. Именно это является причиной, по которой банковские кризисы являются объектом регулирования [17].

Ключевыми задачами данной работы являются следующие.

1. Выявление различных подходов к антикризисному управлению.
2. Определение роли управления рисками в процессе превентивного и реактивного антикризисного управления.
3. Выявление возможностей привлечения государства и собственников к устранению последствий наступления рискованных событий и негативных эффектов кризиса, в том числе обзор существующей практики такого механизма антикризисного управления.

## Материалы и методы исследования

Существуют различные определения антикризисного управления. Приведем некоторые из них.

С. В. Романова полагает, что под антикризисным управлением понимаются методы и формы управления, которые применяются при наступлении кризисов для улучшения хозяйственно-финансовой деятельности и выхода из состояния кризиса [10].

По мнению В. М. Жмачинского, антикризисное управление предполагает реализацию мер и мероприятий для предотвращения кризисных ситуаций [3].

Г. С. Мерзликина среди определений антикризисного управления приводит узкое понимание данной процедуры, заключающееся в управлении в условиях уже наступившего кризиса, выход из которого возможен только через банкротство организации с её последующей реорганизацией [9].

Н. П. Макаркина считает антикризисное управление организацией системой принципов и методов разработки и реализации комплекса специальных управленческих решений, направленных на предупреждение и преодоление финансовых кризисов, а также минимизацию их негативных финансовых последствий [7].

Обобщив, можно прийти к выводу, что некоторые авторы полагают, что это исключительно управление в период кризиса, направленное на преодоление сложностей и выход из кризисной ситуации. Другие считают, что антикризисное управление понимается как финансовая политика или связывают с управлением рисками и отождествляют с риск-менеджментом. Наиболее полное, по нашему мнению, определение подразумевает, что антикризисное управление – система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин [8].

Различают превентивное и реактивное антикризисное управление [там же]. Под превентивным управлением понимается мониторинг, проводимый с целью прогнозирования возможности возникновения кризисов и изучения возможностей подготовки к такого рода ситуации. Главным отличием первого является прогнозирование опасности и возможности возникновения кризисов, определение и обеспечение готовности к кризисным ситуациям. Наличие и развитие институтов, процедур и

механизмов антикризисного управления в кредитных организациях является важнейшим элементом поддержания финансовой стабильности экономики в целом. Таким образом, превентивное антикризисное регулирование обеспечивается за счет мероприятий по мониторингу различных рисков и угроз, индикативного анализа и соответствия устойчивого развития банка основным макроэкономическим сценариям.

Все большее значение в рамках превентивного регулирования приобретает взаимосвязь эффективного управления банком, в том числе и в кризисные периоды, и его деятельность по управлению рисками [13]. Наиболее эффективной оценкой степени риска в системе антикризисного управления считается вычисление рисков методом Value at Risk (VaR). Данный метод позволяет определить величину потерь за определенный промежуток времени при условии наступления рискованного события, влияющего на рынок [11].

Одним из наиболее наглядных и эффективных инструментов превентивного антикризисного управления выступает стресс-тестирование. С помощью него достигаются сразу две важные задачи: оцениваются размер убытков при наиболее неблагоприятном развитии событий, качество собственной системы риск-менеджмента, а также определяются направления ее дальнейшего совершенствования. По результатам стресс-тестирования у организации появляется возможность составления плана действий по преодолению и устранению негативных последствий наступления кризисной ситуации в том случае, если избежать ее невозможно.

### Обсуждение результатов

Полагают, что именно рекомендации Базеля III послужили основой развития имеющихся подходов к антикризисному управлению в коммерческих банках [2].

В России для банков были разработаны методические рекомендации по созданию планов восстановления финансовой устойчивости (самооздоровления)<sup>1</sup>. Планы самооздоровления разрабатываются в рамках реализации процессов управления и стратегического планирования кредитной организации, плани-

рования ее собственных средств и ликвидности. Они строятся, исходя из набора вариантов, позволяющих действовать в различных стрессовых ситуациях, и содержат условия, при наступлении которых должна быть начата их реализация.

В реактивном антикризисном управлении ключевое значение приобретает возможность своевременной реакции на возникновение кризиса и способность поддержания жизнеспособности организации.

Интересно в этой связи отметить определение финансовой устойчивости банка как его способности безубыточно осуществлять свою деятельность и развиваться, в срок осуществлять свои обязательства перед кредиторами и контрагентами, соблюдая установленные регулятором нормативы.

Считаем, что способность безубыточного развития и осуществления своих обязательств представляет собой жизнеспособность организации, поддержание которой обеспечивается превентивным прогнозированием опасности и мониторингом возможных угроз. Из этого, а также из общепринятого мнения о том, что банк осуществляет свою деятельность в условиях риска, можно сделать вывод, что антикризисное управление на уровне конкретного банка и антикризисное регулирование на уровне экономики в целом направлено на поддержание финансовой устойчивости банка и банковской системы в целом.

За последнее десятилетие в разных странах нарабатан новый опыт по данному вопросу. За рубежом получил свое развитие механизм антикризисного управления, связанный с таким понятием, как банк «плохих» активов. Обширные программы так называемого «количественного смягчения» активно использовались монетарными властями мира как макроэкономический элемент антикризисного управления.

Российский опыт чаще всего был основан на возможностях регулятора, являющегося для всей банковской системы кредитором последней инстанции. Примерами являются существенное расширение механизмов предоставления ликвидности банковскому сектору в кризисные периоды, расширение линейки залогового и беззалогового кредитования регулятором коммерческих банков. Параллельно активно развивались механизмы сделок РЕПО и валютный своп.

Одним из активно используемых в мире антикризисных механизмов стала трансформация требований крупных кредиторов к бан-

<sup>1</sup> Методические рекомендации по разработке кредитными организациями планов восстановления финансовой устойчивости. URL: <http://www.cbr.ru/publ/Vestnik/ves130116001.pdf>

ку как в части удлинения их срока, так и в части их преобразования в требования акционеров. Например, механизм ball-in предусматривает принудительную конвертацию требований крупнейших кредиторов в субординированные депозиты или уставный капитал кредитной организации. Предполагается, что крупнейшие кредиторы, требования которых не подлежат компенсации со стороны системы страхования вкладов, при санации банка вынуждены конвертировать свои требования в акции кредитной организации, таким образом предоставляя возможность снизить расходы государства на возмещение по вкладам физических лиц и санацию банка, а у самих организаций появляется возможность в дальнейшем получить вложенные в обанкротившийся банк средства в случае роста его стоимости в будущем.

В западной практике такой механизм появился после кризиса 2008–2009 гг. В 2011 г. Советом по финансовой стабильности и Базельским комитетом по банковскому надзору были подготовлены «Стандарты по реструктуризации и упорядоченной ликвидации финансовых институтов в случае их несостоятельности (банкротства)», требовавшие снизить или полностью исключить бюджетные средства из процесса санации кризисных банков, продолжая тем не менее защищать интересы мелких и средних кредиторов. Также данный документ предполагает возложение материальной ответственности на акционеров и крупнейших кредиторов, которыми часто являются аффилированные лица, и требование конвертации их активов в капитал банка<sup>2</sup>.

К текущему моменту можно выявить определенную закономерность процедур докапитализации: небольшие, но доходные и демонстрирующие стабильный рост в своем рыночном сегменте банки «спасают» сами собственники, в то время как для системно значимых и малоприбыльных банков аналогичную процедуру проводит государство в лице регулятора или специально созданных для данных целей некоммерческих организаций и управляющих компаний [14].

В российской практике также имели место случаи добровольной поддержки банка его кредиторами. ПАО «Ленэнерго» и ПАО «МРСК Северо-Запада» – крупнейшие кредиторы ОАО «Банк «Таврический», – перевели свыше 13 млрд рублей своих активов в субординиро-

ванные депозиты сроком до 20 лет<sup>3</sup>. Аналогично крупнейший кредитор ОАО «Фондсервисбанк» (с 2019 г. АО «РОСКОСМОСБАНК») ГК «Роскосмос» конвертировал часть своих требований к банку в субординированный депозит по ставке ниже 1 %<sup>4</sup>.

В конце 2016 г. была осуществлена первая процедура bail-in в отношении ПАО АКБ «Пересвет»<sup>5</sup>. В качестве инвестора для участия в осуществлении мер по предупреждению банкротства банка был определен АО «Всероссийский банк развития регионов», выделивший более 27 млрд рублей. Дисбаланс между активами и обязательствами банка в ходе оценки финансового положения был определен на уровне 103,6 млрд рублей. Крупнейшие кредиторы банка изъявили желание принять участие в финансовом оздоровлении путем конвертации размещенных в банке средств в объеме порядка 70 млрд рублей в долгосрочные субординированные облигации со ставкой в размере 0,5 % годовых.

В Российской Федерации наиболее заметными этапами создания и построения институтов и механизмов антикризисного регулирования банковской сферы в последние годы стали следующие:

– передача проблемного банка под санацию более крупной кредитной организации с одновременным предоставлением ликвидности санатору от Банка России. Данный механизм в большинстве случаев не оправдал себя. Основной проблемой при проведении санации является недобросовестность банков-санаторов. Часто вместо «вливания» капитала в проблемный банк с целью его развития санаторы переносят в него свои «плохие» активы, пользуясь правом несоблюдения санируемым банком обязательных нормативов, тем самым лишь ухудшая его положение, а средства, выделенные на процедуру оздоровления, расходуют на собственные проекты<sup>6</sup>;

– передача санируемого банка УК «Фонд консолидации банковского сектора», учрежденному в 2017 г. Этот механизм основан на

<sup>3</sup> «Ленэнерго» одобрило соглашение о санации банка «Таврический». URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=7873801>

<sup>4</sup> «Роскосмос» стал санатором Фондсервисбанка. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2018/05/14/769405-roskosmos-sanatorom>.

<sup>5</sup> «Пересвет» в конце тоннеля. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/3126118>

<sup>6</sup> ЦБ составил правила для санации банков. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2016/04/25/638899-tsb-sostavil-pravila-dlya-sanatsii-bankov>

практически безграничных возможностях Банка России как нового акционера санлируемого банка. Проблема заключается в продаже такого банка после его санации новым акционерам, не связанным с государством. Примером является механизм санации ПАО «Промсвязьбанк», которому смогли найти рыночную нишу как банку оборонно-промышленного комплекса. Акции были переданы из ГК «АСВ» за счет уменьшения на указанную сумму имущественного вноса РФ, который был внесен в агентство ранее. Теперь банк внесен в реестры федеральной собственности, а также в перечень стратегических предприятий<sup>7</sup>.

Кроме ПАО «Промсвязьбанк», временные администрации УК «ФКБС» действовали в ряде банков, обеспечивая реализацию процедуры их оздоровления: АО «ВОКБАНК», ПАО «МинБанк», ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк», АО «Банк АВБ», ПАО «Банк «ТРАСТ», АО «РОСТ БАНК», АО «Банк «Советский», ПАО «БИНБАНК», ПАО «Банк «ФК Открытие».

Механизмы реактивного антикризисного управления в банках без участия регулятора на рынке практически всегда связаны с процедурами докапитализации санлируемого банка со стороны действующих акционеров. Примером может послужить докапитализация АО АКБ «Новикомбанк» ГК Ростех<sup>8</sup>. Понятно, что такой механизм возможен только при наличии и финансовых возможностей у акционеров, и их желания оказать такую помощь своему банку.

В случае отсутствия финансовых возможностей у действующих акционеров по докапитализации банка использовались механизмы слияний и поглощений, большинство из которых заканчивались неудачей. Примером является слияние ПАО «МДМ-БАНК» и банков группы БИН. Последовавшая в скором времени просьба о санации ПАО «БИНБАНК» была объяснена тем, что проблемы взятых на санацию АО «РОСТ БАНК» и ПАО «МДМ-БАНК» оказались намного серьезнее, чем предполагалось в условиях падающего рынка и сложившейся экономической конъюнктуры. Руководство банка признало, что не рассчитало свои «бизнес-силы»<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Промсвязьбанк перешел в собственность государства. URL: <https://pravo.ru/news/202960/>

<sup>8</sup> Чемезов рассказал о планах спасения Новикомбанка. URL: <https://www.rbc.ru/business/27/12/2016/586186279a7947bfac2753e0>

<sup>9</sup> Почему Бинбанку вызвали доктора. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2017/09/21/734718-binbanku-doktora>.

Впрочем, оценка деятельности УК «ФКБС» неоднозначна. Представители Федеральной антимонопольной службы (далее – ФАС) заявили о огосударствлении банковского сектора России. Глава ФАС полагает, что хотя государство и преследует соображения безопасности, укрепляя свое присутствие в банковской сфере как в одной из стратегических, это может привести к негативным последствиям, вызванным в первую очередь проявлением недобросовестной конкуренции со стороны банков с государственным участием<sup>10</sup>.

Тем не менее рассматривается возможность санации проблемных банков теми, которые уже прошли процедуру оздоровления при помощи УК «ФКБС». При этом регулятор предполагает, что тем самым сможет расширить свой инструментарий, а в дальнейшем намеревается продать «здоровые» финансовые институты частным инвесторам<sup>11</sup>.

В то же время участие частных инвесторов – физических лиц в процессе санации банков ограничивается: в процедуре оздоровления могут принимать участия только те физические лица, которые уже были в ней задействованы до принятия соответствующего Указания Банка России<sup>12</sup>. Эту тенденцию подтверждают исследования специалистов университета Лейпцига, полагающие, что целесообразность обязательного привлечения к санации банка собственников и ключевых инвесторов должна определяться регулятором национального финансового рынка [15].

Счетной палатой РФ в результатах проведенного анализа реализации заявленных основных направлений развития финансового рынка в период с 2016 по 2018 г. было отмечено совершенствование механизмов санации финансовых организаций<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> ФАС обеспокоилась огосударствлением банковского сектора. URL: <https://www.rbc.ru/economics/24/05/2019/5ce7dc649a79478bddd969e3>

<sup>11</sup> ЦБ решил привлечь санированные им банки к спасению других игроков. URL: <https://www.rbc.ru/finances/07/02/2020/5e3d83589a794763b287847a>

<sup>12</sup> Пояснительная записка к проекту указания Банка России. URL: <https://www.cbr.ru/Queries/XsltBlock/File/90538/3164/note>

<sup>13</sup> Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Анализ реализации Основных направлений развития финансового рынка Российской Федерации на период 2016–2018 годов и оценка Основных направлений развития финансового рынка Российской Федерации на период 2019–2021 годов». URL: <http://audit.gov.ru/upload/iblock/00d/00d67c570b509a973844324f644112ed.pdf>.

Однако, несмотря на активное развитие мер реактивного антикризисного управления, к банкам продолжают предъявляться новые требования в части превентивного управления возможными кризисными явлениями. Согласно Указанию Банка России № 3624-У от 15 апреля 2015 г. управление рисками и капиталом коммерческого банка должно быть основано на информации о наиболее значимых рисках.

В отношении каждого из таких рисков банку следует выделить ряд элементов: определение риска, принятое в банке, перечень операций, которым присущ данный риск, полномочия руководителей по вопросам управления риском и осуществления операций, которым он свойственен, порядок и периодичность контроля за соблюдением процедур риск-менеджмента, методы непосредственного управления риском, включая сценарии проводимых стресс-тестов [5].

### Заключение

Весь процесс улучшения процедур санации и антикризисного управления банковским сектором потребовал, во-первых, создание новой нормативной базы, позволяющей применять новые механизмы, которая продолжает формироваться до сих пор. Во-вторых, существование такой системы потребовало создание нового института финансового рынка – УК «Фонд консолидации банковского сектора», а также изменения некоторых функций ГК «Агентство по страхованию банковских вкладов».

Превентивные меры антикризисного управления реализуются путем проведения банками стресс-тестирования, выявления значимых рисков и разработки мер по противодействию им.

Возможности применения реактивных мер в России получили регуляторную поддержку, подтверждением чему может служить создание УК «Фонд консолидации банковского сектора»

### Библиографический список

1. Аверина О.И. Антикризисный менеджмент : теория и методология экономического анализа. Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2004.
2. Бобыль В. В. Тенденции развития концепции антикризисного управления банковскими рисками // Финансы и кредит. 2017. № 38 (758). С. 2258–2273. DOI: 10.24891/fc.23.38.2258.

и уже проводимая им деятельность по санации и докапитализации банков, в том числе и системно значимых (ПАО ФК «Открытие»). Такая система все еще не исключает участие государственных средств в процедуре санации, как западная система bail-in, но дает возможность сохранить свои средства инвесторам-юридическим лицам путем участия в капитале оздоровляемого банка.

Введенное требование по компенсации топ-менеджментом банков, попавших под процедуру санации, уплаченных премий, наряду с введением требований к деловой репутации и квалификации управляющих банками и контролирующими его лиц, являются важными условиями для защиты финансовой системы от операционных рисков, в частности, мошенничества. Кроме того, важнейшим элементом восстановления платежеспособности проблемного банка является работа с проблемными активами, их поиск, юридическая работа по взысканию банковских активов в других странах.

Что касается работы с банковскими рисками, то, несмотря на введенные требования по определению важнейших для деятельности банков рисков и разработке процедур управления ими, остаются до сих пор нерешенные вопросы. В частности, построение эффективной системы и отработка навыков и процедур взыскания умышленно выведенных активов из кредитных организаций, остающихся одной из причин появления в экономике системных банковских рисков, является основной задачей, которую еще предстоит решить. В развитии данного процесса кроется залог успешного завершения процедур антикризисного управления и восстановления платежеспособности saniруемого банка.

### Конфликт интересов

Автор декларирует отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

3. Жмачинский В. И., Иванов М. В., Ильющенко И. Г. Особенности антикризисного управления в современных условиях // Вестник АГТУ. Серия : Экономика. 2019. № 2. С. 15–23. DOI: 10.24143/2073-5537-2019-2-15-23.

4. Костянская М. Р. Ключевые подходы к управлению рисками и особенности банковского риск-менеджмента // Финансово-кредитные отношения и

механизм их реализации: сборник статей Национальной научно-практической конференции (седьмое заседание) (1 июля 2019)/ под ред. Е. Ф. Сысоевой. Воронеж : Научная книга, 2020. С. 115–120.

5. *Костянская М. Р.* Особенности управления банковскими рисками в условиях цифровизации // Социально-экономическое развитие России: проблемы, тенденции, перспективы : сб. ст. XVIII Междунар. науч.-практ. конф. (25 июня 2019 г.). Курск : Финансовый университет при Правительстве РФ, Курский филиал, 2019. С. 137–144.

6. *Ларина О. И.* Преодоление банковских кризисов: основные стратегии и инструменты // Деньги и кредит. 2011. № 9. С. 17–21.

7. *Макаркина Н. П.* Теоретические аспекты антикризисного управления и превентивного финансового оздоровления организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 5-1. С. 151–154.

8. *Манушин Д. В.* Обзор и уточнение понятия «Антикризисное управление макроэкономикой» // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. № 37 (271). С. 51–64.

9. *Мерзликина Г. С., Рыльщикова С. А.* Концептуальные основы превентивного антикризисного управления предприятием // Вестник ВГУИТ. 2017. № 4 (74). С. 227–236. DOI: 10.20914/2310-1202-2017-4-227-236.

10. *Романова С. В., Крутова М. А.* Риски как объект антикризисного управления предприятием: анализ и основные методы минимизации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 3 (2). С. 82–86. DOI: 10.24411/2411-0450-2019-10443.

11. *Солодов А. К.* Основы финансового риск-менеджмента. М. : Издание А. К. Солодова, 2018.

12. *Турбанов А. В.* Антикризисные механизмы в банковской системе // Деньги и кредит. 2012. № 1. С. 20–23.

13. *Asimakopoulos G., Chortareas G., Xanthopoulos M.* The eurozone financial crisis and bank efficiency asymmetries: Peripheral versus core economies // The Journal of Economic Asymmetries. 2018. Vol. 18. Article e00099. DOI: 10.1016/j.jeca.2018.e00099.

14. *Beccalli E., Frantz P.* Why are some banks recapitalized and others taken over? // Journal of International Financial Markets, Institutions and Money. 2016. Vol. 45. P. 79–95. DOI: 10.1016/j.intfin.2016.07.001.

15. *Diemer M.* Who should rescue subsidiaries of multinational banks? // Journal of Financial Stability. 2016. Vol. 26. P. 159–174. DOI: 10.1016/j.jfs.2016.07.015.

16. *Musdholifah M., Hartono U., Wulandari Y.* Banking Crisis Prediction : Emerging Crisis Determinants in Indonesian Banks // International Journal of Economics and Financial Issues, Econjournals, 2020. Vol. 10, no. 2. P. 124–131. DOI: 10.32479/ijefi.9113.

17. *Nakatani R.* Macroprudential policy and the probability of a banking crisis // Journal of Policy Modeling, 2020. DOI: 10.1016/j.jpolmod.2020.05.007.

18. *Risin I. E., Sysoeva E. F., Kostyanskaya M. R.* The Influence of the Asymmetry of the Banking System of the Russian Federation on Interbank Competition in the Conditions of Digitalization of Banking Activities // Lecture Notes in Networks and Systems. 2020. Vol. 115. P. 233–242. DOI: 10.1007/978-3-030-40749-0\_28.

19. *Safari R., Shateri M., Shateri H. Baghiabadi, Hozhabrnejad N.* The significance of risk management for banks and other financial institutions // International Journal of Research. 2016. Vol. 4, iss. 4. P. 74–81.

20. *Teimouri S., Dutta N.* Investment and bank credit recovery after banking crises // Journal of Financial Stability. 2016. Vol. 26. P. 306–327. DOI: 10.1016/j.jfs.2016.07.013.3.

**Костянская Мария Романовна**, аспирант кафедры финансов и кредита, Воронежский государственный университет, Воронеж, Российская Федерация

E-mail: maria.kostyanskaya@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-4412-6097

Поступила в редакцию 09.06.2020

Подписана в печать 10.09.2020

## Commercial bank's anti-crisis management mechanisms for maintaining its financial stability

M. R. Kostyanskaya<sup>1</sup>✉

<sup>1</sup> Voronezh State University, University sq., 1, 394018, Voronezh, Russian Federation

**Cite as:** Kostyanskaya, M. R. (2020) Commercial bank's anti-crisis management mechanisms for maintaining its financial stability. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 3, 133–141. (In Russ., abstract in Eng.). DOI: 10.17308/econ.2020.3/3112

**Importance.** The emergence of crisis phenomena in the banking sector is natural, as banking activity is carried out under risk conditions, therefore, measures to prevent such phenomena or minimize their negative consequences are also necessary. Anti-crisis management in the banking sector has been developed in many countries since the banking crisis of 2008–2009. In addition to stricter requirements to banks, new mechanisms for maintaining banking sector sustainability and crisis management have been adopted.

**Objectives.** The study is devoted to the analysis of existing crisis management mechanisms in Russian and foreign banks. The consequences of the practice of applying these mechanisms in global practice and opportunities for their improvement and application in Russia are studied too.

**Methods.** In the process of achieving this objective, the methods of scientific knowledge were used: analysis and synthesis, generalization, and description. The research is based on the study and analysis of current scientific and practical materials and economic literature.

**Conclusions and Relevance.** It was concluded that the improvement of procedures of bank rehabilitation and crisis management in the banking sector required the creation of new institutions of the financial market and the possible revision of the existing regulatory framework. The instruments of preventive and reactive anti-crisis management used in the Russian Federation have been identified. Preventive anti-crisis management methods are stress testing, identification of significant risks and creation of internal policy to manage them. Reactive anti-crisis management is represented by the actions of the Fund for Banking Sector Consolidation and the existing precedents of voluntary “rescue” of a number of banks by their main creditors and owners. Also were identified unresolved issues regarding fraud risk management by top management and bank owners, which are one of the possible causes of systemic banking crises.

**Key words:** banking crisis, preventive anti-crisis management, reactive anti-crisis management, rehabilitation of the banking sector.

### Conflict of interest

The author declares that there are no obvious or potential conflicts of indifference related to the publication of this article.

2. Bobyl, V. V. (2017) [Trends in Developing a New Concept of Bank Risk Management under Crisis]. *Finance and Credit*. 23 (38), 2258–2273. DOI: 10.24891/fc.23.38.2258. (In Russ.)

3. Zhmachinsky, V. I., Ivanov, M. V. & Ilyushchenko, I. G. (2019) [Features of crisis management under present conditions]. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2, 15–23. DOI: 10.24143/2073-5537-2019-2-15-23. (In Russ.)

4. Kostyanskaya, M. R. [Key approaches to risk management and features of risk management in bank]. In Sysoeva E.F. (ed.) *Financial and credit relations and the mechanism of its implementation:*

### References

1. Averina, O. I. (2004) *Antikrizisnii menedzhment: teoriya i metodologiya ekonomicheskogo analiza*. Saransk, Izdatel'stvo Mordovskogo universiteta. (In Russ.)

*Proceedings of National Scientific and Practical Conference (seventh session)*, 1 July 2019, Voronezh, Russia. Voronezh, Nauchnaya kniga, pp. 115–120. (In Russ.)

5. Kostyanskaya, M. R. (2019) Specifics of banking risk management in the context of digitalization In *Socio-economic development of Russia: problems, trends, prospects*. *Proceedings of XVIII International Scientific and Practical Conference*, 25 June 2019, Kursk, Russia, pp. 137–144. (In Russ.)

6. Larina, O. (2011) [Overcoming banking crises: fundamental strategies and instruments]. *Russian Journal of Money and Finance*. 9, 17–21. (In Russ.)



7. Makarkina, N. P. (2018) [Theoretical aspects of crisis management and preventive financial recovery of the organization]. *Journal of Economy and Business*. 5 (1), 151-154. (In Russ.)
8. Manushin, D. V. (2015) [Overviewing and clarifying the concept of crisis management in macroeconomics]. *Financial analytics: science and experience*. 37 (271), 51-64. (In Russ.)
9. Merzlikina, G. S. & Rylshchikova, S. A. (2017) [Conceptual framework for proactive crisis enterprise management]. *Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies*. 79 (4), 227-236. DOI: 10.20914/2310-1202-2017-4-227-236. (In Russ.)
10. Romanova, S. V. & Krutova, M. A. (2019) [Risks as the object of crisis management: analysis and basic methods of minimization]. *Journal of Economy and Business*. 3 (2), 82-86. DOI: 10.24411/2411-0450-2019-10443. (In Russ.)
11. Solodov, A. K. (2018) *Osnovy finansovogo risk-menedzhmenta*. Moscow: A.K. Solodov publ. (In Russ.)
12. Turbanov, A. (2012) [Anti-crisis mechanisms in the banking system]. *Russian Journal of Money and Finance*. 1, 20-23. (In Russ.)
13. Asimakopoulos, G., Chortareas, G. & Xanthopoulos, M. (2018) The eurozone financial crisis and bank efficiency asymmetries: Peripheral versus core economies. *The Journal of Economic Asymmetries*. 18, e00099.
14. Beccalli, E. & Frantz, P. (2016) Why are some banks recapitalized and others taken over? *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. (45), 79-95. DOI: 10.1016/j.intfin.2016.07.001
15. Diemer, M. (2016) Who should rescue subsidiaries of multinational banks? *Journal of Financial Stability*. 26, 159-174. DOI: 10.1016/j.jfs.2016.07.015.
16. Musdholifah, M., Hartono, U., & Wulandari, Y. (2020) Banking crisis prediction: emerging crisis determinants in Indonesian banks. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 10 (2), 124-131. DOI: 10.32479/ijefi.9113.
17. Nakatani, R. (2020). Macroprudential Policy and the Probability of a Banking Crisis. *MPRA Paper 101157*.
18. Risin, I. E., Sysoeva, E. F. & Kostyanskaya, M. R. (2020) The Influence of the Asymmetry of the Banking System of the Russian Federation on Interbank Competition in the Conditions of Digitalization of Banking Activities. *Lecture Notes in Networks and Systems*. 115, 233-242. DOI: 10.1007/978-3-030-40749-0\_28. (In Russ.)
19. Safari, R., Shateri, M., Shateri, H. Baghiabadi & Hozhabrnejad, N. (2016) The significance of risk management for banks and other financial institutions. *International Journal of Research*. 4 (4), 74-81.
20. Teimouri, S., & Dutta, N. (2016) Investment and bank credit recovery after banking crises. *Journal of Financial Stability*. 26 (C), 306-327.

**Maria R. Kostyanskaya**, Post-graduate Student, Finances and Credit, Voronezh State University, Voronezh, Russian Federation  
E-mail: maria.kostyanskaya@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0003-4412-6097

*Received 09.06.2020*  
*Accepted 10.09.2020*