

УДК 336.71

***АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ
БАНКОВСКИМИ ОПЕРАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
НЕСТАБИЛЬНОСТИ***

Зернова Л. Е.

к. э. н., доцент

*Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина»,
г. Москва, Россия*

Аннотация.

В настоящей статье рассматриваются вопросы анализа международной практики управления банковскими операциями. Выявлены и систематизированы основные проблемы управления банковскими операциями. Рассмотрен и проанализирован опыт разработки и реализации стратегий управления банковскими операциями Deutsche Bank и UniCredit Bank. Выявлены основные тенденции управления банковскими операциями, дана их характеристика и показаны пути реализации.

Ключевые слова: управление, коммерческий банк, банковская операция, риск, управление банковскими операциями, управление рисками

***ANALYSIS OF INTERNATIONAL BANKING MANAGEMENT PRACTICES IN
CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY***

Zernova L. E.

Candidate of Economic Sciences, Associate professor

*Russian state University by the name of A. N. Kosygin,
Moscow, Russia*

Abstract.

This article deals with the analysis of international banking management practices. The main problems of banking operations management are identified and systematized. The experience of developing and implementing strategies for managing banking operations of Deutsche Bank and UniCredit Bank is reviewed and analyzed. The main trends of banking operations management are identified, their characteristics are given, and ways of implementation are shown.

Keywords: management, commercial bank, banking operation, risk, banking operations management, risk management

Одним из основных и неотъемлемых компонентов механизма современной рыночной экономики является банковская система. Фундамент банковской системы - коммерческие банки, имеющие основные рычаги влияния на все сферы экономики [1,4].

Финансовая устойчивость каждого коммерческого банка влияет на эффективность функционирования кредитно-банковской системы государства. Устойчивость банка – это умение банка в изменяющихся условиях рынка противостоять отрицательным внешним и внутренним факторам, гарантировать сохранность вкладов юридических и физических лиц, отстаивать интересы акционеров и в срок исполнять свои обязательства перед клиентами, что в итоге обеспечивает их стабильность и прирост прибыли.

Банковское управление – это самоуправление, осуществляемое самим коммерческим банком. При этом в системе управления банком наиболее существенную роль играет управление различными банковскими операциями. К ним можно отнести привлечение и использование ресурсов банка, управление активами и пассивами, наращивание капитала [3,6,9,10].

Экономика России сильно зависит от мировой, что создает предпосылки признаков нестабильности в банковском секторе:

- повышение уровня кредитного риска;
- сложность при рефинансировании кредитов у иностранных инвесторов;
- отток капитала из страны.

Резкие колебания на рынке требуют от банков быстрого реагирования на изменения. Эти изменения должны учитываться при формировании стратегии управления банковскими операциями, которая является составной частью стратегии развития коммерческого банка.

Банкам постоянно требуется разработка новых методов управления операциями, которые будут адаптироваться ко всем изменениям рыночной среды, в полной мере контролировать текущую работу банка, отслеживать

влияние принимаемых решений. Для этого необходимо проводить постоянный анализ отечественной и международной практики управления банковскими операциями.

Мировой кризис, который разразился в 2007 г. в США, выявил ряд проблем, и главным образом, в банковской сфере. Жестко был поставлен вопрос о ценности активов в мировой экономике, соотношения кредитного механизма и саморегулирования рынка. «Мыльный пузырь», лопнувший на рынке недвижимости США, вызвал опасное передвижение капитала в пределах глобальной экономики между развитыми и развивающимися странами, изменение на фондовой и товарной бирже цен на энергоносители и акции. Данный кризис выдвинул на первый план вопрос о своевременности и правильности регулирования в банковской сфере. Отклики этого кризиса имеются и по настоящее время.

Хотя основная фаза кризиса была преодолена еще в 2007-2009 гг., остается до сих пор не решенным вопрос о долговой нагрузке на развитые экономики, ощущается высокая нестабильность на рынках капитала, на фондовой бирже, в банковском секторе. Однако удалось стабилизировать экономическую ситуацию активным накачиванием мировой экономики ликвидностью со стороны США и ЕС, но эффект от этого не ясен в долгосрочном периоде.

Благодаря снижению активных операций и повышению капитализации банков, показатель «кредитного плеча» улучшился по сравнению с докризисным уровнем, но в некоторых случаях он остается на высоком уровне. Уровень «кредитного плеча» по нескольким банкам представлен на рисунке 1. Консервативное поведение банков на рынке привело к нормализации их балансов, но менее активному участию в экономике.

На данный момент крупнейшие мировые банки консервативны в управлении активами и пассивами, их «аппетит к риску», возросший перед

кризисом, снизился. При этом депозиты являются наиболее устойчивым и надежным источником финансирования активов, но их доля в структуре пассивной базы банка незначительна, а доля краткосрочных обязательств, в свою очередь, значительна. Данное положение дел говорит о том, что банки не могут проводить активные операции в больших объемах на длинные сроки; они в своей политике ориентированы на краткосрочную перспективу. На сегодняшний день это ведет к проблемам в инвестиционном процессе кредитования капитальных вложений в мировое производство.



Рис. 1. - Банки США и Европы с самым высоким уровнем левириджа

Источник: составлено автором на основе материалов banki.ru

Вызывает опасения соотношение объема активов и деривативов крупнейших банков США, контролирующих более 50% активов банковской сферы (рис. 2). При сравнении 2007 г. с 2017 г., объем активов возрос на 93%, а объем деривативов – на 54,6%, что свидетельствует об уязвимости банков при росте кризисных ситуаций.

Большинство крупных мировых банков после кризиса переосмыслили свою стратегию развития, а также стратегию управления активами и пассивами.

Примером разработки наиболее эффективной стратегии является стратегия Deutsche Bank. В сентябре 2014 г. банк объявил о стратегии 2015+, в которой проявилось его стремление сформироваться в виде ведущего клиентоориентированного глобального универсального банка.

Для усиления эффективности работы в нестабильных условиях данный банк:

-следует универсальной банковской модели в долгосрочном периоде;



Рис. 2 - Объем активов и деривативов крупнейших банков США, трлн. долл.

[2]

-формирует четвертое бизнес-направление: управление активами и благосостоянием;

-развивает филиальную сеть в Азиатско-Тихоокеанском регионе и Южной Америке;

-ставит себя на передний план культурных изменений в банковской сфере, повышает контроль за выплатой премии топ-менеджерам;

- следует планам органического роста капитала и достижения первоклассного качества банковского сервиса;
- уменьшает процент заемных средств с помощью развития транзакционного бизнеса.

Стратегия 2015+ Deutsche Bank показывает склонность банка к универсальной банковской модели, курсу на мировое присутствие, потребности в снижении процента заемных ресурсов, росту капитала. Банк ассоциирует себя на переднем плане культурных изменений в банковской сфере. Банк уверен, что четыре выбранных им бизнес-направления смогут уравновесить доходы банка, потому что принесут значимый синергетический эффект, и будут отвечать интересам мировых и локальных клиентов [7].

Стратегия 2015+ направлена непосредственно на рост качества управления банковскими операциями, на повышение объемов транзакционного бизнеса, за счет чего предполагается повысить доходы банка и уменьшить зависимость от заемных ресурсов. Развитие cash management и сервисов расчетно-кассового обслуживания поможет банку повысить прибыль банковских операций. По всем параметрам в управлении банковскими операциями банк следует так называемой стратегии Y, т.е. стратегии «Расцвета», «Стабильности» и «Аристократизма». Данная стратегия характеризуется продуманной политикой управления банковскими операциями. Банк сохраняет умеренные темпы роста активов и пассивов, при этом увеличивается количество его клиентов. Банк начинает активно использовать различные инструменты наращивания пассивной базы, в том числе за счет субординированных кредитов, облигационных займов, первичного размещения акций (IPO), привлечения стратегических инвесторов, проведения активной депозитной политики и предложения различных вариантов открытия депозитных вкладов, расширения филиальной сети в новых регионах присутствия. Банк проводит активную кредитную политику и предлагает своим

клиентам новые продукты кредитные продукты. Банк менее подвержен кредитному риску, операционному риску, риску не ликвидности, валютному риску. Он имеет устойчивое финансовое положение.

Стратегия UniCredit Bank является еще одним примером эффективной стратегии, которая была представлена в ноябре 2011 г. Устойчивый бухгалтерский баланс – одна из основных целей стратегии. Применение стратегии предполагает совершенствование структуры баланса UniCredit путем роста качества управления капиталом, финансированием и ликвидностью. Банк предполагает сохранить структуру капитала свыше 10% (выше заложенной в Базеле-III), благодаря отказу от дивидендов реструктуризации долгов, реализации и оптимизации непрофильных активов [5].

Стратегия предполагает совершенствование ликвидной позиции банка путем диверсификации источников роста пассивной базы банка за счет продажи облигационных займов и увеличения привлечения депозитов. В итоге отношение кредитов к депозитам снизится. Банк хочет оптимизировать организационно-функциональную структуру и снизить затраты (cost saving) путем смены процедуры закупок [8].

Эта стратегия – стратегия выживания. Благодаря негативному макроэкономическому климату и низкому качеству управления банк понес значительные потери. В итоге банк следует активной позиции при управлении активами и пассивами. Из этого примера видно, как банк переходит из стратегии Z («Ранняя бюрократизация», «Бюрократизация» и «Банкротство или присоединение») в стратегию Y. Стратегия Z характеризуется жесткой привязанностью процессов управления банковскими операциями к описанным и документированным бизнес-процессам и регламентам. Банк управляет всеми видами рисков в рамках действующих регламентов, не изменяющихся продолжительное время. Благодаря созданному брэнду и при наличии постоянных источников пополнения пассивной базы банк сможет предлагать

конкурентные процентные ставки и оказывать банковские услуги не ниже среднего уровня по рынку. Банк проявляет низкую заинтересованность в отслеживании потребностей клиентов, избегает излишнего риска и инновационных банковских продуктов, что свидетельствует об инерционности его депозитной и кредитной политики.

Итоги проведенного стресс-тестирования раскрывают рамки развития главного мирового банковского сектора – банковского сектора США в условиях кризисных ситуаций. Для сохранения устойчивого положения при смене финансовой ситуации в отрицательную сторону и развитии рецессии, мировому банковскому сектору нужно ужесточить контроль за риском и выбрать консервативную модель управления банковскими операциями.

Из анализа стратегий Deutsche bank и UniCredit Bank, итогов стресс-тестов крупнейших банков США, проведенных ФРС, можно сделать вывод об основных тенденциях в управлении банковскими операциями в условиях кризисных явлений в экономике (табл. 1).

Таблица 1 – Основные тенденции управления банковскими операциями на основе анализа стратегий развития Deutsche Bank и UniCredit Bank, результатов стресс-тестов 18 крупнейших банков США

Тенденция	Характеристика	Пути реализации
Тенденция 1	Приняты меры по улучшению качественных характеристик кредитного портфеля за счет диверсификации по отраслям, клиентам и регионам	Коммерческие банки стремятся минимизировать риски ухудшения макроэкономической ситуации и снизить негативные последствия от возможного дефолта некоторых клиентов. Для этого они вынуждены прибегать к ужесточению контроля рисков при анализе клиентов, развитию филиальной сети в различных регионах, установлению лимитов риска на регион.
Тенденция 2	Универсализация ведения банковского бизнеса за счет развития отношений с корпоративными клиентами, клиентами розничного бизнеса, транзакционного	Универсализация приводит к созданию новых видов сложно структурированных продуктов, которые совмещают в себе несколько видов стандартных банковских продуктов. Поэтому банкам следует научиться создавать данные продукты на

	бизнеса и бизнеса, связанного с управлением активами и благосостоянием	уровне идеи, автоматизировать их и продавать клиенту, или создать новый продукт под конкретного клиента. Для этого банк должен иметь хорошее информационно-технологическое программное обеспечение, быть готовым незамедлительно его дорабатывать и изменять. Осознавая необходимость снижения стоимости пассивной базы, банки также активно развивают транзакционное направление своего бизнеса
Тенденция 3	Ориентируется на повышение эффективности бизнес-процессов, их оптимизацию и совершенствование	За счет изменения организационно-функциональной структуры, улучшения качества бизнес-процессов банки ожидают падение административно-управленческих расходов, использование программы cost-saving. Также за счет этого банки планируют усовершенствовать показатель соотношения расходов к доходам (CIR).

Составлено автором

Коммерческие банки при управлении банковскими операциями делают акцент на улучшение качества активов, уменьшение ценности пассивов и рост процента долгосрочных источников финансирования активных операций (депозиты), проводят диверсификацию активов и пассивов по покупателям, сферам, филиалам банка. Банки перераспределяют риски между клиентами и внутри продукта благодаря универсализации банковских продуктов и услуг, обеспечивая отличный денежный поток и уровень прибыльности банковских операций. Все это положительно отразится на работе банков в условиях повышения кризисных ситуаций в экономике, к которым крупнейшие мировые банки постоянно ведут подготовку. Важным моментом является сосредоточенное внимание руководства банка к структуре активов и пассивов и проведение профилактических процедур по увеличению финансовой устойчивости банков.

Таким образом, при рассмотрении опыта управления банковскими операциями в коммерческом банке были выполнены следующие этапы:

- проведен анализ международной практики управления банковскими операциями в условиях экономической нестабильности;
- выявлены и систематизированы основные проблемы управления банковскими операциями;
- проанализированы стратегии управления банковскими операциями Deutsche Bank и UniCredit Bank;
- выявлены основные тенденции управления банковскими операциями на основе анализа стратегий развития Deutsche Bank и UniCredit Bank, результатов стресс-тестов 18 крупнейших банков США, дана их характеристика и показаны пути реализации.

Проведенный анализ позволит использовать положительный опыт международных банков в российской банковской практике, что позволит своевременно разрабатывать эффективные управленческие решения по минимизации или устранению событий риска в коммерческих банках и повышать стабильность банковской системы.

Библиографический список:

1. Агеева Н.А. Основы банковского дела / Н.А. Агеева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 212 с.
2. Ершов М.В. Мировая экономика: перспективы и препятствия для восстановления/ М.В. Ершов // Вопросы экономики. – 2018. - №12. – с.67
3. Зернова Л.Е., Михайлов Н.В. Управление активными и пассивными операциями коммерческого банка./Л.Е. Зернова, Н.В. Михайлов // Материалы Всероссийской научной конференции молодых исследователей – М.: 2018 – с. 77-80
4. Зернова Л.Е., Ильина С.И. Проблемы развития банковской системы России на современном этапе / Л.Е. Зернова, С.И. Ильина // Наука и инновации - 2014 – с. 215

5. Нормативы Базеля-III [Электронный ресурс]. – Режим доступа - URL: <http://www.moodyanalytics.com/~media/Regional/Russia/Publications/2011/2011-27-08-ImplementingBasel-III.ashx> (дата обращения 23.02.2020)
6. Ольхова Р.Г. Банковское дело. Управление в современном банке./Р.Г. Ольхова - М.: КноРус., 2017 – 304 с.
7. Стратегия 2015+ Deutsche bank [Электронный ресурс]. – Режим доступа - URL: https://ww.db.com/medien/en/content/3862_4199.htm
<https://www.unicreditgroup.eu/en/investors/strategy.html> (дата обращения 25.02.2020)
8. Стратегия UniCredit банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа - URL: <https://www.unicreditgroup.eu/en/investors/strategy.html> (дата обращения 25.02.2020)
9. Тавасиев А.М. Банковское дело: управление и технологии / А.М. Тавасиев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА., 2016. - 245 с.
10. Управление банковскими операциями [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://www.soa.org/library/professional-actuarial-specialty-guides/professional-actuarial-specialty-guides/2003/september/spg0308alm.pdf> (дата обращения 23.02.2020)

Оригинальность 95%