

Проблемы организации банковского менеджмента в условиях перехода к рынку

Состояние экономической среды деятельности банковской системы республики на данный момент определяется совокупностью негативных факторов, важнейшие из которых – увеличение дефицита платежного баланса, ухудшение положения экспортеров в результате сложившегося порядка регулирования валютного курса, снижение платежеспособности производственного сектора, накопление инфляционного потенциала и ускорение роста цен. Затянувшийся экономический, социальный и финансовый кризис в белорусской экономике оказывает непосредственное влияние на банковскую систему и явился причиной возрастания рисков на рынке ссудного капитала, снижения доходности банковских операций, централизации инвестиционных ресурсов, усиления регулирующего и административного давления на коммерческие банки. В результате банковская система Беларуси в настоящее время характеризуется неразвитостью рынков банковских услуг и рыночной инфраструктуры, жестким административным регулированием в сочетании со значительными пробелами в законодательной базе, влиянием на политику Национального банка не только экономических, но и политических факторов.

Ликвидация вышеуказанных недостатков напрямую связана с преодолением кризиса в экономике республики. В свою очередь без совершенствования сложившейся банковской системы республики, адаптации ее к рыночным условиям невозможно построить эффективно действующую, контролируруемую и регулируемую государством и самостоятельными субъектами хозяйствования рыночную экономику. Так как именно коммерческие банки за счет кредитной поддержки предприятий приоритетных отраслей экономики, мобилизации и перераспределения инвестиционных ресурсов, поиска и привлечения внешних ресурсных источников, обслуживания внутреннего государственного долга могут стать мощным фактором, способствующим стабилизации экономики республики и выходу ее из кризиса.

Помимо чрезвычайно сложной, труднопрогнозируемой экономической и политической ситуации в республике на деятельность коммерческих банков влияет также и обострение конкуренции между отечественными банками, возросшее влияние иностранных банков на внутреннем рынке, значительные трудности с выходом белорусских банков на международный рынок банковских услуг.

Несмотря на это, по мнению автора, существуют значительные потенциальные возможности развития отечественных банков, которые связаны прежде всего с тем, что деление рынка банковских услуг в Беларуси еще не закончено, имеется ряд свободных “ниш” и неосвоенных банковских продуктов. Однако этот потенциал используется не в полной мере и главные причины того – низкая квалификация части персонала и руководителей (зачастую в банках работают специалисты, не имеющие финансового образования), плохая техническая оснащенность некоторых банков, излишняя осторожность и буквальное следование нормативным и регулирующим документам или же наоборот – неоправданно рискованная политика банков в процессе оказания тех или иных услуг, погоня за сверхприбылями в ущерб ликвидности.

Изучение и обобщение опыта работы коммерческих банков стран с высоко развитой регулируемой рыночной экономикой, адаптация позитивных

сторон этого опыта к отечественным условиям, проведение сравнительного анализа основных принципов деятельности отечественных и зарубежных банков позволило сделать вывод, что серьезные трудности в работе белорусских банков зачастую связаны с недостатками в управлении. Так, основными показателями, характеризующими положение коммерческого банка на рынке, являются достаточность капитала, качество активов банка, доходность и прибыльность, ликвидность, и прежде всего — качество управления банком, к которому относят кадровый потенциал банка, состояние контроля за работой подразделений, систему обучения и повышения квалификации персонала, соблюдение законодательной и нормативной базы, ссудную, процентную, инвестиционную политику, работу руководства банка и т.д. В то же время анализ работы отечественных банков показывает, что большинство вышеперечисленных факторов ими в процессе принятия управленческих решений не рассматривается (за исключением нормативов деятельности коммерческих банков, установленных Национальным банком РБ). ухудшение деятельности многих белорусских банков связано со значительными просчетами в практике менеджмента, нарушениями в управлении балансами, рисками, действующего законодательства и нормативной базы.

Как показывает практика, лишь небольшая часть белорусских банков разрабатывает свою стратегию управления, но именно они достигают наибольшего успеха, опережают своих конкурентов, так как целенаправленность действий, отраженная в банковском менеджменте, помогает им преуспеть в бизнесе. Банковский менеджмент дает необходимый набор методов для достижения целей, которые ставит перед собой данный банк.

Вместе с тем следует подчеркнуть, что на данном этапе развития существует ряд проблем по разработке и внедрению системы банковского менеджмента в белорусских банках, а именно — полное отсутствие отечественных методических разработок в области банковского менеджмента, необходимость адаптации западных методик к экономическим и политическим условиям республики, действующей нормативной и правовой базе, отсутствие квалифицированного управленческого персонала и системы подготовки профессиональных менеджеров, крайне ограниченное освещение данной проблемы в белорусской литературе и небольшое количество научных разработок по данной тематике.

Тем не менее коммерческие банки делают первые шаги в разработке и применении методов банковского менеджмента на практике. Используя возможности банковского менеджмента, обеспечивающего банкам мобильность действий, переход к более агрессивной политике на внутреннем и внешнем рынках, многовариантность управленческих решений на основе применения более сложных финансовых инструментов, отечественные кредитные институты смогли решить ряд проблем. К примеру, ухудшение ситуации на внутреннем рынке заставляет банки осваивать новые сегменты рынка и расширять зарубежные операции. В связи с этим ряд белорусских банков уменьшил долю межбанковского кредита за счет увеличения размещения денежных средств на депозитах и в ценные бумаги других стран, в том числе за счет операций с нетрадиционными финансовыми инструментами (товарными фьючерсами и проч.), расширил операции с иностранными валютами, включая операции “овернайт”, “депо”, форвардные операции. Однако следует отметить, что белорусским банкам достаточно сложно выходить на международный рынок банковских услуг ввиду существования достаточно высокой конкуренции. В связи с этим отечественные кредитные институты усилили ориентацию на рынки стран СНГ и прежде всего России и Украины.

Опыт практического использования методов банковского менеджмента автор предлагает рассмотреть на примере Белвнешэкономбанка. Благода-

ря последовательному использованию возможностей современной теории банковского менеджмента Белвнешэкономбанк входит в шестерку лидеров в банковской системе республики, оказывает широкий спектр услуг в белорусских рублях и иностранной валюте на основе использования новейших банковских технологий. Белвнешэкономбанк активно внедряет новые банковские услуги, продукты и технологии. В частности, банк первым в республике внедрил систему EQUATION, предназначенную для комплексной организации операционно-учетной работы, а также для анализа деятельности банка, составления отчетных и справочных документов, хранения, поиска и изучения информации. Внедрение в банке электронной системы "Банк-клиент" обеспечило постоянный обмен информацией между клиентами и банком электронным способом, что позволяет осуществлять платежи, получать выписки по счету без посещения клиентами здания банка.

Деятельность Белвнешэкономбанка оказывает также положительное влияние на стимулирование экономики республики. проведение белвнешэкономбанком широкого круга факторинговых операций помогает крупнейшим экспортерам решать проблему пополнения оборотного капитала. Реализация банком правительственной вексельной программы позволила разблокировать десятки миллионов долларов США на замороженных счетах и произвести зачет задолженности за энергоносители и по платежам в бюджет. Инвестиционные кредиты банка способствуют укреплению экспортного потенциала и росту конкурентоспособности отечественных предприятий.

Для повышения уровня банковского менеджмента Белвнешэкономбанк ввел в практику разработку ряда комплексных программ, предусматривающих формулирование основных целей банка и вытекающих из них задач, которые получают отражение в Программе институционального развития, Бизнес-плане и Плане организационно-экономических мероприятий по развитию банка. Программа институционального развития предусматривает формулирование стратегических целей развития банка на год. План организационно-экономических мероприятий по развитию банка разрабатывается на два года и предусматривает ряд мероприятий экономического и технического характера по развитию деятельности банка за счет улучшения его технического и программного оснащения, расширения филиальной сети, улучшения деятельности всех структурных подразделений. Бизнес-план банка является основным документом среднесрочного планирования, охватывает годовой период, определяет тактические цели и задачи развития банка, основные мероприятия в области наращивания собственного капитала, кредитно-инвестиционной деятельности, привлечения средств клиентов, активных операций, маркетинговой политики, разработки и внедрения новых банковских услуг, развития организационно-кадрового потенциала на основе анализа общеэкономической ситуации в республике и перспектив ее развития. Впервые бизнес-план банка был составлен на 1997 год и в настоящее время можно утверждать, что его разработка действительно способствовала улучшению качества управления банком с учетом сложившихся экономических условий. Исходя из этого Белвнешэкономбанк проводит работу по составлению Бизнес-плана на 1998 год с учетом просчетов и недоработок, выявленных в ходе реализации Бизнес-плана на 1997 год.

Как результат высокого уровня банковского менеджмента, обеспеченного компетентностью руководства и сотрудников, банк неоднократно награждался призами различных организаций международного банковского сообщества. Так, последний из них был вручен Белвнешэкономбанку в Брюсселе Европейским центром по изучению рынка за достижения в области управления и банковского менеджмента — "Management Reward 1996".