

УДК 336.71 (04)

УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ ОПЕРАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ

Аннотация: *Статья посвящена вопросам управления банковскими операциями в условиях международного финансового кризиса. Формированию эффективно функционирующей банковской системы.*

Аннотация: *Макала эл аралык финансылык кризистин шартында банктык операцияларды башкаруу маселелерине жана эффективдуу иштеген банктык системаны тузууга арналган.*

Annotation: *The Article is sanctified to the management questions by bank transactions in the conditions of international financial crisis. To forming of the effectively functioning banking system.*

Ключевые слова: *Банковский сектор, банковская система, банковские операции, финансовый кризис, экономика.*

Негизги сөздөр: *Банктык сектор, банк системасы, банк операциялары, финансылык кризис, экономика.*

Keywords: *Bank sector, banking system, bank transactions, inancial crisis, economy.*

Банковская система тесно связана с экономикой страны. Негативные тенденции в экономике непременно отражаются и на банковской системе, в то время, как и развитие кризисных явлений в банковской сфере не может не отражаться на экономике государства.

Банковский кризис - это неспособность банковской системы выполнять свои основные функции аккумуляции и мобилизации временно свободных денежных средств, предоставления кредитов, проведения расчетов и платежей в экономике страны. В течение XX века практически не осталось страны, не испытавшей его в той или иной мере.

Мировой финансовый кризис поставил вопрос о роли банковских систем в устойчивом развитии экономики, о необходимости достижения консенсуса в отношении проблемы регулирования банковской отрасли, что также определяет актуальность темы исследования.

Правительство и НБКР регулярно декларируют необходимость повышения устойчивости банковской системы Кыргызстана, которая складывается как результат денежно-кредитной политики руководства страны и работы менеджмента банка в области управления банковскими операциями, финансовой устойчивостью кредитной организации. Совместная работа на уровне государства и банков может повысить статус банковской системы и банков Кыргызстана, что требует разумного взвешенного подхода сотрудников банков к управлению банковскими операциями, кредитной и депозитной политике, повышению качества банковских услуг и продуктов, планомерной работе по оптимизации бизнес-процессов внутри банка. Одновременно требуется поддержка со стороны НБКР, который должен выступать в экономике кредитором последней инстанции и регулярно рефинансировать задолженность банков.

Необходимость обеспечения взвешенной политики в области управления банковскими операциями при приближении банковских нормативов к стандартам Базель III и изменении конъюнктуры рынка банковских услуг и продуктов повышают требования к качеству управления и требуют научно обоснованного прикладного подхода к позиционированию и работе банка по всем направлениям бизнеса [1]. В современных условиях клиенты банка хотели бы получить, как правило, не одну услугу, а комплекс банковских услуг, что инициирует создание в банках структурированных банковских продуктов или продажу пакета продуктов для клиента. Это повышает требования к информационно-технологической инфраструктуре работы банка, а также к персоналу.

Умение работать с такими клиентами для банка является конкурентным преимуществом, однако создает при этом некоторые трудности. Банк должен уметь управлять банковскими операциями в таких условиях.

Приходится признаться, что сегодня нет алгоритма, способного обеспечить эффективное управление банковскими операциями в условиях нарастания кризисных тенденций в мировой и отечественной экономике. Это находит свое отражение в ограниченности стратегии управления банковскими операциями, которые не всегда учитывают произошедшие в экономике изменения.

Стратегия управления банковскими операциями влияет на прибыльность, капитал, риски и ликвидность или на финансовую устойчивость банка, поэтому при принятии управленческих решений сопряжена с анализом финансовой результативности и уровнем риска (кредитного, валютного, процентного, риска ликвидности), возможных изменений структуры активов и пассивов в динамике по срокам, валютам, суммам, продуктового наполнения [2].

Стратегия управления банковскими операциями в кризисных условиях вкупе с системой управления финансовой устойчивостью должна обеспечивать бесперебойную работу банка как транзакционного центра, место вложения средств и получения кредитных ресурсов, хеджирования валютных и процентных рисков в случае, если банк предоставляет банковско-инвестиционные услуги. Таким образом, в общем виде можно выделить основные особенности стратегии управления в условиях кризисных явлений, которые тесно переплетаются и влияют на финансовую устойчивость современного банка.

Во-первых, банк должен обеспечивать опережающий рост привлечения депозитов в сравнении с размещением кредитных ресурсов, обеспечивая запас прочности в рамках аналогичных сроков, сумм и валют на уровне не ниже 20%, т.е. 100% обязательств банка в пассивах должны покрывать 80% выданных кредитов по сумме, сроку и в аналогичной валюте.

Во-вторых, исходя из оптимальности по Парето, 20% банковских продуктов и услуг обеспечивают 80% доходов, 20% кредитного портфеля также обеспечивает 80% доходов, 20% клиентов обеспечивают также 80% доходов. В рамках управления банковскими операциями необходимо осуществлять постоянный мониторинг в соответствии с вышеописанным правилом и превентивно предлагать и поощрять клиентов, развивать банковские продукты, отслеживать состояние кредитного портфеля, которые формируют 80% доходов.

В-третьих, банк должен пристальное внимание обращать на экономику обслуживания клиентов и постоянно работать над автоматизацией и оптимизацией бизнес-процессов, иметь прозрачную и четкую организационно-функциональную структуру, каждый сотрудник должен знать свои функциональные обязанности, а загруженность каждого сотрудника должна составлять в среднем 80% в году с учетом отпуска. Все это отражается на качестве клиентского сервиса и размере административно-управленческих расходов.

В-четвертых, важная составляющая эффективного банка - сильный маркетинг и не столько с точки зрения рекламных кампаний, сколько уровня понимания клиентов, их рыночных предпочтений и пожеланий, динамики изменения рынка, угадывания трендов. Для этого в банке необходимо формировать качественную аналитику по рынку и проводить его исследование с использованием анализа ретроспективных данных и моделирования будущих потребностей клиентов.

В-пятых, риск ориентированный и поведенческий подход в управлении банковскими операциями. Сильный риск-менеджмент является одним из ключевых составляющих успеха современного коммерческого банка и не только в условиях кризисных явлений, но и в ежедневной рутинной работе банка. Банк должен четко идентифицировать и оценивать риски, уметь реагировать на риски, проводить их мониторинг и контроль, иметь план управления рисками.

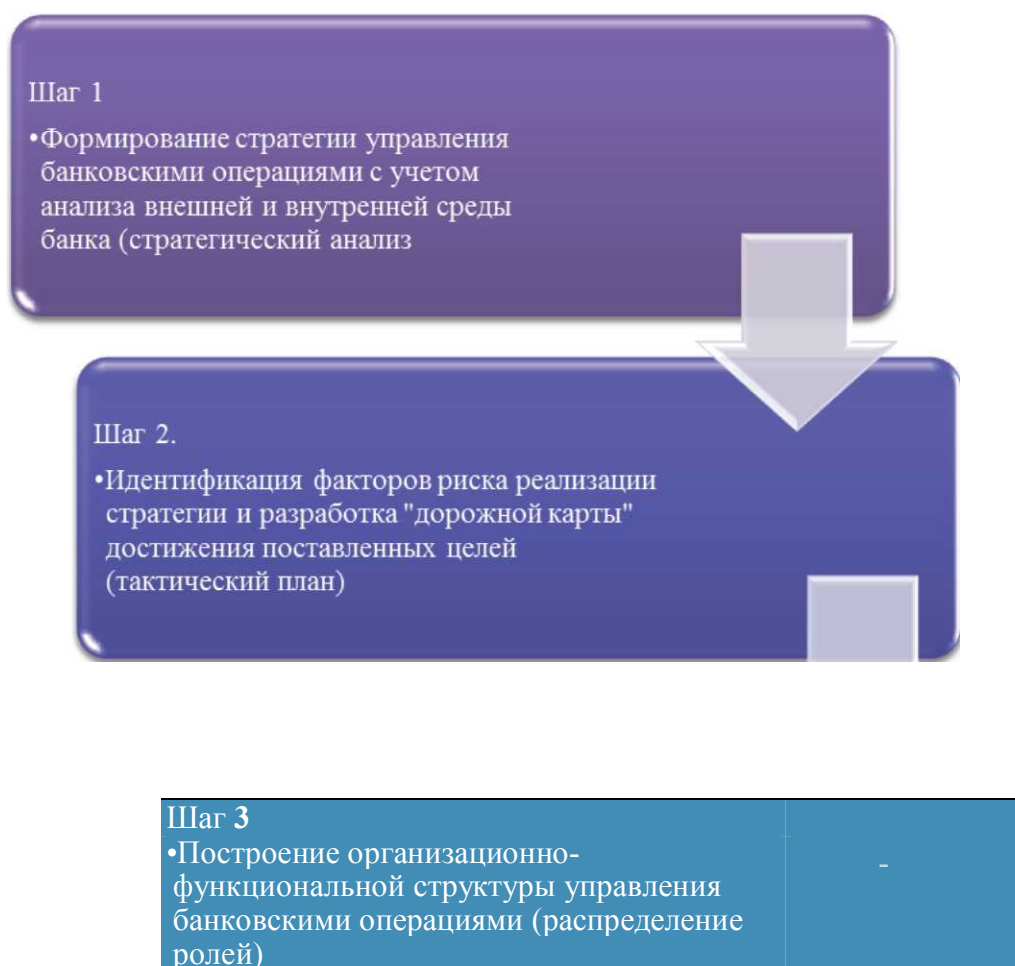
Пять основных особенностей, которые необходимо обязательно учитывать при разработке и реализации стратегии управления банковскими операциями и связанные с финансовой устойчивостью банка, имеют индикативное значение и выступают своего рода важными ориентирами для руководства банка.

Их использование позволяет банку иметь приемлемый уровень финансовой устойчивости, не нарушать нормативы и требования НБКР, своевременно принимать управленческие решения в области изменения политики размещения и привлечения ресурсов. Данные моменты имеют исключительно практическое значение для банка, так как, следуя им, банк достигает такой-структуры активов и пассивов, которая обеспечивает ему финансовую устойчивость.

При реализации стратегии управления банковскими операциями в кризисных условиях банку необходимо придерживаться определенного алгоритма действий по выявлению кризисных явлений, их моделированию и быстрому принятию управленческих решений (см. Рис.1.).

Действие алгоритма начинается с формирования стратегии управления банковскими операциями с учетом анализа внешней и внутренней среды банка.

На втором шаге осуществляется идентификация фактором риска реализации стратегии и разрабатывается «дорожная карта» достижения поставленных целей. В рамках третьего шага банк строит организационно-функциональную структуру управления банковскими операциями и распределяет роли и ответственность между его структурными подразделениями.



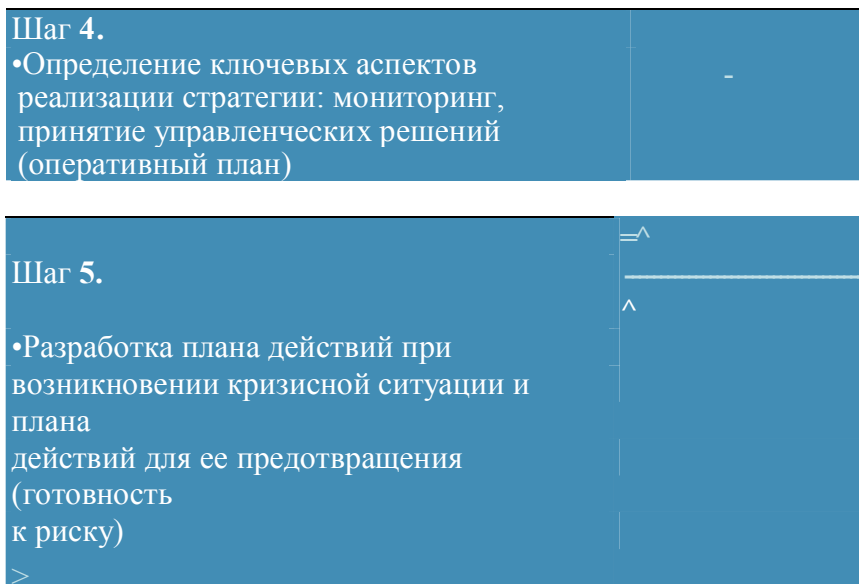


Рис.1. Алгоритм управления банковскими операциями в условиях кризиса

После определения ролей в рамках организационно-функциональной структуры необходимо определить ключевые аспекты реализации стратегии: мониторинг, принятие управленческих решений. Они представляют оперативный план действий, в рамках которого устанавливаются процедуры контроля за исполнением стратегии, точки контроля и принимаются управленческие решения. На шестом шаге проводится адаптация тактического и оперативного плана при возникновении кризисной ситуации. Основной целью этого шага является обеспечение оптимальной скорости принятия решений приемлемого качества при возникновении кризисной ситуации.

На седьмом шаге проводится поведенческое моделирование на основе ретроспективных данных портфельного анализа и разработка сценариев развития с использованием инструментов стресс-тестирования и сценарного моделирования. На восьмом шаге осуществляется анализ реализации стратегии в рамках новой макроэкономической среды с учетом кризисных тенденций в секторах экономики и потребления домохозяйств. На девятом шаге уточняются параметры стратегии управления банковскими операциями с учетом новых экономических реалий, построения адаптивных моделей развития банка, возврат в первый шаг при невозможности адаптации стратегии.

Таким образом, алгоритм управления банковскими операциями в кризисных условиях отражает содержание процесса планирования, организации и контроля за состоянием структуры и качества (рисков и доходности) активов и пассивов в условиях нестабильности источников наращивания пассивной базы и изменчивости финансового состояния клиентов. Оптимальная скорость принятия решений, продуманность и глубина анализа, своевременная адаптация стратегического, тактического и оперативного плана к изменившимся макроэкономическим условиям позволяют руководству банка подходить экономически и финансово обоснованно к решениям о политике привлечения и размещения ресурсов банка.

Подводя итоги отметим, управление банковскими операциями в кризисных условиях является балансированием между кривой сравнительно стабильной доходности и труднопредсказуемого уровня риска, который может вести себя поразному в условиях волатильности экономики. Поэтому для банков качественный рост является приоритетным в целях сохранения его устойчивости, обеспечения развития в долгосрочной перспективе, а управление банковскими операциями с использованием предложенного алгоритма может явиться эффективным инструментом в достижении поставленных целей. Несмотря на кризисные тенденции, банки смогут зарабатывать деньги, а их финансовое благополучие во многом будет зависеть от профессиональных навыков и умений их руководителей осознать современные реалии экономической жизни своих клиентов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. - 1018 с.
2. Соколов А.А. Варианты стратегии управления активами и пассивами коммерческого банка // Сегодня и завтра российской экономики. 2013. № 57 (0,8 п.л.).
3. Лаврушин О.И. Банковские операции. - М.: КноРус, 2007. - 384с.
4. Стратегии банка на современном конкурентном рынке- Читайте подробнее на [FB.ru](http://fb.ru/article/108921/strategii-banka-na-sovremennom-konkurentnom-ryinke):
<http://fb.ru/article/108921/strategii-banka-na-sovremennom-konkurentnom-ryinke>