Курсовая работа

Тема: Антикризисное управление в коммерческом банке

Введение

Банковская система - это важнейшая сфера национального хозяйства любого развитого государства. Ее практическая роль определяется тем, что она управляет в государстве системой платежей и расчетов; большую часть своих коммерческих сделок осуществляет через вклады, инвестиции и кредитные операции; наряду с другими финансовыми посредниками банки направляют сбережения населения к фирмам и производственным структурам.

Находясь в центре экономической жизни, обслуживая интересы производителей, банки опосредуют связи между промышленностью и торговлей, сельским хозяйством и населением. Банки - это атрибут не отдельно взятого экономического региона или какой-либо одной страны, сфера их деятельности не имеет ни географических, ни национальных границ, это планетарное явление, обладающее колоссальной финансовой мощью, значительным денежным капиталом.

Во всех странах предотвращению банковских кризисов уделяется большое внимание, и государство оказывает существенную поддержку банкам, переживающим финансовые кризисы, по восстановлению их деятельности и доверия к ним, поскольку совершенно ясно, что без устойчивой банковской системы невозможно развивать экономику страны, решать социальные задачи.

Банковское дело как особый вид предпринимательства в силу своей общественной роли, специфичности функций, рискованности, открытости и зависимости от изменений конъюнктуры рынка, требует особого подхода в управлении, применения профилактических и превентивных мер по недопущению кризисных ситуаций.

В течение XX века практически не осталось страны, не испытавшей кризис в банковской системе в той или иной мере. Последствия, которые влекут за собой как валютные, так и банковские кризисы, делают актуальными проблемы, посвященные изучению факторов, являющихся предпосылкой для нарастания негативных тенденций в банковском секторе, выявлению и изучению непосредственных причин современных банковских кризисов, форм их проявления и последствий, а также для выработки адекватных программ антикризисного управления банковской деятельности.

Переходное состояние российского банковского бизнеса, осуществление реструктуризации и модернизации банковской отрасли, появление на рынке проблемных банков обусловили потребность в антикризисном управлении коммерческими банками. Отсутствие в системе банковского менеджмента антикризисной составляющей усиливает недоверие к банковской сфере, снижает ее эффективность.

Можно сказать, что разработка теории антикризисного управления это заказ практики, причем потребность в антикризисном управлении возникает не только в экономике переходного периода, но в развитых рыночных экономиках западных стран.

Трудно переоценить значимость обеспечения стабильного развития банковской системы и актуальность проблемы совершенствования антикризисного управления и предотвращения банковских кризисов. Об актуальности данной проблемы свидетельствует также ее включение в число первоочередных задач Банка России, о чем говорится в Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации, а также в направлениях работы Государственного Совета при президенте.

Цель данной курсовой работы - изучить причины возникновения и формы проявления современных банковских кризисов, возможность их прогнозирования, а также методы и инструменты антикризисного управления, как профилактики банкротства.

Глава 1.Кризисные явления в банковском секторе

1.1 Понятие кризиса отдельного банка

Кризис любого предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды.

Банковский кризис можно определить, как неспособность банковской системы выполнять свои основные функции аккумуляции и мобилизации временно свободных денежных средств, предоставления кредитов, проведения расчетов и платежей в экономике страны. Кризисная ситуация в банке характеризуется резким увеличением доли сомнительной и безнадежной задолженности в кредитных портфелях банков, ростом их убытков в связи с переоценкой непокрытых рыночных позиций, уменьшением реальной стоимости банковских активов. Все это ведет к массовому ухудшению платежеспособности банков и отражает неспособность банковской системы осуществлять эффективное распределение финансовых ресурсов.

Статистически снижение эффективности распределения ресурсов наиболее отчетливо проявляется в увеличении доли просроченных кредитов в общем объеме банковских кредитов. Основным сигналом является возникновение кризиса ликвидности, который не только может поражать ограниченное число неплатежеспособных банков, но и захватывать стабильные банки.

Банки, как правило, предусматривают определенные потери в своем портфеле активов. Однако никогда не было и не будет абсолютно безопасных кредитов, выдаваемых частному сектору, поскольку существует проблема асимметричных потоков информации. Солидные и платежеспособные банки покрывают эти убытки за счет заранее созданных рисковых резервов. Банки рассчитывают степень риска по каждой статье активов и создают соответствующие фонды для компенсации ожидаемых потерь.

Вариантами банковского кризиса являются:

* стратегический кризис (угроза потенциалу развития);
* кризис результатов (угроза финансовым результатам деятельности, их потеря, дефицит баланса - превышение пассивов над активами);
* кризис ликвидности (опасность потери ликвидности вследствие превышения пассивов над активами).

Определение степени риска не возврата кредитов и принятие превентивных мер является обязательным условием нормального функционирования банков.

Состояние функционирующего отдельного банка можно признать «нормальным», если он, в частности:

* не нарушает действующего законодательства (общего и банковского) и требований органов, регулирующих банковскую деятельность;
* своевременно, качественно и на приемлемых условиях проводит все надлежащие платежи клиентов, а также платежи по собственным обязательствам;
* в пределах располагаемых ресурсов выдает заемщикам денежные кредиты на приемлемых для обеих сторон рыночных условиях под надлежащее обеспечение, проводит другие необходимые клиентам банковские операции;
* стабильно выполняет обязательные для КО нормативы;
* получает нормальную в текущих условиях прибыль;
* не допускает конфликтного развития отношений внутри организации.

Невыполнение этих основополагающих требований будет означать соответственно, что банк находится в кризисе.

Непосредственная оценка параметров кризиса предусматривает:

* оценку вероятных признаков угрозы кризиса;
* повышенный уровень бдительности при мониторинге внешней и внутренней среды с целью раннего обнаружения признаков кризисной ситуации;
* выявление отклонений параметров ситуаций от нормы, выявление слабых сигналов;
* установление причинно-следственных связей и прогнозирование возможных направлений развития кризиса, масштабов потенциальных потерь;
* определение и оценивание факторов, влияющих на развитие кризисной ситуации, выяснение их связей и взаимосвязей;
* создание необходимых обратных связей для отслеживания состояния и развития кризисного явления. (см. Приложение 1)

1.2 Важнейшие формы проявления кризиса

Кризис может иметь бесконечно много форм проявления (признаков). Разные специалисты называют различные их перечни, причем ни один из этих перечней не может считаться полным, закрытым. Сгруппируем их в следующие 3 категории.[[1]](#footnote-1)

Финансовые:

* недостаток собственных средств или невыполнение установленных обязательных нормативов;
* текущие убытки либо превышение используемой прибыли над фактически полученной и /или непогашенные убытки предшествующих лет;
* неисполнение обязательных платежей, а также неспособность погашать кредиторскую задолженность в надлежащие сроки;
* неустранение фактов нарушений установленного порядка обязательного резервирования;
* нерациональная политика привлечения и размещения средств, в частности, реальное отсутствие перспективы возврата привлеченных средств либо необоснованное использование краткосрочных займов для финансирования долгосрочных активов;
* иммобилизация средств в затраты капитального характера;
* низкое качество кредитного портфеля;
* задолженность по выплате дивидендов или прекращение их выплаты.

Производственные:

* невыполнение нормативных требований Банка России о создании системы управления рисками/или системы внутреннего контроля;
* непредставление предусмотренной в законодательстве отчетности;
* увольнение основного управленческого персонала без должной его замены;
* ухудшение позиций на финансовых рынках, ограничение круга проводимых операций;
* существенная зависимость от конкретного клиента, проекта, направления деятельности;
* агрессивная процентная политика для привлечения средств клиентов, значительное превышение процентных ставок ближайших банков-конкурентов.

Прочие:

* невыполнение в установленные сроки требований Банка России и /или взятых на себя обязательств по устранению недостатков, включая недостатки в деятельности филиалов;

Несоблюдение требований в формированию уставного капитала (использование для этого ненадлежащих активов);

* судебные иски, которые в случае успеха истца могут завершиться невыполнимым для данной КО решением суда.

Открытая форма кризиса - банковские банкротства, которым до Великой Депрессии предшествовали банковские паники, выражавшиеся в массовых изъятиях вкладов из банков. В кризисах последнего времени, главным образом, благодаря системе страхования вкладов и различным формам явных и неявных гарантий со стороны государства, «набеги» вкладчиков на банки стали редкостью. В современных условиях переход кризиса из скрытой формы в открытую в значительной степени предопределяется спецификой институционально-правовой базы страны и мерами со стороны ЦБ и других регулирующих органов по отношению к проблемным банкам. В западной практике термин банковский кризис часто применяется именно к открытым формам кризиса.

Кризис КО не возникает одномоментно, а развивается, разворачивается во времени. Это относится и к формам его внешнего проявления.

1.3 Основные причины возникновения кризисной ситуации

Плохое управление и (или) негативные внешние факторы могут привести к кризису банка, который становится явным, когда существующие резервы и капитальная база не могут покрыть все убытки по статьям активов. В этом случае акционеры теряют свои первоначальные вложения, и требуется дополнительное финансирование для покрытия всех убытков.

Опыт зарубежных стран и Российской Федерации показывает, что банковские кризисы отражают сложный процесс приспособления банковских систем к новым макроэкономическим условиям.

Либерализация внешнеэкономических отношений и отсутствие макроэкономического регулирования банковского сектора в развитых и развивающихся странах, глобализация финансового рынка, рыночные реформы в странах с переходной экономикой - перечисленные процессы развивались достаточно болезненно, повышая на первых этапах макроэкономическую неустойчивость и несбалансированность экономики, что отрицательно сказываясь на состоянии банковских балансов. На фоне возросшей неустойчивости банковской системы оказались крайне восприимчивы к таким традиционным факторам банковских кризисов, как экономический спад, потрясения в реальном секторе экономики.

Спад производства, ухудшение платежеспособности предприятий-заемщиков банков являются традиционной причиной банковских кризисов. Степень влияния кризиса в экономике на банковскую систему зависит от многих факторов. Однако важно выделить базисную причину - состояние самой банковской системы к началу экономического кризиса. Речь идет, прежде всего, о ликвидных позициях банков, о том, насколько их обязательства обеспечены собственным капиталом, каково качество их кредитного портфеля.

В то время как каждый в отдельности банковский кризис имеет свою динамику, всегда можно выделить основные общие составляющие данного кризиса.

По результатам экономических исследований, проводимых рядом отечественных экономистов, ухудшение финансового положения значительного числа коммерческих банков является следствием внешних и внутренних причин, обострившихся в банковском секторе.

Внешние причины – подразделяются на три вида: экономические, политические и социальные. К экономическим причинам банковского кризиса можно отнести:

1) Кризисное состояние экономики в целом. ( Банковская система не может быть сильной в условиях кризисного состояния экономики страны – это часть экономики, которая испытывает на себе весь спектр негативных влияний, включая кризис неплатежей, инфляцию, тяжелое налоговое бремя и т.д.);

2) Проведение ЦБ РФ жесткой реструкционной политики. Поддержание учетной ставки на высоком уровне, повышение норм обязательных отчислений в резервные фонды;

3) Введение в ЦБ РФ валютного коридора.

Также одним из факторов, который может оказать значительное влияние на состояние банковской системы, являются рыночные реформы.

Несомненно, что цель рыночных реформ - способствовать оздоровлению и развитию экономики, в том числе и банковской системе. Однако в краткосрочном и среднесрочном плане реформы могут провоцировать и (или) усугублять кризисные процессы в банковской системе.

При проведении реформ огромную роль играет выбор момента, скорость и последовательность реформаторских действий. Либерализация и отсутствие макроэкономического регулирование в условиях спада и макроэкономической нестабильности при непродуманной и непоследовательной системе контроля над банками, как правило, оказывает разрушительное воздействие на банковскую систему.

Причиной банковских кризисов могут стать последствия стабилизации экономики. В этом случае следует различать негативное влияние незавершенных стабилизационных программ и слишком резких ограничений, принятых без учета потенциальных последствий для банковской системы.

Внутренние причины – подразделяются на два вида:

1) Проблемы управления в банке:

* потери ключевых сотрудников аппарата управления;
* вынужденные остановки связанные с управлением, а также нарушения ритмичности банковского процесса;
* участие банка в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом;
* потеря основных клиентов;
* недооценка постоянного технического и технологического обновления банка;
* чрезмерная зависимость банка от какого-либо одного конкретного проекта или вида активов;
* излишняя ставка на успешность и прибыльность нового проекта;
* неэффективные долгосрочные соглашения и проч.;

2) Проблемы, связанные с выбранной политикой работы:

* повторяющиеся существенные потери;
* превышение некоторого критического уровня просроченной кредиторской задолженности; - чрезмерное использование дорогих заемных средств в качестве источников;
* низкие значения коэффициентов ликвидности;
* нехватка оборотных средств (функционирующего капитала);
* увеличивающаяся до опасных пределов доля заемных средств в общей сумме источников средств;
* неправильная реинвестиционная политика;
* превышение размеров заемных средств над установленными лимитами;
* наличие просроченной дебиторской задолженности и прочее.

Наконец, могут быть причины, которые по происхождению являются одновременно и внешними, и внутренними. К таковым можно отнести, в частности:

* потерю банком деловой репутации среди других коммерческих организаций, что может выразиться в закрытии на него лимитов(происходит вне банка, на рынке, но на основе оценки участниками рынка, тех процессов, которые имеют место внутри банка и вокруг него;
* рост дебиторской задолженности (в этом может быть вина обеих сторон - и самого банка, и его должников);
* энергичный отток из банка вкладов физических лиц, массовое предъявление к нему требований другими кредиторами.

Внешние факторы способны воздействовать на всю банковскую систему целиком, тогда как внутренние – это внутренний мир банков. Воздействовать на внешние причины кризисных явлений одному отдельно взятому банку просто не под силу. Однако, кризис одного банка вполне реально может затронуть всю банковскую систему. Отсюда следует, что реальным шагом, с помощью которого банк может выправить свое финансовое состояние, является непосредственное воздействие на внутренний менеджмент и на политику банка: только, изменяя структуру этих составляющих, кредитная организация может как-то выправить свое финансовое положение.

2. Антикризисный менеджмент: методы и инструменты

2.1 Сущность банковского антикризисного менеджмента

Термин «антикризисное управление (менеджмент)» возник сравнительно недавно. Считается, что причина его появления это возникновение большого количества предприятий, находящихся на грани банкротства.

Развитие каждой банковской системы необратимо сталкивается с проблемой выхода их кризисного состояния. Задачей антикризисного менеджмента является минимизировать негативный эффект воздействия кризиса на социально-экономический объект управления, а также максимизировать его полезный результат.

Особое значение в организации кризис-менеджмента является диагностика кризиса. Основными задачами процесса диагностики кризисных ситуаций и состояния банкротства являются анализ финансового состояния банка и его прогноз на предстоящий период, своевременное обнаружение причин и основных факторов, способствующих развитию кризисных ситуаций, мониторинг внешней и внутренней среды банка и прогноз ее развития.

В целях своевременной диагностики банковского кризиса, прежде всего, осуществляется мониторинг внешних и внутренних условий деятельности банка (выявление, анализ и прогнозирование). С этой целью осуществляются сбор и обработка информации, формирование и накопление баз данных, анализ информации, оценка факторов кризиса. При этом необходимо уделить особое внимание быстроте, полноте, корректности проведенной работы.

Также для диагностики потенциальных кризисов следует провести экспертное оценивание некоторых характерных показателей. Экспертный анализ можно расширить в зависимости от конкретной ситуации и других факторов, весомых с точки зрения риска. При анализе кризисных явлений характерными являются: финансово-экономические показатели, оценка действий руководства и сотрудников, другие показатели. Результаты экспертного оценивания оформляются в виде аналитической записки, справки, прогноза или рекомендаций. На следующем этапе эти материалы могут использоваться в качестве исходных данных для выработки стратегии преодоления кризиса. ( см. Приложение 1.)

2.2 Методы превентивного антикризисного управления

Антикризисное управление в банке должно иметь место не только тогда, когда кризис уже наступил (в этом случае оно окажется скорее всего запоздалым), а начинаться и продолжаться с первых дней его существования, постоянно и всегда.[[2]](#footnote-2)

Для этого должны профессионально и результативно применяться методы превентивного (упреждающего) антикризисного управления. Оно включает в себя следующие методы:

1) Антикризисный мониторинг. На постоянной основе внешней и внутренней среды объекта 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 такие:

* специализированный 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.

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.

Реализация данных стратегий поможет максимально повысить осознание служащими банка проблем безопасности и предотвратить кризисные ситуации.

Внутренний анализ и контроль. В структуре коммерческого банка желательно (для крупного банка обязательно) иметь, во-первых, отделы (группы), которые занимались бы анализом кредитного портфеля, уровня ликвидности, других показателей деятельности и финансовой устойчивости банка, включая маркетинговый анализ и стратегическое планирование. Во-вторых, отдел внутреннего аудита, призванный выполнять контрольно-аналитические функции.

При проведении внутреннего анализа необходимо исходить из того, что одним из основных условий стабильности работы банка является такой подбор клиентов и деловых партнеров, чтобы не допустить вовлечения банка в незаконные операции, в частности в «отмывание» незаконно или преступно нажитых денег. В этом направлении Банк России «советует» российским банкам руководствоваться «Рекомендациями по разработке кредитными организациями правил внутреннего контроля в целях противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» (письмо №99-Т от 13.07.2005 г.).

Антикризисное планирование. Открытая фаза развития кризиса в банке, как правило, протекает очень быстро, и в это время происходят существенные изменения почти по всем направлениям деятельности банка. Одни мероприятия не влияют друг на друга, но другие - очень тесно связаны между собой, хотя и имеют различные последствия для деятельности банка. Если условия, последствия, механизм и последовательность реализации антикризисных мер не будут определены заранее, то результативность работы будет сильно зависеть от случайного стечения обстоятельств, резко возрастет вероятность появления серьезных просчетов в управлении.

Чтобы этого избежать, в рамках подготовительных антикризисных мер должен быть составлен документ или пакет документов, содержащих план (планы) антикризисного управления. План действий в чрезвычайных ситуациях может быть как общим, так и ориентированным на конкретную ситуацию.[[3]](#footnote-3)

В плане действий, рассчитанным на чрезвычайные ситуации, 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. (см. Приложение 2)

6) Механизмы снижения рисков. События на финансовых рынках все чаще показывают, насколько уязвимы, могут быть гиганты банковской индустрии, несмотря на их кажущуюся прочность. По принятым во всем мире стандартам система защиты банков должна предусматривать три элемента:

* механизмы контроля рисков (риск-менеджмент);
* планы действий в чрезвычайных ситуациях с целью минимизации ущерба;
* меры с целью покрытия убытков.

Основная задача механизма контроля рисков - сформировать систему выявления и оценки рисков, также определить основные модели поведения для обеспечения их минимизации. Механизм контроля рисков чаще всего получает практическое воплощение в нескольких составляющих: в организационной структуре, в виде инструкций. К которыми должны руководствоваться все сотрудники банка в своей работе, в виде материальной инфраструктуры.

Выявление, оценкой и минимизацией рисков должны заниматься сотрудники и руководители всех подразделений банка. В крупных банках имеет смысл формирование специальной службы риск-менеджмента.

Специально выделенные риск-менеджеры должны:

* иметь четко определенные обязанности;
* иметь достаточные полномочия для принятия нужных решений;
* хорошо знать особенности бизнеса банка и обладать полной информацией о его положении на рынке;
* обеспечивать все подразделения и руководство банка точной, своевременной информацией в утвержденных формах и объемах.

В функции таких служб могло бы входить и создание планов действий на случаи кризисных ситуаций.

Службам риск-менеджмента следует добиваться того, чтобы финансовые риски банка постоянно отслеживались и находились в пределах утвержденных лимитов, полностью и своевременно отражались в управленческой информации.

Повышение безопасности банковского бизнеса. Помимо экономических угроз существуют прямые угрозы безопасности внутрибанковской сферы, связанные с функциональной деятельностью банков. Наиболее характерными приемами и способами совершения преступлений в банковской сфере являются махинации с невозвратом кредитов, мошенничество с ценными бумагами, прямое воровство, вовлечение банков в «отмывание» денег, получаемых от деятельности криминальных структур, международные финансовые преступления.

Привлечение независимых аудиторов. Важной может быть роль независимых аудиторов в предотвращении кризисного развития банка. Однако в России пока не стал инструментом. Способствующим своими рекомендациями обеспечению эффективной деятельности банков. Практика показывает, что аудит носит в России подтверждающий характер, на Западе - рекомендательный.

2.2 Инструменты антикризисного управления в банковском секторе

1) Инструменты государственного антикризисного управления.

В условиях банковского кризиса основные действующие лица – государство, вкладчики, кредиторы и владельцы банков – пытаются переложить друг на друга бремя расходов по спасению банковской системы. Тем не менее в силу особого значения банковской сферы для экономики государство просто не может оставаться в стороне и вынуждено использовать свои ресурсы для проведения антикризисных мероприятий. При этом применяется широкий арсенал инструментов по оздоровлению банковского сектора, который можно подразделить на три категории: финансовые, операционные и структурные.

Финансовые инструменты предназначены для решения насущных проблем и в основном заключаются в финансовой поддержке банков. Операционные инструменты акцентируют внимание на управлении и эффективности банка, а структурные призваны решать проблемы на уровне банковского сектора, занимаясь восстановлением или внедрением принципов конкуренции и надежности.

Применение финансовых инструментов характерно для системного кризиса, когда властям приходится решать проблемы ликвидности. Действия органов регулирования направлены на улучшение качества банковских активов, урегулирование обязательств, прямое увеличение капитала, то есть на улучшение баланса банка и восстановление его платежеспособности.

На начальной стадии кризиса обычной является поддержка проблемных банков центральным. Выступая в роли кредитора последней инстанции, центральный банк предоставляет банкам помощь при возникновении проблем ликвидности. Такая поддержка сводится обычно к выдаче кредитов временно неликвидным, но платежеспособным банкам, причем кредиты должны быть полностью обеспечены и стоить дороже, чем на рынке. Однако при системных проблемах трудно различить неликвидные и неплатежеспособные банки. Согласно проведенному в МВФ исследованию, оптимальная политика центрального банка должна сводится к предоставлению средств (для спасения банков) при ухудшении макроэкономической ситуации, помощь должна предоставляться систематически либо всем банкам, либо никому. Взимание штрафных ставок с кредитов может, с одной стороны, стимулировать скорейший возврат средств, с другой — заставить банк рискнуть: все или ничего, если ставка слишком высока

Для предотвращения массового оттока депозитов и паники государство может заявить о предоставлении гарантий, как для всего банка и по всем обязательствам, так и по целевым группам кредиторов. Гарантии могут относиться к мелким или ко всем вкладчикам, возможны гарантии по обязательствам в иностранной валюте. Предоставление гарантий может нести моральные риски (риски безответственного поведения управляющих), так как, рассчитывая на помощь со стороны, менеджеры способны решиться на рискованные действия. Этого можно избежать, внедрив контроль над банками, получившими гарантии.

Гарантий может оказаться недостаточно для предотвращения оттока депозитов. В условиях экономической нестабильности требуется наглядная демонстрация усилий государства по разрешению проблем, вызвавших кризис.

Для улучшения баланса банка могут быть использованы облигационные инструменты, обычно в комбинации с другими, например, в качестве замены для плохих активов (могут быть использованы необращающиеся облигации, что снижает возможность злоупотреблений). Таким образом, активы улучшаются в качестве, растут текущие доходы банков, так как по облигациям выплачиваются проценты.

Государство, помогая слабому банку, может перевести в него свои депозиты. В то же время снятие средств с депозитов в сильных банках для перевода их слабым может, в свою очередь, вылиться в неприятности для банков, из которых эти депозиты выводят. Государство может приобрести субординированные долги (банковские облигации, привилегированные акции) или передать денежные средства банку в обмен на права владения, осуществив капитализацию банка. Приобретение капитала имеет преимущества, так как предоставляет право на получение доходов при восстановлении прибыльности банка или при продаже доли государства. С другой стороны, активное выполнение функций владельца может быть политически нежелательно.

Недостатки управления практически всегда являются одной из основных причин банковских проблем, поэтому замена руководства – это наиболее важная немедленная мера для восстановления доверия. Инструменты, применяемые при слабом руководстве в банке, называют операционными. К ним относят: улучшение оценки кредитов, ценообразования на банковские услуги, управления рисками, рационализацию внутренних процедур, включая внутренний контроль. Все вместе это способствует улучшению структуры управления банком. Операционная реструктуризация ведет к улучшению отношений между руководством и владельцами, а в случае с банками, принадлежащими государству, установлению системы сдержек и противовесов через активное использование властями прав собственника.

Среди дополнительных мер следует также назвать контроль за трудовыми договорами с оплатой по результатам, снижение заработков менеджеров, понижение в должности старших менеджеров.

Одним из центральных аспектов операционной реструктуризации является фокусирование внимания банка на основном бизнесе. Это может включать закрытие или сокращение неприбыльных предприятий и филиалов в стране и за границей, отказ от параллельных направлений бизнеса, другие меры по усилению конкурентных преимуществ банка.

Твиннинг (соединение) представляет собой соглашение с надежным иностранным банком об операционной реструктуризации. Соглашения о Твиннинге использовались в странах с переходной экономикой в надежде на последующие вложения в капитал банка-партнера.

Структурные инструменты направлены на разрешение причин, лежащих в основе кризиса на уровне финансового сектора, фокусируют внимание на обеспечении честной конкуренции и общей надежности системы. Проблемы могут быть связаны со слишком жесткой или мягкой политикой лицензирования, конкурентным дисбалансом между государственными и частными банками.

Ликвидация несостоятельного банка является структурным инструментом в работе органов регулирования. Несостоятельные банки работают без должной мотивации и, соответственно, приумножают проблемы. В отсутствие прибыли менеджеры и владельцы могут пойти на махинации. Поэтому строгое регулирование закрытия банков повышает их заинтересованность в сотрудничестве.

Отзыв лицензии в разгар паники на начальном этапе кризиса может привести к ее усилению, массовому изъятию депозитов, бегству от национальной валюты и оттоку капиталов. Кроме того, принятие решения о спасении одного банка и закрытии другого обязательно вызовет нарекания в предвзятости и дискриминации. Возможным решением проблемы может стать подход, основанный на изучении прошлой деятельности банка, когда кредитный институт, столкнувшийся с проблемами впервые, может быть спасен. Помощь можно предоставлять тем банкам, которые разработали жизнеспособные планы по спасению.

Слияния могут оказаться эффективным инструментом для улучшения работы банка, особенно в странах с повышенным уровнем сегментации рынка, что может быть отражением излишне фрагментированного банковского законодательства. Упрощение законодательства и отмена специальных правил ускорит добровольные слияния. С точки зрения рыночных перспектив повышение эффективности (экономия на масштабе) является важной предпосылкой удачного слияния.

Экономия может быть достигнута при объединении банков с разными конкурентными преимуществами. Однако гармонизация различных корпоративных культур, особенно при слиянии частного и государственного банков, банков из разных стран, преодоление технических проблем (разные управленческие процедуры, электронные системы) связаны с высокими издержками, которые должны быть покрыты выгодами от объединения.

Слияние может быть мотивировано необходимостью избежать закрытия банка. В этом случае возможно насильственное слияние, например, когда власти обязывают банк, принадлежащий государству, принять активы и обязательства проблемного частного или государственного банка. Такие слияния могут и ослабить более сильный банк.

Неэффективные государственные банки часто становятся причиной системных проблем в банковском секторе. Интересно, что во время кризиса в эти банки приходят вклады населения, так как предполагается их полная гарантия государством. Если проблемы возникают в таких банках, то стратегия реструктуризации порой включает приватизацию. Она может быть инициирована и как составная часть мероприятий по отмене привилегий государственных банков. Это позволит выровнять конкурентные позиции и улучшит деловую среду для всей банковской сферы.

2) Внутренние нормативы и лимиты банка как антикризисный инструментарий.

Данный инструментарий является традиционным, но время от времени с необходимостью его обновления или актуализации может встретиться каждый банк.

Внутренние нормативы банка - это локальный аналог обязательных нормативов, устанавливаемых для кредитных организаций Центральным банком. Индивидуальные нормативы каждый банк при необходимости или желании разрабатывает для себя, вводит в действие и контролирует их выполнение самостоятельно. Главное о них можно свести к следующим моментам:

а) внутрибанковские нормативы должны быть жестче обязательных нормативов, установленных Центральным Банком, поскольку банк не выполняющий нормативы регулятора, рассматриваемые как минимальные общественные требования к соответствующим параметрам деятельности КО, рискует слишком многим. В том числе штрафами и даже потерей лицензии.

Так в указании оперативного (ненормативного) характера ЦБ № 2-Т от 17.05.2005 г. «О совершении сделок со связанными с банком лицами и оценке рисков, возникающих при их совершении» банкам рекомендовано устанавливать норматив (лимит) сделок на каждого отдельного заемщика, относящегося к числу связанных с банком лиц, в размере до 3% от величины собственного капитала банка. В этом случае банк, учитывая рекомендательный характер письма № 2-Т, может предусмотреть в своих внутренних документах величину указанного лимита конкретной сделки в размере скажем, 4%. Банк может превысит и этот собственный лимит, но только с письменно оформленного одобрения надлежащим органом управления. Однако в любом случае следует иметь в виду. Что представители Банка России несоблюдение его рекомендации, будут учитывать как негативный фактор при оценке качества управления банком и как фактор, говорящий о его недостаточной финансовой устойчивости.

б) внутрибанковские обязательные нормативы могут распространяться на более широкий круг параметров деятельности банка. Банк может установить для себя и такие нормативы, которые Центральный Банк не применяет.[[4]](#footnote-4) Количественные значения таких «сверхплановых» нормативов ничем не лимитируется, и банк определяет их самостоятельно.

в) система внутрибанковских нормативов может и должна быть гибкой, подвижной, то есть регулярно пересматриваться и уточняться.

Внутрибанковские лимиты могут быть следующих видов:

Внутренние финансовые - предельные значения сумм операций, разрешенные:

* исполнительным органом банка (правлению, кредитному комитету и др.) и отдельно - их руководителям;
* подразделениям банка (филиалы) и отдельно – их руководителям;
* отдельным ответственным сотрудникам ( дилеры, кредитным работникам и др.)

Клиентские финансовые – предельные значения сумм, на которые банк (его руководители, подразделения и отдельные ответственные сотрудники) могут проводить операции:

* с предприятиями и организациями: разных отраслей и видов производства; разных стран и регионов; разных размеров и форм собственности и т д.;
* с разными банками и иными кредитными организациями;
* с разными категориями физических лиц;
* с использованием разных финансовых инструментов.

Базовыми для данной группы внутренних финансовых лимитов можно считать так называемые лимиты чувствительности к риску – величины неприемлемого риска, предельно допустимого риска, максимально приемлемого риска, которые каждый банк должен рассчитать для себя на базе соответствующих внутренних рейтингов контрагентов и различных видов инструментов.

Неприемлемый риск – величина убытков, приводящая к снижению показателя достаточности капитала банка (норматив H1) до критически низкого уровня, что грозит банку потерей лицензии; другой вариант – неприемлемая величина возможного убытка по любой отдельной операции банка.

Предельно допустимый риск – величина убытков, равная величине плановой квартальной прибыли банка.

Максимально приемлемый риск – величина убытков, равная величине плановой месячной прибыли банка.

Материальные – нормы расходов материальных ресурсов.

Банку необходимо использовать комплексный подход к установлению своих лимитов всех видов.

Заключение

Российская банковская система пока не в полной мере отвечает требованиям развивающейся экономики и нуждается в укреплении. Развитие экономики России сдерживается неразвитостью и неустойчивостью банковского сектора, а также его ограниченной способностью аккумулировать средства предприятий и населения, столь необходимые для кредитования инвестиций и обновления основных фондов материального производства.

Пренебрежение вопросами предотвращения банковских кризисов может привести к резкому ослаблению банковской системы, финансовой базы экономики и подрыву национальной безопасности страны.

Банковский кризис следует рассматривать как неизбежный побочный результат либерального финансового режима, типичного в течение последних 15-20 лет для все большего числа стран. Политика по предотвращению кризисов, базирующаяся на более сильной рыночной дисциплине и лучшем контроле за банками, безусловно уменьшит подспудные риски. Она будет также способствовать скорейшей идентификации растущих проблем в банковской системе с тем, чтобы своевременно прибегать к корректирующим мерам. Наконец, лучшая информированность, более сильные институты и более эффективные инструменты политики должны также помочь урегулированию кризисов.

1. Блинков А. Непрерывность деятельности банка. Оценка перспектив // Банковское дело в Москве. 2004.№3. [↑](#footnote-ref-1)
2. А.М Тавасиев. Антикризисное управление коммерческими организациями., Москва, 2006, с.78 [↑](#footnote-ref-2)
3. Опросы банков, проведенные в 2005 г., показали что планы на срок не менее трех лет разрабатывается в каждом втором банке, но не менее чем в половине из них ведется мониторинг выполнения такого стратегического плана на основе системы сбалансированных показателей. В данной группе банков, только в каждой третьем банке разработкой стратегических планов занимается специальное подразделение [↑](#footnote-ref-3)
4. Как писал один иностранный автор, «*если вы до сих пор полагаетесь на лимиты, установленные ЦБ, это значит,что управление...риском осуществляется в вашем банке не на должном уровне*»(Сталкер.К. Внутренние валютные риски- это сложнее, чем вы думаете// Вестник АРБ. 1997.№27.) [↑](#footnote-ref-4)