

УДК 336.663

UDC 336.663

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО БАНКОВСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА**

**ACTUAL PROBLEMS OF STRATEGIC BANK  
MANAGEMENT**

Родин Денис Яковлевич  
к.э.н., доцент  
*Кубанский государственный аграрный  
университет, Краснодар, Россия*

Rodin Denis Yakovlevich  
Cand.Econ.Sci., senior lecturer  
*Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia*

В настоящей статье раскрыты основные тенденции развития современных банковских систем. Определены направления развития стратегии коммерческого банка на основе максимизации его рыночной стоимости. Особое внимание уделено реализации конфликта интересов внутрикорпоративного банковского менеджмента через систему агентских отношений

In the present article the basic tendencies of development of modern bank systems are considered. Directions of development of strategy of a commercial bank on the basis of maximization of its market cost are defined. The particular attention is given to realization of the conflict of interests of intracorporate bank management through the system of agency relations

Ключевые слова: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ,  
ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЙ БАНКОВСКИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ, БАНКОВСКИЕ СИСТЕМЫ,  
АГЕНТСКИЕ ОТНОШЕНИЯ

Keywords: STRATEGIC, INTRACORPORATE  
BANK MANAGEMENT, BANK SYSTEMS,  
AGENCY RELATIONS

В современной научной литературе недостаточно акцентируется внимание на возможность возникновения противоречий между целями управления банком и миссией банка. В то же время цели управления банком далеко не всегда совпадают с его миссией. Анализ российской практики показывает, что банк может быть превращен в инструмент перераспределения средств кредиторов и вкладчиков в пользу его владельцев и менеджеров, что не могут выполняться возложенные на банк обществом функции, в погоне за доходностью банк может потерять ликвидность и платежеспособность, заниматься отмыванием доходов, полученных преступным путем.

Наличие субъекта (собственников и менеджеров), объекта (банковских продуктов и услуг) и функционального механизма их взаимодействия (функций организации, планирования, мотивации, анализа, маркетинга и контроля) дает основание рассматривать управление банком как систему. В составе системы управления банком можно выделить подсистемы стратегического и оперативного управления.

Стратегическое управление охватывает отношение между менеджерами и собственниками банка, что связано с формированием долгосрочных целевых установок и стратегии их достижения. Оперативное управление представляет сферу приложения усилий менеджеров по управлению операциями банков для достижения поставленных целей. Существует и надсистема управления банком – управление в масштабах банковской системы, реализуемое государственными органами исходя из развития всей экономики страны. Опыт свидетельствует, что несовершенства указанных подсистем и надсистем, слабость механизма контроля, включая внешний и внутренний аудит, часто становятся причинами несоответствия целей управления банком миссии и снижения его надежности. В одних банках наблюдается стремление собственников к получению повышенных доходов в ущерб осторожности менеджеров, в других – менеджеры, стремясь к самостоятельности, удовлетворению личных амбиций, неосмотрительно возлагают на банк дополнительные риски вопреки воле собственников и кредиторов. Банковскому надзору в целом также могут быть присущи недостатки, не позволяющие своевременно обнаруживать и контролировать принимаемые банками риски.

Экономическая стабилизация позволяет в определенной степени уверенно смотреть в будущее, при этом стимулирует развитие стратегического менеджмента. Основным фокус-центром стратегического менеджмента является прогнозирование колебаний внешней и внутренней среды и управления ими. Специфика современных финансовых рынков и состояние банковской системы РФ обусловили актуальность повышения качества и капитализации российских банков и активного применения ими принципов стратегического и корпоративного менеджмента.

Выявим основные особенности развития стратегического менеджмента в банковской среде на базе приемов и методов системного анализа.

Так в современной научной литературе встречаются следующие определения категории «стратегия»:

- совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества;
- принимаемые решения, которые являются движущей или формирующей силой для большинства принимаемых компанией действий;
- путь создания конкурентных преимуществ с помощью отличительных характеристик;
- искусство быстрых преобразований, портфель инициатив, направленных на рост компании и ее стоимости.

Как видно из анализа, в большинстве приведенных определений основной фокус сконцентрирован на понятиях конкурентного преимущества и конкурентоспособности. Авторы В.И. Найденков и А.Н. Петров рассматривают стратегию как механизм достижения поставленной цели. Н.Е. Егорова и А.М. Смулов под стратегией коммерческого банка понимают комплекс частных стратегий развития банка, которые намечают основные пути реализации концепции банка. В этом случае, стратегии выражают отдельные составляющие текущего планирования и управления банком (кредитная политика, процентная политика, региональная политика, политика управления банковскими рисками).

Каждый банк имеет четко выраженную стратегию (стратегический план развития)? Чтобы ответить на этот вопрос необходимо провести исследование видения его целей и позиционирование на рынке. У банка есть четко выраженная стратегия, если:

- 1) банк является инициатором внедрений инноваций или лидером в своем сегменте рынка;

- 2) текущая деятельность планируется на основе стратегических планов и целей;
- 3) весь коллектив разделяет и знает стратегические цели развития кредитной организации;
- 4) стратегия является основным критерием принятия инвестиционных и других долгосрочных решений;
- 5) каждый сотрудник знает меру своего вклада в достижение банком стратегических целевых финансовых и нефинансовых показателей;
- 6) внедрена в практику система сбалансированных показателей;
- 7) система показателей ресурсно обоснована и дополнена системой мотивации сотрудников.

В банке нет четкой стратегии действий, и не используются принципы стратегического менеджмента, нацеленные на рост бизнеса и стоимости банка, если:

- 1) концепция развития банка сосредоточена в голове у одного-двух топ-менеджеров;
- 2) она не известна сотрудникам, и следовательно, не дополнена системой количественных показателей их работы и мотивации;
- 3) отсутствует прогноз ресурсной обеспеченности развития банка;
- 4) операционный план формируется только с учетом текущей ситуации на рынке.

С помощью оценки данных критериев нами выявлено, что деятельность Сбербанка, Внешторгбанка, ФК Уралсиб, НБ «Траст», «Альфа-банка» и других показывает наличие четко выраженной у них стратегии. Следовательно, можно внести определенные коррективы в понижение экономической категории «Стратегия коммерческого банка».

Под стратегией банка мы будем понимать – программу комплекса действий, направленных на формирование и удержание долговременных

конкурентных преимуществ на целевых рынках. Эта программа отражает количественные, качественные и структурные цели развития банка, и внутренние изменения, которые должен произойти для повышения его конкурентоспособности. В то же время, необходимо различать понятие общей рыночной стратегии банка и отдельные ее составляющие (функциональные стратегии).

На рисунке 1 представлено сочетание четырех функциональных стратегий: маркетинговой, финансовой, информационно-технологической, стратегии управления персоналом.



Рисунок 1 – Составляющие рыночной стратегии банка.

Каждая из функциональных составляющих корпоративной стратегии представляет собой программу действий банка в соответствующем направлении с целью достижения определенных качественных показателей, характеризующих будущее состояние банка.

Финансовая стратегия, как составляющая корпоративной стратегии, может быть направлена на достижение определенного роста рыночной

стоимости банка, его акций, рост показателей ROA, ROE при соблюдении нормативов Базельского комитета по риску и ликвидности. Маркетинговая стратегия может иметь своей целью рост доли на рынке данного исследуемого банка, увеличении коллектива обслуживающих клиентов, развитие качественно новых сегментов и их емкости. Целевым критерием информационной стратегии может быть доля клиентов, охваченных системой «банк-клиент», Интернет-банкингом, операциями в режиме «On-line».

Банк будущего нельзя представить без внедрения IT-технологии, которая должна быть ориентирована на создание данной архитектуры хранения данных обо всех сторонах деятельности банка.

Пределы развития специализации и кооперации промышленного и финансового капитала определяется следующими взаимосвязями: чем выше уровень специфичности активов, комплексность транзакций, частота транзакций, тем выгоднее развивать и углублять внутреннюю специализацию и кооперацию производства и капитала. Специализация и кооперация является эффективными путями интенсификации использования ресурсов. Но они не способны решить проблему конъюнктурной устойчивости бизнеса. Стихийное ценообразование на рынках в средне- и долгосрочной перспективе обуславливает нестабильность финансового положения экономических институтов и домохозяйств, неустойчивость капитализации бизнеса.

Изменяющая форма и методы государственного регулирования цен не способствует стабилизации нормы прибыли в отдельных отраслях и комплексах. Диверсификационный рост оправдан в тех случаях, когда направление бизнеса не дает институциональной единице возможностей для дальнейшего роста за пределами отраслевого сегмента значительно привлекательнее.



Рисунок 2 – Этапы стратегического планирования.

Анализируя структурную динамику промышленно-финансовых циклов, можно констатировать, что в современной мировой экономике сложились три основных типа экономического роста. Их идентификация основана на внутренних приоритетах развития экономики, направлениях государственного стимулирования деловой активности и факторных преимуществ национальных финансовых систем на внешних рынках (рисунок 2).

Тип экономического роста определяет стратегические направления структуризации национальной экономики и финансовой системы, а адекватность государственного регулирования определяет место и роль национальной экономики в мировом хозяйстве.

Исследуя рисунок 3, на котором представлены типы экономического роста во взаимосвязи с приоритетами и элементами диверсификации, можно выделить три типа.

- 1) Торгово-индустриальный тип экономического роста. Характерен для стран, имеющих преимущественно высокую обеспеченность производственными ресурсами: материальными, управленческими и трудовыми. Именно избыточность этих ресурсов продвигает экономики этих в ориентацию на экспорт и импорт, которые вносят наиболее существенный вклад в прирост национального богатства и созданию инвестиционных ресурсов. Государственная структурная политика таких стран направлена на протекционизм во внешней торговле, создание конкурентных преимуществ через валютный курс и таможенную политику. Данный тип характерен для России, Китая Юго-Восточной Азии, экономически развитых стран Латинской Америки, Стран Восточной Европы.
- 2) Тип Либерального банкинга. Основным и центральным звеном является банковский сектор, способный предложить относительно дешевые и длинные деньги для финансирования бизнес-проектов. Необходимым условием данного типа экономического роста является мощная банковская система, сращенная с производственным капиталом. В отличие от первого типа экономического роста именно банковские институты как поставщики финансовых ресурсов традиционным отраслям промышленности и сферы услуг обеспечивают долгосрочный экономический рост. Следовательно, центр государственного



регулирования здесь находится в денежно-кредитной системе: и проявляется через стабильный курс и таргетируемую инфляцию, политику укрупнения и концентрацию банков, стимулирования слияния банковского, страхового и промышленного капитала, степень участия государства в банковском капитале. Тип либерального банкинга характерен для западноевропейских стран.

Торгово-индустриальный	Либеральный банкинг	Виртуально-деривативный
Промышленность и внешняя торговля	Банковский сектор	Фондовый рынок и венчурные инвестиции
Промышленная и стимулирование экспорта	Концентрация банковского капитала и реальные инвестиции	Валютная система и отрасли высоких технологий
Диверсификация промышленного капитала	ФПГ	Холдинги и конгломераты

Рисунок 3 – Типы экономического роста во взаимосвязи с приоритетами и элементами диверсификации.

- 3) Виртуально-деривативный тип. Для стран-представителей данного типа ведущим сектором экономики является венчурным бизнес, основанной на высоком организационном и технологическом

развитии фондового рынка. Ядро экономики представлено высокотехнологичными отраслями, требующими для своего развития длинных и концентрированных финансовых ресурсов. Для данного типа характерна высокая степень концентрации и диверсификации финансового фиктивного капитала, а это обеспечивается фондовым рынком и позволяет сохранять приемлемое для инвесторов соотношение между риском и доходностью инвестиционных вложений. Этот тип наиболее характерен для США, Канады и Австралии.

На финансовом рынке отечественной формации в настоящее время сформировались следующие предпосылки деятельности институциональных единиц:

– при реструктуризации финансового рынка сформировались несовершененно-конкурентные и огополистические среды. Данный процесс ускоряется влиянием внешней конкуренции на либеральных рынках капитала. Следовательно, укрупнение своей рыночной активности является необходимым для отечественных операторов;

– значительно выросли барьеры между отдельными рынками;

– заметно усилилось действие эффекта экономики на масштабах производства и охвата рынков.

Этому способствовала система трансформации контроля над рынками в пользу крупных национальных финансово-промышленных групп.

Процесс диверсификации финансового рынка в Российской Федерации развивается не эволюционно, а в условиях хозяйственной трансформации.

Поиск оптимальных направлений диверсификации деятельности основных игроков финансового рынка актуализируется следующими обстоятельствами:

1. В структурообразующих отраслях российской экономики достигнут необходимый критический уровень специализации производства (за счет высокой концентрации капитала) и исторически сложились монопродуктивные субъекты и объекты деятельности.
2. Диверсификация финансовых и производственных потоков капитала является одним из инструментов перелива капитала и методом оптимизации структурных преобразований в экономике в условиях повышения глобальных факторов эффективности.

Российская экономика в условиях глобализации проходит путь структурирования и институционального оформления темпами, значительно превышающими скорость процессов в экономически развитых странах. В Западно-европейских странах США финансовые и нефинансовые формирования осуществляли диверсификацию внешнем путем (слияние и присоединение к головной фирме предприятий, ранее действовавших самостоятельно в других отраслях). Крупные фирмы старались проникнуть именно в смежные с основным производством отрасли, образуя диверсифицированные концерны, в которых сохранено ярко выраженное отраслевое ядро.

При слиянии совершенно разнородных фирм, каждая из которых действовала в своей отрасли, создавались гигантские конгломераты, которые не имели ни технологического, ни функционального единства. Образование конгломератов характеризовало экспрессивный путь расширения производства. Это приводило к распаду крупных корпораций за счет невозможности рационального управления. Отсюда можно сделать вывод, что первоначально диверсификационные процессы решали проблему позиционирования и структурирования рынков, усложнения потребительских предпочтений.

На более поздних этапах развития таких конгломератов актуальной становилась проблема инновационной активности, сокращение издержек производства и обращения. Поэтому диверсификация модифицируется и делает акцент в пользу ресурсной активности (вертикальная интеграция и комбинирование). Самостоятельность входящих в конгломераты структур обуславливает конфликт менеджеров и акционеров, заставляет диверсификацию капитала развиваться в диверсификацию активов.

Следует отметить, что формы консолидации собственности и интеграции субъектов, входящих в диверсификационные компании достаточно разнообразны.

Среди них «мягкие формы» (на основе договора о создании группы совместного учреждения центральной компании: консорциум, стратегический союз, альянс) и «жесткие» (на основе участия одной из компаний в капитале других - холдинг или передачи части активов участников группы в трастовое управление центральной компании).

Анализируя структуру российских фирм в сравнении с западноевропейскими и американскими (таблица 1) можно отметить, что в России складывается новый тип интегрированных и диверсифицированных корпоративных хозяйствующих субъектов. Однако сдерживающее влияние на концентрацию капитала оказывает низкая капитализация отечественного фондового рынка. Процесс диверсификации будет развиваться на фоне снижения уровня государственного вмешательства в экономику, либерализации товарных и финансовых рынков.

Концепция диверсификации как доминирующей стратегии развития российской банковской системы предполагает следующие императивы в их комплексности и единстве.

- Императив избыточного финансового капитала;
- Императив реализации долей фиктивного капитала;

- Императив формирования качественно новой властной вертикали финансово-банковского сектора;
- Императив реструктуризации банковского корпоративного бизнеса.

В структуру стратегического планирования и менеджмента коммерческого банка органически входят (вливаются) система корпоративного управления банком.

Корпоративное управление представляет собой сложное, многогранное понятие, отражающее аспекты системы управления компанией (банком) и взаимодействие между акционерами и менеджментом.

По своему содержанию корпоративное управление выстраивает систему контроля и регулирования деятельности менеджеров компании от лица владельцев (инвесторов), а также в той или иной мере от других заинтересованных лиц и групп.

Таблица 1 – Классификация диверсифицированных институциональных структур, %.

Признаки классификации	Россия	Западная Европа	США
1. Центр формирования группы:			
Производственные	86	34	68
Банковские	14	66	38
2. Вид организационного строения			
Вертикальные	23	35	21
Горизонтальные	67	47	28
Конгломераты	10	18	51
3. По региональному охвату			
Региональные	39	19	9
Межрегиональные	47	54	34
Транснациональные	14	27	57
4. По масштабу деятельности			
Малые	32	15	29
Средние	40	48	27
Крупные	28	37	44

5. По внутригрупповому строительству			
"мягкая форма"	94	61	72
"жесткая форма"	6	39	28

Базовые принципы корпоративного управления были разработаны Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в 1999 г. и дополнены в 2004 г.

1. Обеспечение основы для эффективного системного корпоративного управления. Система корпоративного управления должна способствовать прозрачности и эффективности рынков, быть согласованной с правовыми нормами и четко формулировать разграничение обязанностей надзорных, регулирующих и силовых ведомств.
2. Права акционеров. Система корпоративного управления должна защищать и способствовать осуществлению прав акционеров.
3. Равное отношение к акционерам. Система корпоративного управления должна обеспечивать равное отношение к акционерам, включая миноритариев и иностранных инвесторов. Все акционеры должны иметь возможность получения соответствующего возмещения в случае нарушения их прав.
4. Роль заинтересованных лиц в корпоративном управлении. Система корпоративного управления должна признавать установленные законом права заинтересованных лиц и поощрять активное сотрудничество между корпорациями и заинтересованными лицами в создании рабочих мест и обеспечение финансовой устойчивости.
5. Раскрытие информации и прозрачность. Система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам,

касающимся организации, ее финансового положения, результатов деятельности, собственности и структуру управления.

6. Обязанности совета директоров. Система корпоративного управления должна обеспечивать стратегическое управление компанией, эффективный контроль за менеджментом со стороны совета директоров, подотчетность совета директоров корпорации и акционерам (рисунок 4, 5, 6).

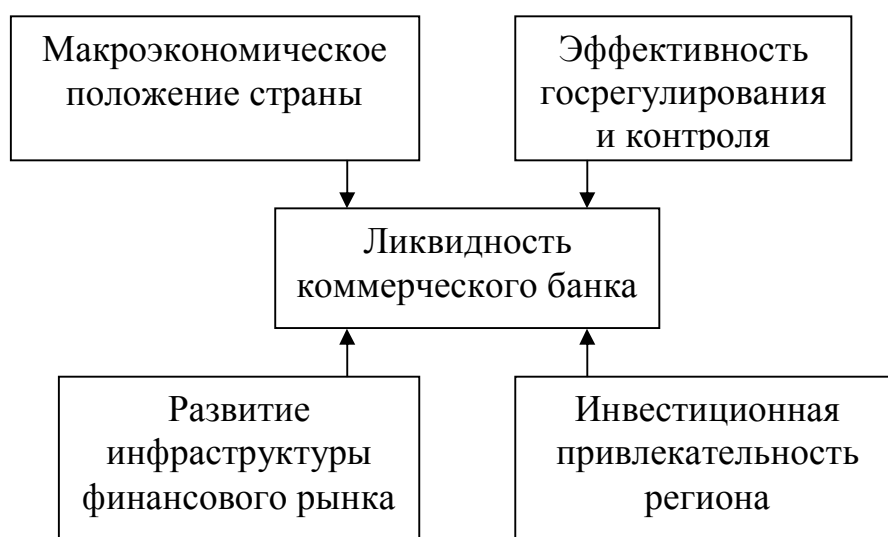


Рисунок 4 – Макроэкономические факторы, воздействующие на ликвидность банка.

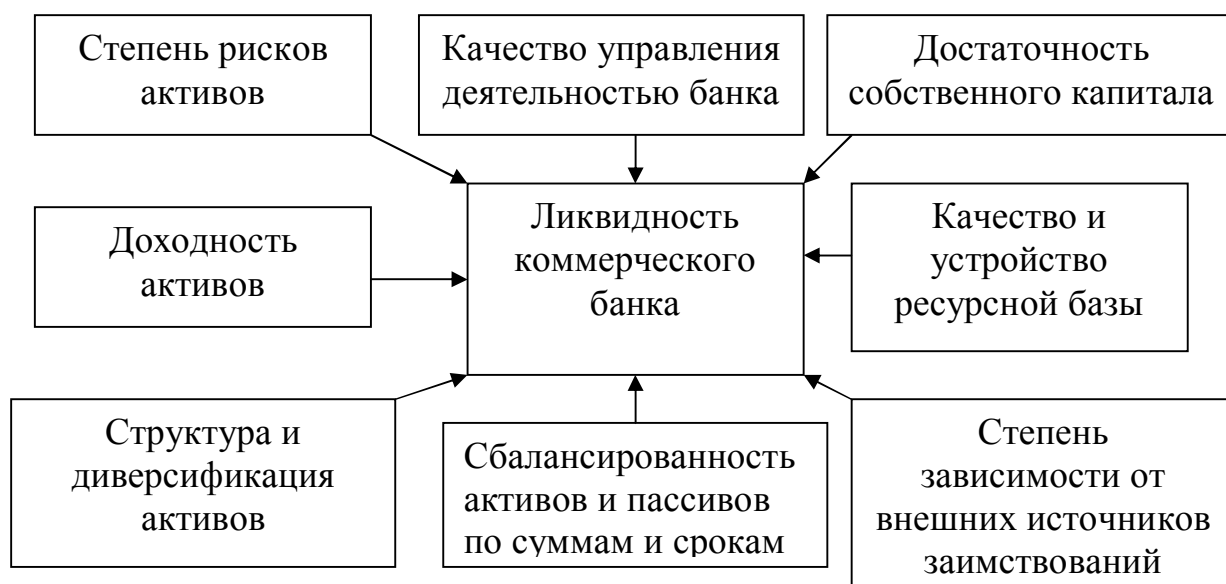


Рисунок 5 – Микроэкономические факторы, воздействующие на ликвидность банка.

Действительно, как видно из документов ОЭСР, корпоративное управление определяет «круг отношений между менеджером компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными лицами в управлении. Корпоративное управление включает системы определения целей компании и средств их достижения, а также разработку механизмов контроля. Надлежащее корпоративное управление должно обеспечить совету директоров и менеджменту соответствующие стимулы для достижения целей, в которых заинтересованы компания и акционеры, поощряя тем самым более эффективное использование компанией своих ресурсов».

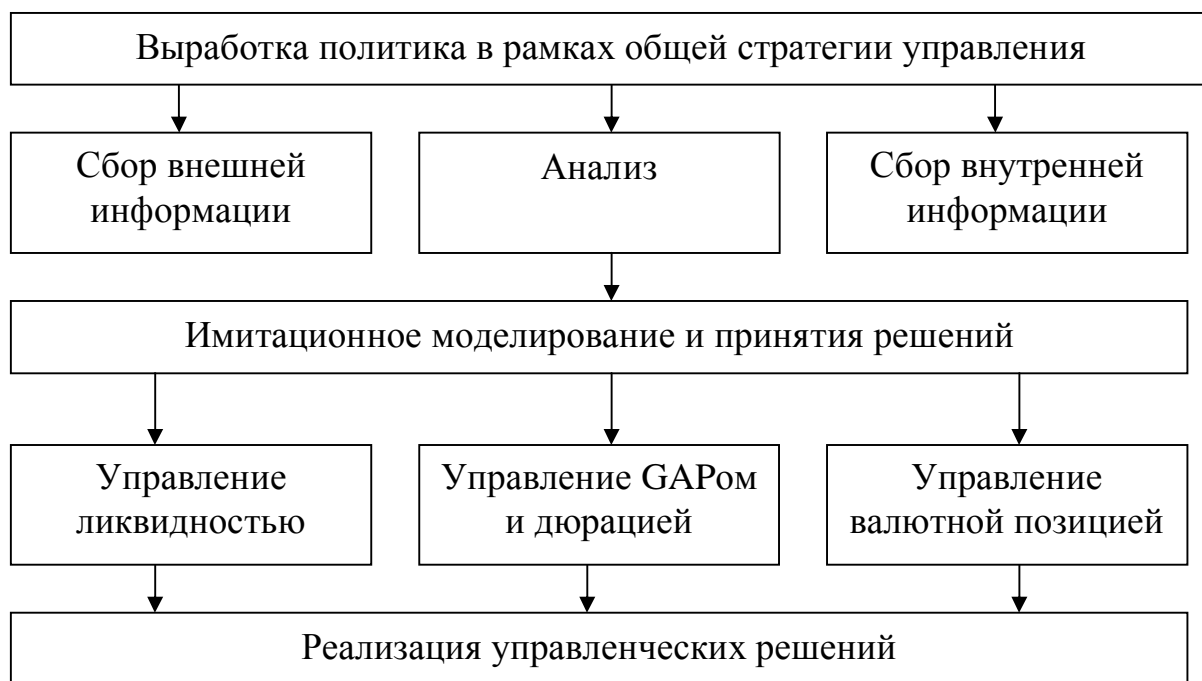


Рисунок 6 – Модель управления активами и пассивами банка.

Однако документы ОЭСР и ФСФР России не учитывают специфики банковского бизнеса и не содержит специфических рекомендаций и



оговорок. Банковская деятельность имеет ряд особенностей во взаимоотношениях между менеджментом, акционерами и кредиторами.

1. Жесткое регулирование со стороны надзорных органов и институт банковской тайны накладывают определенные ограничения на распределение информации между собственниками и менеджерами.
2. Для выполнения банками функции финансового посредничества достаточно относительно низкой, по сравнению с нефинансовыми компаниями, доли собственных средств в пассивах. Это определяет повышенную рискованность пассивов банка, высокую степень зависимости от привлеченных ресурсов. Это приводит к тому, что при размещении ресурсов в активы следует учитывать интересы акционеров и кредиторов банка в равной степени.
3. Финансовое посредничество связано с повышенным риском. На первый план в банковском бизнесе выходит управление рисками, оно становится важнейшим элементом системы внутреннего контроля в банках. Без эффективного управления рисками невозможно соблюдение эффекта реализации, как прав акционеров, так и прав кредиторов (вкладчиков).

Следовательно, особенностью корпоративного управления в коммерческом банке является руководство его деятельностью, осуществляемое советом директоров и менеджерами высшего звена и определенные методы управления. К ним относятся:

- определение цели бизнеса и создание стоимости для владельцев банка;
- проведение каждодневных финансовых операций;
- учет в своей работе интересов заинтересованных лиц и сторон (сотрудничество банка, регулирующих органов и государства);

- осуществление корпоративных действий в соответствии с правилами обеспечения надежности банковского бизнеса и требования нормативно-правовых актов.
- защита интересов вкладчиков.

Оценка качества корпоративного управления в банках при качественной диагностики должна основываться на следующих принципах:

- ценность корпоративной культуры, стандарты деловой этики;
- сформулированная стратегия развития, в соответствии с которой оцениваются результаты работы всего банка и отдельных лиц;
- четкое распределение прав и обязанностей;
- эффективный механизм сотрудничества и взаимодействия между советом директоров, высшими менеджерами и аудиторами.
- надежная система внутреннего контроля и службы управления рисками в разрезе бизнес-направлений и бизнес-единения;
- постоянный мониторинг рисков в приоритетных отраслях банковского бизнеса, характеризующихся высокой вероятностью конфликта интересов (взаимодействие банка с аффилированными заемщиками, крупными акционерами и менеджерами высшего звена);
- совокупность финансовых и карьерных стимулов, создающие условия для производительной работы менеджеров и сотрудников банка;

- система информационных потоков, обеспечивающая внутренние потребности организации и необходимый уровень прозрачности для внешних контрагентов.

Эффективность корпоративного управления в условиях трансформации банковской системы зависит от успешного развития различных аспектов акционерных отношений. Системы управления банковскими холдингами должны основываться не только на деятельности отдельных банковских структур, но и на создании внутренних управленческих отношений, которые позволили бы действовать бизнес - единицам более эффективно.

#### Литература

1. Е.Б. Герасимова Феноменология анализа финансовой устойчивости коммерческого банка. Монография.- М.: Финансы и статистика,2006- 402с.
2. Ю.С. Масленченков Финансовый менеджмент в коммерческом банке. Учебное пособие для вузов.- М.: ЮНИТИ-ДАНА , 2003- 380с.
3. О.И.Лаврушин и др. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент). Учебник // под ред. О.И.Лаврушина.- М.: Юрист,2005- 680с.
4. А.М. Смупов Промышленные и банковские фирмы: взаимодействие и развитие кризисных ситуаций. Монография.- М.: Финансы и статистика,2003- 495с.