

КОРРОЗИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Дмитрий ПАСИНИЦКИЙ,
соискатель кафедры
«Банковское дело» БГЭУ

**Почему
ресурсы
оказались
в «черной
дыре»?**

Развитие национальной экономики рыночной инфраструктуры и новых хозяйственных связей, здоровой конкуренции и предпринимательства требуют разработки теории экономических рисков, методов их оценки и управления ими во всех сегментах хозяйствования: республиканском, областном, районном, отраслевом, а также на уровне каждого субъекта. Ведущая роль в решении этой проблемы на современном этапе экономики переходного периода должна принадлежать банковской системе республики. Коммерческие банки являются участниками рынков ссудных капиталов, валютного, ценных бумаг, владельцами оперативной информации о конъюнктуре товарных рынков, состоянии отраслей и отдельных субъектов хозяйствования. Владение совокупной информацией позволяет банкам помогать клиентам с управлением рисками, возникающими в процессе их хозяйственной деятельности, осуществлять обратную связь.

Профессиональному управлению банковскими рисками присуща следующая специфическая черта: получаемый с его помощью некоторый положительный итог возможен не обязательно в каждом отдельном случае, а в результате многих действий в условиях неопределенности. Извлечение дохода для акционеров банка при помощи средств вкладчиков подразумевает требования и границы для рисков, которые банк может на себя принять. Разумное принятие риска с целью поддержания оптимального соотношения между обеспечением ликвидности и рентабельностью — одна из главных задач, которые призваны решать руководители банка.

Банковские риски могут быть минимизированы, но не устранены полностью. Наиболее важные решения, с принятием которых сталкивается старший управленческий персонал банка, определяются тем, какие риски приемлемы при осуществлении деятельности банка и что делать с другими рисками, которые неприемлемы или непредвиденны. Каждый банк имеет свои собственные предпочтения, направленно связанные с риском и получением сверхприбыли или принятием затрат на защитные меры и уравновешенным ведением дел. Используя различные способы, методы и приемы управления рисками можно минимизировать нежелательные последствия банковских операций, проводимых в условиях неопределенности, но очень важно знать норму в применении защитных мер. В практической деятельности часто появляется последующий риск — возможность понесения дополнительных расходов при покупке защитного инструмента от базового банковского риска, не способного обезопасить банк при наступлении неблагоприятных событий. Банковский служащий обязан осознавать такой риск и принимать решение, направленное на выбор целесообразности применения адекватных защитных мер. Очень важно, чтобы банковские служащие помнили о том, что основные способы, методы и приемы нахождения решений проблем риска предполагают наличие стабильно функционирующего рынка. В условиях малопрогнозируемого рынка его участники начинают действовать неординарно, и ни один имеющийся на сегодняшний день режим нахождения решений проблем риска не сможет предсказать будущих тенденций развития.

В выступлениях банковских и политических деятелей зачастую высказывается мнение о том, что финансовые кризисы — это системное явление, обусловленное макроэкономическими факторами. Отдельные банкиры находят в этом прекрасный аргумент для того, чтобы апеллировать только к макроэкономическим акциям, «оздоравливать» финансовые системы, никого не дискриминируя и не наживая врагов, а то и вообще ничего не предпринимать для выравнивания положения.

Некомпетентное управление — главный элемент банковских кризисов, потенциальный инициатор и мультипликатор убытков и экономических искажений. Он главенствует над макроэкономическими факторами, обуславливающими финансовые кризисы.

Примером тому служат деятельность и бесславный конец белорусских банков: АКБ «Дукат», КБ «Сож», АКБ «Европейский», АКБ «Интэкс», АКБ «Магнатбанк», АКБ «Содружество», АКИБ «Чисть-инвестбанк». Закат деятельности этих банков сопровождался продолжительным искусственным повышением процентных ставок в Беларуси. Значительные ресурсы большинства были вовлечены в финансовые пирамиды, построенные потерявшими платежеспособность, но пытавшимися поддержать ликвидность банками-банкротами, что принесло практически для всех банков балансовые расхо-

ды (убытки) и «скрытые» убытки в виде отвлеченных на продолжительный период рублевых ресурсов при значительных темпах инфляции. Встает вопрос о том, почему руководство относительно благополучных банков позволило вовлечь вверенные им ресурсы в «черные дыры» банкротства.

Некогда входивший в десятку надежных банков Республики Беларусь АКБ «Дукат» в 1994 года начало лихорадить и привело к полной неплатежеспособности, фактически установленной решением суда от 31.05.1996 г. Если в 1994 году девять филиалов АКБ «Дукат» осуществляли убыточную деятельность, то по состоянию на 01.04.96 г. уже двадцать один филиал работал убыточно при действующих двадцати четырех. Автономно произведя анализ первичных бухгалтерских документов, ряд специалистов пришли к сжогему заключению о том, что крах банка был вызван бесконтрольной политикой руководства, различными злоупотреблениями персонала, запущенностью в ведении дел.

На основании решения собрания акционеров АКИБ «Чистьинвестбанк» от 15.05.97 г. и согласия совета директоров Национального банка РБ от 25.09.97 г. (протокол N 39) был пополнен список банков, по которым принято решение о ликвидации. Баланс банка на 01.08.97 г. свидетельствовал о том, собственный капитал банка составлял 1,3 млрд. рублей при 27,7 млрд. рублей зарегистрированного уставного фонда и наличии в активе проблемных кредитов в размере 46,3 млрд. рублей. Управление АКИБ «Чистьинвестбанком», приведшее к потере средств акционеров и вкладчиков, нельзя назвать компетентным. Неправдоподобным становится утверждение о том, что макроэкономические факторы избирательно оказали влияние на данный банк, зарегистрированный практически одновременно с АКБ «Золотой талер», АКБ «Инфобанк» и т.п.

Способность коррозии управления и неликвидности к распространению должна вынуждать власти реагировать на неплатежеспособность банков как можно быстрее — в противном случае потери могут расти в геометрической прогрессии, и новые депозиты вместо их продуктивного использования будут вовлекаться в банкротство. Это опасность не только для отдельного финансового института, а для системы в целом. Регулирование, контроль и оздоровительные меры — ключевой момент предотвращения или ограничения ущерба от плохого управления. К наиболее действенным мерам, направленным на ограничение или исправление последствий плохого управления, следует отнести:

- контроль со стороны Национального банка Республики Беларусь за составом учредителей банков с целью недопущения превращения жуликов в банкиров (учреждение, приобретение контроля за уже существующим банком);

- сбор отчетности и скрупулезный анализ для определения тенденций и проблем развития;

- обязанность опубликования банками информации о состоянии дел для общественности и текущие балансы для банков контрагентов (в дореволюционной России подробность публикуемых сведений по операциям банков не имела подобия в зарубежной банковской практике. Обязательная ежемесячная публикация балансов коммерческих банков в «Правительственном вестнике» или другом журнале, их всеобщая доступность для анализа была зафиксирована в уставе каждого банка отдельным пунктом и может служить примером для современного уровня организации статистической банковской информации);

- доступность отчетов внешних аудиторов;

- установление адекватных экономических нормативов (в том

числе персональных) для банка со стороны Национального банка Республики Беларусь;

Управление банком не на должном уровне и неэффективный надзор обуславливают кризисы отдельных субъектов хозяйствования и кризисы, поражающие значительную часть банковской системы, которые являются важным элементом общих финансовых кризисов, поражающих экономическую систему в целом. Такие кризисы могут вызываться как экономическими сдвигами, неадекватной денежной или валютной политикой, так и(или) внезапной дезорганизацией управления. В тяжелое положение попадают практически все банки, однако в большинстве случаев только компетентное управление помогает банкам выжить и выйти из кризиса с минимальными потерями и здоровыми тенденциями к дальнейшему развитию. С другой стороны, недостаточный уровень управления приведет к углублению кризиса через умножение убытков, высокорискованному размещению ресурсов и усилению инфляции посредством высоких процентных ставок.

Надежность банка определяется не только тем, какому риску подвергается банк, но и насколько банк способен ими управлять. Качество управления — главная составляющая прибыльной и надежной работы. Порядочность, добросовестность, техническая компетентность, опыт в операциях — как текущих, так и перспективных — это ключевые критерии подбора управленческого персонала. Ведущие иностранные банки, в том числе из ближнего зарубежья, считают отбор, подготовку и наем на работу кадров «высшего качества» первоочередной задачей. Успешная политика приглашения специалистов, развитие и создание их заинтересованности в работе представляется им более значимым вкладом в длительный успех своего банка, чем рост его финансовой мощи. Успешно функционирующие банки осуществляют дополнительную оплату за высокие показатели и хорошее качество работы своих сотрудников. Повышение их заработной платы, премии, опционы акций, пенсионные планы, а также другие формы применяются в их практике вознаграждения лучших работников. При такой постановке работы служащие стремятся зарабатывать для банка больше, экономить за счет разумного расходования средств, зная при этом, что их стремления не останутся незамеченными. Для банковского специалиста должна быть четко спланирована карьера с ясным видением ступеней развития и сроков прохождения промежуточных этапов. Отсутствие данного плана порой доводит до безысходности и подталкивает к искушениям.

В Республике Беларусь на данном этапе нет института (организации), который бы системно повышал квалификацию среднего управленческого персонала для подготовки сотрудников банка высшего управленческого эшелона. Немногочисленные отечественные и зарубежные семинары проводятся не на достаточном профессиональном уровне и не являются комплексными.

Необходимо отметить, что в экономической литературе Республики Беларусь не уделено достаточного внимания раскрытию содержания основных категорий банковских рисков и управления ими в рамках допустимых экстремумов; не проанализирована в полной степени роль национальной экономической обстановки в деятельности и состоянии банковской системы; не выработаны механизмы минимизации и диверсификации банковских рисков, применимые к странам, находящимся в переходном периоде развития экономики. Между тем, именно решение вышеизложенных проблем ведет к стабильной работе банковской системы, улучшению инвестиционного климата и как составляющая — к здоровому экономическому росту.