

УДК 336.76

*Мурычев А.В., к.и.н., первый исполнительный вице-президент РСПП*

## ПРОБЛЕМЫ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В РОССИИ

*Понятие «инновации» (нововведения) применительно к банковской сфере трактуется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам. Инновационный процесс, т.е. процесс, связанный с созданием, освоением и распространением инноваций, охватывает все стороны деятельности банка. Особый интерес при этом вызывают новации в системе управления банком. Так, уже много лет является дискуссионным вопрос о том, как, на основе каких критериев (признаков) можно и нужно судить о «высоте» постановки качества управления в банках.*

**И**нновационного развития требуют (или допускают) любые направления деятельности банков и управления банками. Разумеется, потребность в крупных нововведениях в этой сфере возникает не каждый день, к тому же даже возникшая потребность такого рода не всегда может быть удовлетворена быстро и в полной мере. Вместе с тем в развитии российского банковского сектора в последние годы явно обнаружилась необходимость достаточно глубоких изменений в управлении одновременно по ряду направлений. Таковыми можно считать (помимо налаживания корпоративного управления):

- антикризисное управление в банковской сфере;
- организация «стандартного» управления деятельностью банков;
- развитие саморегулирования в банковской сфере.

Возможно, в число данных направлений совершенствования управления в банках следовало бы включить также органи-

зацию в них современных систем риск-менеджмента<sup>1</sup>.

Все перечисленные новые направления являются направлениями инновационного развития банковского дела, поскольку требуют глубокого творческого подхода.

### **Об антикризисном управлении в банковской сфере**

Для российских банков данное направление в их работе является только актуальной, но и в достаточной мере осознанной необходимостью. Практически любо-

<sup>1</sup> Многие склонны ставить в этот же ряд проблему перехода российских кредитных организаций на Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО). На наш взгляд, названную проблему, на самом деле актуальную далеко не для всех отечественных банков, целесообразнее рассматривать как часть проблемы корпоративного управления банками, для которых переход на МСФО действительно может иметь существенное значение.

му банку нужно быть заранее готовым к кризисным явлениям, а для этого ему жизненно важно постоянно «держат в готовности» механизмы упреждения кризисных процессов или тенденций либо механизмы минимизации негативных последствий их наступления. Практически это означает, что вся организация «обычного» управления в банке должна быть грамотно «настроена» на противодействие неизбежным для его деятельности финансовым рискам, но, кроме того, у него должен быть заранее подготовленный план действий на случай, когда кризис тем не менее наступил, план, реализация которого позволит преодолеть кризисную ситуацию с минимальными потерями для самого банка, его клиентов и для банковской системы в целом.

Таким образом, есть два подхода к антикризисному управлению в банке. Однако они не исключают друг друга и банк не должен выбирать между ними. Тем не менее, верно следующее утверждение: *«Разумеется, если банк оказался в кризисе, то соответствующим образом организованное управление должно помочь ему преодолеть такое состояние, вывести его из кризиса в ряды «нормальных» банков. Однако более предпочтительными и оправданными следует считать такую политику и практическую «настройку» системы управления, которые бы позволяли вести профилактику и предупреждать, предотвращать само возникновение кризисных ситуаций в банках»<sup>2</sup>.*

Позиция автора может быть отнесена как к отдельно взятому банку, так и ко всей банковской системе, к управлению такой системой в национальных масштабах. Это означает, что проблему упреждающего антикризисного управления в банковской сфере можно и нужно рассматривать применительно к обоим уровням банковской системы. Коротко остановимся в рас-

считываемом здесь аспекте на каждом из этих уровней.

*На верхнем уровне банковской системы нашей страны, как известно, находится Центральный банк РФ, который в соответствии со ст. 3 «своего» Закона одолжен отвечать, в частности, за «развитие и укрепление банковской системы РФ» (роль Агентства страхования вкладов и других органов, также принимающих участие в регулировании деятельности банков, в данном случае можно, видимо, не анализировать). Как же он это делает?*

Ответ известен — с помощью инструментов надзора, которые он постоянно пытается усовершенствовать, стараясь в последние годы перейти от формального к качественному, содержательному надзору. Пока, к сожалению, такие попытки чаще ведут лишь ужесточению банковского надзора. Тем не менее можно отметить и одну позитивную тенденцию в этой работе Банка России.

Мы имеем в виду *стресс-тестирование* банковского сектора в целом, к чему Банк России приступил в 2004 году в рамках попыток перейти к неформальному надзору. Данное направление противокризисной работы в российских банках в последнее время становится все более актуальным. Однако технология такого тестирования пока вызывает много вопросов.

Как известно, под стресс-тестированием понимается определение (количественная оценка) потенциального негативно-го воздействия на финансовое состояние банка, которое может иметь место в предполагаемых неблагоприятных обстоятельствах, т.е. при таких заданных изменениях факторов рисков, которые (изменения) будут соответствовать хотя и исключительным, но вероятным событиям<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Тавасиев А.М. Антикризисное управление кредитными организациями: Учеб. пособ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. С. 36.

<sup>3</sup> См. также: Банн Ф., Каннингхэм А., Дремман М. Стресс-тестирование как метод оценки системных рисков//Банки: мировой опыт. 2006. №1; Кудрявцева М. Что тестирует стресс-тест?//Рынок ценных бумаг. 2006. №2.

Технология стресс-тестирования включает в себя компоненты как количественного, так и качественного анализа. Количественный анализ направлен прежде всего на определение возможных колебаний основных макроэкономических показателей и оценку влияния таких колебаний на различные составляющие активов банка (банков). С помощью методов данного анализа определяются вероятные стрессовые ситуации, которым может подвергнуться банк. Качественный стресс-анализ акцентирован на двух основных задачах: оценке способности капитала кредитной организации (кредитных организаций) компенсировать возможные крупные убытки; определении комплекса действий, которые должны быть предприняты банком (банками) для снижения уровня рисков и сохранения капитала.

Конкретнее, эта технология предполагает учет потенциальных негативных последствий чувствительного изменения, как правило, какого-либо одного исключительного фактора риска. Но в реальной практике всегда действует большая или меньшая совокупность таких факторов — исключительных и других. Поэтому в действительности негативная ситуация может развиваться не так или даже совсем не так, как «обещает» результат однофакторного стресс-тестирования. Кроме того, очень важно, какие исходные предположения (допущения) принимаются при проведении такого анализа.

Центральный банк РФ в конце 2003 года предложил банкам рекомендации «Подходы к организации стресс-тестирования в кредитных организациях» (приложение 5)<sup>4</sup>. Но, как считают отдельные специалисты, «большой пользы от данных рекомендаций нет, так как документ представляет собой краткий обзор практики усилий иностранных банков в рассматриваемой области и не содержит описания конкретных технологий (методик) стресс-тестирования.

*И хотя наиболее распространенные на Западе методики здесь хотя бы названы (сценарный анализ, анализ чувствительности портфеля активов банка к изменениям факторов риска), но не ясно, могут ли они применяться в специфических российских условиях. Более того, в документе подчеркивается, что поскольку профиль рисков каждой кредитной организации индивидуален и к тому же отсутствуют унифицированные, общепринятые стандарты стресс-тестирования, то все кредитные организации «должны самостоятельно разрабатывать модели проведения стресс-тестов»<sup>5</sup>.*

И наши банки занимаются этим по сути самостоятельно. Об этом свидетельствует, в частности, информация, распространенная ЦБ РФ в октябре 2005 года через Интернет, о результатах анкетирования кредитных организаций по вопросам стресс-тестирования. На вопросы анкеты ответили 190 наиболее крупных московских и региональных кредитных организаций. Аналогичное исследование по инициативе Ассоциации региональных банков «Россия» было проведено летом 2005 года. В анкетировании приняло участие 77 банков (в основном региональных) из всех 7 федеральных округов. Опрос выявил неоднозначное понимание необходимости оценки и управления всеми видами рисков, возникающих в процессе банковской деятельности<sup>6</sup>.

В целом, результаты опросов, как полагают в Центральном банке, позволяют говорить о значительной позитивной динамике в части применения банками методов стресс-тестирования. Позитивная динамика в рассматриваемой области действительно имеет место: большинство банков явно осознало необходимость лучше управлять своими рисками в том числе с помощью инструментария стресс-тестирования.

<sup>4</sup> Тавасиев А. М. Специальные антикризисные меры в механизмах банковского управления // Банковское дело. 2006. № 4.

<sup>6</sup> Банковское дело в Москве. 2005. № 9.

<sup>4</sup> Были опубликованы на сайте ЦБ РФ.

ния и ищут собственные методики такого тестирования. Но, видимо, пока еще рано говорить о существенном продвижении на этом нелегком пути.

На нижнем уровне банковской системы все более существенным требованием к управлению в современных условиях признается обязательное наличие в банке реалистичного плана действий на случай нестандартных, кризисных ситуаций, базирующегося на результатах собственного стресс-тестирования. Считается, что такие планы (программы) должны быть у каждого банка<sup>7</sup>. Они должны иметь детально проработанные планы действий на случай возникновения выходящих из-под контроля обстоятельств (в том числе при угрозе кризиса, при системных сбоях автоматизированных систем, невыполнении обязательств со стороны третьих лиц, при наступлении иных чрезвычайных обстоятельств). В отношении таких планов действий банков тоже пока не все вопросы ясны.

Так, дискуссионными можно считать вопросы о том:

- следует ли разрабатывать такие планы на все возможные варианты кризисов, включая самые экстремальные, которые могут постигнуть банк, или реалистичнее ориентироваться при их разработке на относительно простые кризисные ситуации (сбои технических систем и т.п.);
- насколько подробными должны быть такие планы;
- следует ли иметь в банке некий общий план антикризисных действий или такие планы нужны для разных направлений деятельности банка<sup>8</sup>?

<sup>7</sup> См. документы ЦБ РФ: Положение от 16.12.2003 № 242 «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» (п. 3.7); приложение к Письму от 24.05.2005 № 76 «Об организации управления операционным риском в кредитных организациях» (п. 3.20-3.23).

<sup>8</sup> См. также: Бортников Г.П. План реагирования в условиях кризиса ликвидности//Управление в кредитной организации. 2006. №3.

Что показывает в рассматриваемом аспекте практика отечественных банков? Опрос банков, проведенный в 2005 году, на который мы ссылались выше, показал, что в целом положение дел скорее неблагоприятное: половина опрошенных банков не готовилась к кризисным ситуациям, а к качеству планов действий остальных банков есть немалые вопросы.

Очевидно, что рассматриваемому аспекту работы значительно больше внимания должны уделять и каждый банк, и банковское сообщество в лице их ассоциаций, и, разумеется, Центральный банк. В этой последней связи трудно объяснить отсутствие плана противокризисных действий у Банка России. Наличие у него подобного плана летом 2004 года, когда случился так называемый кризис доверия, очень бы помогло и властям страны, и всем банкам. Кроме того, такой план послужил бы методическим «уроком» для коммерческих кредитных организаций.

### **Об организации стандартизированного управления деятельностью банков**

Уже много лет является фактически дискуссионным вопрос о том, как, на основе каких критериев (признаков) можно и нужно судить о «высоте» постановки качества управления в банках (хотя формально дискуссия на эту тему не проводилась). На этом фоне достаточно интересной представляется идея организации управления в банках и анализа его качества на базе национальных стандартов управления кредитными организациями в контексте налаживания современного корпоративного управления, более или менее ясно обозначившаяся в среде банкиров к концу 2004 года. В организованном порядке вопрос впервые рассматривался на научно-практических конферен-

циях в Уфе в январе 2005 года и январе 2006 года<sup>9</sup>.

На первой из этих конференций, как бы подводя итоги обсуждения, А.Козлов сказал: «Предложение о разработке национальных стандартов качества деятельности кредитных организаций представляется весьма своевременным. Стандарты затронут корпоративное управление, процессный подход и другие идеологические основы управления. Представляется, что ближайшие год-два — это наиболее подходящее время для того, чтобы такие стандарты выработать совместными усилиями банковского сообщества. Затем банковское сообщество могло бы принять их в качестве рекомендательных (при одобрении Центральным банком РФ). В дальнейшем аудиторские и консалтинговые фирмы могли бы проводить аттестацию тех или иных банков на соответствие общепринятым стандартам качества. Это... повысит эффективность и улучшит деловую культуру всей банковской сферы»<sup>10</sup>.

В Ассоциации российских банков срочно занялись разработкой соответствующих стандартов и за два года их подготовили около десятка, а некоторые из них уже утверждены и рекомендованы банкам — членам АРБ для применения (стандарты организации внутреннего контроля в банке, организации управления кредитным риском в кредитной организации и др.).

Однако качество и практическая применимость данных стандартов вызывают оп-

ределенные сомнения. Возьмем для примера «Стандарт качества организации управления кредитным риском в кредитных организациях». Его табличная схема (характерная и для других стандартов АРБ) следующая.

Выбрано 6 уровней качества (зрелости) протекания в банках соответствующих процессов (в данном случае кредитных):

- «нулевой» (процессы управления не применяются);
- «начальный» (процессы специализированы и не организованы);
- «повторяемый» (процессы повторяются на регулярной основе);
- «определенный» (процессы документированы, взаимосвязаны);
- «управляемый» (процессы наблюдаются и измеряются);
- «оптимизированный» (процессы соответствуют «лучшей практике»).

Этих уровней явный переизбыток (это все равно что делить продукцию предприятия на 6 сортов — от полностью негодного до «самого лучшего»). Неясно также, что можно было бы взять в данном случае за «лучшую практику».

По этим 6 уровням должны оцениваться выбранные элементы организации кредитного (и любого другого) процесса. К таким элементам, разбитым в данном стандарте на 9 групп, отнесены следующие параметры (табл. 1).

Получается крайне усложненная процедура. Трудно даже представить себе, сколько людей и как долго должны были бы работать, чтобы выяснить, как банк «укладывается» хотя бы в один такой стандарт. А ведь стандартов будет, вероятно, много...

Представляется, что к задаче разработки указанных стандартов необходимо вернуться заново, уточнив исходные концептуальные положения об их формировании.

Свое определенное и ясное мнение мог бы сформулировать и Банк России, ко-

<sup>9</sup> Марданов Р.Х. Указ. статья//Вестник АРБ. 2005. №5; Резолюция III научно-практической конференции «Повышение функциональной роли банковской системы через улучшение качества ее деятельности. Управление бизнес-процессами в Банке России и кредитных организациях»//Сайт Банка России. 2006. 13 февр.

<sup>10</sup> Козлов А.А. О подходах к повышению качества управления и организации деятельности банков//Деньги и кредит. 2005. №2.

Таблица 1

**Элементы организации кредитного процесса,  
оцениваемые в стандарте**

<b>1. Маркетинговая (продуктовая) составляющая</b>	
1.1	Количественные показатели, характеризующие продукт деятельности по управлению кредитными рисками банка
1.2	Состав лиц (сторон), интересы которых учитываются в процессе управления кредитными рисками в банке. (Пользователи)
<b>2. Технологическая составляющая</b>	
2.1	Разработка (переработка) стратегии в области кредитования, кредитной политики и внутренних документов, регламентирующих порядок осуществления кредитных операций
2.2	Оценка индивидуальных кредитных рисков
2.3	Управление кредитным портфелем
2.4	Кредитный мониторинг
2.5	Работа с проблемными кредитами
<b>3. Организационная составляющая</b>	
3.1	Совет директоров (наблюдательный совет) или правление
3.2	Исполнительные органы управления (высшее руководство)
3.3	Кредитный комитет
3.4	Организационная составляющая по кредитованию (кредитные подразделения)
3.5	Организационная составляющая по управлению рисками (подразделение риск-менеджмента)
3.6	Организационная составляющая по юридическим функциям (юридическая служба)
3.7	Организационная составляющая по финансово или планово-экономическим функциям
3.8	Организационная составляющая по учетным функциям и составлению обязательной отчетности
3.9	Организационная составляющая по функциям внутреннего контроля (аудита)
<b>4. Управленческая составляющая</b>	
4.1	Кредитная политика (стратегия)
4.2	Стандарты кредитования
4.3	Документальная регламентация лимитов кредитного риска
4.4	Методики, используемые при управлении кредитными рисками в банках
4.5	Методика стресс-тестирования
4.6	Внутренний контроль (аудит) в сфере кредитования
<b>5. Информационная составляющая</b>	
5.1	Информация, используемая для оценки индивидуальных кредитных рисков
5.2	Информация, используемая для управления кредитным портфелем
5.3	Информация, используемая для кредитного мониторинга
5.4	Информация, используемая для управленческого и внутреннего контроля

Продолжение табл. 1

<b>6. Программно-техническая составляющая</b>	
	Автоматизированные информационные системы (программные средства)
<b>7. Кадровая составляющая</b>	
7.1	Корпоративная культура
7.2	Требования к персоналу и обучение персонала, участвующего в кредитном процессе
7.3	Оплата труда и мотивации сотрудников, участвующих в кредитном процессе
<b>8. Имущественно-техническая составляющая</b>	
	Компьютерная техника и прочее имущество
<b>9. Раскрытие информации о процессе и его результатах</b>	
	Информация для клиентов банка и других внешних пользователей (в т. ч. internet-сайт банка) (При этом часть информации может раскрываться только ограниченному кругу пользователей.)

торый в данном вопросе проявляет пассивность и пока официально на этот счет не высказывался<sup>11</sup>.

### Литература

1. Банн Ф., Каннингхэм А., Дремман М. Стресс-тестирование как метод оценки системных рисков//Банки: мировой опыт. 2006. № 1.
2. Кудрявцева М. Что тестирует стресс-тест?//Рынок ценных бумаг. 2006. № 2.
3. Тавасиев А.М. Антикризисное управление кредитными организациями: Учеб. пособ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
4. Бортников Г.П. План реагирования в условиях кризиса ликвидности//Управление в кредитной организации. 2006.
5. Козлов А.А. О подходах к повышению качества управления и организации деятельности банков//Деньги и кредит. 2005.

<sup>11</sup> Сам Центральный банк принял только один собственный стандарт — «Обеспечение информационной безопасности организаций банковской системы РФ. Общие положения» (Вестник Банка России. 2006. № 6).

Статья поступила в редакцию 21.08.2007

*A. Murychev, PhD (History), First Executive Vice-President,  
Russian Union of Entrepreneurs and Industrialists*

## CORPORATE MANAGEMENT QUALITY AS A FACTOR INFLUENCING COMPETITIVENESS LEVEL INCREASE

It is well-known that the strategy chosen, management competences, valuable resource and a market niche availability are not the only factors any company's operations depend upon. A company's success is impossible without an access to the investment fund capital. It is necessary to be aware of the fact that the investors would not invest substantial funds into a company lacking an efficient management system and an operational monitoring system. The investors are ready to pay a big bonus sum for the shares of a company which has a clear-cut corporate management system. Corporate management quality is now one of the most important factors influencing the decision-making process when investment issues are concerned.