

О. Г. Коренєва

*кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи,
Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи
Національного банку України"*

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

FORMING OF SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IS IN BANK INSTITUTIONS

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

У статті розглядаються основні підходи до визначення поняття антикризового управління. Обґрунтовано основні складові системи антикризового управління в банківських установах. Розглянуто інструменти антикризового управління.

Ключові слова: банк, антикризове управління, криза, фінансова стійкість, підходи до антикризового управління.

In the article the basic going is examined near determination of concept of , crisis of management. The basic component systems of crisis of management are reasonable in bank institutions. The instruments of crisis of management are considered.

Keywords: bank, crisis of management, crisis, financial firmness, going near a crisis of management.

В статье рассматриваются основные подходы к определению понятия антикризисного управления. Обоснованы основные составные системы антикризисного управления в банковских учреждениях. Рассмотрены инструменты антикризисного управления.

Ключевые слова: банк, антикризисное управление, криза, финансовая устойчивость, подходы к антикризисному управлению.

Постановка проблеми. На початку ХХІ століття спостерігаються глибокі зміни у банківській справі, впровадження інноваційних банківських продуктів, новації у організації і формах обслуговування клієнтів, у методах та прийомах банківського менеджменту.

В умовах зростання банківських ризиків, погіршення якості активів, посилення міжбанківської конкуренції та вимог до банків, які висуваються наглядовими органами, на перший план виходить фінансова стійкість банків. З кінця 1970 років та по теперішній час у десятках розвинених країн та країнах, що розвиваються, відбуваються банківські кризи

Саме тому для окремого банку, як і для банківської системи в цілому, важливим є передбачення кризових ситуацій та зниження їхніх негативних наслідків до мінімального рівня.

Аналіз останніх публікацій. У сучасній науковій літературі антикризове управління трактується з різних позицій, єдиний методологічний підхід до його визначення відсутній, що призводить до теоретичної невизначеності та необґрунтованості рішень [1;2;3;4].

Розглядаючи сутність та завдання антикризового управління фахівці підкреслюють специфічність цього напрямку управління, необхідність використання відповідних прийомів та технологій менеджменту.

Так Базаров Г.З., Беляєв С.Г. пропонують відокремлювати поняття «антикризове регулювання» та «антикризове управління» [1].

Сфера застосування терміну антикризове управління в наведеному визначенні суттєво обмежена, оскільки, на думку авторів, його коректно використовувати тільки відносно неплатоспроможної організації для характеристики частини процедур, передбачених у процесі банкрутства, а здійснення попереджуваних антикризових заходів є недоцільним.

З урахуванням цього аспекту, викликає інтерес підхід А.П.Градова, який розглядає антикризове управління як аналіз стану макро та мікросередовища та вибір місії банку, пізнання економічних механізмів виникнення кризових явищ та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовища банку з метою раннього розпізнавання «слабких сигналів» про загрозу наближення кризи [2].

З вищенаведеного логічно випливає поняття антикризового управління, наведене в роботі російських дослідників І.К. Ларионова та Н.І. Брагіна [3].

Досить послідовно й повно поняття «антикризове управління» розкрито в роботі Л.О. Лігоненко [4], яка вважає, що «більш коректно під антикризовим управлінням розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ і реалізацію генерального плану недопущення поширення цих явищ і стагнації розвитку суб'єкта господарювання протягом усього періоду його функціонування».

З урахуванням узагальнення вище наведених визначень і синтезу найбільш характерних особливостей антикризового управління вважаємо за доцільне наступне його визначення. Антикризове управління діяльністю банку – це комплекс заходів щодо виявлення факторів, які спричиняють кризу, профілактики, своєчасної діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ, спрямований на досягнення цілей діяльності банківської установи, реалізацію стратегії та прогресивний його розвиток.

Виклад основного матеріалу. Для формування системи антикризового управління в банку доцільно розглянути існуючі підходи. Залежно від цілей реалізації антикризове управління поділяється на реактивне та превентивне.

Реактивне антикризове управління характеризується чіткими та конкретними цілями, плануванням і впровадженням та базується на незначній кількості заходів з метою досягнення докризового стану банку.

Превентивне – здійснюється на основі узагальнюючих цілей, які формуються на рівні планування. Залежно від особливостей розвитку та стану банку, антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та після кризове [5].

У певних випадках, при умові бездіяльності або неефективної діяльності органів управління банку, антикризове управління може бути введено по ініціативі центрального банку у вигляді запровадження тимчасової адміністрації.

Основною метою антикризового управління банку в рамках існуючої банківської системи є прийняття обґрунтованого рішення стосовно доцільності функціонування банку з подальшою розробкою та реалізацією комплексу заходів по виходу банку з кризового стану, або розробкою та реалізацією комплексу заходів щодо припинення його діяльності в залежності від характеру прийнятого на основі аналізу діяльності рішення.

В сучасній практиці банків функціонують підрозділи, які можуть передбачити та при застосуванні певних заходів знизити ризик виникнення криз – це безпосередньо відділ ризик-менеджменту та служба внутрішнього аудиту [6,7].

Функціонування зазначених підрозділів у банку дозволяє реалізувати концепцію антикризового управління в банку. Розмежування функцій контролінгу ризиків та внутрішнього аудиту представлена у таблиці 1.

Таблиця 1.
Розмежування функцій внутрішнього аудиту і контролю

Критерій	Контролінг	Внутрішній аудит
Характер контролю	Внутрішня складова об'єкта контролю	Незалежність від об'єкта
Інструменти контролю	Аналіз відхилень, внутрішні методики, інструкції, положення, принцип «чотирьох очей»	Ревізія
Частота контролю	Безперервно	У мірі необхідності
Контрольний період	Вважається, що надана інформація є достовірною	Минулий період
Достовірність інформації	Інформаційне та методичне забезпечення управлінських рішень, координація	Здійснюється перевірка достовірності інформації
Корпоративне управління	Налагодження і підтримка функціональної спроможності	Перевірка ефективності менеджменту
Ризик-менеджмент	Налагодження і підтримка	Перевірка якості та

Основні цілі антикризової служби можна сформулювати наступним чином: розробка та реалізація превентивних антикризових заходів – дана ціль домінує при роботі банку у періоди відсутності гострих кризових проявів, розробка критеріїв та переліку заходів по антикризовому управлінню банком в період гострої фази кризи [1;3].

Перша ціль передбачає діяльність антикризової служби по формуванню та підтримці системи збору та співставлення аналітичних даних про внутрішні та зовнішні джерела ризику, ступінь їх впливу на фінансову стійкість банку, а також здатність банку адекватно керувати даними ризиками.

Отримана таким чином інформація використовується для моделювання основних напрямків можливого розвитку кризи в банку. Аналіз отриманих моделей дозволяє прийняти рішення по розробці та підтримці адекватної системи корпоративного управління та контролю, яка здатна звести вплив дестабілізуючих факторів до мінімуму [8;9].

Для досягнення даної цілі необхідно вирішити наступні завдання:

- розробити можливі сценарії розвитку кризи внаслідок впливу зовнішніх та внутрішніх факторів для наступного моделювання напрямків розвитку кризи;
- розробити та підтримати систему оперативного отримання інформації про фінансові показники банку та основні параметри зовнішнього середовища;
- розробити та підтримувати механізм оперативної корекції проблем несистемного характеру, що виникають, без кардинальної модифікації систем корпоративного управління та контролю;
- на основі аналізу найбільш вірогідних сценаріїв розвитку кризи, а також у випадку виявлення потенційних фінансових проблем системного характеру, ініціювати підготовку змін у корпоративну систему управління і контролю;
- розробити систему та періодично проводити аналіз ефективності корпоративного управління, а також аналіз надійності систем контролю.

Друга ціль стосується розробки системи, яка здатна на основі розроблених критеріїв своєчасно сигналізувати про те, що превентивні заходи, які застосовуються не є ефективними, а кризові прояви зростають, а також у максимально короткі строки перевести оргструктуру та бізнес-процеси банку на режим активної фази антикризового управління.

Іншими словами, завдання даної групи відносяться до ситуації, коли кризові прояви не вдалося локалізувати у штатному порядку. Для досягнення даної цілі необхідно вирішити наступні завдання:

- виявити потенційні фактори, які здатні послабити стійкість банку;
- розробити систему показників-індикаторів, специфічних для окремого банку, сформовану з врахуванням особливостей організації бізнесу банку, яка дозволить сформулювати критерії «критичної» концентрації впливу негативних факторів;
- розробити різноманітні схеми побудови бізнес-процесів, моделі управління та оргструктури банку в залежності від можливого сценарію розвитку кризового стану;
- розробити різноманітні варіанти управлінських та фінансових рішень, які приймаються на етапі активного антикризового управління в залежності від можливого сценарію розвитку кризи.

У процесі аналізу наукових праць [10;11;12;13], приходимо до висновку, що у випадку практичної реалізації даної концепції побудови системи антикризового управління банку, необхідно чітко розмежувати повноваження та функції служби по антикризовому управлінню та рядом підрозділів банку, виокремивши при цьому особливості діяльності антикризової служби.

Отже, шляхом аналізу поглядів науковців ми дійшли висновку, що антикризове управління діяльністю банку – це комплекс заходів щодо виявлення факторів, які спричиняють кризу, профілактики, своєчасної діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ, спрямований на досягнення цілей діяльності комерційного банку, реалізацію його стратегії та прогресивний розвиток.

Основною метою антикризового управління банку в рамках існуючої банківської системи є прийняття обґрунтованого рішення стосовно доцільності подальшого функціонування банку з розробкою та реалізацією комплексу необхідних заходів.

Ми вважаємо, що доцільно обрати службу внутрішнього контролю для організації даної системи, оскільки вона підпорядковується не менеджменту банку, а наглядовій раді. Основні цілі антикризової служби включають розробку та реалізацію превентивних антикризових заходів та розробку критеріїв та переліку заходів по антикризовому управлінню банком в період гострої фази кризи.

У процесі практичної реалізації даної концепції побудови системи антикризового управління банку з метою запобігання дублювання аналітичних та управлінських функцій, необхідно чітко розмежувати повноваження та функції та служби по антикризовому управлінню та рядом підрозділів банку, виокремивши при цьому особливості діяльності антикризової служби у рамках служби внутрішнього контролю.

Висновки та подальші розвідки. Таким чином, у результаті аналізу наукової літератури стосовно банківських криз та антикризового управління ми зробили наступні висновки. Термін «криза» притаманний

банківській системі, на рівні банку може виникати певні проблеми, які корелюють з фінансовою стійкістю банку, оскільки неплатоспроможність – основний фактор передкризового стану.

Поняття «криза» та «ризик» не ототожнюються, проте відбувається об'єднання методів антикризового управління та ризик-менеджменту. Причини кризи банківської системи: макроекономічні дисбаланси, неадекватна макроекономічна політика влади стосовно національного виробництва, фінансова нестабільність та низький рівень довіри населення до банківської системи країни.

Симптоми наявності проблем у банку: кількісні (показники капіталу, структура активів), якісні (негативна репутація) та похідні (рентабельність і ліквідність). Причини – невдоволеність клієнтів якістю банківських послуг, розслідування з боку державних органів влади, наявність серйозних проблем, які приховувались від зацікавлених осіб.

Антикризове управління діяльністю банку – комплекс заходів щодо виявлення факторів, які спричиняють кризу, профілактики, діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ, спрямований на досягнення цілей діяльності банку, реалізацію стратегії, прогресивний розвиток. Дії з боку уряду та Центрального банку класифікуються як антикризове регулювання.

Доцільним є формування системи антикризового управління на основі внутрішнього контролю банку у взаємозв'язку зі службою ризик-менеджменту.

Система антикризового управління в банку повинна на основі діагностики, стрес-тестингу, бенчмаркінгу, аутсорсингу, реінжинірингу бізнес-процесів, встановленню внутрішніх лімітів та нормативів.

Список використаної літератури

1. Базаров Г.З. Теория и практика антикризисного управления [Текст]: Учебник для вузов / Г.З. Базаров, С. Г. Беляев. – М.: ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
2. Градов, А. П. Стратегия и тактика управления фирмой [Текст]: Учебник для вузов / А.П. Градов, Б.И.Кузин. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 398 с. Ларионов, И. К. Антикризисное управление. Общие основы и особенности России [Текст] :Учебное пособие/И.К.Ларионов, Н. И. Брагин. – М.: Изд. Дом «Далинов и К», 2001. – 247 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством [Текст]: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій/ Л. О. Лігоненко – К.: Київськ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
4. Столярчук М. Особливості антикризового управління підприємством з позиції теоретико-методологічного аналізу [Текст] / М. Столярчук// Вісник Львівського університету. – 2008. – № 40. – С. 230–232.
5. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування системи ризик-менеджменту в банках України [Електронний ресурс] : положення, затверджене постановою Правління НБУ від 02.08.2004 р. № 361. – Режим доступу: www.bank.gov.ua.
6. Про організацію внутрішнього аудиту в комерційних банках України [Електронний ресурс] :положення, затверджене постановою Правління Національного банку України від 20.03.1998 р. № 114 . – Режим доступу: www.bank.gov.ua.
7. Мальшевская М. Внутренний контроль в банке: проблемы и парадоксы [Текст] / М. Мальшевская // Бухгалтерия и банки. – 2005. – № 8. – С. 46–52.
8. Кіреєв О.І. Внутрішній аудит у комерційному банку [Текст] :Навч. посібник / О. І. Кіреєв, Н. П. Шульга, О. С. Полетаєва. – К.: КНТЕУ, 2001. – 295 с.
9. Приходько Р.М. Напрямки вдосконалення організації внутрішнього аудиту банків України [Текст] / Р. М. Приходько // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2005. – № 77–78. – С. 81–83.
10. Швець Н.Р. Внутрішній аудит в банку: сучасні тенденції України [Текст] / Н. Р. Швець // Фінанси України. – 2007. – № 2. – С. 105-112.
11. Юдина И. Внутренний контроль: проблемы, критерии эффективности и значение в управлении компанией [Текст] / И. Юдина // Рынок ценных бумаг. – 2005. – № 4. – С. 121–126.
12. Приходько М. Проблеми організації та методики проведення аудиту комерційних банків [Текст] / Р.М.Приходько// Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2005. – № 77–78. – С. 52–54.

Коренєва, О.Г. Формування системи антикризового управління в банківських установах [Електронний документ] / О.Г. Коренєва // Ефективна економіка. - 2012. - № 5. - Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>