



**А. С. ТАРАДА**  
Аспирант кафедры  
«Стратегический  
и антикризисный  
менеджмент» ФГБОУ ВПО  
«Финансовый университет  
при Правительстве  
Российской Федерации».

Область научных  
интересов: инструменты  
антикризисного управления  
кредитной организацией,  
регулирование кредитных  
организаций, надзор за  
деятельностью кредитных  
организаций, международные  
требования к управлению  
кредитными организациями.

E-mail: [dolphy2003@mail.ru](mailto:dolphy2003@mail.ru)

**В** статье раскрывается вопрос построения комплексной системы антикризисного управления кредитной организацией на основе совокупности макроэкономических и микроэкономических инструментов. Обоснованы место и роль инструментов в системе антикризисного управления, приведена классификация инструментов и построена комплексная модель антикризисного управления кредитными организациями с использованием единого статистического органа.

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

антикризисное управление, инновация, макроэкономические инструменты, микроэкономические инструменты, процесс антикризисного управления.

# Система антикризисного управления кредитными организациями на основе совокупности макроэкономических и микроэкономических инструментов

**Т**екущий кризис, последние тенденции к глобализации экономических явлений и формированию единого информационного и финансового мирового потока обусловили появление новой волны дискуссий по поводу роли антикризисного управления в социально-экономическом развитии мира. Антикризисное управление можно рассматривать как механизм и как процесс: «Под статической мы понимаем теорию, которая рассматривает экономические явления по существу, вне категории изменения их во времени. Наоборот, под динамической мы понимаем ту теорию, которая изучает экономические явления в процессе

их изменения во времени. В соответствии с этим для статической точки зрения на экономическую действительность особенно характерной является концепция равновесия взаимно связанных между собой элементов этой действительности. Наоборот, для динамической точки зрения наиболее характерной будет концепция процесса изменения экономических элементов и их взаимосвязей» [Кондратьев Н. Д., 2002, с. 10]. Таким образом, антикризисное управление кредитной организацией в горизонтальной плоскости представлено на рис. 1.

Антикризисное управление представляет

собой механизм, который включает в себя совокупность инструментов на макроэкономическом и микроэкономическом уровнях. Совокупность макроэкономических и микроэкономических инструментов находится в тесной взаимосвязи. Риски банковской системы представляют собой совокупность рисков отдельных кредитных организаций. Единственный риск, не связанный с отдельной организацией, – системный риск, то есть риск распространения проблем на всю систему. Внешними и внутренними факторами нельзя управлять, можно управлять только рисками, которые данные факторы формируют.

Антикризисное управление представляет собой процесс, который находится в тесной взаимосвязи с деловым циклом организации (рис. 2). По сложности он должен как минимум соответствовать уровню сложности кредитной организации. В случае несоответствия антикризисное управление может оказывать лишь косвенное влияние на риски. Каждому этапу жизненного цикла кредитной организации соответствуют разные по типу и сложности риски, что нужно учитывать при построении системы антикризисного управления.

Итак, антикризисное управление можно рассматривать как процесс и как систему: антикризисное управление кредитной организацией – механизм, позволяющий при помощи разработанного инструментария воздействовать на основные факторы риска, возникающие в процессе делового цикла кредитной организации для обеспечения устойчивого развития при оптимальном соотношении «риск – доходность» с целью предотвратить возникновение кризисных явлений, управлять факторами кризиса и минимизировать негативные последствия.

Инструментарий антикризисного управления воздействует в целом на банковскую систему и на отдельно взятую кредитную организацию. При этом эффективность его использования в современных условиях зависит от степени внедрения инноваций. Во время текущего экономического кризиса наблюдалось снижение инвестиций в инновации в большинстве стран, например нисходящий тренд прослеживался по количеству зарегистрированных международных

патентов на новую продукцию или технологию (рис. 3).

В целом подъем экономики сопровождается ростом инвестиций в инновации, которые одновременно являются и основным фактором роста. Политика по стимулированию роста экономики

Рис. 1. Система антикризисного управления

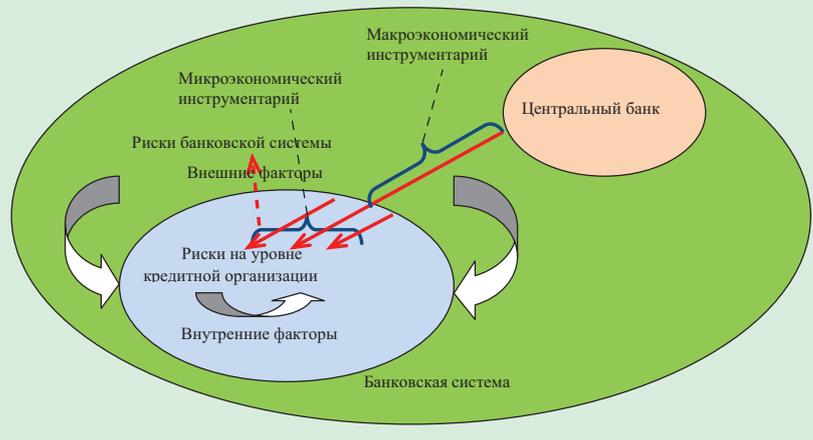


Рис. 2. Антикризисное управление как процесс

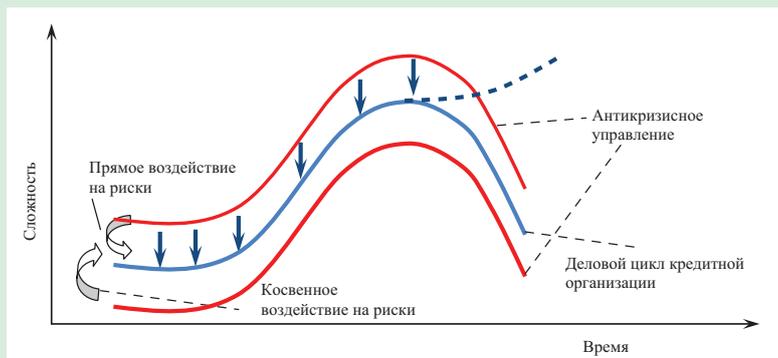
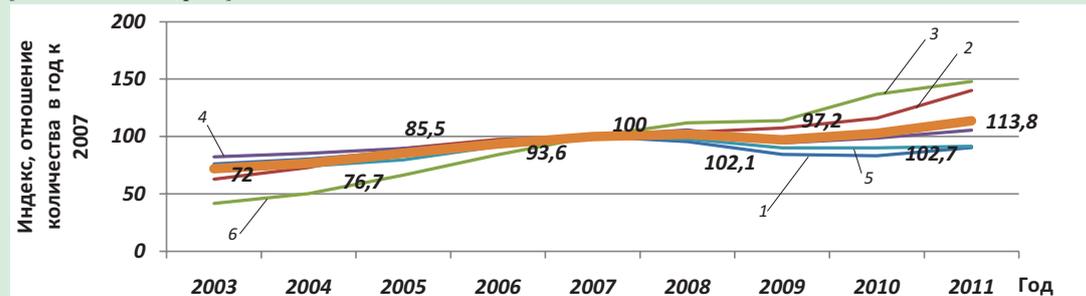
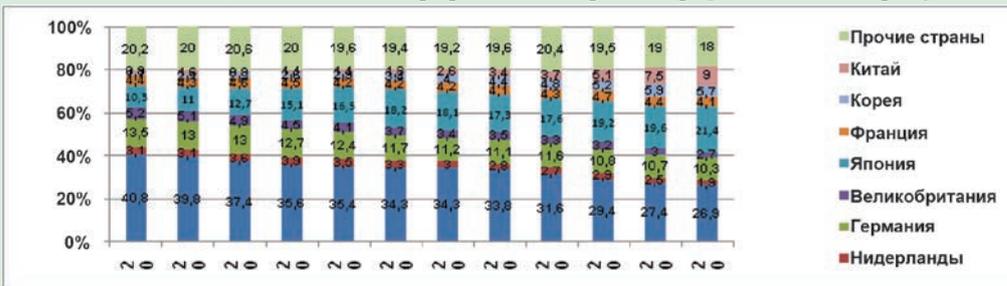


Рис. 3. Количество зарегистрированных патентов во время кризиса в разных странах [Innovations, 2012, p. 28]



1 – Корея; 2 – Япония; 3 – итого; 4 – Германия; 5 – Италия; 6 – США

Рис. 4. Объем инвестиций в исследования и разработки по странам мира [Innovations, 2012, p. 47]



за счет инноваций также проявляется в перераспределении инвестиций в инновации по странам мира. На рис. 4 показано распределение долей стран в финансировании инноваций по годам.

Вклад азиатских стран в научно-исследовательские разработки постепенно увеличивается, тогда как доля США сокращается – с 40,8% в 2000 году до 26,9% в 2011 году, что также послужило

катализатором кризиса.

Интересным представляется также и приоритетность целей, на достижение которых расходовались средства компенсационного пакета (табл. 1).

Помимо стандартных мер по борьбе с кризисом (социальная поддержка; инфраструктурные проекты: дороги, транспортное сообщение, строительство общественных зданий, высокоскоростные магистрали; поддержка ключевых отраслей), нашли применение развитие использования альтернативных источников энергии, инвестиции в исследования и разработки; финансирование новых предприятий, в основе которых лежит идея инновационных технологий.

Если рассматривать значимость инноваций для антикризисного управления, то любая инновация вызывает качественный сдвиг управленческого либо производственного процесса (процесса оказания услуг) в системе (рис. 5). В зависимости от типа инновации будет изменяться

Рис. 5. Воздействие инновации на процесс антикризисного управления кредитной организацией

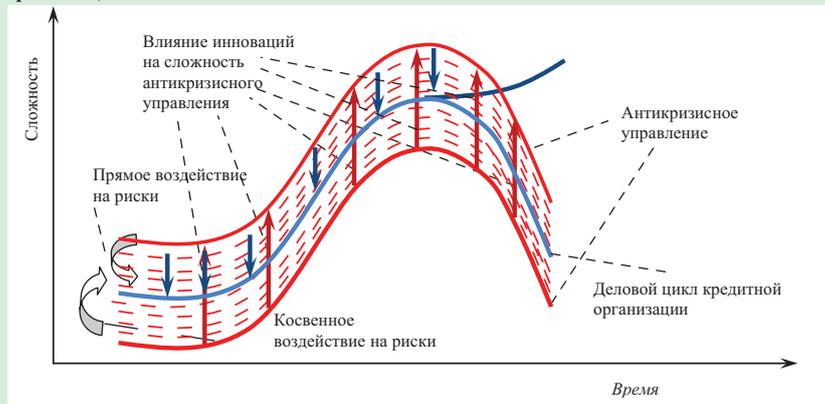


Таблица 1  
Приоритетные меры во время кризиса [Policy responses, 2009, p. 22–23]

Страна	Мера
Россия	Налоговое стимулирование, социальные проекты, борьба с безработицей, поддержка и развитие технологического потенциала, поддержка малого и среднего бизнеса, снижение административных барьеров, инвестиции в исследования и разработки, меры по повышению эффективности использования энергии
Австрия	Инфраструктурные меры (обновление зданий государственных учреждений и школ), налоговое стимулирование, поддержка малых и средних предприятий, региональные программы по борьбе с безработицей, исследования и разработки
Европейский Союз	Инфраструктурные меры (магистральные дороги, высокоскоростной интернет), борьба с безработицей, инвестиции в разработки и исследования, инновации и образование (финансирование новых предприятий, в основе которых лежат новые технологии, предоставление грантов на новые разработки, усиление взаимосвязи между индустрией и университетами), поддержка среднего и малого предпринимательства, инвестиции в сокращение расходов на топливо, пакет мер, направленных на энергосбережение на основе использования альтернативных источников энергии
Япония	Стимулирование спроса, налоговое стимулирование, социальные проекты, инвестиции в инновации и разработки, технологии, направленные на энергосбережение
США	Поддержка домохозяйств; инфраструктурные проекты (дороги, транспортное сообщение, высокоскоростные магистрали), социальная поддержка, прямая поддержка научных центров, стимулирование использования альтернативных источников энергии

Таблица 2

Основные макроэкономические инструменты антикризисного управления кредитными организациями

Инструмент	Краткая характеристика
Продажа акций	Продажа акции кредитной организации публично на рынке или другому, более эффективному собственнику без согласия акционеров
Продажа активов	Продажа имущества банка более эффективному собственнику без согласия акционеров
Рекапитализация	Дополнительная эмиссия акций кредитной организации без согласия собственников, что может привести к размытию доли акционеров
Планы финансового оздоровления	Составление списка мер по восстановлению платежеспособности кредитной организации, который, как правило, разрабатывается совместно надзорным органом и (или) органом, ответственным за реструктуризацию, и кредитной организацией
Реструктуризация пассивов	Реструктуризация пассивов кредитной организации путем списания части долга или продления срока долговых обязательств кредитной организации

управленческий процесс (организационные и методологические инновации) либо производственный процесс (технологические инновации). В любом случае, по законам экономики, система будет стремиться к равновесию.

Помимо макроэкономических инструментов (табл. 2) антикризисного управления кредитными организациями, существует также достаточно много микроэкономических инструментов, применяемых на уровне отдельной кредитной организации (рис. 6).

В зависимости от методики, положенной в основу инструмента антикризисного управления, выделяются количественные и качественные инструменты. Консалтинговой группой Ernst & Young было проведено исследование, как используются количественные инструменты антикризисного управления кредитной организацией [Remaking, [s.a.], p. 21–22]. Судя по рис. 7 и 8, чаще всего устанавливаются кредитные лимиты и лимиты концентрации на контрагентов – традиционные инструменты антикризисного управления кредитными организациями.

Состав основных количественных инструментов указан в табл. 3. К качественным инструментам антикризисного управления кредитными организациями относятся внутренний контроль, комплаенс, аудит и управление рисками (табл. 4). Вышеперечисленные инструменты охватывают организационную составляющую антикризисного управления кредитными организациями.

Рис. 6. Микроэкономические инструменты антикризисного управления кредитными организациями



Рис. 7. Использование микроэкономических инструментов антикризисного управления кредитной организацией на уровне холдинга [Remaking, [s.a.], p. 21]:

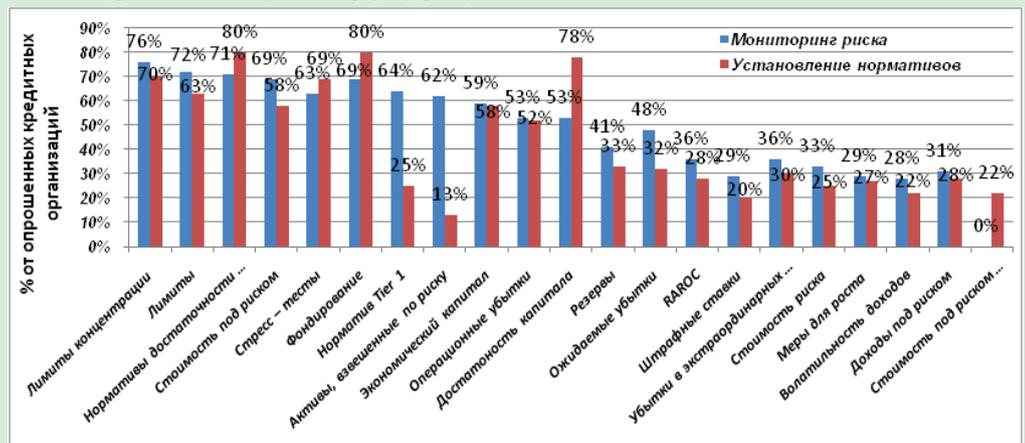
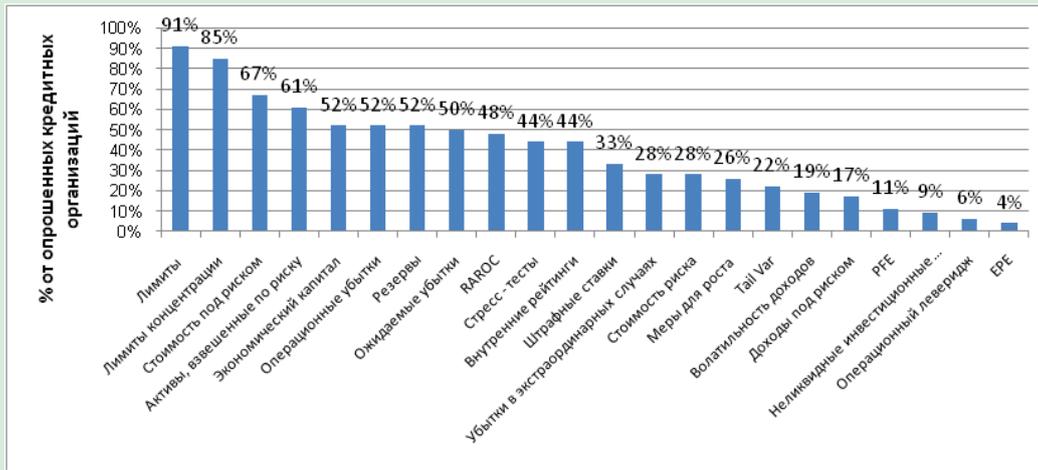


Рис. 8. Использование микроэкономических инструментов антикризисного управления на уровне отдельных подразделений [Remaking, [s.a.], p. 22]



Классификация инструментов антикризисного управления кредитной организацией позволяет выработать определенные подходы к комплексному антикризисному управлению. Как показывают проведенные исследования, кризисные

процессы изменили отношение к построению внутренних бизнес-процессов кредитной организации (рис. 9 и 10). После 2008–2009 годов около 29% опрошенных кредитных организаций внесли существенные изменения в системы антикризисного управления. Больше всего внимания они уделяют системе управления рисками, отчетности и навыкам персонала. Основные проблемы, которые были выявлены в течение экономического кризиса, классифицированы в табл. 5.

Комплекс проблем можно представить в виде иерархии (рис. 11). Она отражает приоритетность решения проблем: без решения фундаментальных проблем инфраструктурного характера невозможно справиться с проблемами, связанными

Таблица 3

Основные количественные микроэкономические инструменты антикризисного управления кредитными организациями

Инструмент	Краткая характеристика
Установление лимитов на заемщика	В зависимости от рисков, присущих бизнес-модели и отрасли, устанавливается лимит кредитования из расчета на контрагента, превышение которого недопустимо
Сумма под риском (Value at Risk, VAR)	Максимальный потенциальный убыток, который может понести бизнес-единица в заданный промежуток времени при определенном доверительном интервале, когда исключаются нестандартные случаи [Saito F., 2007, p. 25]
Активы, взвешенные по риску	В зависимости от рискованности каждому активу присваивается определенный коэффициент по различным методикам, затем активы, помноженные на коэффициент, суммируются
Экономический капитал	Капитал, рассчитанный на основе внутренних моделей кредитной организации, покрывающий выявленные риски. Как правило, выделяют два основных метода подсчета экономического капитала: «снизу вверх» и «сверху вниз» [Акулов П. А., 2007, с. 104]
Операционные убытки	Убытки, связанные с прямыми или косвенными потерями вследствие нарушения работы внутренних процессов кредитной организации, людей или систем или внешних событий [Operational Risk, 2001, p. 2]
Резервы	Резервы рассчитываются в зависимости от оценки кредитного риска для каждого заемщика
RAROC (Risk adjusted return on capital, доходность собственного капитала, скорректированная на уровень риска)	Коэффициент RAROC используется для оценки доходности подразделения, скорректированной на потенциальные убытки последнего. Как правило, RAROC рассчитывается по формуле: $RAROC = \frac{\text{Доход}}{\text{Капитал, взвешенный по риску}}$ где капитал, взвешенный по риску, – оценочный показатель вероятных убытков кредитной организации в течение одного года [Saito F., 2007, p. 195]
Стресс-тестирование	Оценка показателей кредитной организации в зависимости от различных сочетаний факторов внешней и внутренней среды. Задачи: профилактика и предупреждение кризисных явлений, оценка потенциальных потерь, создание запаса прочности, текущее и перспективное планирование, количественный и качественный анализ факторов риска, управление рисками, оценка риска принятия решения [Глушков И. А., 2009, с. 50]

Таблица 4

Качественные микроэкономические инструменты антикризисного управления кредитными организациями

Инструмент	Краткая характеристика
Внутренний контроль	Процесс, осуществляемый советом директоров кредитной организации, топ-менеджментом и персоналом всех уровней кредитной организации, направленный на повышение эффективности операций, надежность, полноту и своевременность финансовой и управленческой информации, соответствие действующему законодательству [Cole R., Cumming C., 1998, p. 8]. Внутренний контроль составляют контроль со стороны менеджмента, выявление и оценка рисков, контрольные процедуры и разделение полномочий, информация и коммуникации, мониторинг
Комплаенс	Мониторинг соответствия внутренних процедур банка требованиям регуляторов. COMPLIANCE-РИСК – риск административных санкций, существенных финансовых потерь или потери репутации кредитной организации, которые кредитная организация может понести в результате несоблюдения действующего законодательства [Schilder A., 2005, p. 7]
Аудит	Процесс предоставления информации о финансовом состоянии кредитной организации и работе внутренних систем и процессов собственнику и менеджменту кредитной организации
Управление рисками	Процесс воздействия на основные риски кредитной организации

Рис. 9. Изменения в антикризисном управлении кредитными организациями [Hashagen J., Harman N., Conover M., 2009]

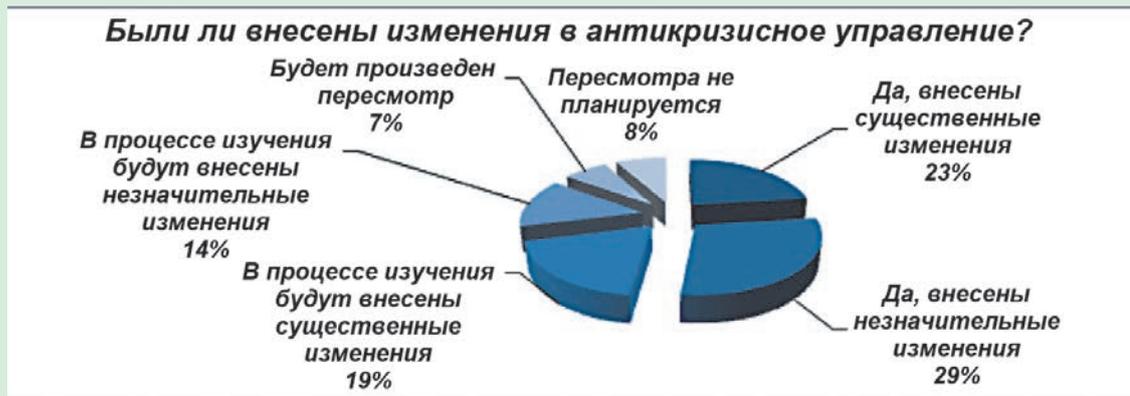
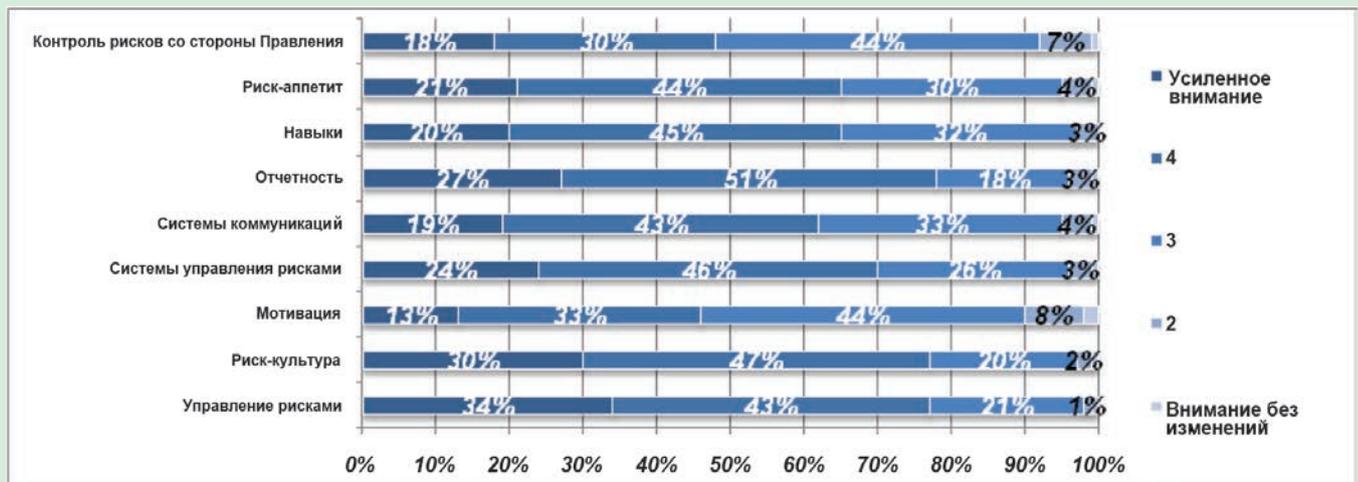


Рис. 10. Изменения степени внимания к различным областям антикризисного управления кредитными организациями [Hashagen J., Harman N., Conover M., 2009]



Проблемы антикризисного управления кредитными организациями

Блок проблем	Содержание блока
Инфраструктура	Отсутствие систематизированной нормативной базы. Отсутствие контроля внедрения инновационных инструментов. Разобщенность внедрения и применения инструментов. Отсутствие органа, ответственного за сбор информации о внедрении инструментов. Отсутствие классификации банков, позволяющей применять к определенной группе учреждений разработанные для нее инструменты
Отсутствие должного контроля	Отсутствие механизма управления системообразующими банками. Отсутствие механизма трансграничной несостоятельности. Проблема аффилированности госслужащих и кредитных организаций. Отсутствие контроля деятельности рейтинговых агентств
Непрозрачность	Проблема закрытости кредитной организации. Проблема закрытости клиентов кредитной организации. Проблема недостоверности отчетности кредитной организации
Учет цикличности	Проблема статичности микроэкономических инструментов. Проблема игнорирования фазы экономического цикла нормативами достаточности капитала
Взаимодействие	Диспропорции в регулировании и надзоре. Отсутствие обратного контакта со стороны кредитной организации

с взаимодействием надзорных органов и кредитной организации и т. д.

Подходы, ориентированные на точечное воздействие, ранее применявшиеся в кредитных организациях для выявления основных рисков, показали свою ограниченность. Помимо комплексности, управление кредитными организа-

циями должно учитывать цикличность как самой кредитной организации, контрагентов кредитной организации и экономики в целом.

Система комплексного антикризисного управления кредитными организациями представлена на рис. 12.

Построение комплексной системы антикри-

зисного управления кредитными организациями позволяет выполнять следующие функции:

**Мониторинг и контроль цикличности на глобальном, макроэкономическом уровнях и на уровне отдельной организации.** На *глобальном уровне* единый статистический орган:

- собирает информацию о внедрении инновационных инструментов антикризисного управления кредитными организациями;
- публикует ежеквартальные отчеты о состоянии глобальной банковской системы, регулирует деятельность системообразующих банков;
- регламентирует механизм трансграничного банкротства;
- проводит сценарный анализ глобальной банковской системы и публикует его результаты.

На *национальном уровне* цен-

Рис. 11. Иерархия проблем антикризисного управления кредитными организациями



тральные банки осуществляют сбор информации о внедрении инновационных инструментов антикризисного управления, могут применять макроэкономические инструменты антикризисного управления кредитными организациями (продажа кредитной организации, списание долга, продажа здоровых активов и т.д.). На уровне кредитной организации происходит мониторинг цикла непосредственных контрагентов.

Каждому уровню мониторинга цикличности должна соответствовать адекватная по сложности система контроля. «Для российских банков по-прежнему актуальной является задача построения и совершенствования внутренних систем, в том числе по обеспечению соответствия подсистем корпоративного управления, внутреннего контроля и, конечно, системы управления рисками, характеру, масштабам и условиям деятельности. От того, насколько управление соответствует условиям его деятельности и способно адекватно меняться в случае изменения этих условий, в первую очередь зависит устойчивость банка. Неадекватность внутренних банковских систем, как показывает российская и международная практика, зачастую выступает основной предпосылкой развития кризисной ситуации

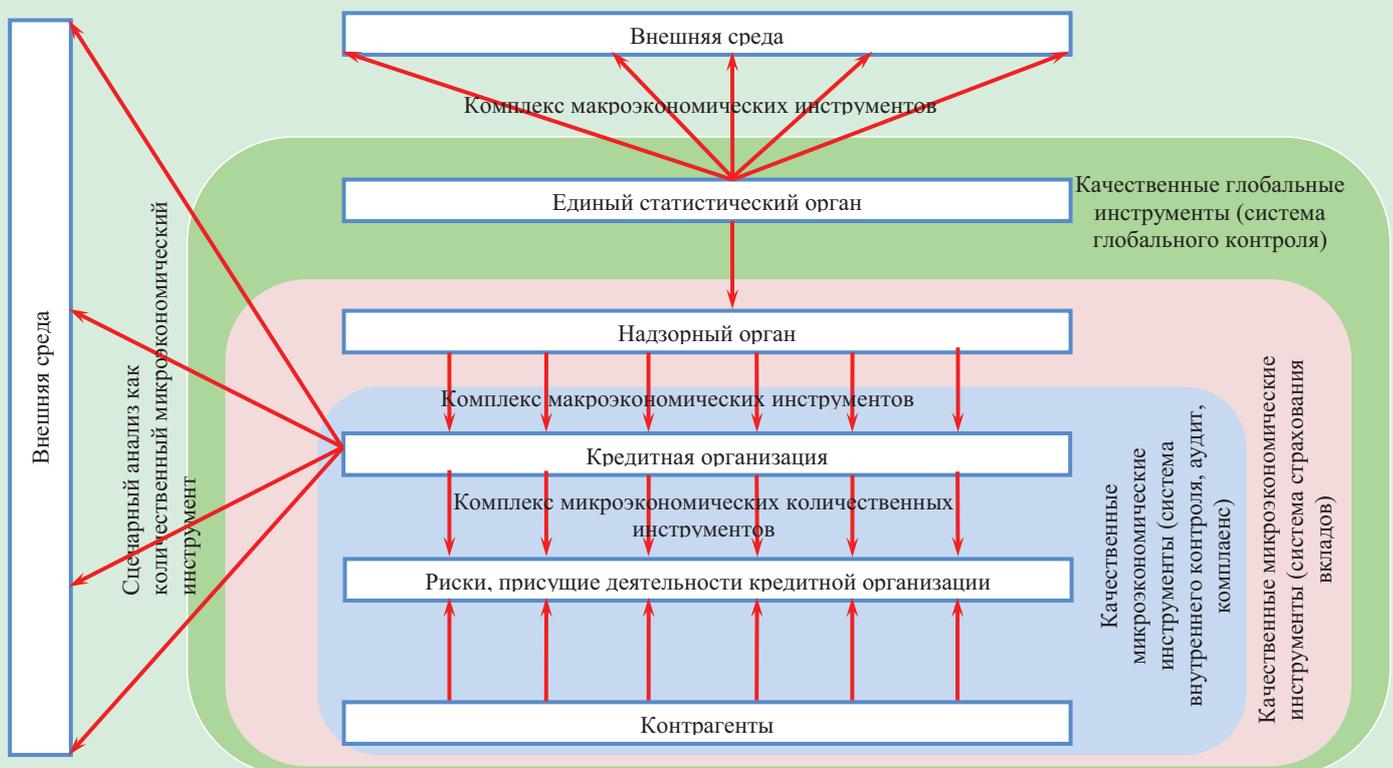
в отдельном банке, является угрозой стабильного развития для банковского сектора в целом» [Морозова Т. Ю., 2008, с. 28].

**Координация и мониторинг вопросов, связанных с внедрением инновационных инструментов антикризисного управления кредитными организациями.** Функции единого статистического органа сводятся к мониторингу и контролю, созданию единой методологической базы по теоретическим наработкам и опыту применения инструментов антикризисного управления кредитными организациями. Также видится целесообразным разработать классификацию кредитных организаций и инструментов, которые можно к ним применить, на основе накопленного опыта.

**Создание инструментов антикризисного управления глобального масштаба, например сценарного анализа на наднациональном уровне, и глобальной системы контроля деятельности кредитных организаций.** Деятельность единого статистического органа не должна сводиться к формальному сбору информации. Для выполнения своих функций единый статистический орган:

- определяет состав списка системообразующих кредитных организаций;

Рис. 12. Комплексная система антикризисного управления кредитной организацией на базе совокупности макроэкономических и микроэкономических инструментов антикризисного управления кредитными организациями



- имеет полномочия приостановить деятельность кредитной организации и ввести процедуру санации, если финансовое положение кредитной организации угрожает устойчивости глобальной банковской системы;

- вводит своего куратора для мониторинга деятельности системообразующей кредитной организации при необходимости;

- осуществляет контроль за соблюдением интересов всех сторон при банкротстве кредитной организации, осуществляющей деятельность в нескольких странах, и выступает посредником между заинтересованными странами;

- оказывает финансовую поддержку системообразующим кредитным организациям;

- имеет право заменить ключевые управленческие кадры кредитной организации.

**Контроль деятельности системных организаций глобального масштаба и создание механизма и контроль трансграничных банкротств.** Последние задачи будут выполнены автоматически при решении первых трех.

Создание комплексной системы антикризисного управления кредитными организациями позволит решить:

- проблемы инфраструктурного характера:

- создание единого статистического органа по мониторингу и внедрению инструментов антикризисного управления кредитными организациями;

- подписание соглашения о раскрытии информации по использованию и внедрению инструментов антикризисного управления кредитными организациями между центральными банками стран мира и единым статистическим органом;

- создание при статистическом органе подразделения, отвечающего за разработку новых инструментов и экспериментальное внедрение их на практике;

- создание подразделения при статистическом органе, отвечающего за мониторинг и регулирование трансграничных банкротств;

- проблемы взаимодействия надзорных органов и кредитных организаций:

- трехфазное взаимодействие кредитной организации и государственных органов на базе нормативного правового обеспечения, стимулирования собственной инициативы в развитии инструментов антикризисного управления, последующего контроля и инспектирования результатов деятельности;

- проблемы, связанные с отсутствием долж-

ного контроля при ускорении перелива глобальных финансовых и информационных потоков:

- создание списка системных банков глобального масштаба, функцию по обновлению которого можно закрепить за единым статистическим органом;

- назначение представителя единого статистического органа в каждую системообразующую кредитную организацию;

- установление обязанности публиковать на сайте единого статистического органа отчет о рисках для каждой кредитной организации из списка системообразующих;

- системообразующие кредитные организации должны проходить аудит единого статистического органа с целью подтвердить адекватность созданной системы антикризисного управления, его результаты должны быть опубликованы.

- проблемы закрытости кредитных организаций и их контрагентов:

- публикация отчета о рисках, наряду с годовым отчетом, который включает методологию подсчета рейтингов, системы комитетов, расчет нормативов достаточности капитала, а также риски, выделяемые на уровне кредитной организации, и методы управления ими.

- проблемы, связанные с необходимостью учета цикличности кредитной организации и ее контрагентов:

- учет цикличности экономики путем сценарного анализа, проводимого единым статистическим органом;

- учет цикличности кредитными организациями на базе составления планов восстановления платежеспособности на базе различных условий (сценарный анализ).

Применение вышеперечисленных мер позволит в значительной степени улучшить системы антикризисного управления в кредитных организациях. Особенно актуальна данная проблема в период глобализации, когда наднациональными становятся не только механизмы антикризисного управления кредитными организациями, но и проблемы, с которыми сталкиваются банковские системы.

В рамках проведенного исследования по проблематике антикризисного управления кредитными организациями научной новизной обладают следующие положения:

- обоснование гипотезы о том, что антикризисное управление кредитными организациями можно представить как систему и как процесс;

- обоснование роли и места инструментов

антикризисного управления кредитными организациями в системе антикризисного управления;

- выявление роли инноваций в процессе антикризисного управления кредитными организациями, обоснование влияния инноваций на процесс антикризисного управления;

- обоснование антикризисного управления кредитными организациями подразделения инструментов антикризисного управления кредитными организациями на микроэкономические и макроэкономические инструменты на основе международного и российского опыта;

- авторская типология проблем антикризисного управления и путей их решения;

- разработка комплексной системы антикризисного управления кредитными организациями на базе совокупности макроэкономических и микроэкономических инструментов; выявление связи между макроэкономическими и микроэкономическими инструментами;

- выделение глобальных инструментов антикризисного управления кредитными организациями как одного из элементов комплексной системы.

Список  
Литературы:

1. Schilder A. Compliance and the compliance function in banks/Basel Committee on Banking Supervision. Basel, April 2005 // Bank for international settlements. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>.
2. Cole R., Cumming C. Framework for internal control systems in banking operations/Basel Committee on Banking Supervision. Basel, September. 1998 // Bank for international settlements. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf>.
3. Innovations in the crisis and beyond. 2012 // OECD. URL: <http://www.oecd.org/sti/sti-outlook-2012-chapter-1-innovation-in-the-crisis-and-beyond.pdf>.
4. Hashagen J., Harman N., Conover M. Never again? Risk management in banking beyond the credit crisis. 2009 // KPMG. URL: <http://goo.gl/6Ks4bx>.
5. Operational Risk: Supporting Document to the New Basel Capital Accord. 2001 // Bank for international settlements. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbsca07.pdf>.
6. Policy responses to the economic crisis: investing in innovations for long-term growth. June, 2009 // OECD. URL: <http://www.oecd.org/sti/42983414.pdf>.
7. Remaking financial services: risk management five years after the crisis: a survey of major financial institutions [s.a.] // Ernst & Young. URL: <http://goo.gl/x14Svw>.
8. Saito F. Value at risk and bank capital management. Burlington: Elsevier Corp, 2007. 259 p.
9. Акулов П. А. Подходы к оценке и использованию экономического капитала в банке // Вестник НГУ. 2007. Т. 7, вып. 3. С. 101–112.
10. Глушков И. А. Стрессовое тестирование как инновационный инструмент антикризисного управления кредитными организациями: Дис. ... канд. экон. наук. М., 2009. 227 с.
11. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теории предвидения. Избранные труды. М.: ЗАО «Издательство «Экономика»», 2002. 768 с.
12. Морозова Т. Ю. О совершенствовании проверки и оценки качества управления кредитной организацией // Аналитический банковский журнал. 2008. № 3. С. 28–36.