



Т. Ю. МОРОЗОВА
Кандидат экон. наук, доцент кафедры «Экономика и антикризисное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Автор около 100 научных и учебно-методических работ, опубликованных в России и за рубежом. Имеет опыт работы в научно-исследовательском институте Госплана, Институте экономики Академии наук СССР. Занимала руководящие должности в коммерческом банке с 1993 по 1997 г., с 1997 г. работает в надзорном органе. Является высококвалифицированным специалистом в области банковского надзора. Член Координационного комитета Ассоциации российских банков по стандартам качества банковской деятельности, член рабочей группы по разработке «Стандарта качества организации внутреннего контроля в банках».
E-mail: tolgina@mail.ru

В статье на основе системно-институционального подхода к анализу разработана периодизация развития антикризисного управления и оценка потребности в совершенствовании институциональной среды функционирования банков. С учетом осознания последствий недостаточной гибкости и несвоевременной корректировки стратегии российских банков в условиях развития кризисной ситуации предлагается сосредоточить усилия заинтересованных федеральных органов, надзорного органа и банковского сообщества на развитии интеллектуального потенциала антикризисного управления и инструментария по разработке антикризисной стратегии на всех уровнях.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

антикризисная стратегия, глобализация, институциональная среда, национальная банковская система, системно-институциональный подход, экономическая безопасность, этап развития антикризисного управления.

Институциональная среда антикризисного управления:

уроки глобального кризиса

В обеспечении экономической безопасности стратегическое значение придается банковской системе, являющейся частью социально-экономической системы страны. Это определяется ее целями, функциями, взаимозависимостями и взаимосвязями с другими социально-экономическими системами, в том числе более высокого уровня, что особенно важно в условиях глобализации мировой финансовой системы. Любой сбой в функционировании банковской системы затрагивает интересы всех хозяйствующих субъектов, каждого члена общества и может привести к дестабилизации экономической, политической, социальной и других сфер общественной жизни. При активном участии банковской системы могут быть нивелированы возникающие диспропорции между совокупным спросом и предложением в экономике, обеспечено позитивное воздействие на макроэкономику и социально-экономическое развитие страны.

За период 1970–2007 гг. произошло 124 банковских кризиса, 208 валютных кризисов и 63 кризиса (дефолта) суверенного долга. В эти годы происходили такие кризисы, когда совпадали по времени банковский и валютный кризисы и кризис суверенного долга, в ряде стран зафиксирован системный (тройной) кризис. Из 124 банковских кризисов 42 следует отнести к двойным, а 10 кризисов – к тройным [9, 7]. Эти данные наглядно свидетельствуют о необходимости разработки эффективной системы антикризисного управления в банковской системе, которая смогла бы противостоять кризисным проявлениям в экономике. Сейчас, когда мы наблюдаем высокую социальную турбулентность в Северной Африке, на Ближнем Востоке, ее проявления в Китае, полагаем, что стоит еще раз внимательнее проанализировать уроки мирового финансово-экономического кризиса и учитывать их в дальнейшем, прежде всего прогнозируя социальные последствия.

Современная российская банковская система развивается почти 20 лет: сложный этап становления, адаптация к рыночным условиям и формирование потенциала для дальнейшего развития. Уже накоплен опыт преодоления кризисных ситуаций (достаточно вспомнить драматические события 1998 года, кризис доверия летом 2004 года, недавний кризис ликвидности 2007 года, нынешний глобальный финансово-экономический кризис). Для России, интегрирующейся в международное сообщество, формирование устойчивой банковской системы, ее модернизация и развитие становятся приоритетными задачами, решение которых невозможно без кардинального развития институциональной среды.

Исследованию институциональной среды антикризисного управления в нашей стране уделяется пока недостаточное внимание [3–6]. Проведенное нами исследование развития антикризисного управления кредитными организациями в России, в том числе ретроспективное, свидетельствует о необходимости применения системно-институционального подхода к диагностике банковских кризисов и организационным мерам в целях предупреждения таких явлений.

Этапы развития институциональной среды антикризисного управления

В развитии антикризисного управления кредитными организациями можно выделить несколько этапов.

Первый этап (до банковского кризиса 1998 г.). Этот этап характеризуется слабой бан-

ковской системой. Для России, как и для других стран с переходной экономикой, в этот период типичны масштабные и ускоренные преобразования на государственном уровне, обусловленные адаптацией к рыночной экономике. Они затронули и банковский сектор, для которого на тот момент характерны следующие черты:

- недостаточная развитость самих кредитных институтов (низкий уровень капитализации, ограниченное количество направлений деятельности и др.);
- низкое качество управления кредитными институтами (отсутствие требований к банковским менеджерам, недостаток квалифицированных руководителей и банковских специалистов и др.).

К серьезным недостаткам институциональной среды антикризисного управления кредитными организациями этого периода относятся:

- либеральный подход к созданию и лицензированию кредитных организаций;
- отсутствие необходимой специальной правовой среды по банкротству кредитных организаций и страхованию (гарантированию) вкладов физических лиц;
- неурегулированность вопросов ответственности собственников и менеджмента банков;
- отсутствие достаточных полномочий надзорного органа, в том числе для предъявления требований по предупреждению банкротства (санации) кредитных организаций.

Механизмы защиты законных интересов кредиторов и вкладчиков практически отсутствуют. Осознание необходимости их формирования проявляется в разработке законопроекта о гарантировании вкладов граждан в банках и развитии широкой дискуссии об обязательности или добровольности участия кредитных организаций в такой системе (начиная с 1992–1993 гг.). Следует отметить, что неразвитость институциональной среды проявляется в целом во всех аспектах функционирования кредитных институтов и объясняется необходимостью формирования конкурентной среды для их создания и увеличения количества участников рынка банковских услуг.

Второй этап (банковский кризис 1998 г. и реструктуризация кредитных организаций). Этот этап включает фактически два самостоятельных, но тесно взаимосвязанных блока институциональной среды антикризисного управления. Во-первых, Банк России проводит политику, нацеленную на разрешение системного банковского кризиса: появляются многочисленные наработки надзорного органа для нормативно-методического обеспечения, специалисты надзорного органа нарабатывают навыки внешнего управления и судебной санации кредитных организаций.

¹ Первоначально небанковская кредитная организация, статус которой изменен согласно федеральному закону № 144-ФЗ.

² Утратил силу в связи с принятием Федерального закона от 28.07.2004 № 87-ФЗ.

В качестве своеобразных катализаторов этих процессов можно рассматривать длительные стадии потенциального и латентного развития кризисного процесса (с локальными проявлениями в форме кризисов на валютном рынке в 1994–1995 гг., на рынке межбанковского кредитования в 1995 г.). Острая стадия регулируемой фазы кризисного процесса на региональном рынке проявилась раньше официального признания системного кризиса (весной 1998 г. в Кемеровской области). К началу лета того же года процесс достиг острой нерегулируемой стадии. По ретроспективным оценкам специалистов Международного валютного фонда и Всемирного банка, банковский кризис в августе 1998 г. классифицирован как тройной вследствие того, что с системным банковским кризисом совпали проявления валютного кризиса и объявление правительством дефолта.

Во-вторых, к рассматриваемому этапу приурочена совместная работа Банка России и Агентства по реструктуризации кредитных организаций¹. Подготовка программы реструктуризации кредитных организаций была завершена после признания кризиса в августе 1998 г.

Антикризисное управление отдельным банком и финансовое оздоровление в масштабах всего банковского сектора, организованное Банком России, необходимо рассматривать как основные компоненты комплексной работы для проведения процесса реструктуризации банковской системы России, начавшейся в конце 1990-х гг. Значительные возможности для реструктуризации банковской системы России открылись после вступления в силу в 1999 году Федерального закона от 25.02.1999 № 40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» и Федерального закона от 08.07.1999 № 144-ФЗ «О реструктуризации кредитных организаций»², разработчики которых стремились учесть международный опыт и специфику российской экономики. Концепция реструктуризации банковского сектора была нацелена на восстановление его стабильности, укрепление доверия между всеми контрагентами и участниками, устранение с рынка банковских услуг неплатежеспособных, нежизнеспособных банков, деятельность которых негативно влияла на стабильность всей банковской системы России.

На втором этапе эффективность реструктуризации банковской системы России зависела от ряда факторов, среди них важнейшими являлись:

- проведение необходимых институциональных преобразований;
- формирование правовой базы, адекватной

поставленным задачам, и своевременное изменение нормативных актов Банка России;

- четкая координация деятельности законодательных, исполнительных, судебных органов государственной власти, Банка России, государственной корпорации «Агентство по реструктуризации кредитных организаций»;

- обеспеченность необходимыми финансовыми ресурсами.

В целях реализации положений федерального законодательства Банк России в сжатые сроки провел работу по подготовке нормативных правовых актов по нескольким направлениям:

- досудебная санация кредитных организаций;
- отзыв лицензий на осуществление банковских операций у нежизнеспособных кредитных организаций;

- обеспечение ликвидационных процедур;
- взаимодействие Банка России и государственной корпорации «Агентство по реструктуризации кредитных организаций».

Упреждающие меры, разработанные в 1990-х гг., можно разделить на несколько групп в зависимости от того уровня, к которому они относились:

- законодательный уровень:

- о четкое определение оснований для применения мер по предупреждению банкротства;

- о определение обязанностей кредитных организаций, их органов управления применять меры в целях предупреждения банкротства;

- о увеличение ответственности собственников банка, совета директоров (наблюдательного совета) банка и его исполнительного органа управления за невыполнение (несвоевременное выполнение) мер для предупреждения банкротства;

- о предоставление необходимых полномочий Банку России в том, что касается предупреждения банкротства, отзыва лицензий на осуществление банковских операций и ликвидации кредитных организаций;

- нормативно-методический уровень:

- о организация мониторинга для раннего реагирования на возникновение проблем в кредитных организациях;

- о разработка методики выявления оснований для принятия мер по предупреждению банкротства кредитных организаций;

- о расширение прав кредитной организации самостоятельно определять стратегию и тактику антикризисного управления;

- о введение уведомительного порядка действий при осуществлении мер по предупреждению банкротства;

- организационно-методический уровень:

- о формирование методических основ мониторинга за состоянием кредитных организаций

и выявления оснований для принятия мер по предупреждению их банкротства;

о разработка методики составления и форм отчетности для контроля за выполнением мер финансового оздоровления (регулярно на дистанционной основе, при необходимости – на месте) и т. п.

Полученный Банком России опыт организации банковского санирования и совместной с Агентством по реструктуризации кредитных организаций реализации программы реструктуризации на втором этапе свидетельствует о том, что достаточно успешно была выполнена главная задача надзорного органа – создать условия для оздоровления банковского сектора экономики и не допустить дальнейшего развития системного кризиса. Вместе с тем на этом этапе потерпели крах идеи гарантирования вкладов граждан в банках, тогда же стала очевидна зависимость решений руководства страны и правительства от рекомендаций международных финансовых институтов (например, не вводить в действие соответствующий федеральный закон, принятый в трех чтениях).

По сути, второй этап можно считать стадией формирования институциональной среды антикризисного управления, катализатором которого оказался кризисный шок. Анализ результатов реструктуризации кредитных организаций показал следующее:

- появилась специальная иерархическая структура, например орган, ответственный за реструктуризацию; сформировались правовая среда, необходимые правовые институты для раннего предупреждения банкротства кредитных организаций;

- сформировались предпосылки для создания концепции системного подхода к работе с проблемными банками, к их числу относится опыт взаимодействия Банка России и государственной корпорации «Агентство по реструктуризации кредитных организаций»;

- стала очевидной необходимость совершенствования правовой среды и развития механизмов защиты законных интересов кредиторов и вкладчиков.

На втором этапе руководство надзорного органа добилось определенных успехов в совершенствовании антикризисного направления деятельности Банка России и признало проблемы, решение которых следовало бы завершить еще в конце 1990-х гг. Так, на девятом Международном банковском конгрессе отмечалось: «Сейчас, когда в основном решены наиболее острые проблемы банковского сектора, порожденные финансовым кризисом, и завершен первый, наиболее трудный этап реструктуризации кредитных

организаций, остро стоит вопрос определения стратегии дальнейшего развития банковской системы» [1]. Однако второй этап реструктуризации завершился лишь к середине первого десятилетия XXI в., будет правильнее отнести его к третьему этапу формирования институциональной среды антикризисного управления.

Третий этап (банковский кризис доверия 2004 г. и становление системы страхования вкладов граждан в банках). В этот период наибольшее практическое значение для Банка России имели не только формирование правовой среды для страхования вкладов физических лиц и определение статуса и полномочий органа, ответственного за страхование вкладов и ликвидацию банков – участников такой системы, но и другие факторы:

- повышение качества банковского надзора на всех его стадиях, совершенствование надзора за проблемными банками;

- переход к риск-ориентированному подходу в осуществлении банковского регулирования и надзора;

- формирование на системной основе эффективных механизмов реструктуризации банковской системы, в том числе механизма финансового оздоровления кредитных организаций и реконструкции капитала, методического обеспечения деятельности кредитных организаций в том, что относится к разработке планов мер по предупреждению банкротства и деятельности работников надзорного органа, оценивающих перспективы деятельности проблемных кредитных организаций.

К числу особенно важных достижений этого периода относится принятие федеральных законов от 23 декабря 2003 года № 177-ФЗ «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» и от 30 декабря 2004 года № 218-ФЗ «О кредитных историях». Для обеспечения защиты законных интересов вкладчиков была введена система обязательного страхования вкладов физических лиц в банках Российской Федерации. Ее формирование и разработка эффективных механизмов функционирования обусловлены потребностью обеспечить доверие населения к банковской системе в целом и к каждому конкретному банку в частности, а также поддержать конкурентоспособность субъектов банковской системы. Предполагалось, что эффективная система страхования вкладов минимизирует количество банкротств банков, позволит быстро и с минимальным ущербом решать проблемы банков. Создание такой системы означало в том числе:

- четкие законодательные основы защиты законных интересов вкладчиков;

- политические условия для обязательной системы страхования вкладов;

- единство подходов к включению в систему страхования вкладов как крупных, так и средних и мелких банков (речь идет о требованиях к капитализации, к качеству капитала, кредитного портфеля и иных активов, к наличию системы управления банка, к доходности и иным аспектам деятельности банков);

- наличие государственного ведомства, ответственного за систему страхования вкладов, и наделение его полномочиями и независимостью в принятии решений о банкротстве банков;

- независимость специального (уполномоченного) органа, ответственного за страхование вкладов, от Банка России;

- достаточность первоначальных средств для финансирования системы страхования вкладов, включая государственное финансирование и предоставление уполномоченному органу права заимствования финансовых средств, а также обеспечение иными необходимыми для ее функционирования ресурсами (например, квалифицированным персоналом и материально-техническими ресурсами);

- стандартизация операций по страхованию вкладов и адекватное применение зарубежного опыта и методик;

- достаточность страхового фонда и составление плана действий на случай кризиса банковской системы (в период системного банковского кризиса государству зачастую приходится оказывать поддержку системе страхования вкладов).

Система страхования вкладов должна не только создавать стимулы, но и обеспечивать рамки, регулирующие действия банковских менеджеров, включая формирование побудительных стимулов к соблюдению рыночной дисциплины всеми заинтересованными сторонами. При этом каждый банк – участник системы страхования должен иметь стимулы обеспечивать собственную финансовую устойчивость, соответствие установленным законодательством критериям которой он продемонстрировал надзорному органу при вступлении в систему.

Вместе с тем проведенное исследование проблем институционального характера показывает, что их несвоевременное разрешение могло явиться катализатором кризисного процесса в банковской системе России. Начиная с периода вероятного развития кризисного процесса в 2002 году можно отметить следующие события:

- ликвидацию специального подразделения надзорного органа, ответственного за санирование банков;

- смещение приоритетов в сторону вопро-

сов лицензирования и дистанционного надзора (вплоть до 2004 года, когда проявляется острая стадия кризиса доверия);

- либерализацию подходов к организации предупреждения банкротства (как правило, они предусматривают проведение процедуры на добровольной основе).

Кризис доверия 2004 г., совпавший с первым этапом отбора банков в систему страхования вкладов, наглядно показал недостаточную готовность институциональной среды на микроуровне. Недостатки системы внутреннего контроля и управления банковскими рисками при условии низкого уровня корпоративного управления и рыночной дисциплины не могли не спровоцировать негативного влияния институциональных факторов на проявления системного кризиса – произошел неизбежный институциональный сбой.

По сути, в институциональной среде антикризисного управления существуют два взаимоисключающих блока защиты законных интересов вкладчиков банков, не только вступивших в систему страхования, но и тех, кому отказал надзорный орган при проверке их соответствия требованиям к финансовой устойчивости. Принятие в 2004 г. Федерального закона от 29.07.2004 №96-ФЗ «О выплатах Банка России по вкладам физических лиц в признанных банкротами банках, не участвующих в системе обязательного страхования вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» имело ряд последствий, к которым относятся:

- осознание необходимости ускорения процессов реформирования банковской системы России и совершенствования механизма антикризисного управления, в том числе стимулирования участия всех заинтересованных сторон (начиная с собственников банков и заканчивая их кредиторами) в процессе антикризисного управления;

- резкое удорожание цены разрешения системного банковского кризиса;

- возрастание морального риска.

Органы денежно-кредитного регулирования должны учитывать этот негативный опыт – не повторять прошлых ошибок, ориентироваться на международный опыт развитых и развивающихся стран, международных финансовых институтов в том, что касается предупреждения кризисных ситуаций и обеспечения устойчивого развития банковского сектора и экономики в целом. Эти задачи предполагалось решить на следующем этапе, который начался после того, как была сформирована система страхования вкладов (к концу 2004 – началу 2005 гг.).

Четвертый этап (формирование системы непрерывного антикризисного управления кредитными организациями, продолжающееся и в

настоящее время). Четвертый этап можно условно разделить на два периода:

- период потенциального и латентного развития кризисного процесса в банковской системе России начиная с 2004 г. и острой (открытой стадии), проявившейся в форме кризиса ликвидности в 2007 г.;

- период преодоления последствий мирового финансово-экономического кризиса, начавшегося с ипотечного кризиса в США в 2007 г., и восстановления эффективного функционирования национальной банковской системы.

Зарубежные эксперты справедливо отмечают, что «это был не первый кризис, с которым столкнулась мировая экономика. Уже за 10 лет до этого произошел крупный кризис в Восточной Азии, который быстро перерос в глобальный финансовый кризис. После этого кризиса активно обсуждался вопрос о формировании новой международной финансовой архитектуры. Однако мало, явно слишком мало, было сделано в этом направлении. Был создан новый финансовый институт – Форум финансовой стабильности – с целью избежать повторения подобных кризисов в будущем. Но этот институт руководствовался теми же порочными экономическими моделями и теориями. И нет ничего удивительного в том, что он не смог предотвратить кризис, еще более глубокий, чем тот, что случился в конце прошлого века.

И вновь стало очевидным, что экономическая глобализация опередила политическую: мир стал еще более взаимозависимым, и все, что произошло в одной стране, могло иметь глубокие последствия для других стран. Глобализация означала, что возросла необходимость в глобальных коллективных действиях, чтобы все страны мира действовали совместно, коллективно и согласованно. Необходимо было обеспечить такое положение, чтобы действия, предпринимаемые в одной стране, не имели отрицательных последствий для других стран. Мировому сообществу следовало сделать это еще до кризиса [3].

Как отмечает В.И. Жуков, наиболее существенные просчеты в оценке кризиса в России стали очевидны уже к началу 2009 г.:

- кризис нельзя было диагностировать как краткосрочный и исключительно финансовый;
- меры для спасения банковской системы оказались нерациональными;
- ориентация на рыночные механизмы антикризисного реагирования (вместо жесткого администрирования) сыграла негативную роль [4].

В этой ситуации необходимо попытаться ответить на по-прежнему остающиеся вопросы:

- Были ли допущены ошибки специфическими?

- Удалось ли другим странам избежать их благодаря урокам прошлых кризисов?

- Была ли возможность учесть нарастающие внешние угрозы, чтобы предотвратить столь серьезные последствия?

- Можно ли было не платить такую высокую цену за разрешение очередного системного банковского кризиса?

- Есть ли инструментарий, который позволил бы предотвращать подобные ситуации в дальнейшем?

Проведенный системно-институциональный анализ антикризисного управления российскими кредитными организациями, в том числе достигнутых положительных результатов и ошибок в антикризисном управлении на макро- и микроуровне, позволяет сформулировать следующую научную гипотезу:

- национальная банковская система есть единство и противоречие институциональной среды функционирования банков и банковского сектора;

- банковский сектор и институциональная среда функционирования банков находятся в тесном взаимодействии и взаимозависимости, что обуславливает детерминированность их состояния и перспектив развития большим количеством факторов, среди которых определяющими (в условиях глобализации) становятся:

- о внешние факторы, угрожающие экономической безопасности страны;

- о внутренние факторы институционального характера (на макро-, мезо- и микроуровне);

- в случае накопления и несвоевременного разрешения противоречий в развитии национальной банковской системы возникают синергии угроз, оказывающих существенное влияние на устойчивость самой национальной банковской системы и экономическую безопасность социально-экономической системы страны. Как представляется, это наглядно проявилось в системных банковских кризисах, пик которых пришелся на 1998, 2004 и 2007, 2008–2009 гг.;

- формирование институциональной среды эффективного антикризисного управления требует разработки концепции национальной банковской системы как подсистемы институционального сектора «финансовые учреждения» и обоснования ее специфики как объекта мониторинга, антикризисного регулирования и управления;

- органам управления финансово-кредитных институтов, надзорным органам и органам денежно-кредитного регулирования необходимо иметь научно обоснованную и проработанную антикризисную стратегию, основой которой должны стать:

о качественное совершенствование и обеспечение комплексности формирования эффективных механизмов реструктуризации и предупреждения банкротства кредитных организаций;

о переход от проведения неотложных мер, когда приходится «работать с колес», к разработке действенных инструментов, позволяющих предотвратить или сгладить острые проявления банковских кризисов (к ним отнесены развитие методов программно-целевого и стратегического планирования, разработка методики оценки социально-экономической эффективности тех или иных мероприятий оперативного антикризисного управления);

о сбалансированность мер государственной поддержки системно значимых финансово-кредитных институтов и ответственности их органов управления за качество внутрибанковских систем управления, в том числе предназначенных для предотвращения кризисных ситуаций;

о совершенствование механизмов защиты прав потребителей финансовых услуг, в том числе защиты законных интересов вкладчиков, и разрешение накопившихся институциональных проблем системы страхования вкладов;

о развитие интеллектуального потенциала антикризисного управления на макро-, мезо- и микроуровне в сочетании с частно-государственным партнерством в области корпоративной социальной ответственности.

В качестве подтверждения актуальности этой гипотезы можно рассматривать работу по совершенствованию законодательных основ антикризисного управления кредитными организациями и оценки международных финансовых институтов, российских и зарубежных экспертов.

Необходимость совершенствования институциональной среды

Осознание необходимости совершенствования институциональной среды функционирования российских банков стало основным уроком глобального финансово-экономического кризиса. Без этого невозможно добиться успеха в обеспечении устойчивости банков при условии внутренних рисков и внешних шоковых воздействий. Как показывают активные дискуссии, развернувшиеся в экономической литературе [2–7], это понимают и регулятор, и органы управления банков, и банковское сообщество. На современном этапе преодоления последствий масштабного кризиса и восстановления потенциала развития российского банковского сектора сохраняется актуальность совместной работы надзорных органов,

органов управления банков, всего банковского сообщества, заинтересованных в обеспечении финансовой устойчивости как каждого отдельного банка, так и банковской системы в целом.

Для российских банков сохраняет свою актуальность задача построения и совершенствования внутренних систем управления, в том числе для обеспечения соответствия подсистем корпоративного управления, внутреннего контроля и, конечно, системы управления рисками характеру, масштабам и условиям деятельности. От того, насколько управление отвечает условиям, в которых оно осуществляется, способно адекватно меняться в случае изменения этих условий, в первую очередь, зависит устойчивость банка. Как показывает российская и международная практика, неадекватность внутренних банковских систем перечисленным факторам зачастую выступает основной предпосылкой развития кризисной ситуации в системно значимом банке, является системной угрозой стабильного развития для банковского сектора в целом. Банки должны принимать все необходимые меры для того, чтобы организация корпоративного управления, включая внутренний контроль и управление рисками, была приспособлена к его специфическим потребностям и обстоятельствам деятельности, прежде всего связанным с распространением системного риска. В условиях растущей нестабильности мирового финансового рынка, обусловленной развивающимся кризисом ипотечного кредитования в США, органам управления банка необходимо было оценивать существующее, потенциальное и прогнозируемое влияние различных рисков на будущие показатели деятельности.

Сейчас можно лишь с сожалением констатировать, что часть российских банков проигнорировала этот призыв экспертов, адресованный банковскому сообществу в 2007–2008 годах. На практике именно в тот период, когда из-за нарастания кризисных угроз и их реализации в Европе (Евросоюзе) и Англии со второй половины 2007 г. стоило задуматься о диверсификации рисков, часть банков (пожалуй, те банки, у которых в портфеле были чрезмерно высокие риски и масштаб последних был слишком значителен, или, наоборот, те, кто еще только собирался поучаствовать в экспансии на рынок потребительского кредитования), напротив, лихорадочно снижали ставки и расширяли свой продуктовый ряд, в том числе по ипотечным кредитам.

Поскольку сегодня последствия недостаточной гибкости и несвоевременности корректировки стратегии российских банков в условиях развития кризисной ситуации уже очевидны, полагаем целесообразным рассмотреть три основ-

ных аспекта, связанных с разработкой и реализацией антикризисной стратегии:

- представление о сущности антикризисной стратегии на микроуровне. На основе многочисленных подходов к определению антикризисного управления и стратегии коммерческого банка можно сформулировать следующее определение: антикризисная стратегия – это перспективный план, предусматривающий единую для финансово-кредитного института (включая международные транснациональные компании) систему мер (в том числе в области управления банковскими рисками, организации внутреннего контроля, корпоративного управления и управления трудовыми ресурсами), которые позволяют коммерческому банку работать эффективно, смягчая потенциальные угрозы или нивелируя последствия кризиса, используя уроки кризиса для своего развития и достижения конкурентных преимуществ. Для создания антикризисной стратегии и корректировки общей стратегии развития финансово-кредитного института крайне важна система риск-менеджмента и система внутреннего контроля, причем не только на микроуровне: есть потребность в адекватной институциональной среде на макроуровне, включая банковский надзор и регулирование;

- осознание необходимости антикризисной стратегии на мезоуровне, которое должно выражаться в совершенствовании институциональной среды функционирования банков, в том числе законодательных основ антикризисного управления кредитными организациями, устранении пробелов в регулировании накопившихся противоречий с учетом оценок международных финансовых институтов, российских и зарубежных экспертов [2–5, 9]. При переходе к риск-ориентированному надзору Банк России уделяет особое внимание выработке подходов к оценке финансовой устойчивости банков и их закреплению в нормативных правовых актах; решению задач по совершенствованию методологического и методического обеспечения проверки и оценки качества системы управления банком (ее важнейших подсистем: корпоративного управления, внутреннего контроля и управления банковскими рисками), включая управление стратегическим риском. Вместе с тем банковское сообщество обращает внимание на недостаточность регулирования в данной области, отсутствие минимальных единых законодательно закреплённых требований к внутрибанковским системам управления, нехватку методического обеспечения для разработки планов финансового оздоровления и планов обеспечения непрерывности деятельности и т. п.;

- обоснование необходимости координации и объединения усилий заинтересованных федеральных органов, надзорного органа и банковского сообщества на макроуровне в целях развития интеллектуального потенциала антикризисного управления и формирования инструментария по разработке антикризисной стратегии на всех уровнях.

При определении единых подходов к антикризисной стратегии на микро-, мезо- и макроуровне целесообразно учитывать следующие положения:

- антикризисное управление – это особый вид управления, отличающийся специфическими условиями и технологиями (в том числе требующий специфически антикризисной психологии менеджеров);

- антикризисная стратегия должна учитывать ограниченность в ресурсах и времени, предусматривать меры краткосрочного и долгосрочного действия, решать наиболее острые проблемы в текущей деятельности и развитии банка;

- цель антикризисного управления и антикризисной стратегии должна иметь ясную формулировку (например, разрешить проблему обеспечения ликвидности), быть комплексной (с учетом всех сфер деятельности, ограничения внешних и внутренних ресурсов, действия риск-образующих факторов и условий деятельности), позволять своевременно идентифицировать причины кризисного состояния и адекватно реагировать на возникающие проблемы.

Разработка и реализация антикризисной стратегии – сложный и трудоемкий процесс, когда предполагается выполнение следующих действий:

- анализ и оценка перспектив деятельности:
 - о анализ причин возникновения кризиса;
 - о постановка основных целей антикризисной стратегии;

- о формулирование общих ограничений для реализации стратегии;

- о выработка альтернативных вариантов антикризисной стратегии;

- о оценка вариантов (выбор варианта) антикризисной стратегии;

- разработка антикризисной стратегии (включая различные программы и их ресурсное обеспечение) или, по сути, формирование антикризисных программ:

- о переосмысление опыта программно-целевого планирования;

- о инновационный подход к методическому обеспечению банков со стороны регулирующих органов;

- организация и контроль за выполнением антикризисной стратегии:

о четкое распределение полномочий и ответственности по видам мер;

о выработка критериев оценки результатов выполнения антикризисной стратегии и антикризисных программ;

о контроль и мониторинг за деятельностью всех соисполнителей и состоянием финансово-кредитного института и банковского сектора в целом;

- своевременная корректировка антикризисной стратегии, входящих в нее программ исходя из меняющихся условий функционирования:

- о координирование выполнения всех программ, входящих в антикризисную стратегию;

- о проведение постоянного мониторинга изменений;

- о адаптация стратегии к изменениям институциональной среды.

Для составления антикризисной стратегии важное значение приобретает адекватная институциональная среда. Во-первых, для разработки банками качественной стратегии необходимы изменения законодательной базы. За последние два десятилетия правовая база в области регулирования банковской деятельности претерпела коренные изменения, произошли масштабные перемены (изданы многочисленные законодательные акты, указы, постановления, рекомендации, регулирующие банковскую деятельность). Однако в нормативных правовых актах и рекомендациях надзорного органа отсутствуют даже минимальные требования к антикризисной стратегии. Анализ показывает, что правовая среда еще нуждается в корректировке (включая устранение пробелов в регулировании деятельности банковских групп и банковских холдингов как российских, так и транснациональных), что является задачей отдельного исследования.

В условиях устранения последствий кризиса потребительского кредитования успех антикризисной стратегии зависит прежде всего от интеллектуальных инноваций и кадровой стратегии. В условиях дефицита финансовых ресурсов финансовая стабильность оказывается еще более зависимой от кадрового ресурса и кадровой стратегии банка. В связи с этим главными составляющими антикризисной стратегии на всех уровнях становятся следующие два аспекта.

Во-вторых, при разработке стратегии необходимо учитывать роль, которую играет социальная корпоративная ответственность и частно-государственное партнерство в вопросах социального развития. Кадровые ресурсы, интеллектуальный потенциал в коммерческом банке – это один из важнейших ресурсов. В кризис необходимо очень осторожно относиться к вопросам сокра-

щения персонала, совершенствовать систему оценки эффективности его работы и создавать благоприятные условия для работы сотрудников.

Наиболее успешными будут организации, которые активно внедряют в свою работу корпоративную социальную ответственность, обеспечивая максимально благоприятные условия для реализации профессионального и интеллектуального потенциала своих сотрудников в рамках антикризисной стратегии и перспективного развития финансово-кредитного института.

В социальном аспекте сохранение персонала – это предотвращение роста безработицы на рынке труда и создание условий, когда государство сможет сэкономить на выплате пособий по безработице и одновременно получить дополнительный эффект от положительной динамики индикаторов развития кризисной ситуации. Возможно, стоит задуматься об учете этого эффекта, например при определении подходов к налогообложению таких финансово-кредитных институтов, путем исключения из налогооблагаемой базы части затрат на переобучение персонала и сохранение его занятости.

В-третьих, разработка стратегии на высоком уровне предполагает подготовку высококвалифицированных кадров, которые способны разрабатывать и реализовывать антикризисную стратегию (непосредственно для банков), контролировать и оценивать качество такой стратегии (для органов управления банками и органов банковского надзора и регулирования).

Модель непрерывного антикризисного управления российского банка и эффективного банковского надзора предполагает участие в этих процессах профессионалов: банкиров, юристов, адвокатов, бухгалтеров, работников органов банковского надзора, ликвидаторов и др. Для формирования такой модели непрерывного антикризисного управления требуется кардинальный пересмотр подходов к подготовке специалистов, осуществляющих надзорные функции. Предполагается, что он должен будет устранить глубинное противоречие между сохранением межведомственных и межстрановых барьеров в регулировании банковского сектора и рынка финансовых услуг и отсутствием каких-либо барьеров в осуществлении банковской, финансовой и иной деятельности на корпоративном уровне финансово-кредитной сферы. В связи с этим представляется объективно необходимым решение задачи модернизации подготовки кадров антикризисного управления и банковского надзора в максимально сжатые сроки. Внедрение положений Болонского процесса в России может и должно сопровождаться обновлением много-

уровневой модели подготовки специалистов, направленной на формирование их компетентности в эффективном регулировании и надзоре за всей финансово-кредитной сферой с учетом перспектив мегарегулирования.

Финансовая устойчивость отдельного банка и банковского сектора в целом зависит от широкого комплекса факторов. События последних нескольких лет показали, что необходима модификация системы анализа финансовой устойчивости коммерческих банков. Есть потребность в комплексном подходе к измерению финансовой устойчивости и анализу финансовых показателей как на микро-, так и на мезо- и макроуровне.

Выход из кризиса и восстановление потенциала устойчивого развития банковской системы предполагают совершенствование институциональной среды функционирования российских банков, совместные скоординированные действия правительства, органа банковского надзора и других надзорных органов, общественных организаций и банковского сообщества, прежде всего органов управления самих банков. Это, по сути, главный урок, и он должен быть усвоен всеми.

Особого внимания требует комплекс предложений по совершенствованию методологии антикризисного управления с учетом уроков глобального финансово-экономического кризиса. По мнению экспертов, текущий глобальный финансово-экономический кризис – реализация фундаментального системного риска, разрешение которого неподвластно одному человеку или группе людей. Для эффективного антикризисного управления требуются согласованные, скоординированные решения и действия международных организаций, глобального гражданского общества, государственных органов, национального гражданского общества, транснациональных корпораций, религиозных организаций, национальных диаспор [2–5, 9]. Усвоение этих уроков необходимо с учетом перспективы повышения качества образования, интеграции образования и науки для обеспечения геополитической конкурентоспособности национального образования, а также для эффективного мегарегулирования на национальном рынке финансовых услуг и обеспечения его конкурентоспособности по сравнению с другими участниками мирового финансового рынка.

Список Литературы:

1. **Геращенко В. В.** О состоянии и перспективах развития банковской системы России // Деньги и кредит. 2000. № 7. С. 8.
2. **Глущенко В. В.** Основы гражданологии: теоретические основы, законы гражданологии, антикризисный анализ, законы кризисологии, парадигма интеллектуального антикризисного управления. М.: ИП Глущенко Валерий Владимирович, 2009.
3. Доклад Стиглица. О реформе международной валютно-финансовой системы: уроки глобального кризиса. Доклад Комиссии финансовых экспертов ООН. М.: Международные отношения, 2010.
4. **Жуков В. И.** Мировой кризис: экономика и социология глобальных процессов // Социологические исследования. 2010. № 2. С. 3–9.
5. **Морозова Т. Ю.** Институциональные проблемы диагностики слабых банков // Финансы и кредит. 2010. № 29. С. 16–24.
6. **Морозова Т. Ю.** О совершенствовании проверки и оценки качества управления кредитной организацией // Аналитический банковский журнал. 2008. № 3. С. 28–36.
7. **Морозова Т. Ю.** Обеспечение устойчивости банковской системы России // Банковское дело. 2008. № 1. С. 15–18.
8. **Морозова Т. Ю.** Повышение качества корпоративного управления — залог обеспечения устойчивости банков // Аналитический банковский журнал. 2007. № 11. С. 16–19.
9. **Laeven L., Valencia F.** Systematic banking crisis: a new database. Washington, 2008. № 224. 80 p. (IMF working papers).