

---

---

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

© 2011 А.В. Киевич

кандидат экономических наук, доцент  
Санкт-Петербургский государственный университет  
экономики и финансов  
E-mail: kievich\_av@mail.ru

В статье рассмотрены перспективы развития международной деятельности российских банков, показаны актуальные тенденции мирового финансового рынка, дана характеристика отечественного банковского сектора на современном этапе.

*Ключевые слова:* банки, мировой финансовый рынок, международная деятельность.

Рассматривая возможности российских банков в части развития их международной деятельности, в первую очередь определим наиболее актуальные аспекты отечественного банковского сектора. По нашему мнению, можно выделить следующие особенности российской банковской среды, которые являются структурными недостатками, сдерживающими ее развитие по всем направлениям:

- недостаточный уровень банковской капитализации;
- низкий уровень развития кредитной культуры;
- низкое качество и недооцененность со стороны банковского руководства таких направлений, как риск-менеджмент и корпоративное управление;
- несогласованность решений по вопросам бизнеса и управления, которые, в частности, связаны с противоречием между задачами и целями собственников и топ-менеджеров;
- дисбаланс между планами по развитию бизнеса и возможностями привлечения средств с внутреннего рынка;
- проблема возвратности долгов;
- высокая концентрация бизнеса.

Прокомментируем ситуацию низкого качества риск-менеджмента. Так, по мнению, Moody's 8 из 10 банков России имеют самую низкую оценку за риск-менеджмент. При этом качество риск-менеджмента определяет до 21% рейтинга финансовой устойчивости банка<sup>1</sup>.

Во многом низкое качество риск-менеджмента связано с тем, что для большинства российских банков характерны следующие моменты:

- роль совета директоров формальна;
- структурное подразделение по управлению рисками либо имеет ограниченное значение, либо формально выполняет свои функции и не имеет авторитета в банке;
- низкий уровень используемых технологий и подходов;
- используемые данные имеют нерепрезентативный характер;
- нет консолидированного подхода к управлению различными рисками;
- низкое качество проводимой лимитной политики;
- неэффективность внутренних отчетов по управлению рисками.

Таким образом, мы видим, что необходимость совершенствования риск-менеджмента и корпоративного управления как в теоретическом разрезе, так и в практическом остается актуальным направлением приложения сил для российских банков.

Мы выделили проблемы, характерные для современных российских коммерческих банков, которые в общем виде можно назвать внутренними. Поэтому важно понимать, что выход на мировой финансовый рынок либо серьезное расширение своей международной деятельности для российских банков требуют усиления своих конкурентных позиций, в первую очередь, на внутреннем банковском рынке.

Не стоит забывать и о таком аспекте российского банковского рынка, как заметное присутствие дочерних структур ведущих международных банков. Конкурентная напряженность для отечественных банков со стороны иностранных банков, присутствующих на российском банковском рынке, за последние годы растет.

В качестве перспективных направлений развития международной деятельности для российских банков можно рассматривать следующие направления.

Российские банки, принимающие решение о выходе на международные рынки, должны осознавать, что в ближне- и среднесрочной перспективе вероятны глубокие изменения в финансовом секторе большинства государств. Поэтому при выборе перспективных направлений развития своей деятельности необходимо изначально ориентироваться на гибкий, адаптивный подход. При этом, как представляется, два основных фактора будут доминировать в ближайшие несколько лет - непосредственное воздействие последствий мирового финансового кризиса, а также изменения регулятивной среды, спровоцированные кризисом и нацеленные на построение более устойчивой финансовой системы. В результате возможны масштабные изменения в деятельности финансового сектора, размере финансовых институтов, методах финансирования операций, политике управления рисками, особенностях конкуренции на отдельных национальных и мировых финансовых рынках. Поэтому развитие международного бизнеса российских банков в настоящий момент представляется очень сложной задачей. В то же время банки других стран также вынуждены будут приспособливаться к изменяющимся условиям рынка, а это даст российским финансовым учреждениям уникальный шанс преуспеть за счет использования более гибкого подхода и привычки работать в условиях относительно большей неопределенности.

На рынках зарубежных государств российским финансовым учреждениям придется конкурировать как со структурами, действующими на данном рынке, так и с финансовыми компаниями западных стран. Поэтому необходимо оценить перспективные тенденции развития международных операций банков ведущих стран.

Мы полагаем, что спрос на финансовые услуги со стороны мультинациональных корпораций и привлекательность прибылей на быстро растущих развивающихся рынках будут продолжать оставаться основными стимулами развития международных операций западных банков. Вместе с тем, на наш взгляд, замедлится тенденция к появлению универсальных финансовых институтов, предоставляющих услуги в глобальном масштабе, и усиление специализации финансовых фирм. Мы ожидаем, что банки западных стран попытаются извлечь основную выгоду из традицион-

ного преимущества банковской деятельности - лучшей приспособленности к деятельности в условиях асимметричной информации за счет более близких взаимоотношений со своими клиентами и долгосрочного присутствия на рынке. Поэтому, скорее всего, расширение присутствия отдельных западных банков пойдет за счет усиления взаимоотношений с несколькими наиболее важными для них целевыми рынками (например, Латинская Америка для испанских банков) и осуществления прямых инвестиций в банковские системы этих стран.

Среди перспективных тенденций также необходимо отметить преимущественное финансирование самих банков за счет заимствования на рынке капиталов. Развитие международной деятельности требует долгосрочных инвестиций, поэтому банки постараются всеми силами снизить зависимость от относительно краткосрочной и подверженной психологическим факторам депозитной базы в пользу более долгосрочных ресурсов рынка капиталов. Поскольку снижение оперативных издержек после финансового кризиса становится одной из приоритетных задач большинства банков, представляется, что банки будут продолжать активно использовать мировые финансовые центры и оффшорные банковские центры в своей деятельности.

Российские банки проходят несколько этапов развития своих международных операций. В зависимости от особенностей создания (независимый частный банк, банк как структурная единица диверсифицированной финансово-промышленной группы, банк с государственным участием) и размеров собственных средств банки могут либо последовательно проходить все эти этапы, либо оставаться на начальных этапах, либо сразу же перейти на более высокий уровень деятельности. Однако в общем виде эти этапы можно представить следующим образом.

Осуществление операций на внутреннем валютном рынке России и ведение международных расчетов через более крупные российские банки-корреспонденты:

- Открытие собственных корреспондентских счетов в иностранных банках, проведение международных расчетов.

- Осуществление операций по привлечению и размещению временно свободных финансовых ресурсов в иностранных банках.

- Выход на финансовые рынки зарубежных государств и евторынки в основном с целью привлечения иностранного финансирования для собственных нужд.

- По мере приобретения опыта осуществление консультационной деятельности для привлечения международного финансирования за счет эмиссии долговых обязательств клиентов. Первоначально данная деятельность может осуществляться в партнерстве с западными банками.

- Открытие зарубежных подразделений российских банков.

Отметим, что мотивация принятия решения о начале международных операций у российских банков часто отличается от мотивации большинства их иностранных коллег. Банки, представляющие страны с развитыми финансовыми рынками, обычно решаются выйти на мировые рынки только после того, как для них исчерпаны возможности роста на внутреннем рынке. Российские же банки в качестве стимула рассматривают возможность работы, как им кажется, на потенциально более прибыльных и относительно более стабильных рынках. Не последнюю роль играют и соображения престижа, возможности использовать информацию о наличии

зарубежной сети как косвенного подтверждения успешности своей деятельности.

По нашему мнению, в общем виде выстраивание стратегии развития международной деятельности российского банка на мировом финансовом рынке должно начинаться с повышения качества корпоративного управления и риск-менеджмента, что повысит его конкурентоспособность как на внутреннем рынке, так и потенциально на внешних рынках.

Большинство российских банков имеют право работать с иностранной валютой, имеют корреспондентские счета в банках-нерезидентах, осуществляют международные расчеты своих клиентов. Но с другой стороны, остается вопрос уровня, объемов и разнообразия контрактов клиентов, навыков банка с точки зрения знания различных аспектов осуществления международных расчетов.

Параллельно данный процесс может сопровождаться углублением международной деятельности банка в части расширения корреспондентских отношений с зарубежными банками, увеличения числа обслуживаемых экспортно-импортных контрактов, предложения клиентам более разнообразных форм международных расчетов.

Отдельным достаточно новым для российских банков направлением может выступить доверительное управление активами клиентов с использованием всего потенциала мирового финансового пространства и разнообразия международных финансовых инструментов. Речь идет в первую очередь о клиентах-резидентах Российской Федерации, которые имеют значительные средства для того, чтобы уже задуматься о выгодном их размещении и сохранении, но не обладают опытом в международной финансовой деятельности. Российский банк может помочь такой категории клиентов разъяснить тонкости операций и показать преимущества и риски тех или иных финансовых инструментов.

Сходным видом деятельности может быть сопровождение клиентских операций с зарубежной недвижимостью.

Кроме того, важной составляющей успеха является повышение качества знаний сотрудников банка, работающих в международных департаментах, в связи с чем целесообразно организовывать международные стажировки для сотрудников для получения наиболее передовых знаний. В частности, представляются наиболее актуальными следующие направления обучения: финансовые инновации и механизмы их функционирования, правила и требования ведущих международных бирж. Это связано с тем обстоятельством, что они регулярно пересматриваются. Также нормы, правила, требования регуляторов зарубежных банковских и финансовых рынков - актуальные вопросы для изучения.

Наличие у банка опыта по привлечению ресурсов на мировом финансовом рынке в виде синдицированных кредитов и особенно в виде размещения еврооблигационных займов (в силу более жестких требований) является исключительно положительным моментом для него. Как уже отмечалось выше, банк таким образом получает признание на мировом финансовом рынке, он интегрируется в мировое финансовое пространство, как полноценный профессиональный участник.

В качестве еще одного направления расширения международной деятельности банка может быть углубленное сотрудничество на мировой финансовой арене с крупными отечественными предприятиями. В России достаточно узок круг крупных компаний, имеющих международное

признание, и очевидно, что конкурентная борьба за обслуживание таких клиентов жесткая как на внутреннем, так и на мировом финансовом рынке. Однако в силу специфики российского менталитета и особенности ведения бизнеса в России для крупной отечественной компании разные формы участия также отечественного банка в международной деятельности могут быть очень полезны и удобны. Российские банки могут принимать участие в процессе организации публичных размещений акций отечественных компаний на международных рынках, оказывать различные консультационные услуги, выступать посредником в переговорах с мировыми банками в части осуществления операций со сложными финансовыми инструментами. Но для этого российский банк должен иметь уже определенный опыт работы по данным направлениям, чтобы выступить проводником в мир международных финансовых инструментов.

В части сотрудничества с крупными предприятиями в рамках международной деятельности необходимо дать некоторые комментарии. Следует уточнить, что российские компании топливно-энергетической и металлургической отраслей имеют достаточно большой опыт привлечения международного финансирования в виде синдицированных кредитов и путем выпуска еврооблигаций. В исследовании Е.А. Тесли отмечается, что данные компании находятся на приемлемом уровне развития корпоративной транспарентности, сравнимом с зарубежными аналогами. Проведенный автором анализ показал, что рассматриваемые компании динамически повышают уровень информационной прозрачности. Кроме этого, в работе было установлено, что «ведущие российские компании одними из первых не только в России, но и в мире внедряли международные стандарты финансовой отчетности». Автор также указал, что уровень годовых отчетов крупнейших отечественных компаний оказался высоким<sup>2</sup>.

Таким образом, мнение о том, что российская банковская система последние два десятилетия была локомотивом отечественной экономики, не должно перекрывать те позитивные завоевания, которые были достигнуты в других отраслях. Крупнейшие российские компании уже достаточно давно включены в процесс интернационализации финансовой деятельности. В связи с этим, нам представляется, что развитие сотрудничества с ведущими российскими компаниями в международном аспекте может принести банкам неоценимый опыт и открыть новые возможности.

«Нерешительность» западных банков при выходе на международные рынки связана с тем, что новые группы факторов, а соответственно, и новые группы рисков, начинают влиять на их деятельность. К таковым можно отнести:

- глобальную макроэкономическую, финансовую и регулятивную среду;
- экономические условия в стране расположения головной структуры банка;
- экономические условия в принимающей стране;
- вопросы эффективности деятельности.

На наш взгляд, российским банкам не следует априори полагать, что экономические условия в принимающей стране будут лучше (хуже) условий их деятельности в России. Поэтому банкам, которые приняли решение об экспансии за рубеж и стоят перед проблемой выбора конкретного целевого рынка, на наш взгляд, необходимо учитывать следующее.

Банкам, формально или неформально входящим в структуру финансово-промышленных групп, и банкам, исторически обслуживающим сче-

та крупных экспортеров и импортеров, имеет смысл начинать с рынков стран, на которых активно представлены их клиенты.

Для средних по размеру банков, возможно, чуть легче будет организовать деятельность на рынках стран, сходных по экономическому развитию, принципам ведения бизнеса и даже особенностям менталитета. К этой категории условно можно отнести некоторые страны бывшего СССР и отдельные страны Восточной и Центральной Европы.

Российским банкам, ориентированным на открытие дочерних структур и в перспективе развитие розничного банковского бизнеса, может быть относительно легче начать деятельность на рынке стран, где значительная часть банковской системы уже принадлежит иностранцам. В этих странах относительно более удобное регулирование иностранных банков, меньше предубеждений населения по отношению к иностранным банкам и больше возможностей для того, чтобы в перспективе сформировать банковский бренд, воспринимаемый как «отечественный».

Для российских банков, целью которых является осуществление крупных оптовых сделок на рынке капиталов и производных финансовых инструментов, предпочтительным является открытие представительств в основных мировых финансовых центрах, через которые проходят основные потоки капитала. Участие в многосторонних сделках, пусть первоначально и на условиях младших партнеров, принесет неоценимый опыт, который в дальнейшем можно использовать в полностью самостоятельной деятельности.

---

<sup>1</sup> Moody's. Риск-менеджмент в российских банках, июль 2010. URL: [www.moody.com](http://www.moody.com).

<sup>2</sup> *Тесля Е.А.* Транспарентность как фактор развития конкурентоспособности российских компаний, привлекающих международное финансирование : автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2009. С. 12.

*Поступила в редакцию 03.02.2011 г.*