

УДК 336.71

Борисова Л.Є.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Одеського національного університету
імені І.І. Мечникова*

Колесник О.О.
*старший викладач кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Одеського національного університету
імені І.І. Мечникова*

Borysova Larysa
*Doctor of philosophy,
Associated professor,
Odessa I.I. Mechnikov National University*

Kolesnik Olga
*Lecturer,
Odessa I.I. Mechnikov National University*

СПЕЦИФІКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ ЗАЛЕЖНО ВІД СТАДІЇ ЖИТТЕВОГО ЦИКЛУ

THE SPECIFICITY OF ANTI-CRISIS BANK MANAGEMENT DEPENDING ON THE STAGE OF THE LIFE CYCLE

АНОТАЦІЯ

У статті розкрито специфіку інструментів антикризового управління банком залежно від фаз онтогенезу банку. Протягом останніх десятиріч відбувається активна трансформація світової фінансової архітектури. Ці процеси відбуваються під впливом загальноекономічних тенденцій, політичних шоків, що викликають серйозні структурні дисбаланси та потребують зміни парадигми управління системами, зокрема банками, на різних стадіях їх життєвого циклу. Вищезазначені обставини підтверджують актуальність вибраної тематики. Досліджено та виокремлено п'ять фаз життєвого циклу банківської установи, кожна з яких може призвести за певних умов до кризи системи, що викликало необхідність аналізу антикризового управління на предмет виявлення, чи є воно окремим інструментом або видом менеджменту, який застосовується лише певний період часу.

Ключові слова: онтогенез, життєвий цикл, антикризове управління банком.

АННОТАЦІЯ

В статье раскрыта специфика инструментов антикризисного управления банком в зависимости от фаз онтогенеза банка. В течение последних десятилетий происходит активная трансформация мировой финансовой архитектуры. Эти процессы происходят под влиянием общеэкономических тенденций, политических шоков, вызывающих серьезные структурные дисбалансы и требующих изменения парадигмы управления системами, в частности банками, на разных стадиях их жизненного цикла. Вышеуказанные обстоятельства подтверждают актуальность выбранной тематики. Исследованы и выделены пять фаз жизненного цикла банка, каждая из которых при определенных условиях может привести к кризису системы, что привело к необходимости анализа антикризисного управления на предмет выявления, является ли оно отдельным инструментом или видом менеджмента, используемого лишь в определенный период времени.

Ключевые слова: онтогенез, жизненный цикл, антикризисное управление банком.

ANNOTATION

The article reveals the specifics of anti-crisis management tools of the Bank depending on the phases of ontogenesis of the Bank.

In recent decades, there has been an active transformation of the global financial architecture. These processes occur under the influence of General economic trends, political shocks, causing serious structural imbalances and require changes in the paradigm of management systems, in particular banks at different stages of their life cycle. Since modern crises have a cascading distribution scenario, effective crisis management is a necessary condition for the stability of a single bank and the banking system as a whole. The above circumstances confirm the relevance of the chosen topic. The study of the life cycle (ontogenesis) of the bank is urgent and necessary in order to be able to select the most effective management tools at each stage of the bank's functioning, including crisis period. Therefore, in the research, we investigate the possibility to combine the stages of the bank's life cycle and the transformation of the bank's management system, if it is possible to achieve useful results of this integration. Ontogenesis of the bank is the successive stages of its development and functioning as a system, each of which has certain characteristics. Since banks as systems differ in scale (capital, assets), specificity (geographic location, network availability and its size, industry orientation, etc.) and the structure of corporate rights (ownership). It can be argued that the types of life cycle for different clusters will be different, especially the duration of the phases and the life cycle itself. In the article, we analyze and identify five phases of the life cycle of a banking institution, each of which could lead to certain conditions before the crisis of the system. Thus, it should be noted, that at each stage of the life cycle of the bank the periods of instability differ, that determine the specifics of the management tools used. Besides, the above-mentioned raise the question if the anti-crisis management is a separate tool or kind of management that applies only for a certain period.

Key words: ontogenesis, life cycle, anticrisis management of the bank.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Світова криза, яка розпочалася в 2008 р., надала новий імпульс дослідженню питань антикризового управління

банківською діяльністю. Синергетичний ефект зовнішніх та внутрішніх шоків продемонстрував неспроможність існуючої системи управління ризиками забезпечити керовану волатильність фінансових ринків, а відповідно, й гарантувати стабільність банків. Ринкова поведінка та фінансове «здоров'я» банку як складної відкритої системи визначається не лінійними, а тригонометричними залежностями із сильним зворотним зв'язком та ефектом масштабу. Оскільки сучасні кризи мають каскадний сценарій розповсюдження, необхідною умовою стабільності окремого банку та банківської системи у цілому є ефективне антикризове управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Питанню антикризового управління було приділено достатню увагу в наукових дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців, особливо необхідно виокремити наукові праці М.І. Зверякова, О.В. Чуб, П.М. Чуба, Л.І. Ребрик, О.Б. Афанасієвої, О.І. Барановського тощо. Життєвий цикл організації розглядався такими відомими науковцями, як І. Адізес, Л. Грейнер, Д. Міллер, О.В. Дзюблюк, Т.П. Гудзь, Л.Г. Шморгун та ін. Але однозначної думки щодо життєвого циклу банку як фінансово-кредитної установи, його специфічних рис немає, також відсутнє розуміння позиції, яку займає антикризове управління в системі банківського менеджменту відповідно до стадій онтогенезу. Отже, це питання залишається дискусійним та відкритим для подальших досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження фаз життєвого циклу банку, специфічних рис цього циклу та відповідних інструментів управління життєздатністю банку як системи.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для аналізу ефективності антикризового управління в Україні та адекватності інструментів і методів, застосовуваних банками під час банківських криз, необхідне більш глибоке та детальне дослідження механізмів роботи банку з позицій системи. Для будь-якої системи організаційної суті, суспільної формації чи окремого підприємства притаманні дві основні характеристики: функціонування та розвиток.

Для банківської системи характерні саморозвиток та самоорганізація, тому що будь-які зміни в економічній кон'юнктурі та політичній ситуації призводять до безперечних змін у політиці центрального й окремих банків. Функціонування та розвиток мають тісний діалектичний зв'язок, який визначає початок та кінець кризових станів системи. Суперечність між функціонуванням та розвитком полягає у тому, що перше стримує розвиток і є його базисом, а розвиток, навпаки, перериває процес функціонування, але є стимулом для його продовження на якісно новому рівні. Таким чином, виникає

циклічність розвитку, яка супроводжується періодичною зміною певних фаз циклу.

Дослідження життєвого циклу (онтогенезу) банку є актуальним та необхідним для можливості підбору найбільш ефективних інструментів управління на кожній стадії функціонування банку, у тому числі й у період кризи. Онтогенез банку – це послідовні етапи його розвитку та функціонування як системи, кожна з яких має певні характеристики. Оскільки банки як системи відрізняються масштабами (розмір капіталу, активів), специфікою (географічне розташування, наявність мережі та її розміри, галузеве спрямування та ін.) та структурою корпоративних прав (власності), можна стверджувати, що типи життєвого циклу для різних кластерів будуть відрізнятися, причому не тільки формою кривої життєвого циклу, а й тривалістю фаз і самого життєвого циклу (ЖЦ). Розглянемо класичні стадії життєвого циклу організації та їх специфіку в банківському бізнесі. В основу класичного онтогенезу банку як організації покладено п'ять основних фаз, які можна представити за допомогою табл. 1.

Фази життєвого циклу безпосередньо залежать від життєвого циклу продуктів та послуг організації, тому що саме за рахунок виробництва цих продуктів та послуг організація виходить на ринок, розпочинає освоєння, займає конкурентну позицію та намагається підтримувати доходність бізнесу якомога довше за рахунок модифікації продуктів та послуг шляхом надання конкурентних переваг. Ці конкурентні переваги, як правило, здобуваються за рахунок упровадження інновацій, тобто таких характеристик, яких не мають продукти інших бізнес-структур цього галузевого сегменту взагалі у світі або лише на певній географічній території. Але тут необхідно зауважити, що банківський продукт має певну специфіку та відрізняється від класичних товарів та послуг: він абстрактний, тобто нематеріальний, він не може зберігатися, невіддільний від джерела надання послуги, тобто банку, його працівників або спеціального обладнання (Інтернет-мережі, мобільних додатків, банкоматів, терміналів, криптоматів тощо), ресурсами для виробництва продукту є гроші, а отже, виробництво залежить від стану грошово-валютного ринку.

Управління розвитком банку на основі життєвого циклу дає змогу розробляти напрям необхідних змін у стратегії та застосування адекватних ситуації інструментів управління, що будуть запобігати передчасному руйнуванню системи. Із вищезазначеного необхідно зауважити, що на кожній стадії життєвого циклу банку є періоди нестабільності, що зумовлюють специфіку застосовуваних інструментів управління. Отже, можна поєднати стадії життєвого циклу банку та трансформацію системи управління банком (рис. 1).

На етапі зародження бізнесу ефективним вважається застосування технології SMART:

Таблиця 1

Класичні фази онтогенезу банку

Фаза життєвого циклу	Коротка характеристика
експрелентна	зародження та морфогенез, тобто становлення певної організаційної структури
пацієнтна стадія, або філогенез	ускладнення внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків організації, пов'язаних з її історичним розвитком, розширенням сегменту ринку, асортиментного ряду продуктів тощо. Цей процес практично завжди супроводжується ароморфозом, або морфінгом, організаційної структури, розширенням та ускладненням її функцій, що підвищують пристосовуваність організації до функціонування в екзогенному середовищі
віолентна	це найвища стадія збалансованого стану, тривалість якої залежить від внутрішньої стійкості системи, її чутливості до стресів, що безпосередньо регулюється відповідними інструментами управління. Саме на цій стадії організація стає найбільш уразливою та залежною від ефективності прийняття управлінських рішень
комутантна	перехідна стадія низхідної хвилі життєвого циклу, передкризовий стан, коли в організації виникають два варіанти можливого розвитку: еволюційний або інноваційний (революційний). Саме від вибраного шляху залежать глибина та тривалість самої кризової стадії
леталентна	кризова стадія життєвого циклу, що характеризується або припиненням існування організації взагалі, або припиненням її існування в докризовій якості

Джерело: авторська розробка



Рис. 1. Модель життєвого циклу банку (розроблено авторами)

- Specific: постановка специфічних цілей організації, які будуть виокремлювати її серед інших та надавати конкурентні переваги;
- Measurable: мета повинна мати кількісні та якісні параметри;
- Achievable: мета повинна бути досяжною, бо недосяжні цілі, навпаки, демотивують;
- Relevant: кожна мета повинна бути актуальною, тобто вирішення певних завдань по-

- винно мати сенс і не призводити до зниження ефективності всієї організації;
 - Time-bound: мета передбачає результат, що має бути досягнутий за певний період часу, бо всі цілі в управлінні мають підцілі, стратегії – тактику та оперативні завдання.
- На цій стадії, яка входить до «ідеального циклу», як і будь-якій системі, банку загрожує криза керівництва, або керованості, Далі банк

проходить три стадії основного розвитку, які відповідають «реальному» життєвому циклу: експансія, стабільність і спад ділової активності, що може спровокувати кризу синергії. Основними вимогами сучасності до менеджменту організації є максимальна формалізація всіх процесів на базі системи сервісноорієнтованої архітектури, що зумовлює гармонічне та динамічне управління бізнес-сегментами банку залежно від зміни екзогенного середовища, забезпечуючи швидкість реакції та гнучкість самої системи.

Остання фаза онтогенезу банку відповідає кризі інноваційності, коли система не відповідає критеріям сучасної фінансової архітектури бізнесу, стає застарілою та потребує реінкарнації що буде означати необхідність реінжинірингу бізнес-процесів або морфінгу організаційної структури. У контексті антикризового управління можна виділити специфічні чинники, такі як: система на криза або криза галузі, банкрутство крупних підприємств-боржників чи масове банкрутство у зв'язку із загальноекономічною кризою, технологічні «розриви», що підсилюють конкурентні вимоги ззовні. Таким чином, виникає синергетичний ефект від поєднання кризоутворюючих чинників внутрішнього та зовнішнього походження – кризове поле банку. Отже, складність системи кризового поля, його динамічність та швидкість цієї динаміки зумовлюють глибину та тривалість кризових явищ у банку.

Слід зауважити, що має місце поняття «ідеального» і «реального» життєвого циклу. Контур першого представлений на малюнку червоною лінією і починається з моменту реєстрації нової організації, тобто на стадії офіційного оформлення проекту. А контур реального циклу представлений зеленим кольором і починається з моменту активної фази реалізації проекту, тобто «матеріалізації» ідеї, отримання перших результатів діяльності. Реальний цикл є значно коротшим за тривалістю від ідеального, за рахунок чого скорочується період упровадження

та оцінки ефективності заходів та інструментів управління проектом. Реальний цикл має складну багатопланову структуру, яку можна представити такою схемою (рис. 2).

Як видно з рис. 2, основною рушійною силою будь-якої організації, яка знаходиться в основі її функціонування, сьогодні є рівень інноваційності, який залежить від життєвого циклу технології. Саме цей параметр відповідає за рівень конкурентоспроможності банку, зміни в попиті, пропозиції послуг, співвідношенні витрат та доходів і, звісно, за ринкову вартість компанії.

Окрім того, слід зазначити, що сама по собі криза має певні стадії:

- продромальна: перші індикатори кризи, поодинокі симптоми нестійкого стану банку;
- акутаційна: загострення, класичне розгортання кризи, витратна стадія;
- хронічна: варіант розгортання кризи, коли вона затягується або спеціально через агентський конфлікт, або через невдалу комбінацію антикризових інструментів;
- реконвалесцентна: стадія завершення, оновлення діяльності банку або його ліквідація.

Із позицій рівня антикризового регулювання необхідно враховувати макро- та мікрорівень. Сьогодні макропруденційний нагляд увійшов у стадію трансформації від моделі єдиного регулятора на користь гібридної моделі типу Twin Peaks, або «Дві вершини». Це означає, що інструменти макропруденційної політики мають стати проміжною ланкою між прямими та монетарними методами грошово-кредитного регулювання з боку центральних банків. Відповідно до стадії фінансового циклу, інструменти макропруденційного нагляду, які були чітко сформульовані Базельським комітетом, є такими:

1. Висхідна хвиля, зростання, період кредитної експансії – динамічний норматив співвідношення загальної вартості наданих кредитів до вартості застави.



Рис. 2. Структура реального життєвого циклу банку (розроблено авторами)

2. Низхідна хвиля – це управління леве- риджем за допомогою контрциклічного буферу ка- піталу та контроль ситуації стрес-тестуванням.

3. Криза – це управління ліквідністю із за- стосуванням додаткового буферу ліквідності та нормативів ліквідності.

Як уже було зазначено, криза є результа- том агрегованого впливу стресів та чутливості системи до них. При цьому в умовах кризи ускладнюється чи унеможлиблюється виконан- ня системою своїх функцій, тому дуже важли- во в процесі антикризового управління банком підвищити кризовий поріг банку або, інакше кажучи, знизити його чутливість до різких ко- ливань (стресів) зовнішнього середовища, що можуть спричинити його кризу. Управління розвитком банку на основі життєвого циклу дає змогу розробляти напрям необхідних змін у стратегії та застосування адекватних ситуації інструментів управління, що будуть запобігати передчасному руйнуванню системи. З вищезаз- наченого необхідно зауважити, що на кожній стадії життєвого циклу банку є періоди неста- більності, що зумовлюють специфіку застосову- ваних інструментів управління.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, у ході дослідження нами виокремлено п'ять фаз життєвого циклу банківської установи, кожна з яких може призвести за певних умов до кри- зи системи. Наведене робить беззаперечним той факт, що антикризове управління не є окремим

інструментом чи видом менеджменту, який за- стосовується лише певний період часу. Анти- кризовий менеджмент є необхідним та постій- ним компонентом банківського менеджменту, що відбувається на безперервній основі, для за- безпечення відповідності фінансової архітекту- ри банку вимогам сучасності та інноваційності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Заруба Ю. Державне антикризове регулювання у банків- ському секторі. *Вісник Національного банку України*. 2009. № 6. С. 39–41.
2. Зверяков М.І. Банківський капітал: вимоги Базеля III. *Фінанси України*. 2011. № 6. С. 13–23.
3. Каурова Н.Н. Макропруденціальное регулирование финансовых рынков. *Финансовый журнал*. 2012. № 1. С. 6–18.
4. Ковалев М. Макропруденціальное регулирование – новая функция центробанков. *Банковский вестник*. 2010. № 11. С. 17–24.

REFERENCES:

1. Zaruba Yu. Derzhavne antykrizove rehulivannia u bankivs- komu sektori. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy*. 2009. no. 6. Pp. 39–41.
2. Zvieriakov M.I. Bankivskyi kapital:vymohy Bazelia III. *Finansy Ukrainy*. 2011. No. 6. Pp. 13–23.
3. Kaurova N.N. Makroprudentsyalnoe rehulyrovanyia fynanso- vykh rynkov. *Fynansovy zhurnal*. 2012. no 1. Pp. 6–18.
4. Kovalev M. Makroprudynsyalnoe rehulyrovanye – novaia funkt- syia tsentrobankov. *Bankovskiy vestnyk*. 2010. no 11. Pp.17–24