

ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОДУКТ КАДРОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ БАНКА

INNOVATIVE PRODUCT PERSONNEL INFRASTRUCTURE OF THE BANK

A. Ushanov

Annotation

Analysis of the factors of profitability of the Russian banking sector for 8 months of 2017 showed them unsystematically, often opportunistic in nature. It is shown that the main perspective underlying factor of growth of financial results of credit institutions, improving their competitiveness is a policy of permanent innovation. Example of new product innovation leading banks belonging to the category of personnel management, is the vertical expert community.

Keywords: the profitability of the banking sector, innovation, personnel management, vertical expert community.

Ушанов Александр Евгеньевич
К.э.н., доцент,
Финансовый университет
при Правительстве РФ

Аннотация

Анализ факторов прибыльности российского банковского сектора за 8 месяцев 2017 г. показал их несистемный, зачастую конъюнктурный характер. Показано, что главным перспективным системообразующим фактором роста финансового результата кредитных организаций, повышения их конкурентоспособности является политика постоянных нововведений. Примером нового инновационного продукта ведущих банков, относящегося к категории кадрового менеджмента, является вертикальное экспертное сообщество.

Ключевые слова:

Прибыльность банковского сектора, инновации, кадровый менеджмент, вертикальные экспертные сообщества.

По данным мегарегулятора, финансовый результат банковского сектора Российской Федерации за 8 месяцев 2017 г. составил 997 млрд руб., что превышает данный показатель за весь 2016 год. Наиболее прибыльными оказались банки TOP-5: Сбербанк, ВТБ, "Газпромбанк", "ВТБ 24" и "Россельхозбанк" заработали за указанный период 596,31 млрд руб., причем почти 73% из этой суммы приходится на ПАО Сбербанк.

Около 30% банков в стране убыточны. Из 559 кредитных организаций (включая НКО) восьмимесячный отрезок закрыли с убытками 163. Самые большие потери, за исключением "Открытия", были у входящего в группу ВТБ "БМ-Банка", крымского "Генбанка" и банка "Российский капитал" – на троих свыше 13 млрд руб.

Рост прибыльности отечественных банков (главная цель их деятельности), безусловно, позитивная тенденция, говорящая об улучшении финансового климата и оздоровлении банковской системы в целом. Но стала ли работать эффективнее большая часть этой системы? Если за первый квартал 2017 г. прибыль показали 448 банков, а убыток – 155 банков (25,7%), то по состоянию на 1 сентября 2017 г. – соответственно 396 и 163 (29,2%) (табл. 1), т.е. имеет место сокращение прибыльных и увеличение убыточных банков как в абсолютном, так и в относительном выражении.

Приходится констатировать, что коренные причины столь бурного роста прибыльности российских банков в 2017 году не носят фундаментального и предсказуемого характера. Главным драйвером этой впечатляющей ди-

Таблица 1.

Показатели прибыльности банковского сектора РФ в 2017 г.

Показатель	I квартал 2017 г.	8 месяцев 2017 г.
Число прибыльных банков	448	396
Число убыточных банков	155	163
Доля убыточных банков в банковском секторе, %	25,7	29,2

наامي стал не рост экономических показателей работы банков за указанный период, в том числе не рост кредитования экономики (За семь месяцев 2017 года активы отрасли приросли всего на 3,1%, кредиты нефинансовым организациям (а корпоративное кредитование – традиционный источник доходов банков) – на 2,2%, физическим лицам – на 5,2%. Что касается июня, то по информации о ключевых показателях по банковскому сектору, опубликованной Банком России, корпоративные кредиты месяц к месяцу оставались неизменными, а год к году они, по экспертной оценке, сократились в июне на 1,5% против снижения на 1% в мае, т. е. падение в июне перестало замедляться). Несмотря на снижение ставок по кредитам вслед за снижением ключевой ставки (стоимость краткосрочных кредитов корпоративному сектору снизилась за полугодие на 1,1 проц. пункта, в том числе по предприятиям малого и среднего бизнеса – на 1,57 п. п.: с 14,77 до 13,20% годовых), компании не стремятся их привлекать, а банки готовы по-прежнему кредитовать наиболее качественных заемщиков, в первую очередь средних и крупных.

Низкая склонность банков к риску проявилась в заимствовании кредитов, как традиционно основного источника прибыли, более ликвидным активом – корпоративными облигациями. Именно они стали в 1-м полугодии 2017 г. основным инструментом привлечения финансирования предприятиями нефинансового сектора, отмечает Банк России в "Финансовом обозрении" за II квартал: в первом полугодии на каждый рубль выданных банками кредитов приходилось почти 2 руб., вложенных в облигации российских компаний. Объем первичных размещений рублевых облигаций за указанный период составил около 1,88 трлн руб., превысив на 40,3% показатель за аналогичный период 2016 г.

Смещению приоритетов в финансировании компаний способствовали:

- ◆ более низкие ставки, чем по банковским кредитам;

- ◆ тот факт, что облигации – более интересный и безопасный инструмент, в том числе и для банков, поскольку они дают возможность приобрести обязательства крупных эмитентов с рейтинговой оценкой и историей заимствования, а впоследствии привлечь финансирование в ЦБ под залог этих бумаг;

- ◆ более привлекательные неценовые параметры – достаточно либеральные требования по ковенантам в части досрочного погашения, отсутствие залога и т. д.

Вместе с тем, привлечение средств с помощью облигаций доступно в первую очередь крупным заемщикам с высоким рейтингом. Именно эти компании и обеспечивают основной объем таких заимствований (как и крупные банки), остальным приходится уповать на собственные силы и на банковский кредит.

Основными причинами роста прибыли банков за указанный период стали:

- ◆ планомерное снижение ключевой ставки, что привело к снижению стоимости фондирования, привлеченного от регулятора;

- ◆ волатильность банковской маржи при обслуживании физических лиц: средняя стоимость обслуживания пассивов (вкладов населения) упала за 5 месяцев 2017 г. в большей степени, чем ставки по потребительским кредитам населению (табл. 2);

- ◆ снижение объема резервов на возможные потери по ссудам: в первом полугодии 2017 г. затраты банков на формирование РВПС составили менее 300 млрд руб., что почти на четверть меньше, чем за аналогичный период 2016 г., и вдвое меньше, чем за январь – июнь 2014-го и 2015 годов [6].

Последнее, однако, обосновано далеко не всегда. Трудно не согласиться с мнением Д. Порывая, ведущего аналитика "Райффайзенбанка", отметившего, что "...банки делают это исходя из необходимости соблюдения достаточности капитала, однако старые проблемные кредиты никуда не деваются. В совокупности с накопленными

Таблица 2.

Процентные ставки банков по кредитам и вкладам физических лиц [8].

Показатель	Январь 2017 г.	Май 2017 г.	Отклонение, %
Ставки по потребительским кредитам населению, % годовых:			
- до 1 года	16,85	20,07	-10,9
- свыше 1 года	22,88	15,32	
- в среднем	19,86	17,69	
Ставки по вкладам населению, % годовых:			
- до 1 года	7,41	6,28	-15,3
- свыше 1 года	8,24	6,98	
- в среднем	7,825	6,63	

ми проблемными активами имеющаяся прибыль не позволит им закрыть проблемы с кредитным портфелем даже в среднесрочной перспективе. Мы наблюдаем чисто арифметический эффект, который привел к номинальному увеличению прибыли. Таким образом, фундаментального улучшения в банковском секторе не происходит" [7].

На наш взгляд, такие конъюнктурные причины, как снижение стоимости фондирования ЦБ РФ, волатильность банковской маржи и вынужденное снижение объемов резервирования не могут рассматриваться как фундаментальные системообразующие факторы, формирующие даже в среднесрочной перспективе финансовый результат российского банковского сектора. Они сложились фактически, а не были и не должны быть положены в основу при планировании этого результата в качестве основных. Главным системообразующим фактором (Системообразующий фактор – фактор, который формирует систему (в данном случае – систему формирования прибыли в банке)) успешного развития как предприятия вообще [2], так и, в частности, банков [3] на перспективу может выступать исключительно политика постоянных нововведений.

Инновационная деятельность играет решающую роль в максимизации прибыли банка как главного фактора его экономической устойчивости и стабильности. Инновации как результат предпринимательской деятельности, с одной стороны, должны быть ориентированы на лучшее, более полное удовлетворение запросов клиентов, а с другой – на получение определенного эффекта, выражающегося в прибыли.

Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р), Государственная программа Российской Федерации "Экономическое развитие и инновационная экономика" (принята Постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 316), а также ряд других действующих в настоящее время на федеральном уровне программно-целевых и нормативно-правовых актов регламентируют курс и определяют общую структуру механизма обеспечения перехода на инновационный путь развития национальной экономики, который является одним из главных условий обеспечения в долгосрочной перспективе конкурентоспособности российской продукции на международных рынках. И если на региональном уровне важным фактором обеспечения эффективного функционирования инновационной инфраструктуры является включение в ее структуру института экспертизы проектов и развитие экспертного сообщества, то на уровне коммерческого банка частью кадровой инфраструктуры становится такой инновационный продукт, как экспертное сообщество, построенное по принципу подчиненности

"сверху вниз" – вертикальное экспертное сообщество (ВЭС) [4].

Управленческие инновации, как известно, являются разновидностью инноваций вообще; их проводником в банке выступает банковский менеджмент, который, в свою очередь, подразделяется на финансовый и организационный (кадровый) [1]. ВЭС – это продукт кадровой инфраструктуры банка, реализуемый кадровым менеджментом.

Вертикальное экспертное сообщество – это группа сотрудников банка, объединенных по профессиональным темам для обмена знаниями, лучшими практиками и поиска новых решений, в числе которых есть официально назначенные эксперты и лидер. ВЭС создается для проработки конкретных вопросов куратора/лидера в рамках определенных тем. Его задачами являются:

- ◆ участие в создании новых или повышении качества существующих продуктов и сервисов;
- ◆ участие в повышении эффективности банковских процессов;
- ◆ участие в сокращении операционных расходов (финансовых и временных затрат на операционную деятельность);
- ◆ участие в решении конкретных бизнес-задач;
- ◆ обмен экспертными знаниями и опытом;
- ◆ сохранение критически важных знаний и их формализация;
- ◆ формулирование, быстрое распространение и внедрение лучших практик;
- ◆ увеличение скорости создания и внедрения инноваций.

Примеры экспертных сообществ и обсуждаемых ими тем – в **табл. 3**.

Структура экспертного сообщества подразделения банка представлена в **табл. 4**.

Структура вовлеченности персонала в инновационную деятельность при организации ВЭС выглядит следующим образом.

Высший менеджмент (кураторы ВЭС) внедряет корпоративную стратегию, обеспечивает поддержку и руководство, распределяя людские ресурсы, определяет политику и межфункциональные цели,

реализует их. Ключевой фигурой с точки зрения постановки целей и задач сообщества является куратор. Куратор ВЭС – руководитель подразделения головного банка, инициирующий создание сообщества в данном структурном подразделении. Он определяет лидеров ВЭС, ежегодно в рамках стратегического планирования осуществляет выбор приоритетных тем, постановку целей

Таблица 3.

Примеры экспертных сообществ и обсуждаемых тем.

Примеры сообществ	Примеры обсуждаемых тем
Клуб руководителей ВСП	Повышение качества управления офисом и эффективности внутренних процессов
Сообщество службы безопасности	Стандартизация подходов к определению признаков сомнительных операций
Сообщество кассово-инкассаторской службы	Поддержание работоспособности банкоматов и ИПТ Взаимодействие при передаче денежных средств и ценностей
Сообщество службы подготовки персонала	Развитие методов тестирования при приеме на работу
Сообщество IT-специалистов	Повышение надежности работы банковского сервера
Сообщество финансовой службы	Стандартизация финансовой отчетности

Таблица 4.

Структура вертикального экспертного сообщества.

Участники сообщества	Подразделение, статус	Функционал в рамках ВЭС
Куратор	Подразделение головного банка. Руководитель	Постановка целей Выбор приоритетных тем для сообществ по направлениям деятельности в соответствии со стратегией банка Постановка задач
Лидер	Подразделение головного банка. Специалист	Коммуникации с участниками ВЭС Подведение итогов
Эксперт	Подразделение банка (филиал, отделение, офис). Специалист	Разработка вариантов решений проблем Экспертиза решений/документов Вовлечение смежных подразделений

для сообщества по направлениям деятельности в соответствии со стратегией банка, а также анализ итогов работы ВЭС, содействует внедрению лучших предложений сообщества.

Менеджмент среднего звена (лидеры ВЭС) развертывает и реализует цели внедрения инноваций, которые определены высшим менеджментом, устанавливает, поддерживает и совершенствует стандарты, формируя у сотрудников креативное мышление через интенсивные программы обучения, помогает им развить навыки и освоить инструменты решения проблем.

Лидер ВЭС, являясь специалистом подразделения головного банка, участвует в определении приоритетных тем работы сообщества, определении и конкретизации задач для ВЭС, формировании списка его экспертов, привлечении целевой аудитории и необходимых комму-

никациях с участниками сообщества. Он еженедельно делает обзор активности экспертов, ставя при необходимости им задачи, ежеквартально подводит итоги работы ВЭС.

Менеджмент низшего (эксперты ВЭС) реализуют рационализаторские предложения в функциональных ролях, разрабатывает планы, поддерживает обмен информацией между сотрудниками,

следит за дисциплиной на своем участке, вносит новые идеи. Эксперты ВЭС – специалисты подразделений банка (филиалов, отделений, допфилисов), отвечающие за поддержание продуктивной работы ВЭС в данных подразделениях и выбираемые из числа высокопотенциальных сотрудников, обладающих необходимыми знаниями и авторитетом по направлению работы ВЭС и проявляющих стремление к экспертному и карьерному росту в банке.

Выводы

Анализ прибыльности российского банковского сектора за 8 месяцев 2017 г. показал, во-первых, крайне непропорциональное ее распределение среди кредитных организаций, во-вторых, неустойчивый, скорее конъюнктурный характер факторов ее образования. Являясь важнейшим условием обеспечения стабильности функционирования банков, их прибыльности и экономического роста, инновации в условиях высокой конкуренции и роста запросов клиентов должны стать системообразующим фактором увеличения финансового результата.

Характерным примером внедрения крупнейшими банками управленческих инноваций посредством организационного (кадрового) менеджмента является организация вертикальных экспертных сообществ (в соответствии с мировым опытом (Принцип ВЭС внедрен в таких мировых компаниях, как Xerox, Siemens, McKinsey, HP)). Расширение использования кредитными организациями данного инструмента эффективного вовлечения максимального числа работников в инновационный процесс, как показывает практика, – важный фактор их стабильной прибыльной работы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анисимова З.М. Роль банковского сектора в Российской Федерации и показатели эффективности банковского менеджмента / *Философия социальных коммуникаций*. 2013. № 3 (24), с. 67–80.
2. Замалтдинов Р.Н. Роль инновационного процесса в экономической деятельности предприятия / *Сборник научных статей "Экономика в меняющемся мире"*. 2017, с. 279–281.
3. Лукина О.О. Инновационный банковский продукт / *Управление инновациями: теория, методология, практика*. 2012. № 1, с. 59–63.
4. Ушанов А.Е., Васильев И.И. Вертикальные экспертные сообщества в банке как координаторы его инновационного развития / *Вестник ИЭАУ*. 2017. N 15.
5. За семь месяцев 2017 года активы отрасли приросли всего на 3,1%, кредиты нефинансовым организациям (а корпоративное кредитование – традиционный источник доходов банков) – на 2,2%, физическим лицам – на 5,2%. Что касается июня, то по информации о ключевых показателях по банковскому сектору, опубликованной Банком России, корпоративные кредиты месяц к месяцу оставались неизменными, а год к году они, по экспертной оценке, сократились в июне на 1,5% против снижения на 1% в мае, т. е. падение в июне перестало замедляться.
6. Финансовое обозрение: условия проведения денежно-кредитной политики // Информационно-аналитический материал Банка России. http://www.cbr.ru/dkp/fin_ob/FO_2017-2.pdf.
7. <http://nbj.ru/news/arxiv/2017/08/16/banki-rf-udvoili-pribyl-no-luchshe-rabotat-ne-stali/index.html>
8. <http://1prime.ru/finance/20170309/827229544.html>, http://www.cbr.ru/statistics/?PrId=int_rat.

© А.Е. Ушанов, (ushanov_O656@mail.ru), Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»,



Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации