

И.В. СТИХИЛЯС

## Проблемы и перспективы развития антикризисного управления в банковской системе

*Рассматриваются проблемы организации антикризисного управления коммерческих банков, обеспечивающего их финансовую устойчивость в кризисной ситуации, с учетом растущей конкуренции на рынке банковских услуг. Показано, что для формирования и развития национальной банковской системы необходимы методы антикризисного управления, позволяющие уменьшить совокупные риски, высокий уровень которых присущ банковской системе в целом. Результаты могут применяться в управлении коммерческими банками.*

*Ключевые слова:* банковский сектор, антикризисное регулирование банковской деятельности, инструменты антикризисного регулирования, финансовая стабильность, рекапитализация.

**Problems and prospects of development of crisis management in the banking system. I.V. STIHILYAS.**

*The paper considers the problem associated with the organization of crisis management of commercial banks to ensure their financial stability in a crisis situation, given the conditions of increasing competition in the banking market. Studies have shown that for the appropriate conditions for the development and formation of the national banking system, ensuring its overall reliability and self-sufficiency, requires certain methods of crisis management in the banking system to reduce the overall risks, which are inherent to the high level at this stage in the scale of the banking system as a whole.*

*Key terms:* banking sector crisis management banking, crisis management tools, financial stability, recapitalization.

Проблема антикризисного управления является сравнительно недавней для российских банков. Импульсом к ее изучению послужил кризис в августе 1998 г., когда большинство отечественных банков столкнулись с кризисом ликвидности на межбанковском рынке, в результате чего многие из них лишились лицензий. Банком России была разработана и принята нормативная база по банкротству, реструктуризации и финансовому оздоровлению в банковской сфере. Однако нерешенными остались вопросы широты понятия антикризисного уп-

равления и его места в общем управлении коммерческими банками, соотношения и взаимосвязи антикризисного управления в отдельном банке и в банковской системе в целом, предотвращения и профилактики кризисных явлений в банках, повышения качества и эффективности управления, а также ответственности руководства за банкротство банка [3].

Концепция исследования антикризисного управления, по мнению ведущих специалистов, заключается в том, что в силу специфики банковского бизнеса, основанного на доверии клиентов, для прочного положения и долгосрочного успеха банка важно предотвратить возникновение кризисных ситуаций или преодолеть их на раннем этапе, нежели искать выход из наступившего кризиса. В этой связи по отношению к коммерческим банкам антикризисное управление понимается в широком смысле как комплексная программа, обеспечивающая снижение последствий реализации рисков при наихудшем сценарии развития событий в условиях глубокой экономической рецессии. Его цель – снижение последствий кризиса, а не исключение его причин [2].

Кризис 2008 г. послужил причиной принятия глобальных антикризисных мер по всему миру. Начавшись в США, он нанес серьезный ущерб как зарубежным странам, так и России. В октябре 2008 г. все ведущие Центральные банки мира, исключая ЦБ Японии и России, приняли беспрецедентное решение об одновременном снижении процентных ставок. Наблюдался спад во всех экономических видах деятельности. Банк России активно предпринимал меры по финансовому оздоровлению банковского сектора. В число этих мер вошли инструменты денежно-кредитной, бюджетной и налоговой политики, которые были нацелены на обеспечение погашения внешнего долга крупнейшими банками и корпорациями, снижение дефицита ликвидности и рекапитализацию основных банков [4].

Похожая система была введена и в Новой Зеландии, где кредитным учреждениям рекомендовалось получить рейтинг, который они размещали на всех своих ценных бумагах. Такая рейтинговая система являлась предпочтительной для клиентов и потенциальных вкладчиков банков, а также придала прозрачность всей кредитной системе государства.

Пример Аргентины демонстрирует способность властей поддерживать рыночную дисциплину и бороться с таким «недугом» кредитной системы, как механизм валютного совета. Особенностью такого режима являлось то, что центральный банк законодательно утрачивает свойство кредитора последней инстанции. Это не могло не сказаться на функционировании кредитной системы страны. Кроме того, механизм валютного совета подразумевал запрет на операции центрального банка на открытом рынке, а при жесткой фиксации валютного курса ограничивал его возможности оперировать косвенными инструментами (маневрировать процентными ставками) и в целом выполнять свои регулирующие функции. Все эти факторы подтверждаются мас-

сой примеров банковских кризисов, которые произошли практически во всех странах с валютным комитетом (в 1986 г. в Гонконге, в 1992 и 1994 гг. в Эстонии, в 1995 г. в Литве и Аргентине) [2].

Решением проблемы банковского кризиса, вызванного реализацией политики валютного совета, стали определенные отклонения от основ данного режима, сделанные каждым странами. Так, возникшая опасность банкротства ряда гонконгских банков вынудила власти отклониться от своих обязательств и предоставить нуждающимся учреждениям ресурсы из Валютного Фонда (ВФ), что безусловно придало уверенности национальной банковской системе. Другой погрешностью валютного совета Гонконга стало Соглашение ВФ, которое снимало ряд ограничений на проведение операций на открытом рынке, и фактически появилась возможность манипулировать процентными ставками. Также возобновилось функционирование механизма рефинансирования коммерческих банков (кредиты овернайт). Но, в отличие от всех других стран с валютным управлением, оставался в действии запрет на хранение норм обязательных резервов, что повышало риск коллапса банковской системы. Гонконгу удалось справиться и с этим «недугом», когда в декабре 1996 г. образовалась система РТГС (RTGS – Real Time Gross Settlement), которая представляет собой клиринговый дом, состоящий из открытых счетов всех коммерческих банков с возможностью предоставления кредита по первой необходимости [9].

Российская банковская система пока не в полной мере отвечает требованиям развивающейся экономики и нуждается в укреплении. Рост экономики России сдерживает неразвитость и неустойчивость банковского сектора, а также его ограниченная способность аккумулировать средства предприятий и населения, столь необходимые для кредитования инвестиций и обновления основных фондов материального производства.

Сегодня стала очевидна необходимость обеспечения устойчивого и бескризисного функционирования российской банковской системы для того, чтобы банки могли выполнять свои функции и способствовать развитию экономики России. Пренебрежение вопросами предотвращения банковских кризисов приводит к резкому ослаблению банковской системы, финансовой базы экономики и подрыву национальной безопасности России. В этом случае, по мнению ведущих специалистов, необходимо применять зарубежный опыт антикризисного управления для предотвращения банковских кризисов, а также решать проблему обеспечения устойчивости банковской системы за счет совершенствования антикризисного управления на уровне коммерческого банка. При этом антикризисное управление коммерческим банком следует рассматривать с позиции банка, испытывающего затруднения, но намеренного продолжать деятельность в дальнейшем [5].

Практически с самого основания российские банки функционировали в критических экономических условиях на стихийно развивающемся финансовом рынке. Быстрое развитие российского финансо-

вого рынка на фоне глобализации и интернационализации финансовых рынков делает его все более цивилизованным и подобным современным западным финансовым рынкам, которым присущи иные риски и кризисные ситуации, опыта преодоления которых российские банки пока не накопили вследствие своего сравнительно непродолжительного существования.

Таким образом, имеет место противоречие между необходимостью антикризисного подхода к управлению коммерческими банками и отсутствием комплексных и современных методик профилактики и преодоления кризисных явлений.

Ключевым для здорового и эффективного формирования и функционирования национальной банковской системы является принцип управляемости. Он требует, в частности, наличия хорошо продуманной комплексной концепции развития банковской системы, раскрывающей и обогащающей ее планы и рабочие программы, механизмов их практической реализации, причем таких, которые позволяли бы координировать и согласовывать позитивные усилия всех заинтересованных участников процесса, а также качественной и надежной правовой базы, воплощающейся в законах и нормативных правовых актах регулирующих органов.

Так, в июле 2013 г. была введена новая статья в Федеральный закон от 02.07.2013 г. №146-ФЗ «Ожидаемые изменения в банковском регулировании и надзоре» [1], определяющая требования к системам управления рисками и капиталом, внутреннего контроля банков, а именно:

- утверждение стратегии управления рисками и достаточностью капитала банка, в том числе обеспечения достаточности собственных средств (капитала) и ликвидности на покрытие рисков;
- утверждение порядка управления наиболее значимыми для банка рисками и контроль за реализацией указанного порядка;
- утверждение порядка применения банковских методик управления рисками и моделей количественной оценки рисков;
- утверждение сценариев и результатов стресс-тестирования;
- утверждение плана восстановления финансовой устойчивости в случае существенного ухудшения финансового состояния кредитной организации, плана действий, направленного на обеспечение непрерывности деятельности и восстановления деятельности в случае возникновения нестандартных чрезвычайных ситуаций;
- определение порядка вознаграждения сотрудников, влияющих на принятие банком рисков.

Это свидетельствует о том, что в банке ожидается регулярный пересмотр планов по поддержанию и восстановлению финансовой устойчивости в случае возникновения кризисных ситуаций и непредвиденных обстоятельств.

Термин «антикризисное управление (менеджмент)» возник сравнительно недавно. Считается, что причина его появления – это воз-

никновение большого количества предприятий, находящихся на грани банкротства [8].

Отметим, что развитие каждой банковской системы необратимо сталкивается с проблемой выхода из кризисного состояния. В этом случае задачей антикризисного менеджмента является минимизировать негативный эффект воздействия кризиса на социально-экономический объект управления, а также максимизировать его полезный результат. Особое же значение в организации кризис-менеджмента придается диагностике кризиса, где основными задачами являются анализ финансового состояния банка и его прогноз на предстоящий период, своевременное обнаружение причин и основных факторов, способствующих развитию кризисных ситуаций, а также мониторинг внешней и внутренней среды банка и прогноз ее развития [6].

Для своевременной диагностики банковского кризиса, прежде всего, осуществляется мониторинг внешних и внутренних условий деятельности банка, т.е. анализ и прогнозирование. С этой целью проводится сбор и обработка информации, формирование и накопление баз данных, анализ информации, а также оценка факторов кризиса. При этом необходимо уделить особое внимание скорости, полноте и корректности проведенной работы. Далее следует сделать экспертную оценку некоторых характерных показателей. В зависимости от конкретной ситуации и других факторов, весомых с точки зрения риска, это могут быть финансово-экономические показатели, оценка действий руководства, сотрудников и др. На следующем этапе эти материалы могут использоваться в качестве исходных данных для выработки стратегии преодоления кризиса.

Необходимо отметить, антикризисное управление в банке должно иметь место не только тогда, когда кризис уже наступил, а начинаться и продолжаться с первых дней его существования и на постоянной основе. Для этого должны профессионально и результативно применяться методы превентивного (упреждающего) антикризисного управления, которые включает в себя следующее.

1. Антикризисный мониторинг внешней и внутренней среды объекта на постоянной основе с целью раннего обнаружения формирующихся угроз кризиса.

2. Анализ внутренней подверженности (уязвимости) объекта кризису с выделением при возможности соответствующих индикаторов. Обычно в качестве последних применительно к конкретному банку выделяют:

- специализированные подразделения банка не способны действовать сообща и видеть складывающуюся ситуацию и положение банка в целом;
- служащие банка склонны уделять больше внимания внутренней обстановке в организации, чем внешней среде, при этом соперничество с внутренними конкурентами доминирует над внешними;
- нежелание или неспособность банка проводить изменения;

- неспособность банка адекватно воспринимать и осознавать сигналы из внешней среды;

- готовность нарушать правила ради краткосрочных выгод.

В случае возникновения угрозы необходима разработка антикризисных организационных стратегий, направленных на минимизацию внутренних рисков банка и укрепление безопасности:

- информирование коллег о кризисных ситуациях;

- наличие адекватной формальной структуры организации безопасности банка;

- комплексный, письменно зафиксированный и утвержденный набор норм и правил, ориентированных на решение проблем, связанных с безопасностью, которые определяют действия сотрудников и развивают культуру безопасности в банке;

- развитие у служащих банка адекватных убеждений, составляющих корпоративное отношение к безопасности;

- делегирование права принятия решений по определенному вопросу на самый нижний уровень организации, который обладает необходимыми навыками и компетентностью;

- обеспечение системы сдерживания и противовесов внутри банка;

- ответственность каждого сотрудника за каждую проблему;

- тренинг персонала для отработки действий в кризисных ситуациях и формирования навыков и культуры обеспечения безопасности;

- использование узкопрофильных специалистов при одновременном обеспечении контроля за их работой при помощи специалистов более широкого профиля.

Во избежание подготовительных антикризисных мер должен быть составлен документ или пакет документов, содержащих план антикризисного управления. План действий в чрезвычайных ситуациях может быть как общим, так и ориентированным на конкретную ситуацию. В таком плане должно содержаться описание возможных сценариев развития событий при наступлении непредвиденных обстоятельств и излагаться все необходимые аспекты работы банка с целью преодоления кризисной ситуации, а также регламентироваться деятельность всех его подразделений по части предупредительных и профилактических мероприятий.

Необходима координация принятия антикризисных управленческих решений, основой которой является комплексная диагностика и стратегическое управление банком. Такая система в отличие от существующих механизмов базируется на постоянной антикризисной деятельности как в период стабильной деятельности коммерческого банка, так и на стадии кризиса.

Немаловажным является организация системы взаимодействия Центрального банка со специализированными внутрибанковскими антикризисными службами в рамках расширения функций Центрального банка по надзору за деятельностью кредитных организаций и банковских групп.

Вместе с тем следует отметить, что осуществление процедур по финансовому оздоровлению кредитных организаций осложняется отсутствием адекватной законодательной базы, обеспечивающей комплексность процедур санирования, реструктуризации и банкротства банков. Также обращает на себя внимание неурегулированность юридических аспектов ответственности руководителей и собственников за результаты деятельности банков, отсутствие эффективно работающей системы гарантирования вкладов граждан.

Все это свидетельствует о том, что необходимо совершенствовать контроль, анализ, прогнозирование и оценку деятельности коммерческих банков, в первую очередь со стороны Центрального банка РФ. Такая задача может быть решена посредством становления и развития единой системы диагностирования коммерческих банков.

Таким образом, для наиболее эффективного развития системы антикризисного регулирования в банковской сфере необходимо опираться на следующие основные принципы:

- ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности банка. Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации;
- срочность реагирования на кризисные явления. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями восстановления будет располагать банк;
- полная реализация внутренних возможностей выхода банка из кризисного состояния. В борьбе с угрозой банкротства банк должен рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности.
- в долгосрочной перспективе, по опыту зарубежных стран, требуется создание профессиональных рейтинговых агентств, а также подготовка большого числа кадров в сфере риск-менеджмента и актуарных расчетов, дефицит которых остро ощущается финансовыми институтами;
- усовершенствование законодательной базы, обеспечивающей комплексность процедур санирования, реструктуризации и банкротства банков.

Все вышеперечисленные принципы являются основой организации антикризисного управления в банковской деятельности, где представляется объективно необходимым решение задачи реализовать совершенствование правовой среды, сформировать инфраструктуру, отвечающую современным требованиям, повысить качество корпоративного управления и управления рисками в кредитных организациях, а также усовершенствовать банковское регулирование и банковский надзор.

Литература

1. О банках и банковской деятельности. Федеральный закон от 02.07.2013 г. №146-ФЗ «Ожидаемые изменения в банковском регулировании и надзоре».
2. Блинков А. Непрерывность деятельности банка. Оценка перспектив // Банковское дело в Москве. 2009. № 3.
3. Сергеев. А.С. Особенности диагностики банкротства банков // Проблемы экономики. 2010. № 4.
4. Тавасиев А.М. Антикризисное управление кредитными организациями. М.: Изд-во «ЮНИТИ-ДАНА», 2008.
5. Фетисов Г.Г. Устойчивость коммерческого банка и рейтинговые системы ее оценки. М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2009.
6. Шемрикович П.Ф. Банкротство банков и процесс его регулирования в России // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2007. № 2.
7. [www.bankir.ru](http://www.bankir.ru) (дата обращения 11.03.2014).
8. [www.credits.ru](http://www.credits.ru) (дата обращения 14.03.2014).
9. [www.bankdelo.ru](http://www.bankdelo.ru) (дата обращения 05.02.2014).
10. [www.burokrat.ru](http://www.burokrat.ru) (дата обращения 17.03.2014).

References

1. *O bankakh i bankovskoy deyatel'nosti. Federalnyy zakon ot 02.07.2013 g. №146-FZ «Ozhidaemye izmeneniya v bankovskom regulirovanii i nadzore»* [On banks and banking activity. Federal Law of 02.07.2013, № 146-FZ «Expected changes in banking regulation and supervision»].
2. Blinkov A. Nepreryvnost deyatelnosti banka. Otsenka perspektiv [Continuity of the bank. Assessment of the prospects]. *Bankovskoe delo v Moskve = Banking in Moscow*, 2009, no. 3.
3. Sergeev A.S. Osobennosti diagnostiki bankrotstva bankov [The diagnosis of bank failures]. *Problemy ekonomiki=Problems of Economics*, 2010, no. 4.
4. Tavasiev A.M. *Antikrizisnoe upravlenie kreditnymi organizatsiyami* [Crisis management credit organizatsiyami]. Moscow: «UNITY-DANA», 2008.
5. Fetisov G.G. *Ustoychivost kommercheskogo banka i reytingovye sistemy ee otsenki* [Stability of commercial banks and rating systems to assess it]. Moscow: Publishing House «Finance and Statistics», 2009.
6. Shemrikovich P.F. Bankrotstvo bankov i protsess ego regulirovaniya v Rossii [Bank failures and the process of regulation in Russia]. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyy universitet upravleniya) = Bulletin of the University (State University of Management)*, 2007, no. 2.
7. [www.bankir.ru](http://www.bankir.ru) (accessed 11.03.2014).
8. [www.credits.ru](http://www.credits.ru) (accessed 14.03.2014).
9. [www.bankdelo.ru](http://www.bankdelo.ru) (accessed 05.02.2014).
10. [www.burokrat.ru](http://www.burokrat.ru) (accessed 17.03.2014).