

Раздел 4

Макроэкономические механизмы

УДК 336.713.001.73

С.Н. Козьменко

Основные вопросы реструктуризации деятельности коммерческого банка

В статье рассматриваются вопросы реструктуризации деятельности коммерческого банка, освещаются вопросы корпоративного управления, формулируются требования по эффективному управлению коммерческим банком.

В процессе структурных преобразований банковской сферы особое положение занимают мероприятия по реструктуризации и реорганизации отдельных кредитных организаций.

С научно-методической точки зрения реструктуризация деятельности кредитных организаций – фундамент для долгосрочных положительных преобразований в банковском секторе экономики, без построения которого нельзя говорить о возможности позитивной отдачи от реформирования.

С другой стороны, в современных условиях жесточайшей конкуренции в сфере банковских услуг, которая увеличивается с ростом мировой глобализации, процессы реструктуризации и реорганизации кредитных организаций являются неотъемлемой составляющей их здорового функционирования. Это утверждение справедливо и для здоровых экономик, обладающих стабильным и высокоэффективным банковским сектором.

Таким образом, реструктуризация кредитных организаций, в частности банков, в условиях экономики переходного типа имеет свои характерные черты, главная из них, по нашему мнению, – преодоление кризисного состояния кредитной организации в

Козьменко Сергей Николаевич, д-р экон. наук, заведующий кафедрой управления и ВЭД Украинской академии банковского дела, г. Сумы.

© С.Н. Козьменко, 2001

условиях одновременного коллапса множества других взаимосвязанных структур – от клиентов и партнеров до конкурентов.

В условиях трансформационной экономики рекомендуемыми инструментами для реструктуризации проблемного банка западные экономисты обычно называют следующие: для финансовой реструктуризации – совершенствование менеджмента дебиторской задолженности, передача безнадежных долгов специальному агентству, вливание нового капитала, сокращение задолженности банка; для операционной реструктуризации – укрепление власти, строгие процедуры внутреннего контроля, эффективное управление рисками [1].

По нашему мнению, подобные инструменты эффективного управления работой банка могут быть рекомендованы на любом этапе его жизненного цикла. Но в проблемных условиях, когда необходимы быстрые и конкретные действия от руководства банка, перечисленные меры не могут быть применены по причине своей достаточно высокой затратности и продолжительности.

Следует отметить, что банковское управление – это управление всеми без исключения процессами, характеризующими деятельность банка, осуществляемое его собственными руководителями и работниками в рамках тех правил и ограничений, которые определены законодательством и центральным банком.

Особое значение в системе банковского управления имеет корпоративное управление, которое в контексте банковского сектора включает в себя способ управления деятельностью отдельного кредитного учреждения со стороны совета директоров и менеджмента и затрагивает такие аспекты работы банков, как: постановка корпоративных целей (включая извлечение экономической выгоды для собственников); управление текущей деятельностью компании; учет интересов заинтересованных сторон; обеспечение соответствия корпоративной деятельности и корпоративного поведения банков требованиям надежной банковской практики, действующему законодательству и нормативной базе; защита интересов вкладчиков (владельцев депозитов) [2].

Следует отметить, что оценка качественной стороны управления – чрезвычайно сложная задача, требующая построения эффективной критериальной базы и ее адекватного применения.

С другой стороны, следует обратить внимание на тот факт, что в условиях нестабильной экономики дать объективную оценку качеству управления кредитной организацией, исходя исключительно из результатов ее деятельности, весьма затруднительно. Кроме того, необходимо подчеркнуть, что в условиях деформированной экономики, банк, управление которым является неэффективным, может некоторое время функционировать успешно и приносить прибыль, но глубинные проблемы будут накапливаться и обостряться вплоть до кризиса.

Очевидно, что система критериев оценки эффективности банковского менеджмента должна быть построена не на косвенных показателях (итоговых, результирующих характеристиках деятельности), а на тщательным образом подобранном и взвешенном наборе прямых показателей, непосредственно характеризующих применяемые методы банковского управления и их ожидаемую отдачу в функционировании банка.

Например, в работе [3] приводится перечень минимально необходимых требований к процессу банковского управления, которые могут быть разбиты на следующие группы:

требования общего характера; требования к планированию и его информационно-аналитическому обеспечению; требования к оперативному управлению.

Требования общего характера:

- банк должен располагать целостной и непротиворечивой системой управления, включающей регламентацию принятия любых управленческих решений на всех организационных уровнях, в том числе регламентацию их пересмотра, а также регламентацию всех видов реализации управленческих решений;

- система управления банком должна быть пруденциальной;

- банк обязан соблюдать действующее законодательство во всей его полноте (любое отклонение от этого требования следует рассматривать как свидетельство изъятия в управлении банком);

- банк должен иметь развитую систему планирования.

Требования к планированию и его информационно-аналитическому обеспечению:

- в банке должно быть специальное подразделение, занимающееся подготовкой и контролем документов, в которых отражены концепция, цели и планы развития банка;

- развитая система внутрибанковского планирования должна обеспечивать разработку и утверждение (документальную фиксацию): а) миссии банка, рассчитанной на период, реально поддающийся прогнозированию; б) системы качественных и важнейших количественных целей деятельности на конкретный плановый период; в) системы политики банка применительно ко всем существенным объектам банковского управления; г) перечня практических мер (организационных, юридических, аналитических, финансово-экономических, технических, технологических, кадровых), которые необходимо предпринять для реализации утвержденной политики банка;

- банк должен располагать специальной службой и целостной технологией информационной поддержки принимаемых управленческих решений, для чего эта служба должна способствовать проведению стратегического анализа, своевременно обеспечивать текущей информацией;

- в рамках процесса планирования и оперативного управления руководство банка и его основных подразделений должно располагать следующей документальной закреплённой и регулярно обновляемой обоснованной информацией: характеристика банка, включая описание его слабых и сильных сторон; перечень внешне возможных возможностей; список препятствий для деятельности банка; специализация на текущий и предстоящий периоды; качества, отличающие банк от конкурентов; принципы и пределы реагирования банка на возможные изменения условий его деятельности; сравнение фактических результатов деятельности с плановыми; о рынках и отраслях, на которые распространяются интересы банка; о клиентуре.

Требования к оперативному управлению:

- управленческие решения оперативного характера должны приниматься на основе соответствующих нормативных документов, регламентирующих процесс управления; соответствовать духу и букве утвержденных концепций, целей и планов банка; учитывать оперативную информацию;

- каждое подразделение банка должно располагать целостным пакетом регламентирующих документов, обеспечивающих правильное понимание задач, их качественное выполнение и контроль выполнения. Указанный пакет должен включать в себя как минимум следующие элементы: положение о подразделении; должностные

инструкции сотрудников; документы, определяющие приоритеты, цели и планы банка, реализация которых возложена на данное подразделение; руководство по осуществлению проводимых подразделением операций, сделок или действий; информацию о клиентах банка; маркетинговую информацию, необходимую подразделению в его работе.

На наш взгляд, приведенная система критериев (требований) оценки эффективности системы банковского менеджмента является в определенной степени всего лишь ориентиром, который может быть применен для составления общей характеристики функционирования системы управления той или иной кредитной организацией. С другой стороны, целесообразным можно признать использование подобной системы для составления рейтингов банков по данным критериям с помощью официальных органов банковского надзора либо независимых банковских организаций и объединений с целью информирования населения о качестве банковского управления в той или иной кредитной организации.

С методологической стороны основы реструктуризации любой компании, в том числе и денежно-кредитной организации, можно представить в виде одного из фундаментальных методов:

- реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering) – метод кардинальной перестройки бизнес-процессов в целях достижения качественно иного, более высокого уровня показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия (используется как комплексное средство реорганизации компании или отдельных ее организационных единиц);

- ABC/ABM-методология (Activity Based Costing/Activity Based Management) – совокупность методов стоимостного анализа бизнес-процессов, цепочек создания стоимости, отдельных организационно-структурных единиц, а также методов повышения экономической эффективности процессов управления (используется как аналитическое средство, а также средство повышения экономической эффективности процессов и организационных единиц);

- методы «точно в срок» (Just-In-Time) – совокупность методов повышения качества работ и обслуживания; применяется для повышения качества и эффективности производственной деятельности и оптимизации взаимоотношений с поставщиками, подрядчиками и заказчиками;

- методология всеобщего управления качеством (Total Quality Management) – совокупность методов управления компанией, основным рычагом которых является качество;

- методы управления знаниями (Knowledge Management) – междисциплинарное направление науки и практики, реализующееся в конкретных бизнес-приложениях, направленных на повышение эффективности процессов приобретения и использования знаний (применяется на стыке информационных технологий, управления персоналом, управления бизнес-процессами) [4].

Выбор определенного метода зависит, во-первых, от положения и характеристики организации, подлежащей реструктуризации, и, во-вторых, от доступного объема ресурсов, которые можно использовать в данных целях, временных ограничений и радикальности вносимых изменений.

По нашему мнению, в данном случае следует ориентироваться, прежде всего, на конечную цель реструктуризации, которая ставится перед руководством, и, что особенно важно в условиях трансформационной экономики, на сопоставление «затраты-выгоды», включая потери от возможной неспособности организации нормально функционировать при осуществлении определенных радикальных преобразований.

С процедурной стороны особого внимания, на наш взгляд, заслуживает процесс реструктуризации обязательств между банком-должником и его кредиторами. Целесообразно также обратиться к такому направлению банковской реструктуризации, как, реорганизация банка, осуществляемая, в частности, путем слияния или поглощения.

Особое внимание к данному вопросу вызвано прежде всего тем, что более половины всех слияний оказываются неудачными и не окупают вложенных средств. Действительно, процесс слияния является весьма дорогостоящим и предполагает необходимость внесения значительных капиталовложений до того, как в результате будет получена реальная отдача.

Осуществление сделки по слиянию – многоэтапный процесс, требующий значительных временных и денежных затрат, а также проведения комплексных и сложных исследований, от правильности которых может зависеть не только успех конкретной сделки, но и будущее всех ее участников. Весьма важным аспектом сделки слияния и поглощения является корректная оценка стоимости приобретаемой компании. Значение этого параметра можно рассмотреть в двух ракурсах: определение корректной цены сделки по приобретению компании позволяет получить данные, которые необходимы для определения финансовой состоятельности данного инвестиционного проекта вообще; получение достоверной информации о стоимости приобретаемой компании с учетом наибольшего количества значимых факторов для компании-покупателя, среди которых следует выделить прогнозируемые долгосрочные выгоды, позволяет сделать соответствующие выводы о полезности данной сделки в целом для конкретного инвестора.

Следует подчеркнуть, что стоимость приобретаемой компании, при оценке ее с первой или со второй из указанных точек зрения, может существенно различаться. Но при этом стоимость, полученная в первом случае, может рассматриваться как рыночная стоимость, а во втором – как стоимость, которая влияет на инвестиционную привлекательность всего проекта по слиянию или поглощению компании, т.е. как комплексная оценка, характеризующая эффективность и обоснованность капиталовложений, учитывающая все особенности покупаемой компании и выгоды, получаемые в результате эффекта синергизма.

Следовательно, стоимость компании, рассчитанная при использовании второго подхода, является более реалистичной и, по нашему мнению, именно этим подходом необходимо руководствоваться в обязательном порядке, так как рассчитанная таким образом стоимость сделки будет определять приемлемую цену с точки зрения покупателя. В простейшем случае она определяется путем внесения корректив к рассчитанной первым способом стоимости, в зависимости от выбранных значимых для покупателя факторов.

Примером значительного разрыва в оценке стоимости компании по первому и второму подходу является случай, имевший место в сделке, объявленной в 1999 г. третьим по величине банком Великобритании National Westminster Bank и

приобретению страховой компании Legal & General Group (L&G) [5]. При этом банк приобретал страховую компанию за 10,7 млрд. ф. ст., несмотря на то, что экспертами рыночная стоимость L&G оценивалась в 5 млрд. ф. ст. В данном случае можно утверждать о неудаче National Westminster Bank, так как в 2000 г. он был приобретен банком Royal Bank of Scotland.

Применительно к банковской сфере можно выделить также потребительную стоимость банка, которая заключается в стоимости лицензии на банковскую деятельность; привлечении или приобретении ресурсов, или завоевании доли на рынке; приобретении прироста прибыли; эффекте масштаба или структурного арбитража; приобретении квалифицированных кадров [6].

В процессе определения стоимости сделки по слиянию или поглощению следует также ориентироваться на возможные последствия, которые повлечет за собой сделка в отношении расстановки сил на рынках, где работают компании-участники планируемой сделки, и какую выгоду из этого может извлечь приобретающая компания. Для компаний, работающих на низкоконкурентном рынке, поглощение компании-конкурента может принести значительно больше выгод, чем затраты, понесенные на ее приобретение.

Исходя из этого, следует уделять повышенное внимание такому методу реструктуризации банка, как реорганизация путем слияния или поглощения, так как в любом случае существует вероятность проявления феномена «асимметричности информации», что требует от участников подобной сделки повышенного внимания к определению стоимости приобретаемой компании.

1. Hoelscher D. Banking System Restructuring in Kazakhstan. – International Monetary Fund, 1998. – Working paper. – 33 p.
2. Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях (Базельский комитет по банковскому надзору, Базель, сентябрь 1999 г.)//Вестник Банка России. – 2001. – № 46. – С. 37-44.
3. Ильясов С.М. Устойчивость банковской системы: механизмы управления, региональные особенности: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 255 с.
4. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний/Под. ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
5. Вересюк А. Сработаются ли банки со страховыми компаниями?//Банковская практика за рубежом. – 1999. – № 9. – С. 34-38.
6. Ларионова И.В. Реорганизация коммерческих банков. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 368 с.

Получено 11.10.2001 г.

С.М. Козьменко

Основні питання реструктуризації діяльності комерційного банку

У статті розглядаються питання реструктуризації комерційного банку, висвітлюються питання корпоративного управління, формулюються вимоги щодо ефективного управління комерційним банком.