

Тетяна СТЕЧИШИН
к.е.н., доцент
кафедра банківської справи
Тернопільський національний
економічний університет

ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ ІЗ ВРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Важливою умовою стійкого економічного зростання будь-якої країни є надійність і прогнозованість розвитку банківського сектора економіки. Нинішня фінансово-економічна криза, яка охопила Україну та світ, свідчить про неможливість ефективного розвитку економіки та забезпеченні стабільності діяльності банків. Подальший розвиток банківської системи значною мірою залежить від швидкості подолання кризових явищ. Антикризовий менеджмент повинен бути зорієнтований як на подолання кризових явищ так і на їх попередження. Відтак, вивчення не тільки теоретичних розробок, але й практичних аспектів даного виду управління в банках розвинутих країн є важливим для формування та впровадження антикризових інструментів у банках України.

Вітчизняні вчені, зокрема В.В. Коваленко, характеризує систему антикризового управління як таку, що має властивості, які забезпечують особливий механізм управління: гнучкість і адаптивність, здатність до диверсифікації та своєчасного ситуаційного реагування, а також можливості ефективно використовувати потенціал банківської системи й неформальні методи управління [1].

Механізм антикризового управління банківським сектором повинен мати такі властивості: маневреність та динамічність використання ресурсів, проведення змін, реалізація новітніх програм; запровадження цільових підходів

у процесах та технологіях розробки і прийняття рішень; врахування чинника часу в процесах антикризового управління; посилена увага до процесів розробки управлінських рішень і вибору варіантів проведення діяльності; використання при розробці та реалізації рішень антикризових критеріїв якості.

Існує різноманіття підходів до формування системи антикризового управління в банку. Вважаємо за доцільне розглянути основні з них. В залежності від цілей реалізації антикризовий менеджмент поділяють на реактивний та превентивний.

Реактивному антикризовому управлінню характерне поставлення чітких та конкретних цілей, їх планування та впровадження базоване на незначній кількості заходів з метою досягнення фінансового стану банку у до кризовий період.

Превентивний менеджмент – 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 [2].

Антикризове управління повинно формуватися відповідно до вимог певних принципів. Одним з головних принципів вважаємо першочерговість заходів щодо мінімізації впливу кризи. Відповідальність за виконання та дотримання цього принципу беруть на себе самі банківські установи, які турбуються за власну безпеку та стабільність. У випадку, коли банки вже не в змозі уникнути розвитку кризових явищ, відповідальні органи державної влади здійснюють антикризові заходи. Зазначене свідчить що вивчення механізмів та інструментів антикризового менеджменту у провідних банках світу необхідне для їх впровадження в діяльність вітчизняних банківських установ. Для прикладу, у США, країнах Євросоюзу, в Японії, Індії у діяльність банків впроваджується управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management або ВСМ). За визначенням Інституту безперервного планування [3], ВСМ це цілісний управлінський процес, із допомогою якого можна ідентифікувати потенційні загрози та сформувати платформу для забезпечення

стійкості та можливості вчасно реагувати на проблеми, які загрожують інтересам головних акціонерів, репутації, бренду та вартості основних активів. Відповідальними за впровадження та реалізацію таких антикризових програм, як правило, є працівники спеціально створених департаментів. У випадку, якщо банк невеликий, утримання спеціального персоналу є недоцільним. В такому разі у деяких країнах для полегшення впровадження безперервного бізнес-менеджменту законодавчо розроблені методології розробки антикризових планів для різних видів діяльності банку. Так, у США сформовано конкретну систему щодо розробки плану управління безперервністю діяльності в умовах даної країни, яка містить типові плани, методологію, сутність передбачення кризових ситуацій тощо. Впровадження такої концепції в діяльність значно спрощує антикризове управління банків [4.].

В сучасній практиці вітчизняних банків діють підрозділи, які можуть спрогнозувати та, при застосуванні певних заходів, знизити ризик виникнення криз – це безпосередньо відділ ризик-менеджменту та служба внутрішнього аудиту. Функціонування зазначених департаментів у банку дозволяє реалізувати концепцію антикризового управління в банку [2].

Основні цілі роботи антикризової служби можна сформулювати наступним чином: розробка та реалізація попереджувальних антикризових заходів – дана ціль є пріоритетною при роботі банку у періоди відсутності гострих кризових проявів, розробка критеріїв та переліку заходів по антикризовому управлінню банком в період гострої фази кризи [2].

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 [2].

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 [2].

Відтак, у випадку практичного втілення запропонованої концепції побудови системи антикризового управління банку, слід чітко розділяти повноваження та функції між службою з антикризового управління та відповідними підрозділами банку, а також виокремити характерні напрями діяльності антикризової служби. Для ефективної організації даної системи варто обрати службу внутрішнього контролю, оскільки вона підпорядковується не менеджменту банку, а наглядовій раді.

Література

1. Коваленко Д. І. Організація антикризового управління в банківському секторі економіки [Електронний ресурс] / Д. І. Коваленко // Режим доступу: http://knutd.com.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/kovalenko.pdf.

2. Коренєва О. Г. Формування системи антикризового управління в банківських установах [Електронний ресурс] / О.Г. Коренєва // Ефективна економіка. – 2012. – №5 – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=1150>.

3. Glossary of General Business ontinuity Management Terms The Business Continuity Institute [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.thebci.org/Glossary.pdf>.

4. Зверяков О.М. Антикризове управління банком в умовах фінансової нестабільності [Електронний ресурс] / О. М. Зверяков // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2011. – № 3 (43). – 80-85. – Режим доступу: http://vsed.oneu.edu.ua/files/full/2011/vsed_43-2011.pdf, с.84-90.