

В итоге все это приведет только к более острой конкуренции между регионами, меньшей прозрачности в принятии решения, к большей централизации на европейском уровне.

Децентрализация могла бы содействовать объединению Европы, за счет развития взаимодействия в вопросах управления единой Европой между всеми уровнями национальных правительств. Но, децентрализация может стать и зачатком сепаратизма из-за близоруких реформ на государственном уровне или уровне ЕС.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Nemec J., Wright G.* Public Finance: Theory and Practice in the Central European Transition. Bratislava, 1997.
2. *Keating M., Loughlin J.* The political economy of regionalism. London, 1997.
3. *Marcou G.* Between Economic Integration and Institutional Change: Models and Questions // Local Government Brief. 2001. March.
4. *Marcou G.* Regionalization for Development and Accession to the European Union. A Comparative Perspective: Hungary, Lithuania, Poland, Slovakia, Ukraine. Budapest, 2002.
5. *Bird R.M., Ebel R.D., Wallich C.I.* Decentralization of the Socialist State (Intergovernmental Finance in Transition Economics. Washington, 1995.
6. *Sharpe J.* The rise of meso government in Europe. London, 1993.
7. Хорват Т.М. Децентрализация: эксперименты и реформы. Местные органы власти в Центральной и Восточной Европе. Будапешт, 2000.
8. Schultze C. Opening the Wav to Accession. But to which kind to Union? // Local Government Brief. 2001. March.
9. [www.inforegio.ccc.eu.int](http://www.inforegio.ccc.eu.int)
10. <http://europa.eu.int>

## ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

*С.В. Сплошнов*  
доцент кафедры финансов  
и кредита ВШУБ

Совершенствование деятельности коммерческого банка в направлении комплексного улучшения его финансового положения, расширения клиентской и межбанковской договорной базы, приведения организационно-управленческой структуры банка, технических средств и технологий в соответствие со спектром, характером, технической сложностью проводимых операций, с планами и программами развития продуктовых и клиентских линий ориентация деятельности банка на некоторый компромисс интересов между субъектами системы банковской деятельности и государственными приоритетами — являются основой устойчивого функциониро-

вания финансово-кредитного механизма в трансформационных условиях Республики Беларусь.

В экономической литературе нет единого общепризнанного определения понятия «эффективность». В наиболее общем плане, эффективность характеризует «качество хозяйствования» на основе сопоставления результатов и затрат. Однако в зависимости от того, что подразумевается под «затратами» (ресурсами) и «результатами» (продуктами), какие именно «затраты» и «результаты» принимаются во внимание, происходит определение и детализация направлений их анализа, рассчитываются различные интегральные показатели.

Авторская концепция эффективности базируется на работах Т.С. Хачатурова, Ю.Б. Гермейера, Л.И. Лопатникова и определяет необходимость увязки понятия эффективность и степени реализации целей экономических субъектов. «Критерий эффективности ... необходимо рассматривать в свете социально-экономических задач общественного развития» [1].

Только в условиях «дикого капитализма», при полном отсутствии государственного регулирования деятельности бизнес-сообщества (законы, налоги, нормативы, квоты, социальные гарантии и т.п.), можно говорить о единственности критерия эффективности, его «частно-хозяйственном» характере (максимизация прибыли).

В условиях регулируемого рынка трансформационной экономики единство целей всех экономических субъектов невозможно, и поэтому необходим компромисс между целями и задачами собственников, наемного труда, государственными интересами, который реализован с помощью критерия эффективности на макро- и микроуровне.

Для оценки эффективности работы коммерческого банка необходим инструментарий, который помог бы охватить в совокупности деятельность банка в многомерном пространстве противоречивых параметров. В качестве такого инструментария выступает *рейтинговый анализ*.

В этом случае, наиболее общая цель коммерческого банка (обеспечение деятельности и развитие бизнеса) конкретизируется и получает количественную характеристику, которая заключается в стремлении к увеличению критерия эффективности (рейтинга). Основная проблема состоит в выборе критерия эффективности для коммерческого банка, т.е. в определении перечня целей различных экономических субъектов, реализуемых в деятельности банка, выборе показателей работы банка, значения которых будут свидетельствовать о степени достижения целей, их систематизации, выборе методики интеграции (способа математической свертки), определения компромиссных стратегий в управлении.

Поэтому эффективность деятельности банка как экономической системы характеризуется наибольшей степенью компромиссов между целями прибыльности, надежности и развития, достижение которых осуществляется в результате согласования интересов и приоритетов субъектов систе-

мы банковской деятельности (акционеров, менеджеров, государства, клиентов). Эффективность можно оценить на основе рейтингового анализа, причем система показателей должна включать ресурсный потенциал банка (ресурсы), характеристики его использования и качество управления (результаты).

При избранном критерии эффективности деятельности банка  $\overline{\Phi} = (\Phi_1 \dots \Phi_l, K_{l+1} \dots K_n)$  рейтинг предлагается определять по следующей формуле:

$$\Phi_{\Sigma} = F(f_1(\Phi_i, i = \overline{1, l}), f_2(K_i, i = \overline{l+1, n})) = \sum_{i=1}^l \frac{\Phi_i \cdot 100}{\Phi_i^{\max_j}} \cdot \prod_{i=l+1}^n K_i = \Phi_{\Phi} \cdot \prod_{i=l+1}^n K_i, \quad (1)$$

где  $\Phi_i, i = \overline{1, l}$  — рассчитанные по балансу банка финансовые коэффициенты, характеризующие состояние финансового потенциала банка;  $\Phi_{\Phi}$  — оценка финансового потенциала в баллах;  $K_i, i = \overline{l+1, n}$  — поправочные коэффициенты структуры, управления, технологий, персонала, внешнего доверия и традиций банка, качества управления, рассчитываемые на основе экспертных оценок.

Оценка финансового потенциала (по нашей методике) рассчитывается на основе интеграции показателей рентабельности активов, краткосрочной ликвидности (до одного года), доли кредитов конечным заемщикам в активах, соотношения рыночной и балансовой стоимости активов банка.

Использование в формуле (1) функции произведения от значений поправочных коэффициентов позволяет отразить совместность экспертных оценок нефинансовых составляющих ресурсного потенциала банка, а также мультипликативный эффект от любых управленческих решений.

Любое мероприятие, прямо или косвенно затрагивающее составляющие ресурсного потенциала банка (а, следовательно, экстра- и интroversивные управленческие решения, принимаемые под влиянием изменений внешней среды, в целях изменения структуры операций банка и т.д.) окажет некоторое влияние на изменение эффективности деятельности банка как логистической системы, т.е. приблизит или наоборот отдалит достижение стратегических целей, будет содействовать или препятствовать реализации миссии банка.

Повышение эффективности деятельности банка, формализуемой через интегральный показатель (рейтинг), является комплексной задачей, предусматривающей увязку и обеспечение однонаправленности различных мероприятий, от совершенствования систем планирования и прогнозирования в банке, улучшения качества управления до аспектов реструктуризации банка, решений об изменении структуры операций, пересмотра маркетинговых стратегий, модернизации технических средств, внедрения новых технологий.

Однако с учетом влияния нестабильной внешней среды, ее благоприятствования тем или иным сферам операционной и внутрибанковской деятельности (структура, управление, кадры, технологии), процессы и мероприятия по повышению эффективности могут быть поэтапными, и преобладание некоторых направлений в текущих экономико-правовых условиях

может дать значительно больший суммарный эффект (выражающийся в повышении рейтинга).

В связи этим выделим ключевые направления повышения рейтинга банка и произведем экспертную оценку их значимости в белорусских условиях, с учетом специфики интересов и влияния субъектов системы банковской деятельности.

Исходя из методики расчета на рейтинг эффективности деятельности банка влияют состояние финансового потенциала, организационной структуры и инструментария управления, уровень применяемых технических средств и технологий, кадровый потенциал банка, имидж, сформировавшийся в банковских кругах и среди клиентов других банков (деловая репутация), традиции банка, а также степень оптимальности принимаемых управленческих решений на всех уровнях банковского менеджмента. Таким образом, можно выделить и интерпретировать концептуальные направления повышения эффективности.

1. Совершенствование системы управления рисками (риск-менеджмент). Данное направление предполагает оптимизацию структуры баланса (операций) банка в направлении повышения качества активов (финансовый потенциал); нахождение оптимального компромисса в модели «риск — доход» с учетом регулятивных требований, экономической целесообразности, интересов акционеров и менеджеров.

2. Реструктуризация, т.е. оптимизация структурной организации банка, системы управления банком в целом с учетом особенностей деловой политики, избранных продуктовых и клиентских стратегий и возможностей их реализации при текущем состоянии деловой среды и экономической конъюнктуры.

3. Совершенствование инструментария и технологий управления (инструментарий) предполагает комплексную модернизацию технических средств, оборудования и применяемых банковских технологий. Однако ведущая роль в данном направлении принадлежит аспектам совершенствования инструментария и методов управления, информационному обеспечению банковской деятельности, программным продуктам и технологиям, содействующим процессам анализа, прогнозирования, планирования и принятия решений на всех уровнях управления.

4. Совершенствование кадрового потенциала банка, повышение требований к квалификации и профессиональной подготовке управленческого и исполнительского персонала (кадры).

5. Осуществление мероприятий, улучшающих деловую репутацию и формирующих уникальный имидж банка (имидж).

6. Повышение качества управления на основе контроллинга, т.е. отслеживания всех информационных потоков в банке (качество управления).

Для получения совокупной оценки групп экспертов использовался метод анализа иерархий, который был впервые предложен в 1976 г. Т. Саати.

Предлагаемая для анализа иерархия, ее промежуточные и конечные результаты представлены на рис. 1.

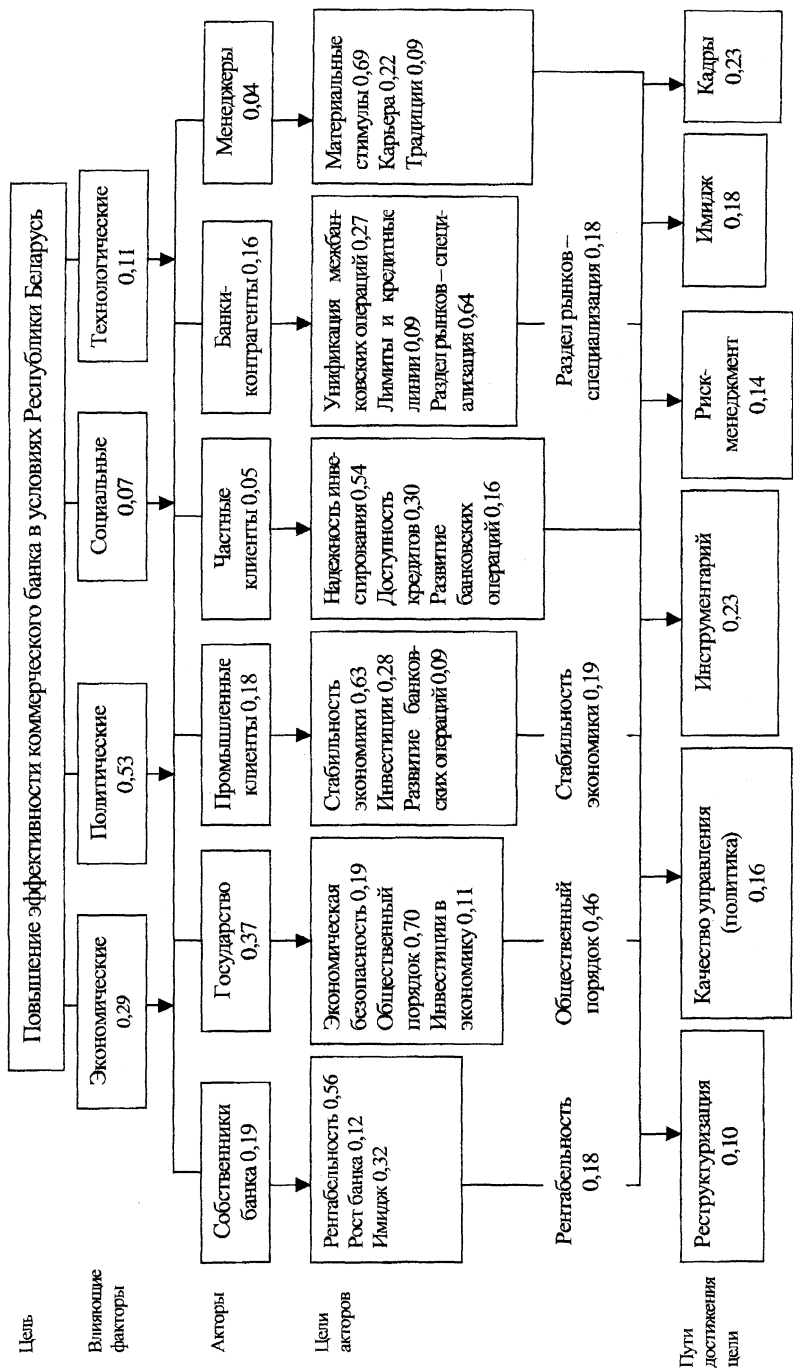


Рис. 1. Результаты обработки экспертной оценки направлений повышения эффективности

В качестве экспертов в 2000—2002 гг. опрашивались специалисты и руководители белорусских коммерческих банков. Опросы осуществлялись в рамках «круглых столов» на семинарах «Управление банком», «Стратегическое планирование банковской деятельности», проводимых в коммерческих банках, учебном центре Национального банка, в магистратуре ВШУБ.

В качестве обсуждаемой тематики рассматривались следующие группы вопросов:

- какие из перечисленных факторов (экономические, политические, социальные, технологические) в наибольшей степени оказывают влияние на деятельность коммерческого банка в белорусских условиях;
- кто из субъектов системы банковской деятельности (собственники, государство, промышленные и частные клиенты, другие банки, менеджеры) в наибольшей степени могут оказывать влияние на экономику, политику, социальную и технологическую сферы;
- какие цели субъектов системы банковской деятельности, значимость каждой из них;
- какие из предложенных концептуальных направлений повышения эффективности в наибольшей степени могут влиять на достижение доминирующих целей субъектов банковской деятельности.

Полученные экспертные оценки были обработаны на основе метода анализа иерархий.

На основании проведенных расчетов, представленных на рис. 1, нами сделан вывод, что приоритетными направлениями повышения эффективности деятельности банков в белорусских условиях являются совершенствование инструментария управления и кадрового потенциала банка.

Методика моделирования банковской деятельности и концепция формирования банковских квалификационных стандартов являются реализацией данного экспертного вывода и могут служить основой для совершенствования деятельности банков в трансформационных условиях Республики Беларусь.

В настоящее время существует объективная необходимость перехода от используемых оценочных моделей (эвристических на базе экспертных оценок и аналитических на базе количественных методов) к имитационному моделированию (на базе современных информационных технологий). Такие модели должны выступать в качестве информационного инструментария на всех уровнях управления, служить как для выработки у управленческого персонала навыков оперативного управления операциями и банком в целом, адекватно складывающейся рыночной конъюнктуре, так и для предварительной отработки (тестирования) различных стратегических решений.

Моделирование деятельности коммерческого банка в целом представляет собой сложный системный процесс. Наряду с внешними воздейст-

виями, число которых увеличивается и влияние неодинаково для различных подразделений, необходимо учитывать внутренние взаимосвязи между подразделениями и операциями банка, принимать во внимание разно-векторные интересы и цели подразделений, а также деятельность банка, не связанную непосредственно с получением дохода и фактором персонала.

Процесс моделирования представлен на рис. 2. и включает несколько этапов.

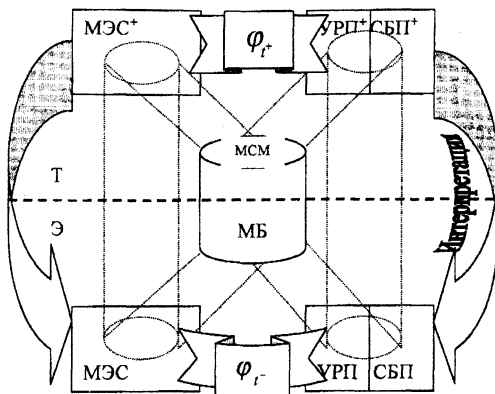


Рис. 2. Моделирование деятельности коммерческого банка

Т — теоретический уровень; Э — эмпирический уровень; МБ — модель банка; МСМ — математическое содержание модели (набор моделей, алгоритмов, процедур); МЭС — макроэкономическая среда; СБП — сервисные банковские подразделения (бухгалтерия, управление персоналом и т.д.); УРП — подразделения, реализующие услуги (стратегию банка), привлечение и размещение ресурсов, работа с ценными бумагами и т.д.;  $\Phi_{i-}$  — вектор показателей деятельности банка в дискретные моменты времени до моделирования;  $\Phi_{i+}$  — вектор показателей деятельности банка в дискретные моменты времени при избранной стратегии в прогнозной макроэкономической среде

### Этапы процесса моделирования

- Отбор реальных (эмпирических) данных по банковской деятельности в макроэкономической среде ( $\Phi_{i-}$ ).

- Разбиение процесса функционирования банка-модели на независимые блоки, связанные только информационными потоками на входе и выходе, т.е. декомпозиция деятельности банка по меньшей мере на основную (по которой принимаются решения) и обслуживающую (расчетную).

Декомпозиция деятельности «усредненного» банка на данном этапе является важнейшей частью процесса моделирования как из-за разнонаправленности компонент, различий в целях и подходах к их оценке, так и для облегчения последующего синтеза, т.е. объединения блоков в единую системную модель с учетом специфических вспомогательных процедур в

каждом блоке, выделения основной процедуры принятия решений и выработки компромиссной стратегии.

- Определение для каждого блока соответствующих ему аналитических, имитационных, эвристических или оптимизационных моделей, а для каждой модели набора алгоритмов и методов их реализации; определение методов изучения зависимостей между различными параметрами (блоками) системы.

- Выделение вспомогательных процедур, готовящих информацию для принятия решений.

- Выделение основной процедуры принятия решений о выборе компромиссной стратегии (оптимальной для данного банка).

- Построение единой системной модели.

- Определение результатов моделирования при различных стратегиях, т.е. получение системы показателей  $\varphi_i, (\bar{X}^{(k)})$ , где  $k$  — вариант стратегии.

- Интерпретация результатов к реальному банку или банковской системе и при необходимости некоторая адаптация модели.

Данная методика реализована в имитационной модели «Управление банком», используемой как для отработки решений по стратегическому планированию банковской деятельности, так и для подготовки специалистов организации и управления деятельностью коммерческого банка.

Она представляет собой систему моделирования и принятия решений в универсальном коммерческом банке и относится к классу имитационных программных продуктов, моделирующих деятельность банка в целом. Она базируется на потоковой модели операционной деятельности банка (рис. 3) и позволяет сравнивать различные стратегии управления банковскими операциями.

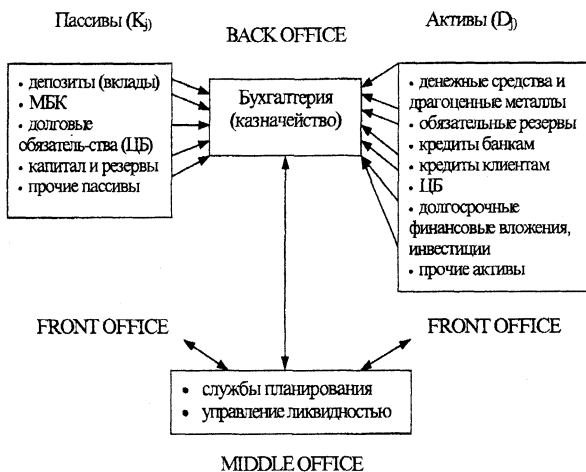


Рис. 3. Модель операционной деятельности банка



Использование результатов моделирования способствует повышению эффективности стратегического планирования и управления банковской деятельностью, улучшаются финансовые показатели банка, повышается его устойчивость, возрастают интегральные показатели (рейтинги).

*Совершенствование кадрового потенциала* банков, повышение требований к квалификации и профессиональной подготовке персонала (как управленческого звена, так и исполнителей) является в современных условиях одним из важнейших факторов обеспечения динамичного эффективного развития отечественной банковской системы. Действительно, с одной стороны, для обеспечения нормального функционирования каждого банка требуется определенный кадровый состав, соответствующий избранной организационно-управленческой структуре, владеющий комплексом навыков организации и осуществления банковских операций, принятия управленческих решений. С другой стороны, повышение квалификационного уровня работников банка, приведение его в соответствие со сложностью и характером отдельных операций, усиление специализации исполнительского персонала и универсализации управленческого звена, повышение требований к работникам при приеме на работу и внутренних перемещениях может оказывать значительное влияние на улучшение качества управления в банке, совершенствование (комплексный характер) обслуживания каждого клиента, препятствует возникновению конфликтов, обеспечивает дополнительную мотивацию работников.

Существенной проблемой белорусского банковского бизнеса является отсутствие унифицированных требований к банковским специалистам, т.е. в отдельных банках однотипные должностные обязанности выполняют работники с различным квалификационным уровнем (с различной компетентностью). Многие банковские специалисты регулярно повышают свою квалификацию (заочное обучение в профильных высших учебных заведениях, участие в семинарах, поездки за границу и т.д.), но данные процессы зачастую носят бессистемный и формальный характер, а затраты, которые несет банк, не влияют на продуктивность работы сотрудников, прошедших обучение или переподготовку.

Текущая успешная деятельность руководителей, не имеющих банковского образования, не носит устойчивого характера и определяет для банка риски принятия необоснованных или неэффективных решений в случае, например, резкого изменения экономической конъюнктуры или законодательно-правовой базы. В связи с этим работа банков по повышению квалификации своих сотрудников и руководящих работников должна иметь системный характер и стремиться к определенной цели — приведению компетентности всех работников к определенным стандартизированным критериям в соответствии с комплексом выполняемых ими исполнительских и управленческих функций.

Требования к уровню компетентности банковских работников по каждому из направлений банковской деятельности должны находить свое выражение в системе квалификационных стандартов специалистов и руководящих работников. Наличие такой системы в отечественных условиях позволит унифицировать требования к подготовке специалистов, направления повышения их квалификации, определить критерии оценки кадрового потенциала банков.

*Квалификационный стандарт* является типовой моделью (эталоном) комплекса универсальных черт и характеристик работника, отвечающего принятым профессиональным нормам, и представляет собой описание базовых требований, предъявляемых к работникам.

В составе комплекса требуемых черт и характеристик, т.е. квалификации, на наш взгляд, необходимо разграничивать:

- фундаментальные компоненты, представляющие собой квинтэссенцию специализированного обучения, то есть фундаментальные (основополагающие) знания, навыки и умения;
- специализированные и инструментальные компоненты, представляющие собой базис для эффективного решения прикладных задач, которые входят в данную сферу деятельности;
- общие компоненты, относящиеся к общему развитию работника, имеющие общецивилизованный характер и представляющие собой связующее звено между фундаментальными и инструментальными компонентами квалификации;
- дополнительные компоненты, касающиеся тех навыков, умений и предрасположенностей (склонностей), которые необходимы на определенном уровне профессиональной подготовленности или в отдельных сферах деятельности.

Квалификационный стандарт, представляя собой описание требований и ожиданий, предъявляемых к работникам, должен устанавливать тот круг знаний, навыков и умений, который с учетом склонностей и предрасположенностей работника в условиях существующей внутрибанковской и внебанковской ситуации:

– необходим для надлежащего выполнения работником своих функциональных обязанностей на занимаемой должности (система требований);

– желателен в целях достижения стратегических целей банка, особенно в контексте требований со стороны внешнего окружения (система ожиданий);

– указывает на необходимый объем знаний и практических навыков, которым предстоит овладеть для должностного продвижения.

Тем самым квалификационные стандарты охватывают ту проблематику, которую работник должен безусловно знать относительно текущих требований на занимаемой им должности и ближайших тактических целей

коммерческого банка; должен предпочтительно знать о стратегических целях банка (личные целевые установки работника).

Учитывая разнородность задач и функций, выполняемых сотрудниками банков, и вытекающие из этого различия круга их обязанностей и требуемых компонентов их квалификации, предлагается выделить около десяти базовых банковских специализаций с тремя уровнями в профессиональном развитии работника:

- а) самостоятельный банковский работник (среднее специальное образование);
- б) дипломированный работник (высшее образование);
- в) банковский специалист.

Система квалификационных стандартов должна включать в себя:

1. Модель специалиста, содержащую требования, касающиеся тех профессиональных знаний, владение которыми следует подтвердить в ходе сдачи экзамена перед специальной комиссией; требования, затрагивающие практические навыки и умения, которые подтверждаются тем банком, где работает экзаменуемый; рекомендации о знаниях иностранных языков и других специальных навыков.

2. Перечень вопросов и тестов для квалификационного экзамена.

3. Рабочую программу для обучения и подготовки к сдаче экзаменов.

Квалификационные стандарты выступают унифицированным критерием оценки знаний, умений специалистов и руководителей подразделений банка (оценка), критерием повышения образовательного уровня специалистов и приобретения квалификации слушателями учебных заведений, соответствующих потребностям рынка (система образования), служат для гармонизации типовых направлений и качества образования, получаемых в высшей школе, а также в учебных подразделениях банков (единообразие программ подготовки и повышения квалификации).

Реализация проекта создания квалификационных стандартов в Республике Беларусь позволит также существенно повысить уровень подготовки персонала белорусских банков, окажет влияние на повышение эффективности деятельности банков и банковской системы страны в целом.

Создание системы квалификационных стандартов косвенно повлияет на процессы реструктуризации белорусских банков, позволит точно определить функции каждого сотрудника, исходя из интеллектуальной и психологической сложности выполняемых работ и требуемой профессиональной подготовки.

## ЛИТЕРАТУРА

*Хачатуров Т.С.* Проблемы теории экономической эффективности. М., 1979 (Препринт / Ин-т экономики АН СССР).