

УДК 336.71

АНТИКРИЗИСНАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

Ч.Б. Аламанова, С. Бекташева

Приведены теоретические и практические основы разработки антикризисной устойчивости банка в условиях финансовых кризисов, выявлены проблемы разработки антикризисной стратегии банка.

Ключевые слова: кризис; банк; стратегия; устойчивость; эффективность.

В течение XX–XXI вв. почти нет страны, не испытавшей в той или иной степени кризис в банковской системе. По оценкам экспертов МВФ, в период с 1970 по 2007 г. в мире произошло 208 валютных кризисов, 124 банковских кризиса, 80 кризисов суверенного долга и 52 комплексных кризиса, сочетающих несколько их видов [1, с. 27].

Последствия как финансовых, так и банковских кризисов, приводят к необходимости проведения исследований по выявлению и изучению причин и факторов их возникновения с целью выработки антикризисной стратегии банка. Отсутствие в системе банковского менеджмента антикризисной составляющей усиливает недоверие к банковской сфере, снижает ее эффективность.

Несовершенство методологии и инструментария прогнозирования банковских кризисов не позволяет в полной мере описать все многообразие и сложность факторов, способствующих накоплению кризисного потенциала в банковских системах, что, в свою очередь, обуславливает выбор неэффективных стратегий антикризисного регулирования как банковской системы в целом, так и отдельных банков.

Деятельность коммерческих банков подвержена влиянию многообразных кризисных факторов, поэтому на наш взгляд, необходимо определить ряд кризисных факторов, которые необходимо учитывать при разработке антикризисной стратегии.

Известны наиболее распространенные определения банковских и валютных кризисов, сформулированные экономистами Франкелем и Роузом (Frankel and Rose, 1996), Демиргук-Кунтом и Детражиа (Demirguc-Kunt and Detragiache, 1998) [2, с. 70–71]. По их мнению, ситуация в банковской системе может быть оценена как кризисная, если присутствуют одно из перечисленных ниже условий:

- доля неработающих активов в общем объеме активов превышает 10 %;

- затраты на восстановление банковской системы превышают 2 % ВВП;
- проблемы банковского сектора приводят к национализации значительной (свыше 10 %) части банков;
- происходит массовое изъятие депозитов или налагаются ограничения по их выплатам, объявляются “банковские каникулы”.

Трудно согласиться с мнением М. Бунятына, что банковский кризис относится к разновидности кредитного кризиса [3, с. 12]. На наш взгляд, банковские кризисы – это такое состояние банковской системы, при котором происходит аккумуляция невозвратных активов в отдельных банках, массовое изъятие вкладов, паника среди вкладчиков, кризис платежной системы, банкротство отдельных банков, которые вызывают проблемы и в остальных банках системы.

Поэтому так необходимы исследования теоретических основ определения сущности, причин и последствий банковских кризисов, выявления их типов и разновидностей, закономерностей и особенностей проявления, взаимосвязи и взаимообусловленности с финансовыми кризисами.

Исторический ход мировой экономики подтверждает, что кризисам подвержены как развитые, так и развивающиеся страны, причины их весьма многообразны. Понимание многообразия причин кризисов, закономерностей их развития позволит разработать антикризисные программы, которые будут учитывать региональные, страновые, национальные, политические и многие другие факторы.

Необходима разработка антикризисной программы как для банковской системы в целом – как наиболее подверженному и “чувствительному” сектору экономики, так и для любого участника данного рынка. Такая программа должна быть эффективной и действенной, а не существовать “только на бумаге”. Система антикризисного менеджмента в коммерческих банках должна учи-

тывать стратегическое развитие страны и банковского сектора, должна быть построена на основе комплексной риск-оценки менеджмента банка, особенно в отношении высокодоходных операций. Банк должен исходить из специфики и условий деятельности, собственного опыта ведения бизнеса, понимать и учитывать взаимосвязи бизнес-процессов для обеспечения их непрерывности и согласованности, обеспечивая тем самым реализацию целей деятельности банка при любых условиях, включая форс-мажор. Система антикризисного менеджмента как инструмент управления рисками в части поддержания бизнес-процессов должна не мешать, а помогать бизнесу для обеспечения операционной устойчивости и противостояния кризисным проявлениям в экономике.

Изучение нормативной базы нескольких коммерческих банков Кыргызстана выявило полное отсутствие такого важного направления в деятельности банка, как кризис-менеджмент и отсутствие антикризисной программы (стратегии). Антикризисная стратегия коммерческого банка, на наш взгляд, – это стандарты банка, определяющие систему мероприятий и подробные указания, направленные на обеспечение эффективной, бесперебойной работы и алгоритмизацию операционных, финансовых и маркетинговых бизнес-процессов в деятельности банка, риск- и кадрового менеджмента, в том числе:

- на уровне, достаточном для снижения последствий и/или смягчения угрозы или кризиса;
 - на уровне, необходимом для обеспечения выполнения обязательств банка за определенный период времени;
 - иметь стратегию своего дальнейшего развития и достижения конкурентных преимуществ.
- Ключевыми факторами определения антикризисной стратегии банка являются:
- согласование общих приоритетов банка и средств их достижения;
 - разработка и реализация строгой координации работы банка;
 - формализация решений руководства для уменьшения риска принятия неверных либо несогласованных между собой управленческих решений;
 - создание базы отчета или “сценария” для последующих процессов принятия решений, контроля и оценки успешного хода деятельности организации;
 - определение критериев качественного менеджмента для эффективного достижения конечных результатов деятельности банка, а также определения стратегических целей и задач.

Процесс подготовки антикризисной стратегии можно представить в виде выполнения следующих обязательных этапов:

1. Определение векторности и влияние возможных источников возникновения кризиса.
2. Формулирование философии и миссии банка в области реализации антикризисной стратегии.
3. Консолидированный анализ экзогенных и эндогенных факторов, влияющих на деятельность банка в целом, или одного из его структурных подразделений, или одного из направлений его деятельности.
4. Планирование антикризисной стратегии, включая альтернативные варианты.
5. Выбор варианта, обеспечивающего наибольшую эффективность стратегического управления банком вообще и ключевыми бизнес-процессами, в частности. На данном этапе банк должен предусмотреть наиболее эффективный баланс между необходимыми вложениями в обеспечение антикризисной стратегии и степенью риска.
6. Разработка механизмов реализации стратегии и соответствующих задач, мероприятий и рекомендаций. Банк должен разработать сценарии, исходя из ранее проведенного анализа и возможной степени тяжести воздействия конкретного негативного события.
7. Организация ресурсной, информационной и методической платформ, необходимых для реализации антикризисных программ. Банк должен принимать во внимание ресурсы как непосредственно связанные с осуществлением банковских операций и иных сделок, так и обеспечивающие деятельность банка в целом.
8. Формализация и тестирование внедрения и/или выполнения антикризисных программ и мероприятий. Основными подходами при проектировании программ, необходимых мероприятий и документировании процедур должны быть простота и практичность, что позволит действовать эффективно в условиях форс-мажорных обстоятельств.
9. Контроль и оценка результатов тестирования антикризисных программ и мероприятий. Банку необходимо провести тестирование и последующий анализ результатов по основным процессам и продуктам, соответствующих документов, в случае необходимости организовать целевые встречи с персоналом.
10. Контроль и корректировка антикризисных программ и стратегий по результатам тестирования внедрения и/или выполнения антикризисных программ и мероприятий для эффек-

Ч.Б. Аламанова, С. Бекташева

тивного достижения конечных результатов, стратегических целей и задач.

Литература

1. Глобальный кризис и антикризисная политика Центрального банка Азербайджана / Э.С. Рустамов // Деньги и кредит. 2010. № 1.
2. Рудый К.В. Финансовые кризисы: теория, история, политика / К.В. Рудый. М.: Новое знание, 2003.
3. Корзов Е. Модель выявления и предсказания банковского кризиса (зарубежный и российский опыт) / Е. Корзов // Международные банковские операции. 2004. № 3.