Именитов Евгений Львович. Современные технологии кредитных услуг и оценка их эффективности : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Москва, 2005 219 c. РГБ ОД, 61:05-8/1999

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава I. Банковские услуги в коммерческой деятельности кредитных организаций 12

1.1. Содержание и структура банковских услуг 12

1.2. Понятие эффективности банковских услуг и критерии ее оценки 40

1.3. Анализ современного кредитного производства отечественных банков (макроэкономический аспект) 57

Глава II. Технологии кредитных услуг в рамках бизнес-процесса в российском коммерческом банке

2.1. Технологии банковских услуг и тенденции их развития 69

2.2. Развитие технологий кредитных услуг как внутренний источник роста банков (на примере Альфа Банк Экспресс, МДМ-Банка) Ю2

2.3. Интерпретация кредитной услуги в экономико-технологической модели 114

Глава III. Методы оценки и повышения эффективности кредитных услуг 138

3.1. Современные подходы к оценке эффективности кредитных услуг 138

3.2. Методы оценки эффективности кредитных услуг 151

3.3. Структурирование кредитной услуги как метод повышения

ее эффективности 170

Заключение 178

Библиографический список 185

Приложения 194

**Введение к работе**

*Актуальность темы исследования.*Условия современной банковской деятельности как в России, так и за рубежом характеризуются, в частности, такими тенденциями, как повышение массовости оказания банковских услуг, а сами банковские услуги все в большей степени становятся наукоемкими технологическими разработками и опираются на использование современных информационных систем, требующих минимального вмешательства человека. Это приводит к глобализации рынка банковских услуг, которая усиливается с появлением информационной сети Интернет

В ряду коммерческих и инвестиционных банков выделился новый подвид - так называемые «виртуальные банки», которые зачастую не имеют офисов для обслуживания клиентов в привычном виде, а оказывают все услуги через системы удаленного доступа и автоматы (банкоматы, депоматы1 и пр.).

Важным фактором развития глобализации банковских услуг стала усиливающаяся конкуренция вследствие стирания межгосударственных границ и укрупнения банков в результате многочисленных слияний и поглощений в конце 1990-х - начале 2000-х годов. Это привело к образованию кредитных институтов с высоким инвестиционным потенциалом, которые имеют возможность вкладывать сотни миллионов долларов США в разработку новых банковских услуг и их модификаций. В настоящее время на западных рынках, по разным оценкам, предоставляется параллельно от 200 до 300 различных видов банковских услуг и их модификаций2.

Усиление конкуренции в банковской среде, а также между банками и небанковскими институтами уже привело к тому, что стал качественно меняться сам характер банковских услуг. Банковские услуги становятся все более клиентоориентированными, а сама способность банка к адаптации его услуг под потребности конкретного клиента или клиентского сегмента становится ключевым фактором успеха в конкурентной борьбе.

1 Депомат - банковский автомат, позволяющий круглосуточно осуществлять операции с индивидуальными банковскими сейфами клиентов.

Все перечисленные изменения наложили отпечаток и на современный банковский сектор в России, определив проблему развития банковских услуг как одну из приоритетных для отечественных кредитных институтов.

Работа в этом направлении началась отнюдь не сейчас, однако именно в настоящее время ей придан новый импульс.

В хронологии научных исследований развития теории банковских операций и услуг выделяют 3 этапа: конец 1960-х - начало 1970-х - концептуальные статьи университетских ученых из США, Великобритании и Швейцарии X. Дугласа, Д. Ревелла, Ш. Дерея и Г. Брайана; 1980-е - начало 1990-х гг. - исследования деятельности кредитно-финансовых систем в условиях глобализации экономик и централизации банковского капитала и влияния указанных явлений на рынок банковских услуг. К этому периоду относятся работы Ф. Дерека, В. Малпаса, О. Доннела, Е. Балларина и др. Третий этап развития теории банковских услуг начался в 1991 г. после поразившего банковский сектор Западной Европы финансового кризиса 1987 г., когда выживание крупнейших европейских кредитных институтов обеспечили их зарубежные подразделения. Географическая диверсификация европейского банковского бизнеса стала для него спасением, и с этого момента банки все большее внимание стали уделять развитию своего бизнеса в международном масштабе. Этот этап продолжается в настоящее время: он характеризуется еще большей активизацией процессов глобализации (появление новой общеевропейской валюты Евро в 1999 г.) и концентрации банковского капитала, снятием законодательных запретов на совмещение инвестиционной и коммерческой банковский деятельности в США и как следствие - появлением концепции "финансового супермаркета" - банка, который стремится оказывать весь комплекс финансовых услуг широкому спектру клиентов через высокотехнологичные каналы (современные банковские офисы, Интернет, мобильную сотовую связь и пр.). Основные известные работы этого периода: "Банковский менеджмент, предоставление финансовых услуг" (П. Роуз, 1995), "Управление финансами в коммерческих банках" (Д. Синкли, 1994), "Индустрия финансовых услуг" (Д. Джентле, 1993), "Банки на развивающихся рынках:

2 Kenneth М. Morris, Virginia В. Morris. The Wall Street Journal Guide to Understanding Personal Finance, 4th Edition :

Укрепление руководства и повышение чувствительности к переменам" (Д. МакНотон и др., 1992), "Банки в условиях становления рыночной экономики" (К. Фабри, 1991).

В России исследования развития банковской системы страны, в том числе рынка банковских услуг, начались еще в конце XIX - начале XX вв. Основные труды носили исторический характер или характер "наставлений", предназначенных для подготовки слушателей коммерческих училищ. К ним относятся работы А. Бишофа и А.Б. Биммана по истории банков, Е.П. Вознесенского "Операции коммерческих банков", а также работы М.С. Цыпкина и И.Ф. Гиндина, относящиеся уже к советскому периоду (конец 1920-х -начало 1950-х годов).

В советской и современной России специалистами в области теории банковских услуг можно считать Атлас З.В., Атлас М.С, Барда B.C., Валенцеву Н.И., Геращенко B.C., Железову В.Ф., Жукова А.И., Жукова Е.Ф., Захарова B.C., Иванова А.Н., Красавину Л.Н., Лаврушина О.И., Ларионову И.В., Мамонову И.Д., Масленченкова Ю.С., Миловидова В.Д., Панову Г.С., Песселя М.А., Сарчева A.M., Солодкова В.М., Солюса Г.П., Тавасиева A.M., Тосуняна Г.А., Шенаева В.Н., Ширинскую Е.Б., Усоскина В.М., Ямпольского М.М. и др.

В настоящее время важной задачей, которая стоит перед теоретиками и практиками банковского дела в России и на Западе, является разработка и теоретическое обоснование подходов к формализации описания банковских и особенно кредитных услуг в современных условиях, процесса их создания, а также методов оценки эффективности кредитных услуг.

Актуальность задачи определяется тем, что современные наукоемкие и технологически сложные услуги требуют таких же современных методов «работы» с ними, опирающихся на современные информационные технологии.

Изложенное определило выбор темы и основные направления исследования.

Исследование опирается на выводы уже существующих научных работ, тем самым проводится принцип "преемственности" в развитии научного знания.

*Цель и задачи исследования.*Основной целью исследования является обобщение и теоретическое обоснование технологий разработки, производства, продажи и оценки

Mortgages, Banking, Taxes, Investing, Financial Planning, etc. - NY.: Fireside, 2004. - p. 14.

эффективности кредитных услуг в современных условиях. Исходя из этой цели исследование велось в трех направлениях: анализ современного состояния и современных тенденций развития технологий банковских и в том числе кредитных услуг, выявление по результатам анализа доминирующих тенденций; создание экономико-технологической модели кредитной услуги, которая бы опиралась на современные достижения в области банковских технологий, и ее теоретическое обоснование, описание возможностей всестороннего применения указанной модели, в том числе для целей оценки и повышения эффективности кредитных услуг; выработка и обоснование новых подходов и методов оценки эффективности кредитных услуг.

В процессе работы по созданию экономико-технологической модели кредитной услуги и ее теоретическому обоснованию были поставлены следующие задачи:

раскрыть и уточнить содержание понятий «банковская операция», «банковский продукт», «банковская услуга», «кредитная операция» и «кредитная услуга», установить характер и степень взаимосвязи и взаимозависимости между ними с позиции необходимости формализации представления «кредитной услуги»;

выявить и проанализировать ключевые факторы, влияющие на сложившиеся тенденции изменения кредитных услуг, определив при этом, какие именно тенденции и факторы могут стать качественно новой основой совершенствования деятельности банков по организации оказания кредитных услуг;

формализовать представление «кредитной услуги» и на этой основе построить её экономико-технологическую модель, которая бы могла стать теоретической основой для организации процесса разработки и внедрения новых кредитных услуг в банках; описать принципы практической реализации модели в банке;

показать сферу практического применения модели при разработке, внедрении, производстве и продаже кредитных услуг;

проанализировать понятие «эффективности кредитных услуг», используемые для её оценки современные подходы и методы, и на основе результатов анализа и предложенной экономико-технологической модели разработать и обосновать собственный метод оценки и повышения эффективности кредитных услуг.

*Объектом исследования*выступают банковские и, как их подвид, кредитные услуги в их общеэкономической и технологической трактовках.

*Предметом исследования*являются процессы разработки, внедрения, производства и продажи кредитных услуг, а также подходы и методы оценки их эффективности.

*Методика исследования.*Теоретическую и информационную основу исследования составили труды ведущих отечественных и зарубежных экономистов, посвященные теории банковских услуг, развитию и влиянию на экономический рост и финансово-кредитную сферу информационных технологий, в том числе тех, которые получили свое начало в наукоемких военных отраслях промышленности. В ходе исследования изучены и обобщены общая и специальная литература, публикации в периодических изданиях, в том числе в зарубежной печати, а также специализированные издания российских и иностранных банковских институтов, информационные ресурсы сети Интернет, результаты практического внедрения банковской информационной системы CRM. Некоторые источники вводятся в отечественный научный оборот впервые.

Методика исследования основана на использовании диалектической логики и системного подхода. В процессе работы применялись общенаучные методы и приемы: научная абстракция, моделирование, анализ и синтез, сравнения, группировка, формализация и пр.

*Научная новизна работы.*Научная новизна работы состоит в следующих полученных результатах:

1. Выявлено существование взаимозависимости между понятиями банковской операции, банковской сделки, банковской технологии, банковского продукта и банковской услуги в виде субординированности всех перечисленных понятий по отношению к банковской услуге. Доказано, что банковская услуга (в частности, кредитная услуга) может быть всесторонне экономически охарактеризована и описана именно через анализ соответствующих ей банковских операций, банковских сделок, банковских технологий, а также банковского продукта как результата оказания услуги.

1. Существенно дополнены и развиты имеющиеся в экономической литературе представления о «банковской технологии», «технологии кредитных услуг» и «кредитной технологии», показаны различия между ними.
2. Определена эффективность кредитных услуг как комплексное выражение степени удовлетворения потребности экономического субъекта и их доходности, определяемых на основе показателей макро-и микроуровня кредитных отношений.
3. Разработана экономико-технологическая модель кредитной услуги. В работе показано, что эта модель подходит для всестороннего описания разработки кредитной услуги и оценки ее эффективности. При разработке экономико-технологической модели была произведена адаптация современных методик высокотехнологичных отраслей -стандартов моделирования IDEF0 и ETVX - непосредственно для задач моделирования процессов создания, внедрения и предоставления кредитных услуг в банках. Эта модель может быть использована в качестве основного инструмента разработки кредитных услуг банков.
4. Описана возможная форма (архитектура) внедрения экономико-технологической модели в банке, при которой бизнес-процессы в рамках кредитных услуг максимально интегрируются в единое информационное пространство банка на основе систем типа КСПИ (компьютерное сопровождение процессов жизненного цикла изделий) и CRM (обеспечение взаимодействия с клиентами).
5. В отечественный научный оборот, теорию и практику банковского дела введены понятия «структурирование кредитных услуг» и «декомпозиция услуги», раскрыто их содержание, показана сфера применения и их практическое значение.
6. В качестве одного из элементов создаваемой экономико-технологической модели и, одновременно, элемента системы кредитного планирования в банке в условиях рыночной экономики предложен инструмент в виде совокупности кредитных планов с разным уровнем детализации. Этот инструмент нацелен на развитие и качественную организацию кредитной деятельности на микроуровне, а также предназначен для оценки эффективности деятельности банков по предоставлению кредитных услуг в рыночной экономике.

8. На основе данного в работе определения эффективности кредитных услуг предложена методика вычисления агрегированного показателя эффективности кредитной услуги, показано ее практическое внедрение и применение на примере оценки эффективности кредитов, предоставленных по кредитным картам филиалом отдельного российского банка.

*Практическая значимость проведенного исследования*обусловлена тем, что основные его положения ориентированы на широкое применение как коммерческими банками, так и Центральным банком Российской Федерации в процессе развития, повышения эффективности и при осуществлении правового регулирования кредитной деятельности. В частности, практическое значение имеют:

1. предлагаемая экономико-технологическая модель кредитной услуги для осуществления оперативной разработки и внедрения наисложнейших наукоемких кредитных услуг, при вовлеченности в указанные процессы неограниченного количества участников, в том числе находящихся на удалении от физического места расположения банка. Указанная модель позволяет транслировать разработку на обособленные подразделения банка (филиалы) в кратчайшие сроки;
2. разработанный агрегированный показатель эффективности кредитных услуг для целей контроля и повышения эффективности кредитных услуг;
3. рекомендации по усовершенствованию процесса бизнес-планирования коммерческого банка за счет включения в него многоуровневых кредитных планов, составляемых в коммерческом банке на разных уровнях управления, что является также дополнительным инструментом для контроля эффективности кредитных услуг;
4. предложения по расширению спектра высокотехнологичных кредитных услуг при существенном сокращении времени их внедрения за счет использования в банках систем типа КСПИ и CRM, что также в значительной степени позволяет решить проблему иммобилизации финансовых ресурсов экономики России за счет повышения способности отечественных коммерческих банков эффективно привлекать средства населения и государства и размещать их путем предоставления кредитных услуг.

***Апробация основных результатов работы.***Научное исследование выполнено в рамках научно-исследовательских работ Финансовой академии при Правительстве РФ в соответствии с комплексной темой «Финансово-экономические основы устойчивого и безопасного развития России в XXI веке».

В процессе своей практической работы в Региональном акционерном коммерческом банке «Москва» (ОАО) автор выступал в качестве координатора проектов разработки и внедрения новых кредитных услуг в банке, а также проекта разработки и внедрения Системы по управлению взаимодействием с клиентами (CRM-системы), где результаты настоящей работы нашли свое применение. Предложенная автором методика оценки эффективности кредитной услуги с помощью агрегированного показателя была успешно применена в филиале отдельного банка в Екатеринбурге.

Основные положения диссертации опубликованы в книге: «IT-решения для финансовой индустрии», где автору принадлежат: раздел «CRM-системы: теория и практика», глава «Шаблонные системы разработки финансовых услуг и поддержки их жизненного цикла»3, а также - в статьях: «CRM - ключ к успеху банков как сервисных предприятий», «Современные технологии разработки банковских услуг и организационных структур», «Российская практика предоставления кредитов в режиме «овердрафт»» в журналах «Расчеты и операционная работа в коммерческом банке» и «Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке»4. Всего по теме соискателем опубликовано 9 работ общим объемом 53,55 п.л., в том числе авторский объем - 10,8 п.л.

Разработки были использованы автором при неоднократном участии в качестве лектора в семинаре Международной Московской финансово-банковской школы (ММФБШ) по теме «Современные кредитные технологии» в 2002-2003 г. и в семинаре по практикуму внедрения CRM-систем в банках.

С результатами исследования соискатель выступал на научных конференциях, организованных Финансовой академией при Правительстве РФ (2002-2003).

3 Современные IT-решения для финансовой индустрии. - М: БДЦ-Пресс, 2004. С. 192-211,479-498.

4 См. Библиографический список, пп.27-33, 78.

Материалы исследования использованы в процессе преподавания в Финансовой академии при Правительстве РФ учебных дисциплин «Деньги, кредит, банки», «Организация деятельности коммерческого банка», «Банковский менеджмент».

При подготовке в 2004 г. монографии «Стратегия и стоимость коммерческого банка»5 И.А. Никоновой и Р.Н. Шамгуновым была использована методика автора по разработке и построению организационной структуры кредитного подразделения банка. Описание методики включено в текст указанной монографии.

Никонова И.А., Шамгунов Р.Н., Стратегия и стоимость коммерческого банка. - М: Альпина бизнес букс, 2004.-С.155-158.

## Содержание и структура банковских услуг

Одними из ключевых проблем практики современного банковского дела в России являются: крайне ограниченный ассортимент предлагаемых клиентам банковских услуг, плохая структурированность банковских услуг, неэффективная ценовая политика.

К примеру, исследования Банка России показывают, что около 80% отечественных коммерческих банков предлагают своим клиентам только стандартное расчетно-кассовое обслуживание, при этом кредитуя в основном своих учредителей или аффилированных лиц на льготных условиях, и лишь для оставшихся 20% банков характерно оказание и других услуг, в том числе таких современных, как обслуживание через "Интернет-банк" и "Телефонный банк" и пр.

Плохая структурированность банковских услуг вытекает из того, что банковские услуги не оформлены в коммерческих банках надлежащей документацией и не организованы соответствующим образом. При обращении клиента, скажем, за ипотечным кредитом банк руководствуется сложившемся в нем традиционным и единым для всех кредитных услуг кредитным процессом, который просто пытаются "по ходу" операции адаптировать под конкретного клиента; то же касается адаптации договорной базы и информационных систем. При этом часто отсутствует четко разработанная документация и подготовленная инфраструктура, так же как и специально выделенные сотрудники для оказания именно той услуги, за которой обратился клиент. Зачастую между различными заемщиками, различными кредитными проектами возникает неконструктивная конкуренция за ресурсы внутри банка - менеджеров, кредитных инспекторов, доступ к кредитному комитету и т.п. Другими словами, банк пытается делать тот продукт, за которым обратился клиент, непосредственно при его обращении, не будучи заранее готовым к этому. Постепенно ситуация меняется в сторону улучшения с появлением банков-супермаркетов, таких как Альфа Банк Экспресс, ЗАО КБ «Ситибанк», которые исходят из стандартного и хорошо структурированного набора типовых услуг, которые можно по заранее прописанным методикам адаптировать под потребности конкретного клиента.

Неэффективность ценовой политики банков вытекает из того, что для указанных выше 80% банков при однородности оказываемых услуг их цена (тарифы) становится ключевым фактором конкуренции. Стараясь привлечь клиента не за счет повышения качества услуг или их набора, а за счет ценового демпинга, банки снижают свою эффективность и надежность, становятся более восприимчивыми к кредитному и другим видам рисков.

Недостаточная капитализация банков и отток специалистов из отечественного банковского сектора в другие сектора и отрасли экономики снижают способность банков оказывать банковские услуги, отвечающие современным мировым требованиям удобства, качества и технологичности.

Зачастую вопрос прохождения пути от идеи банковской услуги до ее практической реализации становится неразрешимой проблемой. Если же этот путь все же пройден, то услуга, как правило, выпускается на рынок «с колес», то есть в непроработанном, «сыром» виде, постоянно возникают различные организационные трудности, связанные с обслуживанием клиентов.

Вопрос о том, как эффективно решить указанные проблемы, ставится теоретиками и практикующими специалистами в нашей стране давно. Однако цикличность финансово-экономических кризисов и, как следствие, массовое банкротство кредитных институтов свидетельствует об отсутствии должного профессионализма в осуществлении банковской деятельности и прежде всего в ключевом ее аспекте - предоставлении банковских услуг.

Банковские услуги уже давно стали объектом детального научного исследования как в России, так и за рубежом.

Теория банковских услуг как самостоятельное направление экономической науки существует, как принято считать, с 1960 г.6 и с тех пор активно развивается.

## Технологии банковских услуг и тенденции их развития

Технология всегда была фактором, определяющим социально-экономический «портрет» общества. С развитием технологии расширялись горизонты человеческого мышления, становились доступными новые сферы для творчества и труда.

Всю важность развития технологии для социально-экономической жизни общества подчеркивали в конце XIX - начале XX веков, в эпоху промышленной революции еще Э. Бернштейн, К. Каутский (Германия), М. Туган-Барановский, П. Струве (Россия).

1920-е годы стали эрой перестройки технологии производства, связанной с деятельностью Ф. Тейлора и Г. Форда - родоначальников инженерной и конвейерной организации труда, которые позволили создать новые и емкие рынки поточно-производимых товаров (автомобилей, бытовой техники и пр.).

Далее, начиная с середины XX века началась эра кибернетики и автоматизации (заявление Н. Винера, США, 1949), космических исследований; 1990-е годы связаны с появлением глобальных информационных сетей. Появление технических новинок вызывало адекватные изменения и в финансово-банковской сфере: с запуском искусственных спутников системы межгосударственных безналичных расчетов стали переводить на спутниковые коммуникации, которые замещали телеграфную связь; технологии магнитной записи позволили выпускать международные банковские карты, которые сейчас переходят на новый технический уровень - изготавливаются с использованием микрочипов; появились банковские автоматы (банкоматы), с появлением Интернет - началось оказание услуг через эту глобальную информационную сеть.

Технология (от греч. techne — искусство, умение, мастерство; logos - учение) — в широком смысле - это объем знаний, который можно использовать для производства товаров и услуг из экономических ресурсов. В более узком смысле технология - это совокупность методов, приемов, способов, последовательность операций и процедур преобразования вещества, энергии, информации в процессе изготовления продукции, обработки и переработки материалов, контроля качества, управления. Технология предполагает использование средств труда - оборудования и инструментов - для производства товаров и услуг.

В результате осуществления технологических процессов происходит качественное изменение обрабатываемых предметов.

Существуют отраслевые определения понятия технология. Например, «технология торговли - это совокупность параллельно или последовательно выполняемых операций и процедур при продаже товаров и организации товародвижения с использованием определенных средств и методов»41.

В документарной форме технология фигурирует как описание организации производственных процессов, инструкций по их выполнению, технологических правил, требований, карт, графиков и пр.

Отличие банковских технологий от всех других - это, с одной стороны, их ориентация на обеспечение деятельности банка как такового, а также деятельности банка по оказанию услуг, а с другой стороны - это широкое использование банками технологий других отраслей, которые, несколько трансформируясь, становятся при этом «банковскими технологиями» - например, «Интернет-банк», телебанк и т.п.

Банковская технология имеет организационный аспект - это не простая «стихийная» последовательность действий или совокупность методов и способов, позволяющих делать что-либо, технология включает в себя их четкую взаимосвязь и последовательность, что определяет их организованный характер.

Фактически в результате анализа было получено следующее определение банковской технологии.

Банковская технология - это, с одной стороны, организованная совокупность методов, приемов, способов или последовательность операций по оказанию банковских услуг либо организации деятельности самого банка, а, с другой стороны, это информационная или иная технология других отраслей (Интернет-банк, телебанк и пр.) используемая для обеспечения банковской деятельности.

## Современные подходы к оценке эффективности кредитных услуг

Множество специалистов-практиков, работающих в кредитных подразделениях банков, в своей работе сталкиваются с необходимостью разработки новых для их банка кредитных услуг, их внедрения и предоставления клиентам.

При этом мотивирующим фактором является цель достижения «количественной» и «качественной» эффективности, а именно - увеличение как валового дохода и прибыли от предоставления кредитных услуг, так и улучшение удельных (относительных) показателей предоставления кредитных услуг (ROA, доходность кредитного портфеля, уровень убыточности портфеля и пр.).

С практической стороны, проблема эффективности банковской деятельности в целом и банковских (кредитных) услуг, в частности, в настоящее время рассматривается и решается в двух направлениях и с двух позиций.

Первое направление и одновременно - первая позиция - это деятельность Банка России как надзорного органа, направленная на укрепление и рост отечественной банковской системы. Фактически ЦБ РФ выступает как «представитель» государства, некий внешний для банков институт, нацеленный в том числе на повышение эффективности коммерческой банковской деятельности, включая повышение эффективности деятельности банков по кредитованию экономики и населения.

Решая эту задачу, Банк России связывает проблему невысокой текущей эффективности российских банков с тремя ключевыми причинами:

все еще низкой капитализацией банков, недостаточной, чтобы обеспечить их прибыльность и удовлетворить растущие потребности экономики; недостаточной прозрачностью банковских институтов, несоответствием их деятельности требованиям международных стандартов, в том числе МСФО (IAS / GAAP); низким качеством корпоративного управления в банках. В принципе последняя из указанных причин является внутренней для банков и потому ключевой, так как именно решение внутренних противоречий позволит преодолеть и «непрозрачность» банковского бизнеса, и сделать его прибыльным, и, как следствие, привлечь в банки дополнительный капитал.

Активное внимание к повышению качества корпоративного управления в банках как пути повышения эффективности банковского сектора стало уделяться Банком России начиная с 2001 г. В июне 2001 г. эта проблема активно обсуждалась на X Международном банковском конгрессе.

При инспектировании кредитных организаций Банк России осуществлял проведение анализа организационных структур кредитных организаций и оценку деятельности органов их управления, проверку систем взаимодействия головного офиса банка с филиалами и оценку риска потери управляемости, проверку и оценку эффективности параметров экономической деятельности кредитных организаций, характеризующих качество управления и констатировал наличие массовых нарушений, допускаемых функциональными подразделениями банков в процессе принятия управленческих решений (ошибки менеджмента), в том числе: принятие необоснованных решений о проведении бесприбыльных либо заведомо убыточных операций, об осуществлении кредитных, валютных и ряда других операций с повышенным риском из-за неэффективного управления активами .

Выявляемые инспекционными подразделениями Банка России нарушения по большей части повторялись из квартала в квартал, из чего Банк России сделал вывод, что проблема повышения качества управления достаточно сложна и трудоемка, что систематический характер ошибок менеджмента следует не из умысла банков или их сотрудников, а из-за плохой организации самого процесса оказания услуг, в особенности, кредитных.