

УДК 338.124.4: 336.71

Ю. С. Ребрик

СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКУ

Стаття присвячена комплексному дослідженню системи антикризового управління в банку як цілісної системи.

Ключові слова: антикризове управління, система антикризового управління, діагностика фінансового стану, індикатори настання кризи, антикризові процедури, антикризова політика, план фінансового оздоровлення.

Постановка проблеми. У сучасних умовах вітчизняна економіка характеризується політичною та економічною нестабільністю, про що свідчить фінансова криза. Дефіцит ліквідності на внутрішньому міжбанківському ринку, необхідність розраховуватися за своїми зобов'язаннями, зниження рівня довіри до банків значно погіршили платіжну позицію вітчизняних банків. Саме тому актуальним є дослідження системи антикризового управління на рівні окремого банку, оскільки критичне зниження платіжної дисципліни може у подальшому викликати значне погіршення фінансового стану банку.

Аналіз останніх досліджень. Питанням дослідження теоретичних, методологічних і практичних аспектів антикризового управління присвячено ряд робіт науковців та практиків таких як І.Бланк [1], А.Тавасієв [2], Л.Лігоненко [3], В.Чернявський [4], К.Ільїн, Г.Таль, А.Грязнова, В.Новікова, Г.Товсунян, Н.Маренков, В.Кошкін, О.Биков, Т.Беляцька, Є.Коротков та ін. Узагальнення опублікованих за даною проблематикою робіт дозволило зробити висновок, що питання системи антикризового управління в банку з урахуванням особливостей, притаманних цій сфері діяльності, недостатньо розроблені як у науковому, так і у прикладному аспектах.

Мета. Провести комплексне дослідження системи антикризового управління в банку, враховуючи особливості банківської діяльності.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. Поняття «антикризове управління в банку» у вітчизняній теорії та практиці з'явилося

порівняно недавно. На сьогодні даний напрямок діяльності є досить важливим і необхідним, на що вказує криза у банківській системі та в економіці взагалі.

Необхідно відзначити, що на даному етапі немає єдиного підходу до визначення поняття «антикризове управління в банку». На основі узагальнення праць [1-4] ми вважаємо, що антикризове управління в банку – це процес застосування відповідних економічних та соціальних процедур з профілактики і/або оздоровлення банку з метою запобігання чи виведення банку з кризового стану в результаті підвищення його платоспроможності. Тобто сутність даного управління полягає в умінні адаптувати банк до негативного впливу визначених факторів.

Антикризове управління – це складна система, яка включає сукупність різних процесів, спрямованих на запобігання чи виведення банку з кризового стану. Необхідно відзначити, що даний напрямок в управлінні є ефективним лише у випадку комплексного застосування із врахуванням особливостей банківської діяльності та окремого банку. Система антикризового управління являє собою цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів, які направлені на захист банку від кризових ситуацій, відновлення його платоспроможності та попередження банкрутства. Для спрощення та ефективності впровадження, систему антикризового управління можна розбити на певні підсистеми, кожна з яких містить відповідні взаємопов'язані компоненти (рис.1).

Підсистема цілей передбачає певну сукупність стратегічних та тактичних цілей у діяльності банку. У результаті досягнення таких цілей підвищується рівень платоспроможності та надійності банку. Підсистема забезпечення визначає склад, рівень якості та організацію забезпечення системи і являється передумовою нормального та ефективного функціонування механізму антикризового управління. Функціональна підсистема відповідає за розробку та реалізацію процесу антикризового управління.



Рисунок 1 – Підсистеми антикризового управління банком

Виділення підсистеми зовнішнього середовища є необхідним, оскільки банк не може прямо впливати на негативні зовнішні фактори, а лише може зменшити рівень впливу, пристосовуючись до визначених умов. Підсистема «виконуючий-керівник» визначає зворотній зв'язок від виконуючих до джерела прийняття рішень. Тобто, ефективність управлінських рішень забезпечується повнотою якісної інформації, яка надходить до керівників у визначені строки.

Процес антикризового управління умовно можна представити сукупністю послідовних етапів, представлених на рисунку 2.

Діагностика – це система цільового фінансового аналізу, спрямованого на виявлення можливих тенденцій і негативних наслідків кризового стану [1].



Рисунок 2 – Етапи антикризового управління банком

Діагностика фінансового стану банку являється одним з найважливіших етапів антикризового управління, оскільки від інформації, яка збирається на цьому етапі залежить подальші процедури управління. Постійна і систематична діагностика допоможе керівникам банку вчасно виявити негативні тенденції у діяльності та прийняти адекватні управлінські рішення.

У процесі діагностики визначається «нормальний», «докризовий» чи «кризовий» фінансовий стан банку.

У випадку «докризового» фінансового стану, керівники банку розробляють систему профілактичних заходів із запобігання кризи. У банку це можуть бути наступні заходи:

- скорочення обсягу активних операцій у найбільш ризикових напрямках діяльності;

- підвищення рівня страхування ризиків, що виникають внаслідок діяльності, пов'язаних з факторами, які негативно впливають на фінансовий стан банку;
- скорочення витрат;
- реструктуризація банку;
- сек'юритизація активів та реалізація інших активів банку з метою збільшення резервів фінансових ресурсів;
- диверсифікація за активними та пасивними операціями та інші.

Оскільки діагностика – це процес, то її умовно можна розподілити на етапи. На першому етапі визначаються об'єкти дослідження. У банківській діяльності вони можуть бути наступними: залучення ресурсів; розміщення ресурсів; власний капітал банку; продуктивний ряд; маркетинг; організаційна структура та структура управління; персонал; інформаційні потоки; матеріально-технічна і програмна база; облік і звітність; фінансові результати діяльності банку; відносини з банками та іншими організаціями; фінансові процеси; безпека банку в усіх аспектах; зв'язок із громадськістю та інші [2].

На другому етапі діагностики визначається фінансовий стан банку за системою попередньо визначених індикаторів кризового стану. Розрізняють внутрішні та ринкові індикатори погіршення платіжної позиції банку (табл. 1).

Таблиця 1 – Індикатори погіршення платіжної позиції банку

Внутрішні індикатори	Ринкові індикатори
надмірна концентрація певних видів активів та зобов'язань;	зниження кредитного рейтингу банку;
зниження обсягу прибутку та показників процентної маржі і спреду;	очікуване зниження курсу акцій банку;
зниження рівня ліквідності;	зростання рівня відтоку депозитних ресурсів;
збільшення витрат на залучення коштів;	скорочення доступних кредитних ліній банків-кореспондентів;
збільшення активів, які фінансуються за рахунок нестабільних пасивів;	негативні відгуки про банк в засобах масової інформації;
зниження грошових потоків як наслідок зростання негативного дисбалансу.	небажання кредиторів банку збільшувати чи пролонгувати кредити.

Даний перелік може бути продовжений іншими індикаторами. Зазначені індикатори можуть бути структурними (розрахунок коефіцієнтів), кількісними (в грошових одиницях) та якісними (наприклад погіршення кредитного рейтингу).

Необхідно відзначити, що дані індикатори вказують на існуючі проблеми з платіжною позицією банку та початок кризового стану. Можна виділяти і певні фактори, які не вказують на погіршення фінансового стану банку в даний час, але можуть негативно вплинути в майбутньому.

На наступному етапі проводиться порівняння фактичних показників-індикаторів з плановими чи нормативними і виявляється розмір відхилення в динаміці. Зростання негативних відхилень свідчить про нарощування кризових явищ у банку. На даному етапі застосовуються наступні методи аналізу: трендовий, структурний, порівняльний фінансовий аналіз, аналіз фінансових коефіцієнтів, аналіз фінансових ризиків, факторний аналіз [1].

Діагностика фінансового стану банку закінчується попередньою оцінкою масштабів кризи. На практиці будується матриця об'єктів діагностики та індикаторів і визначається рівень кризової ситуації. Наприклад, «стан підвищеної готовності», «важкий стан» та «критичний стан».

Після діагностики здійснюється аналіз зовнішнього середовища та виявляються конкурентні переваги банку за допомогою методів типу SWOT-аналіз.

Прогнозування майбутнього фінансового стану банку здійснюється шляхом розробки багатофакторних регресійних моделей із застосуванням аналітичного апарату попередніх етапів. Під час прогнозування враховуються фактори, які здійснюють найбільш суттєвий негативний вплив на фінансовий розвиток банку.

На етапі планування розробляється антикризова політика банку, що являє собою сукупність методів, принципів і форм організаційної діяльності в банку, які спрямовані на збереження, покращення та зміцнення його фінансового стану. Антикризова політика банку формується відповідно до визначеної

стратегії антикризового управління – сукупності послідовно визначених дій, які дозволяють оцінити, проаналізувати та розробити необхідний комплекс дій оздоровлення банку з метою запобігання банкрутству [3].

План фінансового оздоровлення банку – це документ, який описує послідовність заходів з підвищення платіжної позиції банку у випадку настання кризи. Є обов'язковим, особливо у період нестабільності в банківській системі та в економіці країни взагалі. План необхідно переглядати щонайменше раз у півроку і вносити відповідні поправки з метою ефективності його реалізації.

План заходів повинен містити наступну інформацію:

- перелік антикризових заходів;
- обсяг фінансових ресурсів, які виділяються на подолання кризи;
- строки реалізації окремих антикризових заходів;
- підрозділи та особи, відповідальні за реалізацію окремих антикризових заходів;
- очікувані результати фінансової стабілізації [1].

Відповідно до отриманої інформації на попередніх етапах топ-менеджерами банку приймаються відповідні оперативні управлінські рішення для своєчасного запобігання негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Здійснюється організація виконання управлінських рішень шляхом визначення підрозділів антикризового управління та розподіл їх повноважень і обов'язків. У випадку кризового стану основними суб'єктами управління являються такі структурні одиниці банку як правління, комітет з управління активами та пасивами, казначейство та підрозділ ризик-менеджменту. Функціональні повноваження інших структурних одиниць у сфері прийняття важливих рішень діяльності банку передаються до наведених підрозділів з метою централізації управління для оперативного прийняття та реалізації антикризових процедур.

Антикризові процедури – це комплекс процедур, спрямованих на збереження фінансової стабільності банку, підвищення рівня його платоспроможності та виведення із кризового стану [4].

Антикризові процедури розробляються відповідно до аналітичних даних, отриманих у процесі діагностики та аналізу зовнішнього середовища і конкурентних переваг банку і відображаються у плані фінансового оздоровлення. Для оптимізації управлінського процесу антикризові процедури розподіляють за рівнями управління:

1) оперативний – усунення неплатоспроможності банку в поточному періоді шляхом переведення активів в найбільш ліквідну форму та перетворення зобов'язань з короткострокових на довгострокові. На даному рівні необхідно нормалізувати показники миттєвої та поточної ліквідності;

2) тактичний – відновлення фінансової стійкості банку через згортання найбільш ризикових напрямків діяльності. На цьому рівні необхідно нормалізувати показники короткострокової ліквідності;

3) стратегічний – забезпечення фінансової рівноваги у довгостроковому періоді з метою повного виведення банку з кризового стану та відновлення його платоспроможності.

Для систематичного контролю за виконанням антикризових заходів проводиться облік результатів їх реалізації. На постійній основі контролюється відповідність управлінських рішень з їх виконанням та результати, що отримані від антикризової діяльності. У разі неефективності антикризових процедур вони знову переглядаються і коригуються відповідно до виявлених недоліків.

Висновки. Таким чином, система антикризового управління в банку досить складна і має певні особливості та відмінності від системи управління на підприємствах. Для ефективності реалізації антикризового управління необхідна систематизація даного процесу у вигляді виділення послідовних етапів проведення. Необхідно відзначити, що діагностика фінансового стану являється одним із найважливіших процесів антикризового управління, оскільки оперативна та повна інформація, отримана на цьому етапі дозволить вчасно прийняти раціональні управлінські рішення і покращити платіжну позицію банку.

Список використаних джерел

1. Бланк, И.А. Управление финансовыми рисками [Текст] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2005. – 600 с. – ISBN 966-521-320-2.
2. Тавасиев, А.М. Антикризисное управление кредитными организациями [Текст]: учеб.пособие / А.М. Тавасиев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 480 с. – ISBN 5-238-01070-2.
3. Лигоненко, Л.А. Антикризисное управление: современное состояние, методическое и кадровое обеспечение [Текст] / Л.А. Лигоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 4. – С.59-63.
4. Чернявский, А.Д. Антикризисное управление [Текст]: учеб.пособие / А.Д. Чернявский. – К.: МАУП, 2000. – 208 с. – ISBN 966-608-027-3.

Ребрик Ю.С. Система антикризисного управления в банке

Статья посвящена комплексному исследованию системы антикризисного управления в банке как целостной системы.

Ключевые слова: антикризисное управление, диагностика финансового состояния, индикаторы кризиса, антикризисная политика, план финансового оздоровления.

Rebryk Ju.S. Crisis management system in a bank

The article is devoted the complex research of crisis management system in a bank as comprehensive whole.

Keywords: crisis management, crisis management system, diagnostics of the financial position, crisis indicators, crisis procedures, crisis policy, the plan of financial recovery.

Ребрик Юлія Сергіївна – аспірант ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України»

Ребрик Ю.С. Система антикризового управління в банку [Текст] / Ю.С. Ребрик // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція: зб. наук. праць / Інститут регіональних досліджень Національної Академії Наук України. – Львів, 2009. – Вип. 2 (76). – С. 204-210.