

УДК 338.242:336.717

**Н. В. Куземко***Дніпропетровський національний університет ім. Олеся Гончара***ВИДИ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ  
НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ЗАГАЛЬНІ ТА СПЕЦІАЛЬНІ ПРИНЦИПИ  
ЗАСТОСУВАННЯ**

Робота присвячена проблемі ефективного управління банківською системою. Запропоновано актуальні в сучасних економічних умовах види управління, обґрунтовано необхідність їх використання і визначено загальні та спеціальні принципи застосування для кожного виду управління.

**Ключові слова:** банківська система, управління, нестабільність.

**Актуальність проблеми.** Ресурсні можливості фінансової системи України суттєво впливають на економічний розвиток всієї країни. Велику частку ресурсного потенціалу банків та інших фінансових установ становлять залучені кошти. Тому в умовах кризи особливого значення набуває питання залучення капіталу та поліпшення структури його управління. Проблема дефіциту фінансових ресурсів мала наслідки у багатьох сферах, однак особливих втрат в умовах світової економічної кризи зазнала банківська сфера. Саме тому нагальним питанням сьогодення є питання ефективного управління банком з метою протистояння дестабілізуючій дії різноманітних чинників, внутрішніх та зовнішніх, а також з метою забезпечення конкурентоспроможності національної економіки у світовій системі господарювання.

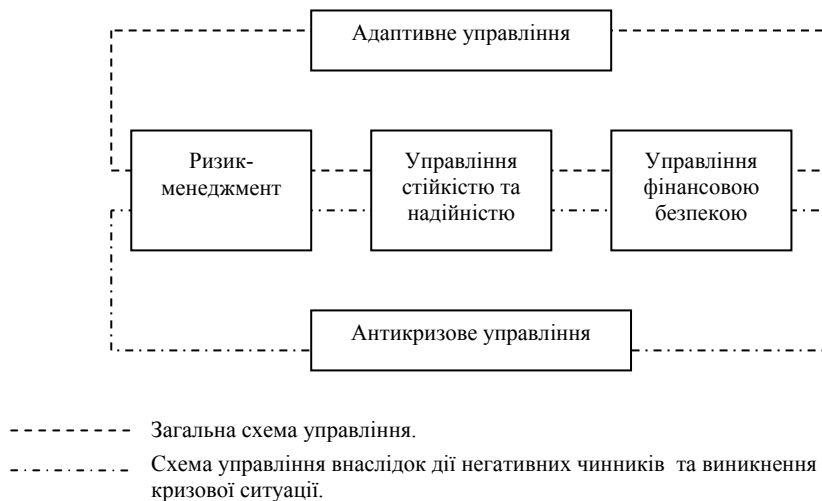
**Мета дослідження.** Метою роботи є визначення видів управління, які є актуальними в умовах економічної нестабільності, а також визначення комплексу загальних та специфічних принципів, характерних для кожного з розглянутих видів управління.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Серед видів управління, які застосовуються у галузі банківської системи в умовах економічної нестабільності, будемо розглядати такі: антикризове, адаптивне, ризик-менеджмент, управління фінансовою безпекою та управління стійкістю та надійністю. Проблематикою адаптивного управління займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких: Р. Акофф [6], І. Анософф [7], П. Друкер [8], Л. О. Пашнюк [9], В. О. Аніщенко [10], Є. Г. Жилияков [11]. Головні аспекти ризик-менеджменту висвітлюються у працях І. Волошина [17], І. І. Гасанова, В. В. Неміткиної [16], А. А. Асанова [20], С. Я. Шоргіна [18], В. І. Ротаря та А. Г. Шоломицького [19], В. П. Віленського [21], І. О. Овчинникова [22]. Досить небагато робіт, в яких би пропонувався алгоритм антикризового управління. До таких робіт можна віднести працю С. Ю. Медведєва [12], в якій він розробляє методичні основи виведення підприємства з економічної кризи, праці відомих науковців Е. М. Короткова, А. Г. Грязнової, А. Д. Чернявського [15, 14, 13], в яких автори дають поглиблене уявлення про антикризову стратегію, її метод та механізм. Що стосується управління фінансовою безпекою банку, то серед праць, присвячених даному аспекту, слід виділити дослідження О. І. Барановського [5], Ю. Н. Юденкова [27], А. Брединського [24], С. Алаухова [25], Е. А. Тарханова [26]. Науковці Л. Примостка та О. Романенко

[30, 29] у своїх дослідженнях висвітлювали основні теоретичні аспекти та етапи управління стійкістю та надійністю банку, в цьому ж руслі є праці Т. Корнієнко [28] і А. Е. Касютіна [30].

**Основні результати дослідження.** Потреба в управлінні системою виникає у зв'язку з необхідністю впорядкування дій зовнішнього та внутрішнього характеру, які виникають внаслідок різного роду чинників. Ці чинники можуть мати позитивний, негативний або нейтральний характер. Відповідно до виду чинників виникає необхідність у різних видах управління. Банківська система так само, як і будь-яка інша економічна система, розвивається циклічно. Постійні її зміни викликають потребу у постійному пристосуванні до зовнішніх змін. Таким чином, виникає необхідність в адаптивному управлінні економікою. Адаптивне управління застосовується при різних видах чинників і скеровує систему до пристосування до існуючого оточення або пошуку нового, більш підходящого. Внаслідок прояву різного роду чинників до загальної системи управління додається ризик-менеджмент, який має на меті оцінити майбутні або теперішні чинники, які можуть мати сприятливий або негативний вплив на систему. Паралельно з ризик-менеджментом функціонує управління стійкістю та надійністю банку, яке орієнтується ситуативно та розробляє схему рівноважного та стабільного розвитку системи. У разі якщо виникають певні внутрішні прорахунки або негативний чинник зовнішнього характеру, вступає в силу управління фінансовою безпекою банку. Таке управління має на меті захист системи від руйнації. Якщо ж внаслідок дії певних негативних чинників, система зазнає суттєвих втрат, то виникає необхідність в антикризовому управлінні. Таке управління має на меті нейтралізацію негативних чинників та вихід системи з кризового стану. Антикризове управління можна вважати відгалуженням від адаптивного, і воно так само має спиратися на управління фінансовою безпекою, стійкістю та надійністю, а також ризик-менеджмент.

Діяльність кожного виду управління в банківській системі пов'язана з іншим і не може функціонувати самостійно, відокремлено. На рис.1 зображено схему застосування відповідного виду управління банківською системою.



**Рис. 1.** Схема застосування відповідного виду управління банківською системою

Протягом досліджень та розробок методів управління постійно розроблялися основи, ознаки та принципи управління. Принцип є результатом наукового пізнання. Анрі Файоль одним із перших визначив принципи управління, які, на його думку, придатні для всіх без винятку видів адміністративної діяльності. Подальшими розробками у цій галузі займалися такі науковці, як Н. Нижник [2], Г. Атаманчук [1] та В. Скуріхін [3].

Для кожного виду управління існують власні принципи. На практиці принципами управління банківською системою керуються згідно з політичними, соціально-економічними та культурними умовами. Принципи відображають властивості, притаманні управлінській системі в цілому, а також окремим її елементам, явищам та процесам.

Загальними для управління фінансовою безпекою, стійкістю та надійністю, ризик-менеджменту, антикризового та адаптивного управління є такі принципи.

#### *1. Принцип безперервності планування.*

Для адаптивного управління планування діяльності є обов'язковою передумовою. Це пов'язано з необхідністю поетапного пристосування економічної системи до змін зовнішнього середовища, оскільки різкі структурні перетворення можуть викликати шокową реакцію системи. Наслідки такої реакції можуть мати катастрофічний характер. Для управління фінансовою безпекою плановість операцій вносить організованість у функціонування системи безпеки і дозволяє кожному учасникові процесу діяти логічно послідовно, суворо виконуючи покладені на нього обов'язки і вирішуючи завдання, що стоять перед ним. Процес антикризового управління складається з послідовних етапів – від аналізу до ліквідації кризового стану, кожний етап, у свою чергу, складається з своїх підетапів, тому безперервність планування – обов'язковий компонент у антикризовому управлінні. Для управління стійкістю та надійністю планування проходить відповідно до запланованої економічної стратегії системи, яка може постійно коригуватися. Разом із стратегічними змінами будуть змінюватися зовнішні та внутрішні умови та обмеження, які обумовлюють майбутній процес управління стійкістю та надійністю системи. З метою підвищення ефективності управління ризиками, а також зниження рівня витрат і позапланових втрат, керівництво організації повинне постійно вживати заходи для прогнозування виникнення ризику і планувати комплекс заходів для їх нейтралізації.

#### *2. Принцип комплексності управління.*

Адаптація системи не може відбуватися окремо за підрозділами, що обумовлено їх тісним взаємозв'язком та залежністю один від одного, тому процес адаптації має здійснюватися комплексно та скоординовано на всіх рівнях та у підрозділах системи. Аналогічно і в антикризовому управлінні: неможливо вивести з кризи окремих підрозділ, залишаючи при цьому в кризовому стані систему загалом, тому антикризові заходи мають передбачати комплексність як обов'язкову умову. Передумови комплексності в ризик-менеджменті та управлінні стійкістю та надійністю економічної системи є схожими: нейтралізація одного виду ризику або деструктивного чинника може викликати зростання ймовірності появи іншого або підвищити деструктивні наслідки впливу іншого негативного фактора. Тому в управлінні ризиками, стійкістю та надійністю необхідно враховувати взаємозалежність та зв'язок суб'єктів управління. Для управління фінансовою безпекою системи комплексність передбачає врахування інтересів всіх рівнів. Комплексність зовнішньої фінансової безпеки передбачає інтеграцію національної

фінансової безпеки з міжнародною економічною безпекою. У свою чергу комплексність внутрішньої безпеки передбачає відповідність заходів на державному рівні (в координатах «економічна система – національна економіка») та на рівні підрозділів економічної системи.

### *3. Принцип безперервності управління.*

Будь-яка економічна система потребує постійного управління, оскільки різні види ризиків, непередбачені зовнішні або внутрішні фактори, локальні кризи та деструктивні явища виникають постійно. Для нейтралізації та забезпечення економічної системи від негативних економічних чинників, необхідне різностороннє та безперервне управління на всіх її рівнях.

### *4. Принцип економічності управління.*

Адаптація системи має проходити відповідно до зовнішніх або внутрішніх змін, гармонійно з навколишнім середовищем. Такий підхід дозволить скоротити витрати на виконання поставлених завдань та максимально ефективно використати зовнішню ситуацію.

Витрати підприємства на нейтралізацію відповідного фінансового ризику не повинні перевищувати суму можливих фінансових збитків пов'язаних з ним, навіть при найвищому ступені ймовірності настання ризикового випадку, тому для ризик-менеджменту принцип економічності є дуже важливим.

В управлінні стійкістю та надійністю економічної системи пріоритетом є її стабільність і подальший гармонійний розвиток, а не уникнення від впливу негативного фактора. Нейтралізація деструктивного чинника може коштувати дорожче за його миттєвий вплив, але якщо подальший розвиток системи буде стабільнішим та перспективнішим ніж в умовах після впливу негативного фактора, то такі заходи з нейтралізації можна вважати виправданими та необхідними. Звісно, що з усього комплексу можливих заходів ліквідації загрози доцільніше використовувати оптимальний з огляду на його вартість, ефективність та масштабність.

Вартість системи фінансової безпеки економічної системи повинна відповідати економічним інтересам її учасників.

Для антикризового управління принцип економічності полягає у такому: рівень витрат на нейтралізацію загрози руйнації (на локальному або загальному рівні) має бути адекватним рівню витрат від руйнації самої системи (на локальному або загальному рівні).

### *5. Принцип суспільності управління.*

Принцип суспільності є притаманним для кожного згаданого виду управління у банківській сфері. Банківська система є дуже важливою ланкою в економіці, тому її ефективному функціонуванню зацікавлені не тільки менеджери, але суспільство в цілому – від пересічних громадян до структур державної влади.

### *6. Принцип часових та просторових меж управління.*

Для адаптивного управління характерною є ситуативна обмеженість. Тобто адаптація економічної системи проходить відповідно до конкретної ситуації, яка має свої територіальні (ситуація в регіоні, країні, світі) та часові межі. Якщо система адаптувалась до умов в регіоні, то це ще не означає, що вона буде адекватною до національного ринку, і будь-яка ринкова ситуація тримається певний період часу, протягом якого система має пристосуватись до умов та використати свої можливості.

Залежно від масштабу діяльності економічної системи їй можуть загрозувати різні види ризиків та деструктивних факторів, так само, як і в різні фази діяльності системи та зовнішнього середовища виникають різного роду загрози. Важливим у ризик-менеджменті та управлінні стійкістю та надійністю є те, що чим довший період здійснення фінансових операцій, тим ширший діапазон супутніх ризиків та деструктивних чинників, тим менша можливість забезпечити нейтралізацію їх негативних фінансових наслідків.

Передбачення кризових ситуацій або загроз фінансовій безпеці економічної системи, очевидно, має часовий горизонт. Так само, як і ситуація, так і загроза може мати зовнішній і внутрішній характер і відрізнятися за масштабами дії. Тому в управлінні фінансовою безпекою та антикризовому управлінні чим раніше будуть застосовані нейтралізуючі механізми, тим більші можливості для здійснення убезпечення та відновлення нормального функціонування матиме економічна система.

Як вже було сказано, кожний вид управління має здійснюватися споріднено з іншим, і результати одного виду управління можуть бути передумовами іншого. Тобто в цілому управління є інтегративним процесом, який спирається на комплекс принципів, які є загальними і необхідними для кожного його підвиду. Однак кожний напрям управління є його специфічним відокремленням і характеризується певними індивідуальними ознаками і принципами. Такі індивідуальні принципи називаються спеціальними. Для адаптивного управління серед спеціальних принципів є такі:

- Принцип багатокритеріальності розвитку – цілі можуть змінюватися разом із змінами оточуючого середовища.
- Принцип необхідної різноманітності: різноманітність керуючої системи має бути не менше різноманітності об'єкта управління.
- Принцип дуального управління: з одного боку, дії, які скеровують об'єкт обумовлюють напрямок розвитку системи, з іншого – зміна параметрів системи об'єкта управління обумовлює зміну напрямку дій.
- Принцип зворотного зв'язку: за допомогою зворотного зв'язку відбувається вимірювання характеристик керованого об'єкта і виробляються реакції, що виражаються в керуючих діях [3].

Спеціальні принципи ризик-менеджменту:

- Принцип інтеграції: ризик-менеджмент будь-якої економічної системи має спиратись на зважену оцінку дії всього набору ризиків.
- Принцип лояльного ставлення до ризиків: менеджери повинні сприймати ризик як об'єктивний і неминучий фактор будь-якого середовища.
- Принцип страхування: в ризик-менеджменті необхідно використовувати можливості зовнішніх страхових компаній для забезпечення повного або часткового погашення втрат, пов'язаних з підприємницькими ризиками.

Управління стійкістю та надійністю спирається на ряд таких принципів:

- Принцип динамічності: поняття стійкості та надійності є динамічними категоріями, які постійно повертаються (за сприятливих умов) до свого рівноважного стану.
- Принцип конструктивності: в рамках системи, нестійкі та ненадійні окремі елементи можуть утворити стійке та надійне ціле.

- Принцип внутрішньої та зовнішньої гармонійності: у ході розвитку системи її стійкість та надійність зростатиме, якщо сама система стабільна, а її оточуюче середовище стійке та гармонізоване із системою. В іншому випадку рано чи пізно настає виродження, стагнація та катастрофа системи.

Принципи управління фінансовою безпекою:

- Принцип верховенства закону при забезпеченні фінансової безпеки.
- Принцип пріоритетності договірних (мирних) заходів у вирішенні як внутрішніх, так і зовнішніх конфліктів фінансового характеру.

Принципи антикризового управління:

- Принцип важливості боргу: всі борги підприємства повинні ранжуватися за важливістю, яка визначається за допомогою коефіцієнта важливості боргу.

- Принцип ступеня неспроможності: стратегія та обсяг антикризових заходів повинні безпосередньо залежати від близькості підприємства до стану банкрутства.

- Принцип оптимізації кадрового персоналу: в ході кризи певна частина попереднього персоналу скоротиться, а певні напрями діяльності необхідно буде започаткувати з новим кадровим потенціалом.

- Принцип мінімізації ліквідації: пріоритет має надаватися заходам реорганізації, підтримки, а не банкрутства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Завдання управління банком є надзвичайно актуальним за сучасних умов економічної кризи, яку переживає світове суспільство. Враховуючи важливість цього завдання, важливо виявити та реально оцінити існуючі недоліки в системі управління та застосувати такі напрями, інструменти та механізми управління, які забезпечать надійність світових фінансів і стійкість економічного розвитку України у майбутньому

### Бібліографічні посилання і примітки

1. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: курс лекций / Г. В. Атаманчук. – М.: Юрид. лит., 1997. – 400 с.
2. Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління: навч. посібник / Н. Р. Нижник, О. А. Машков. – К.: Вид-во УАДУ при Президентіві України, 1998. – 160 с.
3. Растринин Л. А. Адаптация сложных систем / Л. А. Растринин – Рига: Зинатне, 1981. – 375 с.
4. Скурихин В. И. Проектирование систем адаптивного управления производством / В. И. Скурихин, В. А. Забродский, Ю. В. Копейченко. – Х.: Вища школа, 1984. – 384 с.
5. Барановський О. І. Банківська безпека: проблема виміру / О. І. Барановський // Економіка і прогнозування. – 2006. – №1. – С. 7–25.
6. Акофф Р. Акофф о менеджменте: Пер.с англ. / Р. Акофф – СПб: Питер, 2002 – 448 с.
7. Ансофф И., Макдоннел Э. Дж. Новая корпоративная стратегия: пер с англ – СПб.: ПитерКом, 1999. – 519 с.
8. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер – М.: ФАИР – Пресс, 1998. – 284 с.
9. Пашнюк Л. О. Теоретичні аспекти адаптації підприємства до ринкових умов господарювання / Л. О. Пашнюк // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1(67). – С. 76–81
10. Аніщенко В. О. Адаптивне управління розвитком регіональних соціо-еколого-економічних систем / В. О. Аніщенко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 7(73). – С. 112–120.

11. Жилияков Е. Г. Адаптивное определение относительных важностей объектов на основе качественных парных сравнений / Е. Г. Жилияков // Экономика и математические методы. – 2006. – №2. – С. 111–121.
12. Медведев С. Ю. Методические основы антикризисного управления предприятием: дис.... канд. экон. наук: 08.00.30 / С. Ю. Медведев. – М. 2000, 141 с.
13. Маренков Н. Л. Антикризисное управление / Н. Л. Маренков, В. В. Касьянов. – М.: ФЕНИКС, 2004. – 512 с.
14. Антикризисный менеджмент / под.ред. А. Г. Грязновой – М.: ЭКМОС, 1999. – 368 с.
15. Коротков Э. М. Антикризисное управление: учеб. пос. Ч. II. / Э. М. Коротков – М.: ИМПЭ им. А. С. Грибоедова, 2001. – 71 с.
16. Немиткина В. В. Применение методов оптимизации при анализе и управлении информационными рисками / В. В. Немиткина // Экономика и математические методы. – 2008. – №2. – С.100–107.
17. Волошин І. Вимірювання концентраційних ризиків за допомогою теорії портфелів / І. Волошин // Вісник НБУ. – 1999. – № 4. – С. 23–25.
18. Шоргин С. Я. Асимптотические оценки оптимальных страховых тарифов на основе факторизационной модели индивидуального иска / С. Я. Шоргин // Экономика и математические методы. – 1996. – №3. – С. 127–137.
19. Ротарь В. И. Об оценивании риска в страховой деятельности / В. И. Ротарь, А. Г. Шоломицкий // Экономика и математические методы. – 1996. – №1. – С. 96–105.
20. Асанов А. А. Метод многокритериальной классификации ЦИКЛ и его применение для анализа кредитного риска / А. А. Асанов, П. В. Борисенко, О. И. Ларичев, Е. В. Нарыжный // Экономика и математические методы. – 2001. – №2. – С. 14–21.
21. Виленский В. П. Об одном подходе к учёту влияния неопределённости к риску на эффективность инвестиционных проектов / В. П. Виленский // Экономика и математические методы. – 2002. – №4. – С. 24–30.
22. Технологія оцінки ризиків в процесі управління ризиками на прикладі методу VAR [Електронний ресурс] / І. О. Овчинников. – Режим доступа: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Ovchinnikov\\_107.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Ovchinnikov_107.htm)
23. Барановський О. І. Банківська безпека: проблема виміру / О. І. Барановський // Економіка і прогнозування – 2006. – №1. – С. 7–25.
24. Концепция безопасности коммерческого банка [Електронний ресурс] / А. Брединский. – Режим доступа: <http://www.bre.ru/security/7576.html>
25. Концепция безопасности и принципы создания систем физической защиты важных промышленных объектов [Електронний ресурс] / С. Алаухов, В. Коцеруба. – Режим доступа: <http://www.bre.ru/security/11576.html>
26. Тарханова Е. А. Устойчивость коммерческих банков. – Тюмень: Вектор Бук, 2003. – 186 с. – Библиогр.: С. 165–178.
27. Юденков Ю. Н. Регулирование параметров учёта и контроля в кредитных организациях / Ю.Н.Юденков // Экономика и математические методы. – 2008. – №1. – С. 83–90.
28. Корнієнко Т. В. Управління ризиками як складова управління активами і пасивами / Т. В. Корнієнко // Вісник НБУ – 2003. – № 6. – С. 28 – 31.
29. Романенко О. М. Управління активами та пасивами у процесі керівництва комерційним банком / О. М. Романенко // Вісник НБУ. – 2006. – № 7. – С.26–28.
30. О понятиях надежности и устойчивости коммерческого банка [Електронний ресурс] / А. Е. Касютин. – Режим доступа <http://fr.rae.ru/pdf/2005/04/Kasyutin.pdf>
31. Примостка Л. Управління активами і пасивами комерційного банку / Л. Примостка // Вісник НБУ. – 2001. – №2. – С. 39–43.

*Надійшла до редколегії 01.06.2009.*