

Михалицкая Н.Я. Финансовая безопасность предприятий и ее индикаторы.

Рассмотрены теоретические подходы к определению понятия «финансовая безопасность предприятия» и предложено собственное виденье содержания данной категории. Раскрыты основные индикаторы финансовой безопасности предприятия как подсистемы его экономической безопасности.

Ключевые слова: предприятие, финансовая безопасность, угроза.

Myhalitska N.Ya. Financial Security of Enterprises and its Indicators.

The paper considers theoretical approaches to the definition of «enterprise financial security» and presents the author's own version of the content of this category. The basic indicators of the enterprise financial security as a subsystem of economic security are examined.

Key words: enterprise, financial security, threat.

УДК 336.71(043.5)

О.В. Горалько

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

Розглянуто сутність антикризового управління банківською діяльністю, проведено комплексне дослідження системи антикризового управління в банку як цілісної системи та проаналізовано процес антикризового управління банком для підтримки стабільності банківської системи, зменшення негативних наслідків світової фінансової кризи та підвищення рівня фінансової безпеки.

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

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 та знизити рівень фінансової безпеки.

Стан дослідження. Вирішенню проблем забезпечення антикризового управління банківською діяльністю в контексті фінансової безпеки присвячена значна кількість досліджень таких вчених, як: І. Аллен, М. Воронько, О. Барановський, О. Дзюблук, М. Єрмошенко, М. Савлук, Н. Шелудько, О. Шматов та ін.

Разом з тим, узагальнення опублікованих за даною проблематикою робіт дозволило зробити висновок, що багато з важливих аспектів досліджуваної проблематики не отримали самостійного висвітлення в економічній літературі, що й зумовило вибір дослідження.

Мета роботи – провести комплексне дослідження системи антикризового управління в банку, враховуючи особливості банківської діяльності.

Виклад основних положень. Поняття «антикризове управління в банку» у вітчизняній теорії та практиці з'явилося порівняно недавно. Необхідно відзначити, що на даному етапі немає єдиного підходу до визначення поняття «антикризове управління в банку».

На сьогодні у вітчизняній та у зарубіжній науковій літературі використовуються різні терміни та визначення для його окреслення (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення антикризового управління банківською системою, банком

Автори визначень	Визначення антикризового управління банківською системою, банком
В. Коваленко, О. Крухмаль	Антикризове управління банківською системою передбачає систему управлінських заходів та рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання криз і їх причин на всіх рівнях банківської системи [8]
А. Тавасієв	Антикризове управління в банку – це управлінський процес, що має упереджувальний характер, здійснюється на стратегічних засадах, починається та продовжується з перших днів існування банку, постійно і завжди [12]

Продовження таблиці 1

<p>О. Дзюблюк, Р. Михайлюк</p>	<p>Механізм управління фінансовою стійкістю – цілісна система взаємопов’язаних елементів, що відображають відповідні заходи банківського менеджменту з управління фінансовою стійкістю комерційних банків [5]</p>
<p>К. Гореліков</p>	<p>Антикризове регулювання банківського сектора спирається на систему попередження та діагностики криз в національній банківській системі [4]</p>
<p>А. Анісімова</p>	<p>Механізм антикризового менеджменту – це сукупність умов діяльності, що встановлені на певний момент часу, а також набір інструментів, методів, прийомів і контрольних показників з формування та розподілу доходів, управління активами та пасивами, які виступають засобом збереження фінансових результатів [1]</p>
<p>З. Зейналов</p>	<p>Антикризове управління банківською системою передбачає стратегічне управління розвитком банківської системи країни, управління поточним функціонуванням розвитку всіх банків шляхом визначення обов’язкових правил їх діяльності, оперативне управління діяльністю кредитних організацій, що перебувають в кризовій ситуації [7]</p>
<p>О. Савінова</p>	<p>Антикризове управління банком – це сукупність зовнішніх та внутрішніх впливів, що забезпечують на всіх життєвих етапах банківських послуг відновлення та стабілізацію діяльності кредитної установи, якщо вона перебуває в кризовому стані [11]</p>

Вважаємо, що **антикризове управління в банку** – це фінансові відносини, що представляють собою комплексну систему управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ з метою підвищення рівня фінансової безпеки, зменшення наслідків ураження кризою та подальшого розвитку банку шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту.

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, що скеровані 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. В результаті досягнення таких цілей підвищується рівень платоспроможності та фінансової безпеки банку. Підсистема забезпечення визначає склад, рівень якості та організацію забезпечення системи і становить передумову нормального та ефективного функціонування механізму антикризового управління. Функціональна підсистема відповідає за розробку та реалізацію процесу антикризового управління.



Рис. 1. Підсистеми антикризового управління банком

Виділення підсистеми зовнішнього середовища є необхідним, оскільки банк не може прямо впливати на негативні зовнішні фактори, а лише спроможний зменшити рівень впливу, пристосовуючись до визначених умов. Підсистема «виконуючий-керівник» визначає зворотній зв'язок від тих, хто виконує, 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 рис. 2.

Діагностика – це система цільового фінансового аналізу, спрямованого на виявлення можливих тенденцій і негативних наслідків кризового стану [3]. Діагностика фінансового стану банку є одним з найважливіших етапів антикризового управління, оскільки від інформації, яка збирається на цьому етапі, залежать 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.

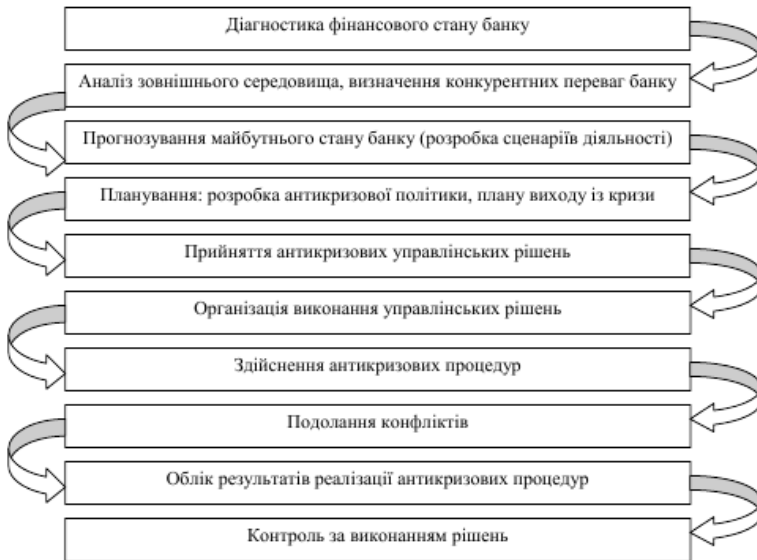


Рис. 2. Етапи антикризового управління банком

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; продуктовий 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 [13].

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. 2).

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.

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 у засобах масової інформації;
зниження грошових потоків як наслідок зростання негативного дисбалансу	небажання кредиторів банку збільшувати чи пролонгувати кредити

На даному етапі застосовуються наступні методи аналізу: трендовий, структурний, порівняльний фінансовий аналіз, аналіз фінансових коефіцієнтів, аналіз фінансових ризиків, факторний аналіз [10].

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, про-

аналізувати та розробити необхідний комплекс дій оздоровлення банку з метою запобігання банкрутству [2].

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 правки 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 [9].

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 [6]. 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 є одним із найважливіших процесів антикризового управління, оскільки оперативна та повна інформація, отримана на цьому етапі дозволить вчасно прийняти раціональні управлінські рішення, покращити платіжну позицію банку та підвищити рівень фінансової безпеки банківської системи загалом.

1. Анисимова А.В. Совершенствование механизма антикризисного управления банковской системой / А.В. Анисимова. – Ставрополь, 2005. – 24 с.

2. Атаманчук Г. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы): учеб. пособие / Г. Атаманчук. – М.: ОАО «НПО Экономика», 2000. – 302 с.

3. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2005. – 600 с.

4. Гореликов К.А. Антикризисное регулирование банковского сектора в условиях российской экономики / К.А. Гореликов. – М., 2003. – 24 с.

5. Дзюблюк О.В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи: монографія / О.В. Дзюблюк, Р.В. Михайлюк. – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – 316 с.

6. Жаворонкова Е.Н. Стратегический контроль в антикризисном управлении / Е.Н. Жаворонкова. – М., 2007. – 24 с.
7. Зейналов З.Г. Антикризисное управления банковской системой в развивающейся экономике / З.Г. Зейналов. – СПб., 2008. – 24 с.
8. Коваленко В.В. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи: монографія / В.В. Коваленко, О.В. Крухмаль. – Суми: УАБС НБУ, 2007. – 198 с.
9. Корнеев В.В. Антикризисный менеджмент стабилизации финансовых рынков / В.В. Корнеев // XII Всеукраїнська науково-практична конференція (12–13 листопада 2009 р.): тези доповідей. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – Т. 1. – С. 69–73.
10. Лигоненко Л.А. Антикризисное управление: современное состояние, методическое и кадровое обеспечение / Л.А. Лигоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 4. – С. 59–63.
11. Савинова Е.А. Антикризисное управление коммерческим банком / Е.А. Савинова. – СПб., 2005. – 24 с.
12. Тавасиев А.М. Антикризисное управление кредитными организациями: учеб. пособие / А.М. Тавасиев. – М.: Юнити-Дана, 2006. – 480 с.
13. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: учеб. пособие / А.Д. Чернявский. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.

Горалько О.В. Антикризисное управление банковской деятельностью в контексте финансовой безопасности.

Рассмотрена сущность антикризисного управления банковской деятельностью, проведено комплексное исследование системы антикризисного управления банка как целостной системы и проанализирован процесс антикризисного управления банком для поддержки стабильности банковской системы, уменьшения негативных последствий мирового финансового кризиса и повышения уровня финансовой безопасности.

Ключевые слова: мировой финансовый кризис, антикризисное управление, система антикризисного управления, диагностика финансового состояния, индикаторы наступления кризиса, антикризисные процедуры, антикризисная политика, план финансового оздоровления, финансовая безопасность.

Horalko O.V. Banking Anticrisis Management in the Context of Financial Security.

The article considers the essence of banking anticrisis management, makes a complex research of the system of anticrisis management in a bank as integral system and analyses the process of anticrisis management of a bank is for supporting stability of banking system, minimization of negative consequences of the world financial crisis and increase of financial strength security.

Key words: world financial crisis, anticrisis management, system of anticrisis management, diagnostics of the financial state, indicators of crisis emergence, anticrisis procedures, anticrisis policy, plan of the financial recreation, financial safety.