

М.Я. Ходоровский, д-р экон. наук, проф.,  
А.Ю. Домников, д-р экон. наук,<sup>1</sup>  
г. Екатеринбург

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНАЛЬНОЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ**

В современных условиях хозяйствования аспект устойчивости российских коммерческих банков и банковской системы региона приобретает особое значение. Их нестабильное финансовое положение, с одной стороны, и необходимость расширения инвестиций в экономику, с другой, обостряют проблему, превращают ее в один из наиболее актуальных теоретических и практических вопросов региональной экономики.

**Ключевые слова:** банковская система, стратегия, управление, региональная экономика, устойчивое развитие, эффективность, конкуренция.

Процессы глобализации и международного сотрудничества, научно-технического прогресса и внедрения инноваций повлияли на повсеместное усложнение экономических и общественных процессов. Это в свою очередь усложнило проблему поиска механизма качественного управления и обеспечения устойчивого функционирования банков. В условиях роста нестабильности и изменчивости организационно-экономической среды важнейшим фактором, координирующим ход реструктуризации банковской системы, выступает механизм управления

этим процессом, который включает в себя эффективному использованию всего потенциала банка, управление финансовыми потоками, создание добавленной стоимости и социального аспекта его деятельности, а также управление коллективом, внедрение инноваций и использование имеющихся технологий, контролирование качества предоставляемых услуг и т.д. Поэтому управление процессом перехода на устойчивое развитие банковской системы в современных условиях представляет собой постоянно осуществляемый процесс воздействия на количественное и качественное состояние исследуемой системы с целью обеспечения ее функционирования в соответствии с потребностями социальной справедливости и рыночных отношений [2, 5].

Исходя из вышесказанного можно дать следующую трактовку данного понятия, наиболее полно отражающую сущность управления процессом перехода на устойчивое развитие банковской системы, – это систематическая после-

---

<sup>1</sup> *Ходоровский Михаил Яковлевич* – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Банковское дело» Института Высшая школа экономики и менеджмента Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: gd@sinara-group.com

*Домников Алексей Юрьевич* – доктор экономических наук, профессор кафедры «Банковское дело», директор департамента НОЦ «ИНЖЭК» Института Высшая школа экономики и менеджмента Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: domnikov@e1.ru.

довательность действий Центрального банка и Правительства РФ, определяемая их влиянием на развитие банковской системы, результатом которой является удержание последней в заданном состоянии и ее эффективное функционирование.

Процесс управления переходом на устойчивое развитие банковской системы базируется на определенном механизме. Эффективный механизм реализации стратегии перехода на устойчивое развитие банковской системы заключается в разработке тактики достижения поставленных целей. Он представляет собой систему основных элементов, регулирующих процесс разработки и реализации управленческих решений. В структуру механизма управления процессом перехода на устойчивое развитие банковской системы входят четыре основных элемента (рис. 1).

1. Государственное нормативно-правовое регулирование деятельности организаций. Принятие законов и других нормативных актов, регулирующих деятельность организаций, представляет собой одно из направлений реализации внутренней финансово-кредитной по-

литики государства.

2. Рыночный механизм регулирования деятельности организаций. Этот механизм формируется прежде всего в сфере финансового рынка в разрезе отдельных его видов и сегментов. Спрос и предложение на финансовом рынке формируют уровень цен (ставки процента) и котировок по отдельным финансовым инструментам, определяют доступность кредитных ресурсов в национальной и иностранной валютах, выявляют среднюю норму доходности капитала, определяют систему ликвидности отдельных фондовых и денежных инструментов, используемых организациями в процессе своей деятельности.

3. Внутренний механизм регулирования отдельных аспектов деятельности организаций. Механизм такого регулирования формируется в рамках самой организации, соответственно регламентируя оперативные управленческие решения. Так, ряд аспектов деятельности регулируется требованиями устава. Некоторые из этих аспектов регулируются разработанной стратегией. Кроме того, может быть разработана и утверждена система внутренних нормативов и требований

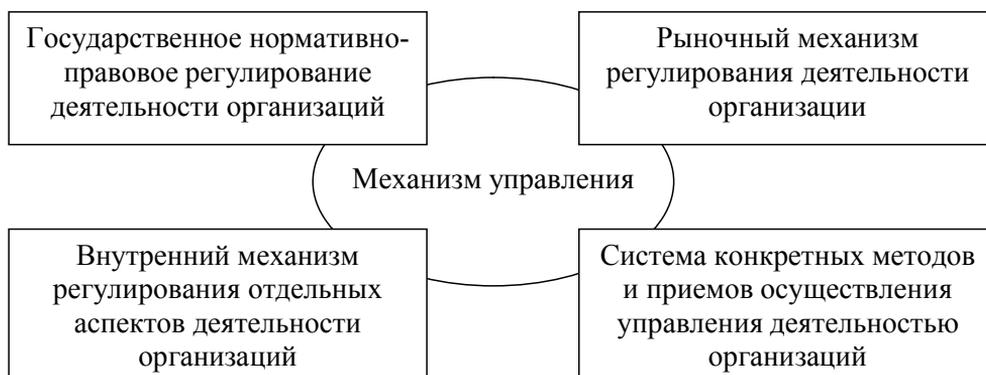


Рис. 1. Основные элементы механизма управления процессом перехода на устойчивое развитие банковской системы

по отдельным аспектам деятельности кредитной организации.

4. Система конкретных методов и приемов осуществления управления деятельностью организаций. В процессе анализа, планирования и контроля финансово-хозяйственной деятельности используется обширная система методов и приемов, с помощью которых достигаются необходимые результаты. К числу основных из них относятся методы: технико-экономических расчетов, балансовый, экономико-статистические и экономико-математические сравнения.

Механизм управления подразумевает под собой наличие управляющего и управляемого субъекта и порядок воздействия и взаимодействия. В рамках региональной банковской системы управляющим субъектом будет выступать субъект (субъекты), воздействующие непосредственно на всю банковскую систему: Правительство РФ, Банк России, Федеральное собрание РФ.

Можно отметить, что опосредованное влияние в качестве управляющего субъекта оказывает внешняя экономическая среда, формируемая под воздействием местных региональных властей, способствующих повышению уровня социально-экономического развития региона, развитию базовых отраслей региональной промышленности, притоку инвестиций и т.д. Исходя из этого региональная политика устойчивого финансово-кредитного развития заключается в разработке комплекса мероприятий органов власти и управления субъектов Российской Федерации по регулированию процессов реализации стратегического развития региональной банковской системы, направленных на стимулирование деловой активности и формирование благоприятного инвестиционного климата в регионе.

В отличие от стратегии формирования региональной политики является

среднесрочным управленческим процессом, осуществляемым в рамках стратегических решений и текущих финансовых возможностей региона, и строится на определенных принципах увязывания планов реализации различных временных уровней (рис. 2).

Основной комплекс мер по разработке стратегии, нормативному регулированию и контролю за его осуществлением возлагается на Правительство РФ и Центральный банк, а Федеральное собрание дает правовое закрепление изменяемых сфер банковской деятельности, подпадающих под законодательное регулирование.

Несмотря на важную роль местных органов власти, главным звеном в процессе управления переходом банковской системы на устойчивое развитие в настоящее время является Банк России. Центробанк реализует исключительное право эмиссионного центра, управляет коммерческими банками, осуществляет финансовые операции, присущие коммерческим банкам, объединяет мощную банковскую группировку, владеющую контрольными пакетами акций двух крупных банков страны (Сбербанк России и ВТБ) и десятью банками с иностранным участием, суммарные активы которых составляют более 60 млрд дол. Таким образом, в распоряжении ЦБ РФ аккумулируется не только богатый инструментарий реализации денежно-кредитной политики, но и значительная доля собственности в уставных капиталах банков.

Склонность отечественных политиков к волевым административным методам управления финансами способствовала тому, что Банк России стал выполнять противоречивую роль (табл. 1). Раздвоение его роли как кредитора последней инстанции ведет к возникновению существенного логического противоречия.

Законодательство РФ допускает ситуацию, при которой Банк России имеет совокупность противоположных друг к другу прав и обязанностей. Права и обязанности собственника, нормотворческого и надзорного органа пересекаются и дискредитируют деятельность Банка России. Возникают подозрения некоторых специалистов в излишней коммерциализации деятельности ЦБ РФ. В отношении «собственных» кредитных организаций Банк России не заинтересован в проведении процедуры банкротства, наложении административной и иной ответственности, в отзыве лицензии и т.д. Таким образом, одни кредитные организации пользуются благосклонностью главного банка страны, а к другим предъявляются вполне справедливые, но неравные меры воздействия. Поэтому равные условия развития кредитных

организаций должны обеспечить появление конкурентной среды и свойственной ей совокупности преимуществ. При этом создание равных условий функционирования банков не означает усиление процессов дерегулирования кредитной сферы.

В числе основных недостатков в деятельности Центробанка и Правительства РФ в целом остро стоит спорный вопрос о целесообразности увеличения стабилизационного фонда и золотовалютных резервов посредством стерилизации денежной массы и недопущения увеличения общего количества денег в обращении при сохранении высокого паритета покупательной способности доллара по отношению к рублю.

Важным аргументом в пользу накопления средств была необходимость стерилизации денежной массы с

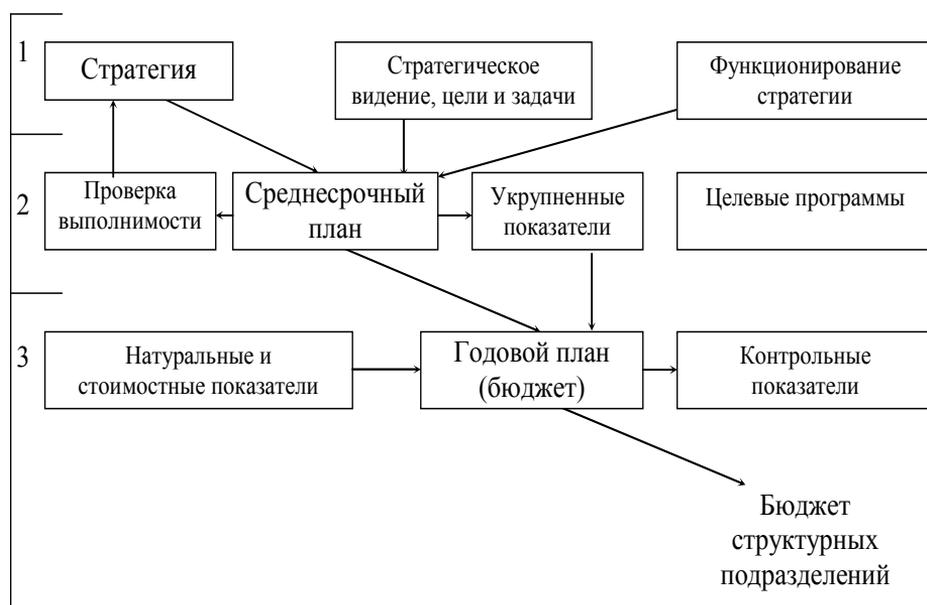


Рис. 2. Взаимосвязь разных уровней планов развития банков: 1 – долгосрочное планирование (стратегия); 2 – среднесрочное планирование (каждые 3-5 лет); 3 – оперативное планирование (каждый год)

тем, чтобы предотвратить возможный всплеск инфляции. Однако уровень монетизации российской экономики остается в 3–4 раза ниже уровня монетизации в развитых странах. Денежная масса, обеспечивающая деятельность субъектов экономики, составляет всего лишь 26 % ВВП (номинально 4,4 трлн руб.). В кредитно-денежной мультипликации сегодня участвует лишь 600 млрд руб., что составляет 15 % национальной денежной базы. Эмиссионная функция Банка России вместо обеспечения потребности денежного оборота в необходимой денежной массе по каналам денежного и кредитного рынков реализуется в насыщении потребности внутреннего валютного рынка в рублевой массе по ограниченному (относительно замкнутым сырьевым сектором) каналам денежного оборота [4].

Неэффективность сложившегося экономического механизма управления финансово-кредитной деятельностью хорошо просматривается на примере Свердловской области и подтверждается сложным финансовым положением местных банков и банков других регионов, филиалы которых представлены в

области. Наиболее остро стоит проблема сохранения и увеличения капитальной базы банковской системы региона. Местные банки – это в основном мелкие и средние банки, которые в целом работают как универсальные, однако перечень предоставляемых банковских услуг не обновляется и постепенно сокращается.

Главным недостатком действующего механизма как в Свердловской области, так и в России в целом является то, что он ориентирован не на рост реальной экономики, повышение благосостояния людей, а до настоящего времени опирался на проведение жесткой бюджетной политики, сокращение участия местных органов власти в управлении устойчивым развитием данного сектора и отсутствие равных условий конкуренции для кредитных организаций [3].

В то же время следует отметить, что обещания власти начать реформирование (модернизацию) банковского сектора, звучавшие в последние годы, начинают претворяться в жизнь. Государственная дума РФ рассмотрела ряд документов, направленных на развитие

Таблица 1

Противоречия в регулирующей политики ЦБ РФ

Функции политики ЦБ РФ			
Административный контроль	Рыночное регулирование		
Разрешительная система	Контролирующая система	Индикативное регулирование спроса на ликвидность	Операционное регулирование спроса на ликвидность
Законодательная функция	С и с т е м а санкций	Мониторинг цен и хеджирование сделок	Торги на первичном рынке
Система административных решений		Функции резервной политики	
Отделение функций регулирующей политики от функций административного контроля			

кредитного дела: новые редакции законов о несостоятельности кредитных организаций, о валютном регулировании, поправки в Гражданский кодекс РФ, касающиеся договоров банковского вклада, в закон о противодействии легализации, новые законопроекты об ипотечных ценных бумагах и строительных сберегательных кассах и, наконец, многострадальный документ о гарантировании возврата банковских вкладов. В результате этого был упорядочен процесс отзыва лицензий у коммерческих банков и число кредитных организаций с отозванными лицензиями начало сокращаться.

Однако наметившаяся активность правительственных разработчиков производит двойственное впечатление. Оперативное правовое реагирование, вызванное потребностями финансового рынка, отсутствует. Значительная часть предложений нацелена на устранение прошлых упущений, а не на задачи роста. Концепции финансовых законопроектов годами согласуются в правительственных кабинетах, что не гарантирует их окончательной чистоты. Приоритет отдается административным методам. Тормозом реформы уже не первый раз оказывается второстепенная с точки зрения бизнеса полемика о распределении полномочий между различными ведомствами. Задачи государственного регулирования и усиления надзора выходят на первый план, подменяя собой позитивное содержание преобразований. Лозунги о росте капитализации банковской системы и снижении рисков подменяют конкретные меры по расширению числа финансовых инструментов и увеличению доходности банковского бизнеса. Единственным положительным действием, которое можно считать заслугой Правительства РФ в этом направлении, является снижение ставки налога на прибыль с банков.

Имеющиеся трудности говорят о необходимости изменения существующего механизма с целью перехода на устойчивое развитие банковской системы, который должен согласовываться с целями и ориентирами. Так, в качестве базовой опосредованной стратегической цели в работе было определено формирование условий для кредитования банками реального сектора экономики, что требует в качестве способа осуществления повышение уровня капитала со стороны региональных банков, при котором последние смогут управлять рисками, характерными для кредитования наукоемких отраслей экономики.

Определив приоритетное направление, требуется создать механизм управления с иерархией целей и связей подчинения, которые формализуются и находят свое реальное воплощение в действиях управляющего субъекта. Данный механизм представляет собой программу действий по достижению стратегических целей с распределением полномочий по подразделениям и подчиненным управляющим субъектам с учетом их функциональных особенностей. На рис. 3 показана схема механизма управления переходом на устойчивое развитие региональной банковской системы.

Многие банки не в силах осуществить увеличение капитала собственными силами посредством направления прибыли на его рост или эмиссии акций, в то время как у определенного перечня более крупных банков такая возможность имеется. Следовательно, в округе появляются предпосылки совершенствования имеющейся структуры банковской системы, при которой бывшие самостоятельными небольшие банки будут входить в состав других банков, банковских и финансово-промышленных групп в целях продолжения своей деятельности, выживания и функционирования в новом качестве [1].

Слияния, поглощения, присоединения, в результате которых формируется усовершенствованная структура банковской системы, развитие филиальной сети иногородних банков образуют сферу дополнительного регулирования и контроля. Стратегическое планирование развития данной системы должно привести к формированию ее эффективной структуры со специфическими особенностями, характерными для каждого региона.

Рассмотрим составные части предлагаемого механизма.

1. Нормативно-правовой механизм реализации стратегии включает нормативно-правовое закрепление финансово-кредитных и экономических отношений применительно к реализации стратегии. Непременным условием устойчивого развития и нормального функционирования банков в процессе перехода на новую модель развития общества является непротиворечивая, объективно отражающая реальные процессы в экономике и обществе законодательная база.

В банковском законодательстве России существует много «белых пятен». Одной из самых актуальных остается проблема защищенности прав и интересов кредиторов банка, собственников и вкладчиков. Недостаточно четкое правовое обеспечение свидетельствует о необходимости активизировать работу, касающуюся слияния и поглощения банков, создание банковских холдингов, участие банков в финансово-промышленных группах.

В целях достижения качественно нового уровня правового регулирования необходимо провести инвентаризацию действующих законов и подзаконных актов, регламентирующих деятельность банков.

Таким образом, необходимо принятие ряда федеральных законов, причем относительно не только регулирования

банковской деятельности, но и в целом позволяющих выйти экономике на путь устойчивого развития.

В качестве основных изменений в нормативно-правовые акты можно назвать следующие:

1) поправки в Гражданский кодекс, запрещающие досрочное изъятие денежных средств вкладчиками. Данная норма позволит банкам принимать на себя большие риски долгосрочного кредитования;

2) внесение соответствующих изменений в гражданское законодательство в части исключения недвижимости, заложенной по кредитам, из конкурсной массы при банкротстве предприятия-заемщика;

3) соответствующие изменения в налоговое законодательство в части снижения ставки по налогу на прибыль для инвестиционно активных банков, что будет способствовать увеличению капитализации и повышению привлекательности этих банков для инвесторов;

4) либерализация законодательства в отношении возможности открытия в России банков с иностранным участием. Максимальное приближение процедур регистрации данных кредитных организаций к процедурам регистрации российских банков;

5) упрощение процедур открытия филиалов и дополнительных офисов кредитными организациями;

6) снижение норматива достаточности капитала банка в соответствии с рекомендациями Базельского комитета;

7) снижение запретов на участие государства в капитале банков и разрешение на обслуживание счетов бюджетов всех уровней в региональных банках с доминирующей долей государственного участия со стороны соответствующих субъектов Федерации.

2. Финансово-экономический механизм реализации стратегии направлен на достижение экономических целей и

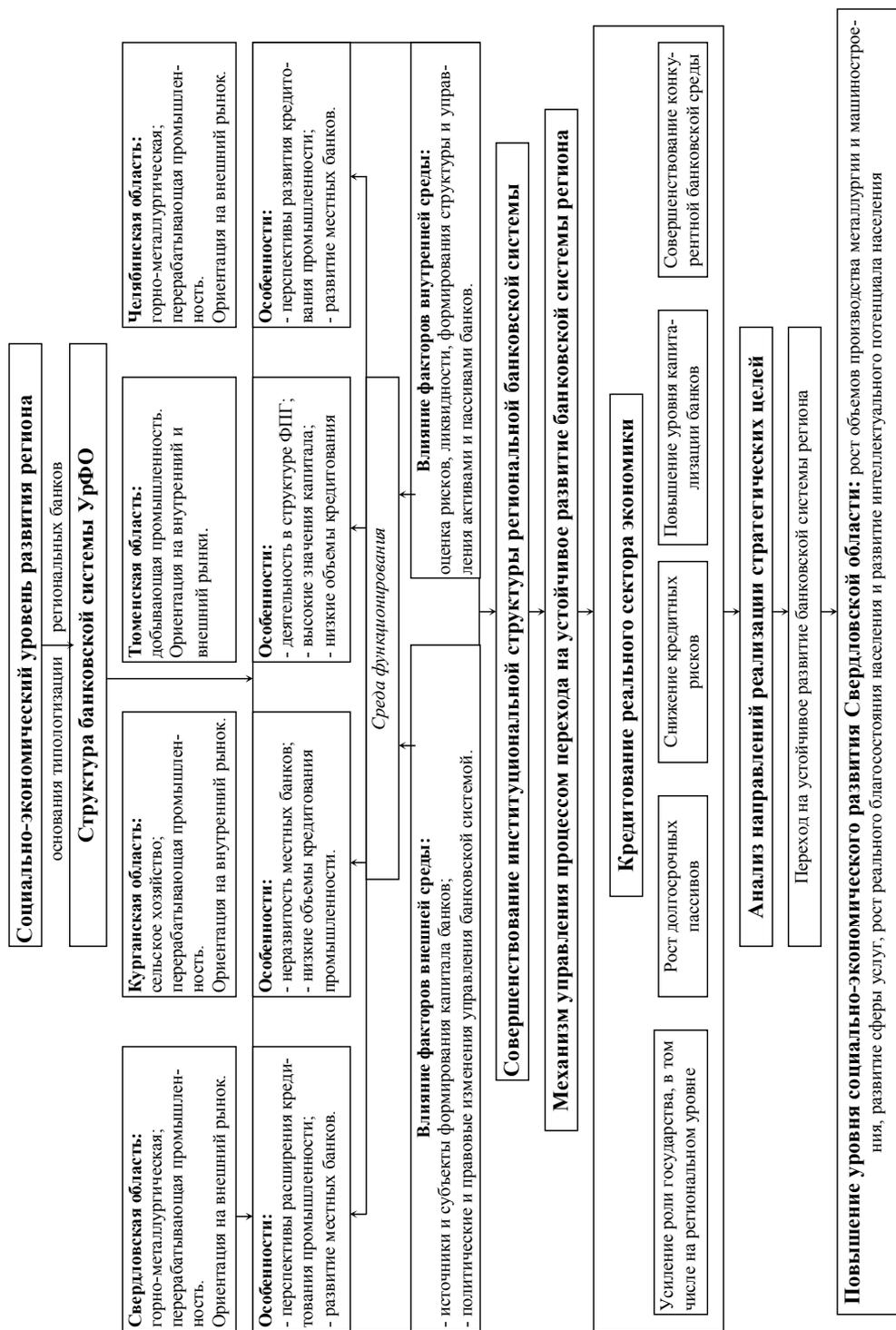


Рис. 3. Механизм управления переходом на устойчивое развитие банковской системы региона

включает: ставку рефинансирования; нормы обязательных резервов (контроль над денежной массой); операции на открытом рынке; рефинансирование банков; целевое кредитование и размещение кредитов; валютное регулирование; налогообложение кредитных организаций; систему страхования и т.д.

Таким образом, необходимо решение следующих задач:

- от эмиссии денежных средств через валютно-обменные операции перейти к кредитно-депозитной мультипликации;
- часть валютных резервов использовать на капитализацию национальных коммерческих банков посредством предоставления долгосрочных (более 10 лет) субординированных кредитов;
- часть валютных резервов направить через кредитные организации на лизинг современного оборудования и технологий;
- использовать средства стабилизационного фонда на ипотеку;
- создать специализированное государственное агентство рефинансирования, которое представляло бы кредитным организациям долгосрочные ресурсы за счет выкупа стандартных кредитных активов;
- разработать систему размещения через Банк России свободных средств государственных органов на депозитах в российских банках;
- со стороны Центробанка и Правительства РФ необходимо дальнейшее снижение ставки рефинансирования, развитие операций кредитования банков, развитие инструмента денежно-кредитной мультипликации именно за счет реализации своей функции как банка-кредитора последней инстанции и направления средств

зотовалютных резервов на развитие экономики через национальную банковскую систему;

- укрепление национальной валюты и обеспечение ее устойчивости;
- стимулирование внедрения финансовых инноваций, новейших информационных систем и технологий в работу банковской системы.

**3.** Информационно-коммуникационный механизм включает организацию информационных потоков, документооборота и на его основе соответствующих регламентов, организацию деятельности информационно-аналитической службы в интересах обеспечения подразделений управляющего органа необходимыми материалами по стратегическим вопросам развития, формирование коммуникационного пространства по поводу стратегии перехода банковской системы на устойчивое развитие, установление контактов и информационного взаимодействия с внешними партнерами в стратегических интересах всех субъектов УрФО.

Формирование данного механизма предполагает переход к экономической информации, полученной в соответствии с принципами системы национальных счетов. Это сделает прозрачной бухгалтерскую отчетность, будет способствовать восстановлению доверия к банковской системе, позволит банкам с большей достоверностью оценивать показатели деятельности предприятий при их инвестировании, обеспечит сопоставимость показателей функционирования российской и международной банковской системы, способствуя тем самым переходу на устойчивое развитие. Для этого необходимо осуществить:

- поэтапный переход на международные стандарты учета;
- наполнить финансовую отчетность предприятий реального сектора объективной информацией

по рекомендациям международных стандартов;

- ввести ежеквартальную финансовую отчетность по международным стандартам для крупных российских компаний – основных эмитентов.

В целом следует отметить, что механизм управления процессом перехода банковской системы на устойчивое развитие должен строиться на более цивилизованных принципах, отвечаю-

щих такому характеру экономических отношений, который бы исключал социальные конфликты и основу возникновения экономического неравенства. Для того чтобы получить не просто рыночную, а социально ориентированную экономику, построенную на нравственных принципах, нужно развернуть финансово-кредитный поток на обеспечение инновационного роста отраслей экономики и повышение благосостояния граждан России.

### **Список использованных источников**

1. Непп А.Н., Денисов В.А., Демина И.В., Домников А.Ю. Прогнозирование рисков заемщиков при коммерческом и банковском кредите // Проблемы анализа риска. 2012. Т. 9. № 1.
2. Панова Г.С. Кредитная политика коммерческого банка. М.: Дека, 1997. 315 с.
3. Печоник О.И. Механизм управления банковским потенциалом региона. Препринт. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2004. 40 с.
4. Полушина О.С., Ходоровский М.Я. Рейтинговая оценка финансового состояния банков: проблемы и перспективы // Известия Уральского государственного экономического университета. 2010. Т. 32. № 6. С. 65–70.
5. Пумпянский Д.А. Формирование и развитие конкурентных преимуществ интегрированных структур в условиях глобализации. Екатеринбург, 2007.
6. Полушина О.С. О дефиниции финансовой устойчивости коммерческого банка // Вестник УГТУ-УПИ. Серия экономика и управление. 2010. № 6. С. 112–120.
7. Ходоровский М.Я., Кориков А.А. Роль банковской системы России в финансировании инвестиционных вложений // Вестник УГТУ-УПИ. Серия экономика и управление. 2010. № 6. С. 132–141.