ISSN 2311-8709 (Online)
ISSN 2071-4688 (Print)

Банковская деятельность

ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ РОССИЙСКИХ БАНКОВ

Юрий Семенович ЭЗРОХ[a,•], Сания Оразаевна КАРАНОВА[b]

[a] кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового рынка и финансовых институтов,
Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск, Российская Федерация
ezroh@rambler.ru

[b] младший научный сотрудник,
Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск, Российская Федерация
sunnysaniya@rambler.ru

• Ответственный автор

История статьи:
Принята 05.07.2016
Принята в доработанном виде 09.08.2016
Одобрена 13.09.2016

УДК 336.71
JEL: G21

Аннотация

Предмет. На основе широкого массива количественных данных, агрегированных авторами, впервые в РФ комплексно исследуются квалификационные показатели: возраст, опыт, образование, наличие ученой степени, соотношение выплачиваемого вознаграждения и ключевых показателей деятельности банков, количество совмещаемых должностей топ-менеджеров (членов наблюдательных советов и правлений) российских кредитных организаций.

Цели. Получение сведений о значениях показателей, характеризующих квалификацию и эффективность высших руководителей банков, и на основании их всестороннего анализа формирование предложений по совершенствованию и повышению эффективности деятельности отечественных банков.

Методология. Исследование было проведено на основе данных отчетности эмитентов 50 банков с формой организации ПАО (ОАО), входящих в ТОП-116 банковской системы России по объему активов по итогам II квартала 2015 г., с использованием традиционных экономико-математических методов.

Результаты. Изучены квалификационные характеристики топ-менеджеров банков. Был обоснован ряд предложений, в том числе: а) сделать обязательным публичное раскрытие сведений о топ-менеджерах всех российских банков; б) ограничить на государственном уровне доходы топ-менеджеров госбанков; в) установить связь между доходами топ-менеджеров и финансовыми результатами банков; г) установить дифференцированный порядок премирования топ-менеджеров с использованием собственных акций банков; е) ограничить максимальное число совмещений должностей топ-менеджерами банков, а также ряд других.

Выводы и значимость. Результаты исследования могут быть использованы Банком России для развития и укрепления национальной банковской системы, кредитными организациями – для повышения коммерческой эффективности своей деятельности.

Ключевые слова: банковские кадры, правление банка, совет директоров банка

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2016

Отечественная банковская система, как и российская экономика, в настоящее время находится в кризисной ситуации. В такой период особый интерес вызывает оценка уровня квалификации высших руководителей банков, при которых возникла подобная ситуация. Кроме того, уровень доходов банковских топ-менеджеров значительно выше среднероссийского, что усиливает интерес к данной теме. Так, среднемесячный доход членов правления в исследованной выборке банков – 2,16 млн руб., в ВТБ – 6,9 млн руб. (в России средняя зарплата за аналогичный период – 33 тыс. руб.). При этом доходы руководителей крупнейших банков в 2015 г. даже выросли на фоне падения прибыли[1]. Насколько эффективны такие крупные траты, которые неизбежно включаются в стоимость и без того недешевых банковских услуг?

Современные исследования разных аспектов функционирования финансово-кредитной системы в России редко касаются указанных вопросов, однако стоит выделить ряд значимых трудов по тематике, близкой к авторской. В работах О.М. Акимова, В.С. Шапрана, А.И. Цикорина [1–3] исследуются вопросы внутреннего стимулирования топ-менеджеров отечественных банков. Особенности управления мотивацией рядовых банковских сотрудников показаны в публикациях Д.В. Беляйкина, Д.С. Кузнецовой, М.Э. Мамаевой [4–6]. Общие особенности проведения кадровой политики в банках освещены в работах Н.Е. Аймаутовой, С.С. Голубева,

[1] Доходы руководителей крупнейших банков в 2015 году выросли на фоне падения прибылей.
URL: http://www.banki.ru/news/lenta/?id=8906287

О.А. Козловой, Е.К. Титовой, И.И. Щербы [7–11]. Пути повышения эффективности использования человеческого капитала в банковской сфере раскрыты в трудах В.А. Зинкевича, А.А. Дроздовой, Ю.В. Рожкова [12–14]. Экономическая ответственность банковских работников изучается в работах Е.В. Кругликовой, Б.Е. Исраилова, А.В. Молохова [15–17]. Исследование связи между использованием кадрового потенциала и конкурентными позициями банка были изучены С.В. Ким, Ю.А. Ровенским [18–19]. Исследуемые проблемы находили отражение и в зарубежной экономической мысли. Так, связь коммерческой эффективности банка и развития человеческого капитала исследованы в работах B. Howcroft, D. Littlefield [20, 21], L. Sherman[2].

Указанные ученые уделяли значительное внимание вопросам стимулирования топ-менеджеров (материального и нематериального). Однако для максимизации положительного эффекта от работы высших руководителей важно учитывать квалификационные параметры, что системно исследовано не было. При всех достоинствах упомянутых трудов они практически лишены эмпирического анализа квалификации и эффективности топ-менеджеров банков, что является основой настоящего исследования. Его осуществление привело авторов к формированию предложений по повышению эффективности управления кредитными организациями. Нужно ли это, ведь банки – самостоятельные коммерческие структуры? Во-первых, развитие банковской системы – краеугольный камень роста национальной экономики. Во-вторых, большая часть российской банковской системы де-факто принадлежит государству, которое не всегда является эффективным собственником [22]. Это определяет целесообразность государственного регулирования в области исследования.

Сведения о высших руководителях банков обычно скудны. Исследование проведено на основе данных отчетности эмитентов (по ценным бумагам) 50 банков с формой организации ПАО или ОАО, входящих в ТОП-116 банковской системы России по объему активов по итогам II кв. 2015 г. Аналогичные сведения по большей части других кредитных организаций отсутствуют [23], то есть авторами использованы все имеющиеся в открытом доступе данные, пригодные для исследования.

Всего в банках, включенных в указанную выборку, работает 413 членов совета директоров и 340 членов правления, подавляющее большинство из которых мужчины (≈ 90%). Средний численный состав совета директоров банка – 8,3 чел., правления – 6,8 чел. В отдельных кредитных организациях руководящие органы достаточно многочисленны, причем прямой связи между объемом проводимых операций и численным составом высших руководителей нет. Так, в Сбербанке, Челябинвестбанке – по 14 членов совета директоров; в Бинбанке и ВТБ – по 11 членов правления. Однако ряд банков сформировал узкие составы лиц, принимающих ключевые решения: в Совкомбанке, СМП Банке – 5 членов совета директоров; в правлении банка Траст – 3 члена, в правлении Таврического банка – 2 члена.

Фактически в настоящее время в банковской среде России наблюдается существенная непрозрачность – в открытом доступе отсутствуют базовые сведения о трудовой деятельности, квалификации и др. большинства топ-менеджеров отечественных банков. Изменение ситуации в данной области будет способствовать повышению уровня доверия к национальной банковской системе. Нормативное урегулирование максимального или минимального числа топ-менеджеров в банках как независимых коммерческих организациях видится нецелесообразным. Однако возникает вопрос, насколько эффективна выплата им существенного вознаграждения?

При расчетах учитывались доходы за первое полугодие 2015 г. В 15 кредитных организациях (30% выборки) заработная плата членам совета директоров не выплачивалась[3], в том числе в крупных банках – Банке Москвы, ВТБ, ВТБ-24 и др., где большинство – независимые директора, то есть не владеющие долей в банке. Иными словами, топ-менеджеры получают плату за свою работу в премиальной или какой-то другой форме. В противном случае можно предположить, что они выполняют свои обязанности номинально (тогда это похоже на профанацию, когда могут приниматься любые неэффективные для банка решения).

Доходы членов совета директоров банков в объеме активов, капитала кредитных организаций на первый взгляд не выглядят астрономически большими; однако их также необходимо сравнить с чистой прибылью, которую приносят банки (рис. 1).

[2] *Sherman L.* Bank of America adds to municipal sales, banking staff. Bond Buyer, 2009, vol. 328, no. 30640, pp. 35–48.

[3] В отдельных случаях из-за единовременной выплаты заработной платы в конце года.

Как видно, значения расчетных показателей являются крайне низкими, за исключением отдельных банков. По всей выборке средняя величина расчетного коэффициента Доходы/Активы составила 0,04%, Доходы/Капитал – 0,31%, а Доходы/Чистая прибыль – всего 4,33%, несмотря на высокие значения отдельных банков (Центр-инвест – 131,31%, Запсибкомбанк – 80,97%, Балтинвестбанк – 52,81% и ряд других). Это связано с тем, что в 24 кредитных организациях из выборки (48%) прибыль по итогам первого полугодия 2015 г. являлась отрицательной. В связи с этим коэффициент корреляции между доходами и финансовым результатом составил всего 0,08. Из этого следует важный вывод: связь между доходами топ-менеджеров и финансовыми результатами управляемых ими банков является крайне слабой, она практически отсутствует!

Хуже[4] другое – значения коэффициента корреляции между величинами дохода членов совета директоров и активами банка, доходом членов совета директоров и капиталом кредитной организации оказались также низкими – 0,46 (слабая связь), 0,24 (очень слабая связь) соответственно. Это свидетельствует об отсутствии реальной экономической связи между объемом, эффективностью ведения бизнеса, а также вознаграждением топ-менеджеров в масштабах национальной банковской системы!

Кроме того, абсолютные значения доходов топ-менеджеров российских банков оказались очень высокими (рис. 2), даже несмотря на протекание серьезного банковского и общеэкономического кризиса. Примечателен пример западных топ-менеджеров банков, которые во время кризиса 2008–2009 гг. отказывались от своих бонусов, возвращали ранее полученные обратно[5]. Авторы затрудняются привести аналогичные примеры в российском банковском секторе[6].

По итогам первого полугодия 2015 г. средняя заработная плата одного члена правления банков из выборки составила 12,94 млн руб. (рис. 2), то есть среднее ежемесячное вознаграждение – 2,16 млн руб. При этом полугодовой заработок в отдельных банках еще выше, например в ВТБ-24 – 82,9 млн руб., в Сбербанке – 69,7 млн руб. Стоит отметить, что по данным Росстата, средняя заработная плата социальных работников за первое полугодие 2015 г. составила 33,1 тыс. руб., что более чем в 65 раз меньше доходов банковских топ-менеджеров. Фактически месячная зарплата среднего топ-менеджера равна среднему доходу россиянина за пять лет. Конечно, такое прямое сравнение не совсем корректно. Однако, по всей видимости, деятельность председателя Банка России Э.С. Набиуллиной по стрессонагруженности, ответственности несколько сложнее работы вице-президента банка, замыкающего топ-50. При этом доход председателя Банка России существенно ниже – всего около 1,8 млн руб. в месяц[7].

В России отсутствуют федеральные механизмы ограничения заработной платы топ-менеджеров банков с преимущественно государственным капиталом[8]. В связи с этим было бы целесообразно ограничить доходы топ-менеджеров госбанков, так как на практике они самые большие в российской банковской системе. И если по каким-то причинам государство этого сделать не в состоянии, необходимо осуществить «привязку» доходов высших руководителей к финансовому результату банка. При этом премии стоит выплачивать только после 2–3 лет с момента окончания финансового года, то есть когда станет понятно, к каким фактическим результатам пришел банк под руководством конкретных топ-менеджеров.

Кроме того, видится целесообразным законодательно установить связь между величиной прибыли, которую получает банк и совокупным доходом его топ-менеджеров. В настоящее время ряд кредитных организаций показывает убытки, что увеличивает риски банковской системы. Воздействие рублем на топ-менеджеров будет стимулировать повышение эффективности банковской системы в целом.

[4] Ввиду того что изменение активов, капитала банка не может происходить так быстро, как изменение прибыли, расчет, привязанный к значениям данных показателей может быть более репрезентативным.

[5] Например, генеральный директор Morgan Stanley два года подряд отказывался от бонуса (40 млн долл. США только в 2006 г.), генеральный директор Deutsche Bank Й. Аккерман в 2007 г. отказался от бонуса в 17 млн долл. США и др. Руководство UBS вернуло в кризис 28 млн долл. США премиальных, выплаченных ранее (*Бочарова И.Ю.* Вознаграждение топ-менеджмента корпораций в условиях кризиса // Финансы и кредит. 2009. № 16. С. 6–10).

[6] Редким исключением является пример добровольного возврата «золотого парашюта» экс-главой «Ростелекома» А. Провоторовым (URL: http://ria.ru/economy/20141202/1036095654.html).

[7] Семейный бюджет сотрудника ЦБ. URL: http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/05/20/semejnyj-byudzhet-sotrudnika-cb

[8] Какое бы влияние ни оказал кризис на госбанки, они будут спасены за счет средств государства и/или налогоплательщиков, так как они «слишком большие, чтобы рухнуть» (too big to fail). То есть мера ответственности топ-менеджеров госбанков в определенной мере ниже, чем высших руководителей иных коммерческих кредитных организаций.

Средний возраст членов совета директоров составил 50,26 года; судя по биографиям, большинство топ-менеджеров самостоятельно прошли неблизкий трудовой путь от рядового уровня. По всей выборке средний возраст высших руководителей банков адекватен мере ответственности, которая на них возложена (рис. 3).

Самый меньший средний возраст членов совета директоров в Меткомбанке – 42 года, самый больший – в Нота-Банке[9] (64,8 года). Самый возрастной член совета директоров – в Челиндбанке (91 год); самый молодой – в банке БФА (27 лет). Стоит отметить, что крайности в любых проявлениях вредны. Сложно представить, что в 25–30 лет человек без связей может занять столь высокое место в банке; кроме того, слишком почтенный возраст может мешать активному участию в делах банка[10].

Практически аналогична ситуация в правлении российских банков: однако средний возраст оказался несколько меньше и составил 44,51 года (рис. 4).

Самый молодой состав правления в Центр-Инвесте – 37,25 года, самый возрастной в Челиндбанке – 54,13 года, также в данном банке самый старший член правления выборки – 91 год. Самому молодому члену правления – 29 лет (в банке Возрождение). Стоит отметить, что реальным управлением крупными отечественными банками занимаются достаточно молодые люди.

Вряд ли стоит рассматривать установление минимального возраста занятия высших руководящих должностей в российских банках. В настоящее время эта проблема не является ключевой, в связи с чем излишнее административное регулирование не будет целесообразным.

Не вызывает сомнений, что все топ-менеджеры отечественных банков имеют высшее образование. Гораздо более интересен вопрос, где они его получили (рис. 5). 67,32% банковских топ-менеджеров получили образование в столице (в основном в Москве и Санкт-Петербурге), 21,29% – в регионах, 11,39% – за рубежом. В 26% банках все члены совета директоров имеют «столичное» образование (например, в ФК Открытие, Связь-Банке, Совкомбанке, СМП Банке, Российском капитале, МТС Банке и др.). В 16% банков более половины членов совета директоров получили образование в регионах (например, в Уральском банке реконструкции и развития, Крайинвестбанке и др.). Лишь в 6% банков более половины членов совета директоров имеют заграничное образование (например, в Росбанке, Центр-инвесте и др.).

Большинство российских банков зарегистрировано в Москве, поэтому логично, что топ-менеджеры имеют в основном московское образование. Низкий процент руководителей, имеющих иностранное образование, свидетельствует о том, что большинство – россияне. Зарубежное образование в основном имеют граждане других стран; граждане России, являющиеся банковскими топ-менеджерами, крайне редко имеют полноценное заграничное высшее образование (прохождение различных краткосрочных зарубежных курсов авторами не учитывалось).

Стоит отметить, что ситуация в области образования членов правления банков практически аналогична (рис. 6). 68,28% членов правления банков получили образование в столице, 28,4% – в регионах, 3,32% – за рубежом. В более чем 20% банков члены совета директоров имеют исключительно столичное образование; правления ≈ 3/4 банков состоит из сотрудников, большинство из которых имеет такое же образование. Лишь в незначительном числе банков, например в Росбанке и Альфа-банке, доля сотрудников, имеющих дипломы зарубежных высших учебных заведений, существенна.

Саморазвитие для многих специалистов в области экономики неразрывно связано с написанием и защитой кандидатских и докторских диссертаций. Очевидно, что наличие ученой степени может свидетельствовать о широком кругозоре, высокой работоспособности и системном мышлении, что, без сомнений, способствует качественному выполнению своих должностных обязанностей. Существенно ли число банковских топ-менеджеров, обладающих учеными степенями?

В 34 банках выборки (68% выборки) в совет директоров включены люди, имеющие ученую степень. В 17 банках (34% выборки) есть доктора наук. В исследуемую выборку входят 60 кандидатов наук (14,53% от общего количества членов совета директоров во всех банках) и 32 доктора наук (7,75%) (рис. 7).

В процентном соотношении больше всего кандидатов наук в Сбербанке – 50% (7 чел.), в Промсвязьбанке – 42,86% (3 чел.); докторов наук больше всего в Азиатско-Тихоокеанском банке –

[9] Лицензия отозвана 24.11.2015.

[10] Как известно, Дж. Рокфеллер, основавший Standard Oil, полностью вышел из управления своим бизнесом в 55 лет.

37,5 % (3 чел.). Стоит отметить, что специалисты с учеными степенями работают преимущественно в крупных банках. Приведены данные по ученым степеням членов правления банков (рис. 8).

В 21 банке есть топ-менеджеры с ученой степенью, но лишь в Сбербанке и ВТБ – и кандидаты, и доктора наук. В процентном соотношении больше всего кандидатов наук в Сбербанке (6 чел.) и Таврическом (1 чел.) – по 50%.

Однако, как известно, получение научной степени не гарантирует продолжение научных исследований[11]. Об этом можно судить по наличию свежих научных трудов, цитируемости и т.д. Если говорить о публикационной активности докторов наук в советах директоров и правлениях банков, то 62,5% из них (15 человек из 24 без учета иностранных докторов наук, а также одних и тех же лиц в разных банках или в двух органах управления одного банка) периодически публикуют свои работы. К числу «лидеров» относится ряд ученых в области экономики и юриспруденции (рис. 9).

В число топ-менеджеров банков входят известные российские экономисты с большим количеством публикаций и высоким индексом Хирша. К их числу относятся, например, ректор РАНХиГС В.А. Мау, ректор СПбГУ Н.М. Кропачев, научный руководитель Института экономики РАН, член-корреспондент РАН Р.С. Гринберг и др. Однако это не панацея: например привлечение в Инвестторгбанк Р.С. Гринберга не помогло банку миновать введения временной администрации. Стоит отметить, что для подавляющего большинства ученых-экономистов работа в банке не является основной. К сожалению, большинство практических банковских работников, даже обладая научной степенью, в настоящее время практически не занимаются научными исследованиями.

Как правило, и научная активность, и качество управления зависит от количества совмещаемых должностей – чем их меньше, тем лучше. Насколько загружены разными видами работ банковские топ-менеджеры?

В среднем один член совета директоров банка совмещает 5,22 должности. Много ли это? По сравнению со средним показателем отдельных кредитных организаций (в первую очередь крупных) – вовсе нет (рис. 10).

В среднем совмещаемых должностей меньше всего в Челиндбанке – 2,09, больше всего в ВТБ-24 – 13,25. Самое большое количество совмещаемых должностей одним человеком (А.Л. Костиным в ВТБ и ВТБ-24) – 35(!). Затем в Банке Москвы – 29, Росбанке – 28. Не вызывает сомнений, что если занимать одновременно такое огромное количество должностей, невозможно качественно выполнять все свои обязанности.

Если говорить про членов правления банков, то в среднем они совмещают по 2,98 должности. Приведены данные по некоторым банкам (рис. 11).

Больше всего совмещаемых должностей в Новикомбанке – в среднем 9,4 на одного члена правления. Меньше всего в Мособлбанке – по 1,25. Самое большое количество совмещаемых должностей одним человеком – 35 (в ВТБ); далее в Новикомбанке – два человека занимают по 21 должности.

Стоит отметить, что перечисленные результаты в данной области вызывают настороженность. Во-первых, существенное число членов совета директоров занимает нереально большое число должностей. Понятно, что за занятие должностей в коммерческих организациях полагается вознаграждение в прямой или какой-то опосредованной форме, поэтому мотивация людей ясна. Однако, по мнению авторов, в такой ситуации они не имеют возможности глубоко вникать в суть рассматриваемых вопросов на своей банковской работе. Это может быть удобно для собственников или правления, однако повышает банковские риски. Во-вторых, массовое совмещение должностей членами правления банков, по мнению авторов, недопустимо, поскольку именно эти люди непосредственно управляют деятельностью банка. Такая ситуация чем-то схожа с автолюбителем, который вместо того, чтобы ехать и, например, слушать радио (совмещать свою основную работу с одним малообременительным делом), будет еще писать сообщения, разговаривать по телефону и смотреться в зеркало. Нет сомнений, что в таком случае риски попасть в аварию возрастают многократно! Зачем допускать аналогичную ситуацию в банковской сфере?

Интересы собственников и менеджмента могут не совпадать. Если первые не осуществляют должный контроль, вторые могут проводить рискованную политику для увеличения

[11] Как отметил Глеб Капустин из рассказа В.М. Шукшина «Срезал», «кандидатство – это не костюм, который купил – и раз и навсегда. И даже костюм время от времени надо чистить. А уж кандидатство-то тем более… поддерживать надо».

собственных доходов, что нередко вызывает плачевные последствия[12].

Кто будет лучше управлять банком – собственники или наемные руководители? Если профессиональных знаний у первых может по каким-то причинам не доставать, то сильная мотивация способна нивелировать этот недостаток. Одним из «промежуточных», компромиссных вариантов является привлечение всех компетентных лиц, которые обладают даже незначительными пакетами акций банка, так как их заинтересованность в успешных результатах коммерческой деятельности будет больше, чем у наемных работников.

Среднестатистический член совета директоров владеет незначительной долей в 0,12% капитала банка. Приведены соответствующие сведения по отдельным банкам (рис. 12).

Средняя доля в капитале на одного члена совета директоров больше всего в Уральском банке реконструкции и развития (УБРиР) – 8,66%, в СМП – 7,61%, в Международном финансовом клубе – 7,57%, в Челиндбанке – 3,97%. Доля, принадлежащая одному члену совета директоров, наиболее велика в таких банках, как СМП – 38,05%, УБРиР – 30%, Международный финансовый клуб – 27,74%, Татфондбанк – 22,04%.

В крупных банках складывается другая ситуация – обычно топ-менеджеры не имеют доли в капитале банка либо она близка к нулю. В 52% банков члены совета директоров не имеют соответствующих акций, например в Альфа-Банке, ВТБ-24, ФК Открытие и др.

В среднем на одного сотрудника правления банка приходится совсем незначительная доля капитала кредитной организации – всего 0,073%, то есть отечественными банками управляют преимущественно наемные работники (рис. 13).

В 66% банков нет ни одного члена правления, который бы владел долей в пакете акций банка. К числу таких кредитных организаций относятся Московский кредитный банк, Промсвязьбанк, Ханты-Мансийский банк Открытие и др. В среднем на одного человека в правлении больше всего приходится в Челябинвестбанке – 7,96%, причем в данном банке все члены правления имеют долю в уставном капитале. Возможно, именно это способствовало вхождению регионального банка в ТОП-116. Кроме того, все члены правления имеют долю в капитале Запсибкомбанка; в Межтопэнергобанке – 88,89%, в Челиндбанке – 62,5%, в Азиатско-Тихоокеанском банке – 50%. В крупных банках (Сбербанк, ВТБ и др.) средняя доля является крайне низкой – 0,0008 и 0,001% соответственно.

Нет сомнений в том, что кадры решают все, а тем более в сложно структурированном банковском бизнесе! От их действий зависит развитие отдельных банков и банковской системы в целом. Квалифицированный состав топ-менеджмента может значительно снизить риски и издержки кредитных организаций, повысить деловую репутацию, что особенно важно для банковской системы, которая в значительной мере зависит от привлеченных средств. Однако эмпирический анализ в указанной области выявил ряд существенных проблем, требующих государственного регулирования. Последнее обусловлено необходимостью развития банковской системы, которая опосредует рост реального сектора, и где в настоящее время накоплен большой объем проблем.

Во-первых, руководящий состав большинства российских банков совершенно непрозрачен. Это было выявлено на этапе сбора репрезентативной информации (банки, не являющиеся ПАО, не предоставляют соответствующих сведений). Это необоснованно снижает прозрачность, а соответственно, и доверие в банковской системе, что приобретает особую важность в кризисный период. Необходимо законодательно закрепить обязанность раскрытия подобной информации на официальных сайтах кредитных организаций по аналогии с отчетами эмитентов. Стоит начать с банков, которые вправе привлекать средства физических лиц.

Во-вторых, выявлено отсутствие связи между доходом членов совета директоров, правления банков и финансовыми результатами соответствующей кредитной организации (рис. 1–2), коэффициент корреляции не превышает 0,46, то есть связь между указанными показателями слабая. Это свидетельствует об экономическом перекосе. Необходимо законодательно запретить выплату любых форм премиальных вознаграждений (или заменить их на акции данного банка) при наличии отрицательного финансового результата. Также необходимо разрешить выплату премиального фонда топ-менеджерам не ранее 2–3 лет со дня окончания финансового года для адекватной оценки качества

[12] Например, бывший вице-президент банка «Солидарность», санированного дважды, Д. Дербилов был назначен председателем правления банка «Приоритет», а через месяц у банка отозвали лицензию.

работы (например, рост кредитного портфеля в текущем периоде может обернуться взрывным увеличением объема проблемной задолженности в будущем).

В-третьих, существенная часть членов совета директоров выполняет свою работу или на общественных началах, или за премиальное вознаграждение. Это дестимулирует качественное выполнение ими соответствующей работы. Необходимо закрепить обязанность банка по выплате адекватного периодического вознаграждения и премиальной части по аналогии с членами правления, что стимулирует кредитные организации выбирать не «свадебных генералов» за умеренное вознаграждение, а специалистов в данной области.

В-четвертых, далеко не все собственники входят в советы директоров, а тем более в правление своих банков (рис. 12–13). К сожалению, в условиях российских реалий во многих ситуациях это снижает эффективность бизнеса. Необходимо обязать собственников с крупными долями, например свыше 10%, более тесно участвовать в деятельности своих банков путем обязательного занятия должности в совете директоров.

В-пятых, многие члены совета директоров и правлений банков злоупотребляют отсутствием ограничений на количество одновременно занимаемых ими должностей (рис. 10–11). Это особенно опасно в отношении членов правления, под непосредственным руководством которых осуществляется работа банков. Необходимо ввести ограничение на одновременное занятие, например, не более 5 должностей для членов советов директоров и 2 – для членов правлений.

В-шестых, вопрос стимулирования топ-менеджеров банков к эффективной работе (учитывая масштабы убыточности существенного числа банков) стоит достаточно остро (рис. 1–2). В связи с этим необходимо стимулировать собственников банков по передаче топ-менеджерам в качестве премиальной части акций собственного банка, установив специальный норматив. Например, не менее 30–50% бонусов должно выплачиваться собственными акциями банка, которые нельзя продать, подарить и т.д. в течение 3–5 лет.

В-седьмых, необходимо стимулировать топ-менеджеров российских банков к научно-исследовательской работе (рис. 7–9) (конечно, это не означает посвящение ей всего рабочего времени). Да, у всех есть дипломы о высшем образовании, многие являются кандидатами и докторами наук. Однако новая научная статья на актуальную тему от практических работников – это редкость. Также необходимо стимулировать число защит диссертаций практическими банковскими работниками. Конечно, речь не идет об обязательном установлении каких-либо нормативов, однако рекомендации Банка России и периодическое пропагандирование в этой области видятся вполне уместными.

Вопросы введения законодательных требований в части возраста (рис. 3–4) и образования (рис. 5–6) не являются целесообразными в связи адекватными результатами исследований в данной области.

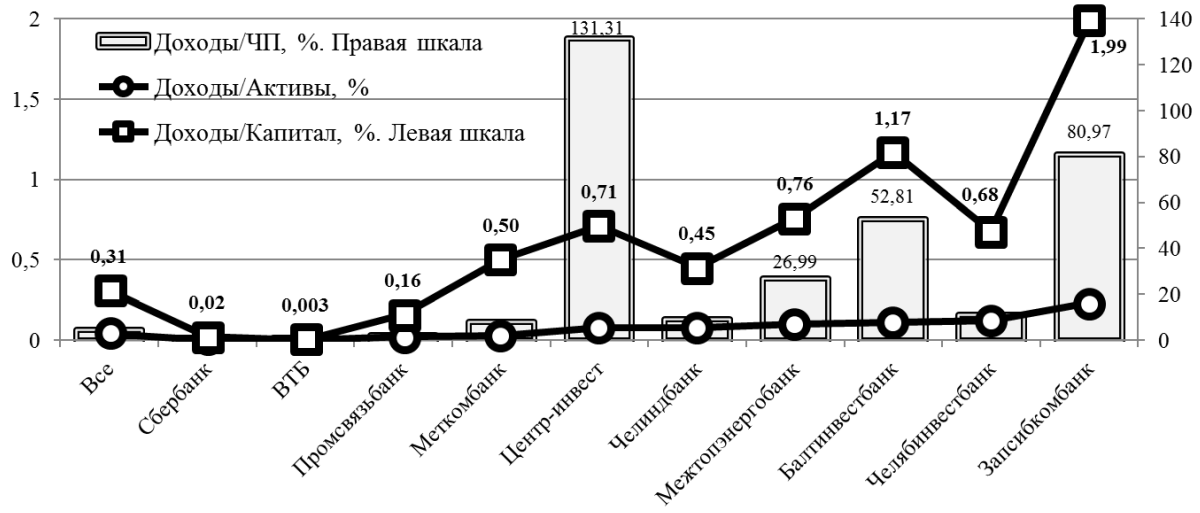
Авторы не претендуют на полноту описания трудностей в указанной области исследования, например, важная проблема – противодействие криминальным обстоятельствам управления (как во Внешпромбанке). Однако очевидно, что освещенные авторами проблемы в области квалификации и эффективности топ-менеджеров российских банков являются достаточно острыми; они возникли и накапливались в течение длительного периода времени. При этом их решение в настоящее время даже не обсуждается, в связи с чем научно-практическая дискуссия в данной области видится необходимой.

Рисунок 1

Соотношение доходов топ-менеджеров банков и активов, капитала банка (левая шкала) и чистой прибыли (правая шкала), %

Figure 1

The ratio of income of top managers of banks to assets, bank capital (left scale) and net profit (right scale), percentage



Источник: отчетность эмитента (отчетность по ценным бумагам) за II кв. 2015 г. по каждому банку выборки, материалы информационно-аналитического портала Banki.ru, расчеты авторов

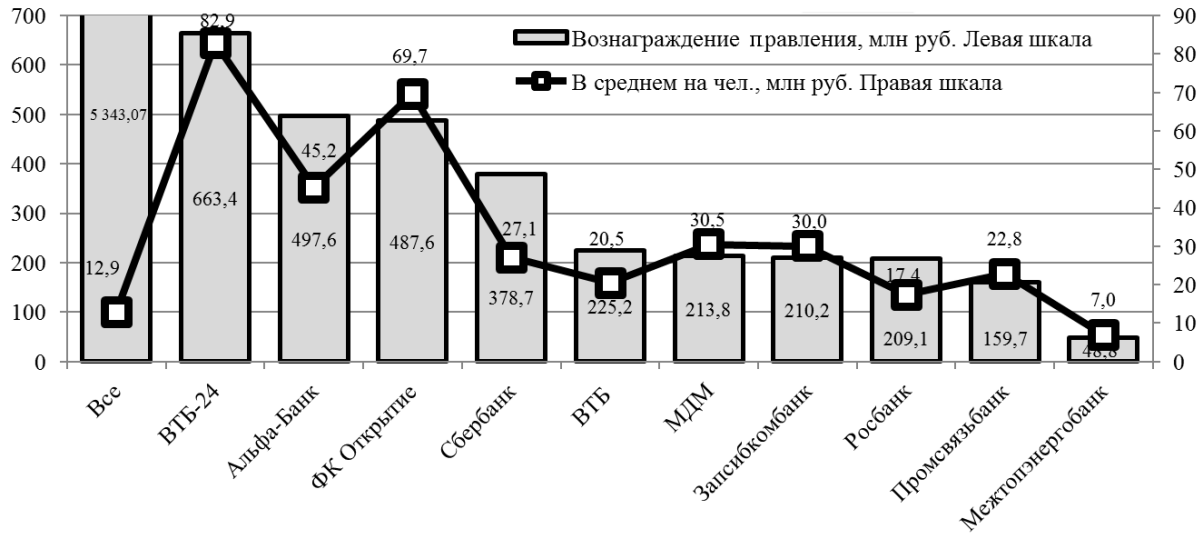
Source: Authoring, based on financial statements of the issuer (securities records) for Q2 2015 by each Bank of the sample (materials of information and analytical portal of Banki.ru)

Рисунок 2

Вознаграждение (левая шкала) и среднее вознаграждение членов правления по итогам первого полугодия 2015 г. (правая шкала), млн руб.

Figure 2

Remuneration (left scale) and average remuneration of Management Board members for the first half of 2015 (right scale), million RUB



Источник: составлено авторами

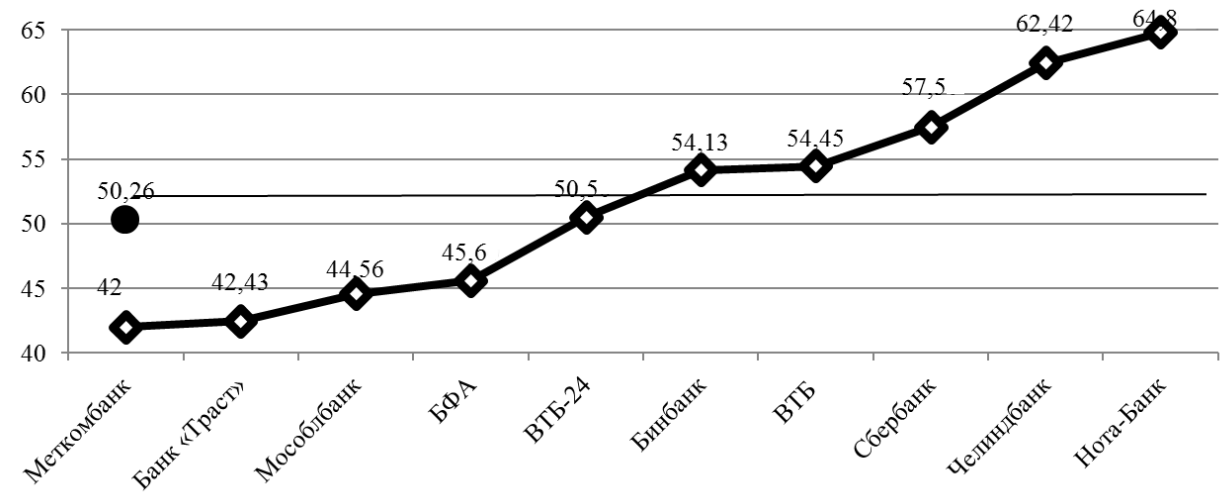
Source: Authoring

Рисунок 3

Средний возраст членов совета директоров банков

Figure 3

Average age of Board of Directors members of banks



Источник: составлено авторами

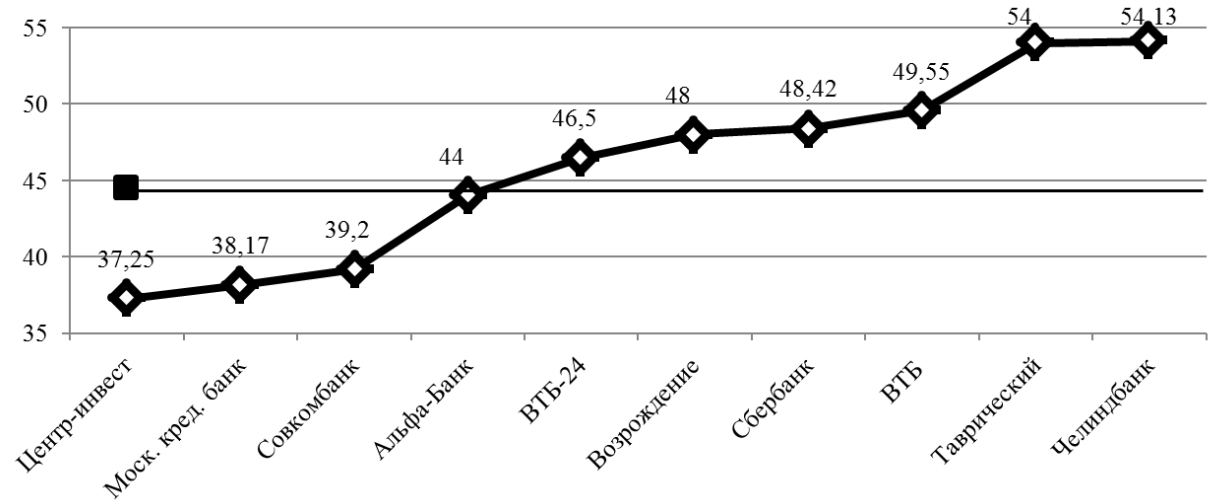
Source: Authoring

Рисунок 4

Средний возраст членов правления

Figure 4

The average age of Management Board members



Источник: составлено авторами

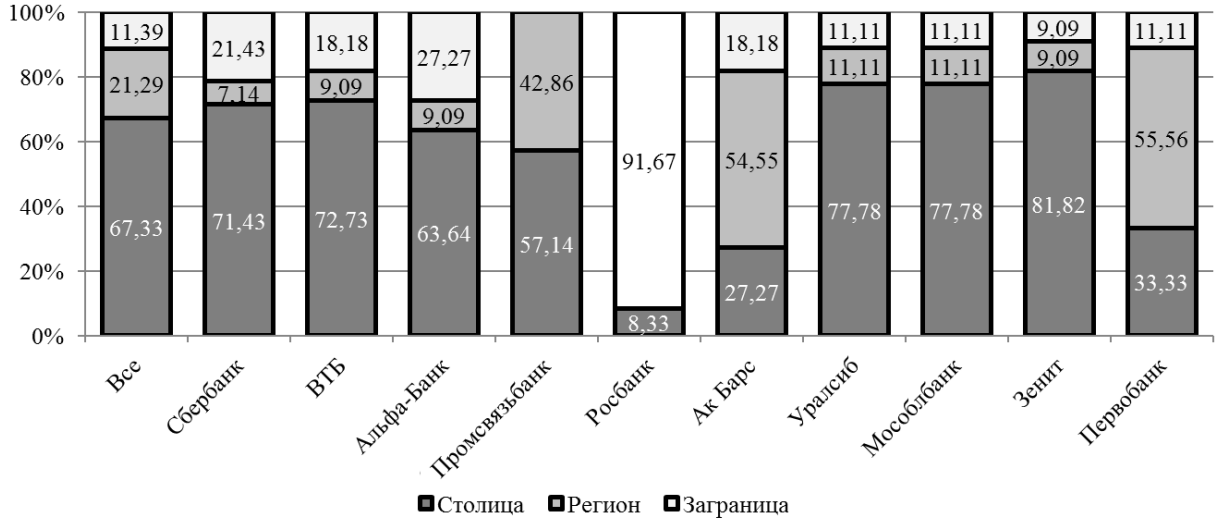
Source: Authoring

Рисунок 5

Структура членов совета директоров банков исходя из места получения образования, %

Figure 5

Structure of Board of Directors members of banks based on their education, percentage



Примечание. Здесь и в образовании членов правления учитывалось не количество, а наличие образования, полученного в вузе, исходя из географии его расположения. К «столичному» образованию отнесены вузы, расположенные в Москве, Санкт-Петербурге и Киеве. При наличии двух и более высших образований предпочтение отдавалось «столичному»; при наличии зарубежного – зарубежному образованию.
Источник: составлено авторами

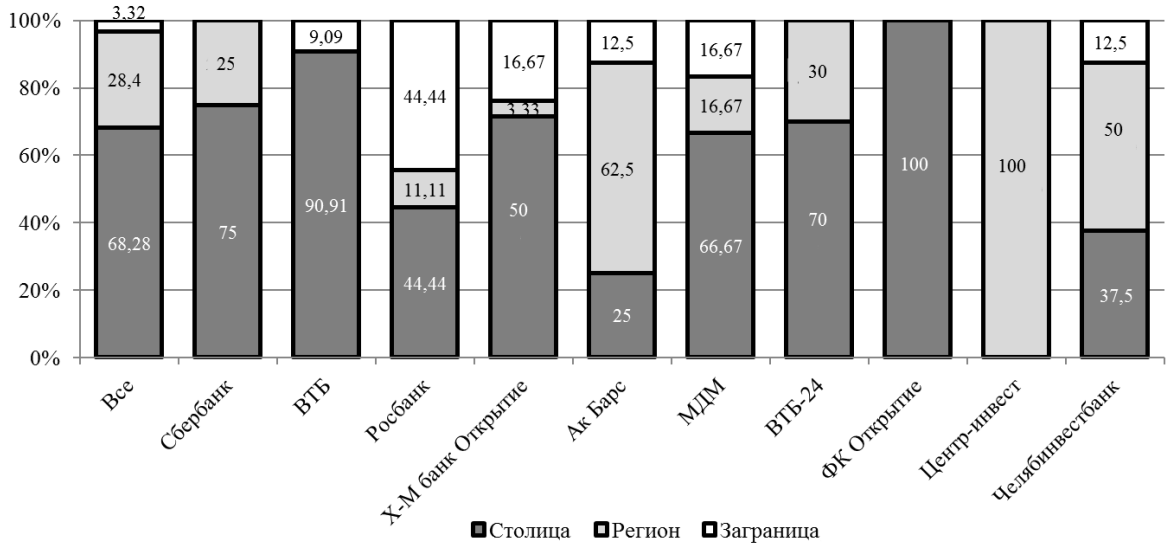
Note. Here and in the background of Management Board members, we considered the availability of higher education based on geographic location of University, rather than the number of University degree. Universities located in Moscow, St. Petersburg and Kiev were considered as higher educational institutions of capital cities. In the event of two and more University degrees, preference was given to that received in a University of a capital city, and to a foreign University degree, if any.
Source: Authoring

Рисунок 6

Структура членов правления банков исходя из места получения образования, %

Figure 6

Structure of Management Board members of banks based on their education, percentage



Источник: составлено авторами

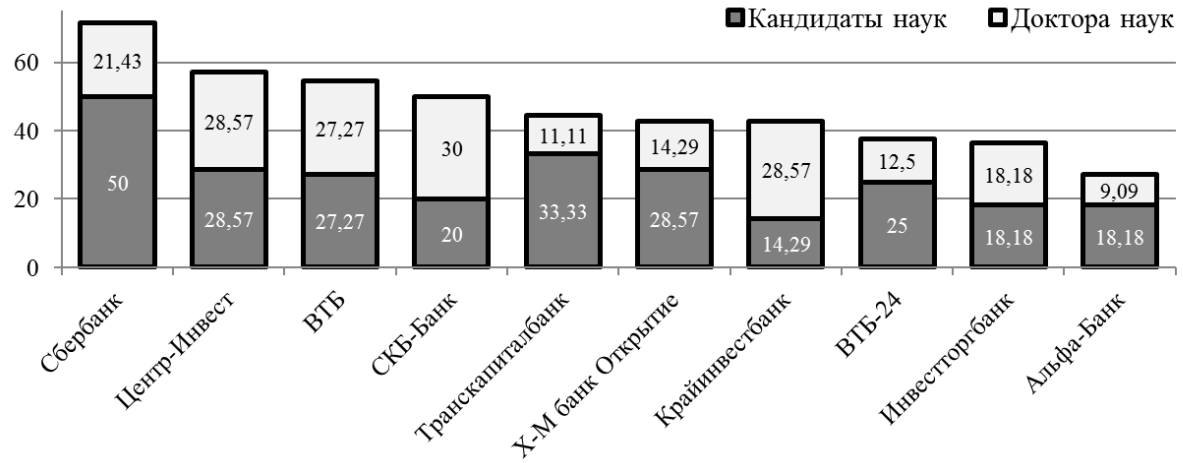
Source: Authoring

Рисунок 7

Доля членов совета директоров банков, имеющих научную степень кандидата или доктора наук, %

Figure 7

Proportion of Board of Directors members of banks having a PhD or Doctor of Sciences academic degree, percentage



Источник: составлено авторами

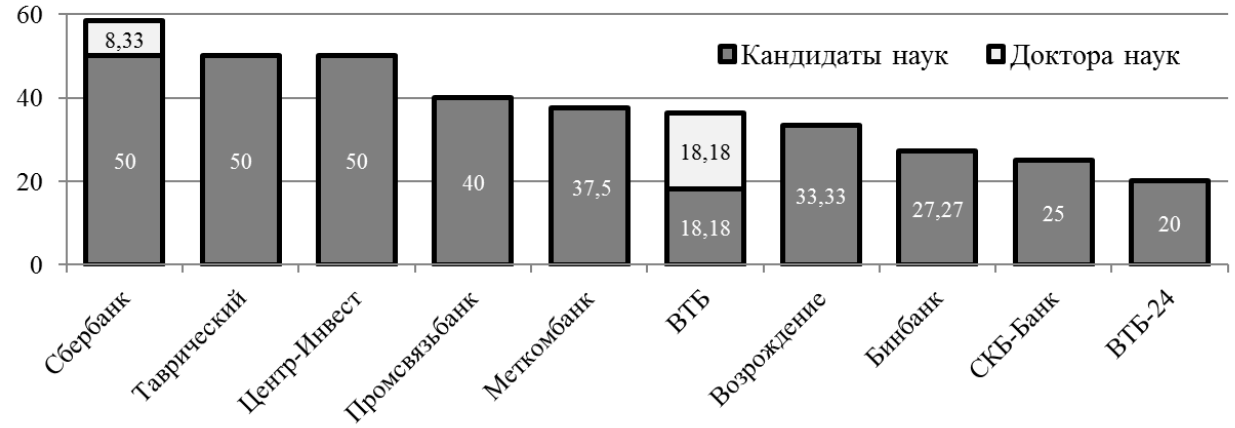
Source: Authoring

Рисунок 8

Доля членов правления банков, имеющих научную степень кандидата или доктора наук, %

Figure 8

Proportion of Management Board members of banks having a PhD or Doctor of Sciences academic degree, percentage



Источник: составлено авторами

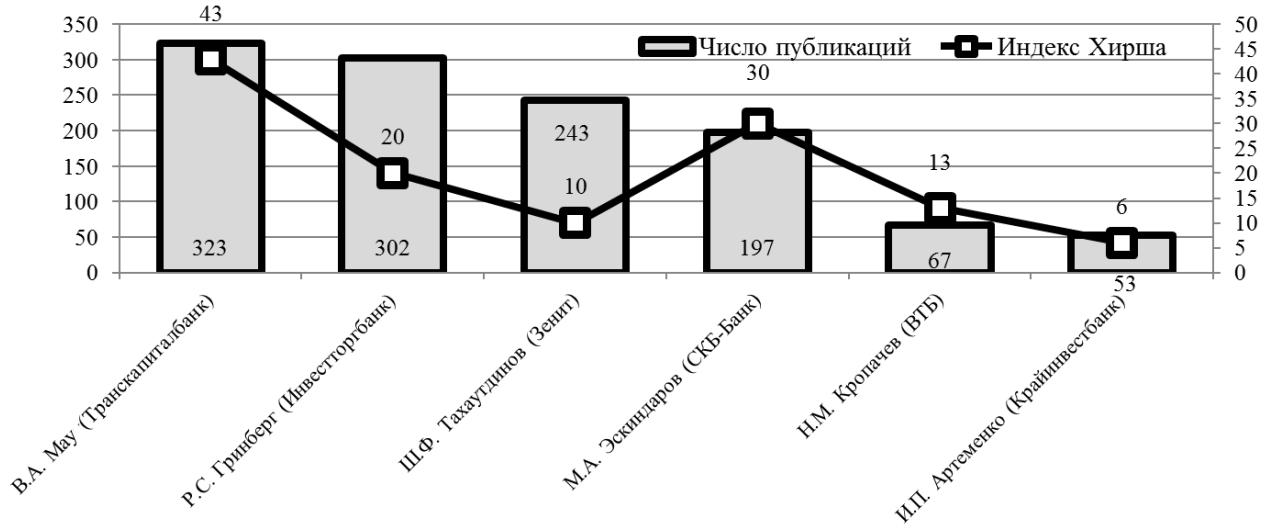
Source: Authoring

Рисунок 9

Публикационная активность некоторых топ-менеджеров банков на 09.02.2016 г.

Figure 9

Publication activity of certain top managers of banks as of 9 February 2016



Источник: составлено авторами

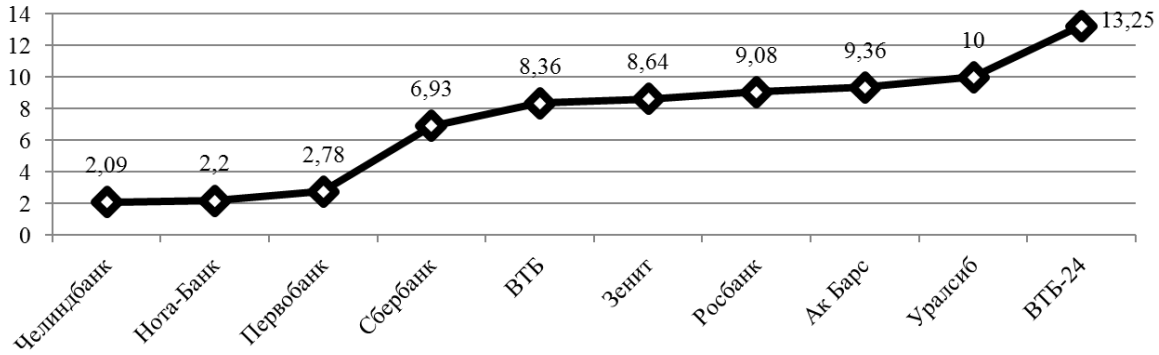
Source: Authoring

Рисунок 10

Среднее количество совмещаемых должностей членами совета директоров банков

Figure 10

Average number of concurrently held positions by Board of Directors members of banks



Примечание. В совмещаемые должности включались все отметки занятости, указанные банком в отчетности эмитента, в том числе членства в попечительских советах организаций и т.п.
Источник: составлено авторами

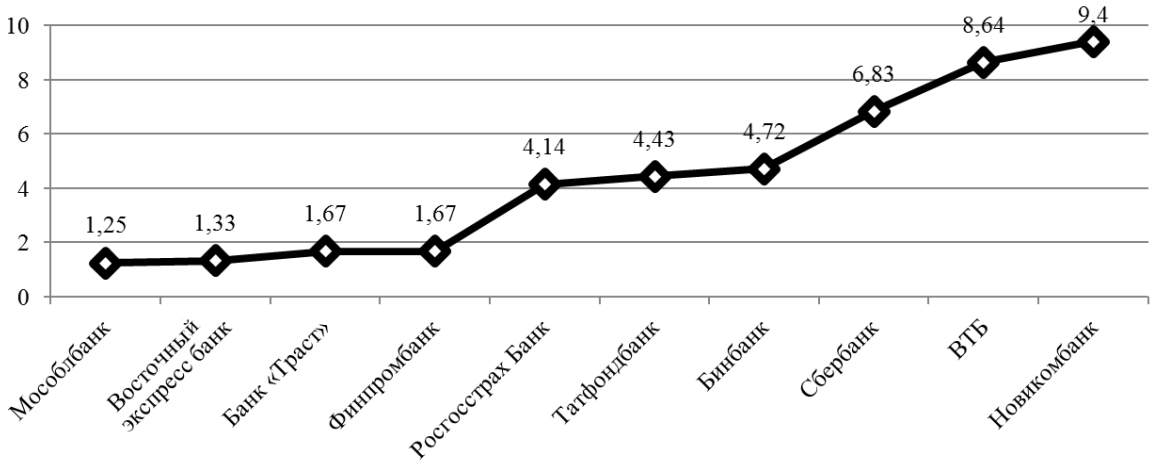
Note. The positions held concurrently include all positions indicated in the statements of the issuer, including membership in Boards of Trustees of organizations, etc.
Source: Authoring

Рисунок 11

Среднее количество совмещаемых должностей членов правления банков

Figure 11

Average number of concurrently held positions by Management Board members of banks



Источник: составлено авторами

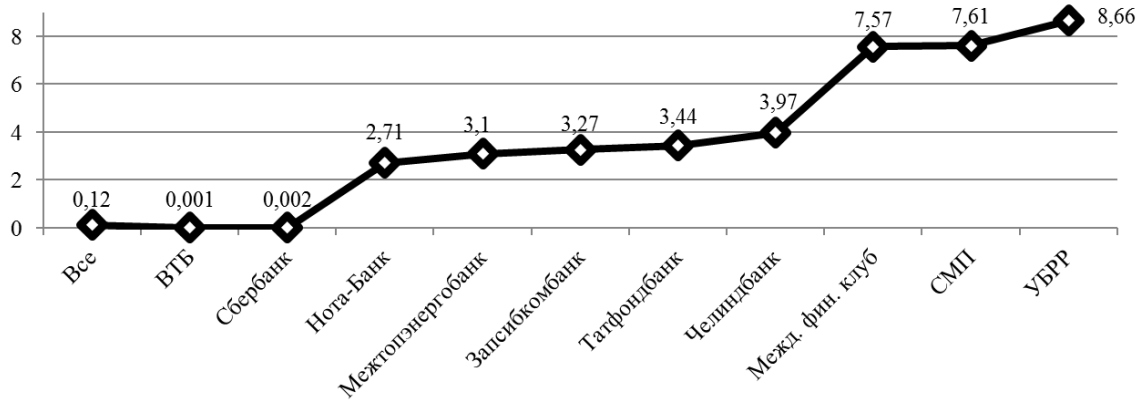
Source: Authoring

Рисунок 12

Средняя доля в уставном капитале членов совета директоров некоторых банков, %

Figure 12

Average share of members of the Board of Directors in the authorized capital of some banks, percentage



Источник: составлено авторами

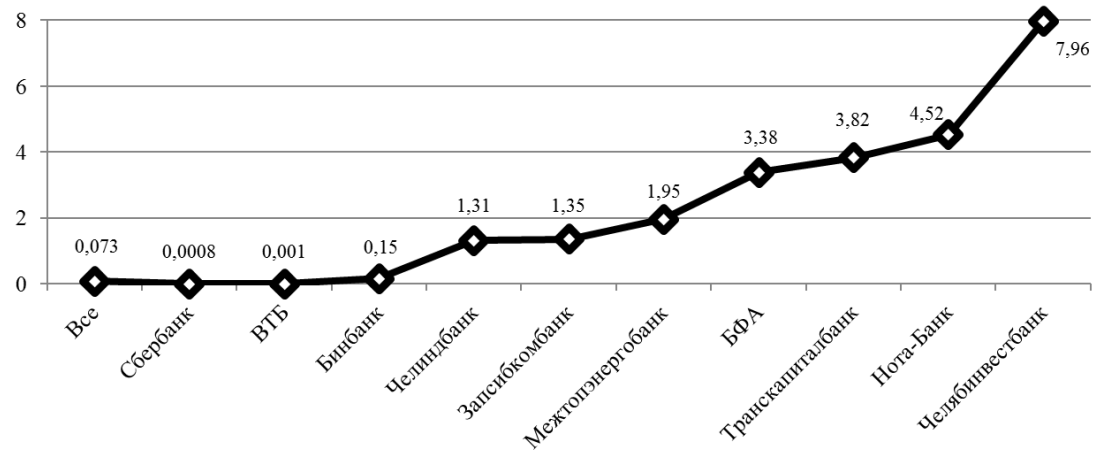
Source: Authoring

Рисунок 13

Средняя доля в собственном капитале членов правления некоторых банков, %

Figure 13

Average share of Management Board members in equity of some banks, percentage



Источник: составлено авторами

Source: Authoring

Список литературы

1. *Акимов О.М.* Базельские рекомендации по выплате вознаграждений в банках // Банковское дело. 2011. № 11. С. 61–65.

2. *Шапран В.С.* Стимулирование топ-менеджеров в зарубежных банках // Банковское дело. 2007. № 11. С. 89–93.

3. *Цикорин А.И.* Российский рынок труда банковского сектора: проблемы и пути решения // Вестник российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2010. № 6. С. 74–79.

4. *Беляйкин Д.В.* Инновационные подходы к организации экономической мотивации банковского персонала // Сибирская финансовая школа. 2011. № 2. С. 138–144.

5. *Кузнецова Д.С.* Переманивание персонала: защищать или защищаться? // Управление корпоративной культурой. 2012. № 4. С. 258–262.

6. *Мамаева М.Э., Шермухамедов О.А.* Развитие концепций в системе стратегического управления персоналом // Потенциал современной науки. 2015. № 2. С. 98–101.

7. *Аймаутова Н.Е., Ушнев С.В.* Проблемы социально-психологической подготовки руководителей среднего и высшего звена (на примере банковской деятельности) // Вестник Российского университета дружбы народов. 2004. № 1. С. 219–236.

8. *Голубев С.С.* Формирование долгосрочных систем мотивации персонала // Банковское дело. 2014. № 9. С. 59–64.

9. *Козлова О.А.* Особенности трудовых отношений сотрудников банка // Современное общество и право. 2015. № 2. С. 89–93.

10. *Титова Е.К.* Как становятся топ-менеджером банка? // Банковское дело. 2011. № 9. С. 58–59.

11. *Щерба И.И., Гончаров Д.А.* Премирование как фактор повышения мотивации сотрудников банковской сферы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2015. № 9. С. 118–120.

12. *Нащекин А.Б., Зинкевич В.А., Насибян С.С., Черкашенко В.Н.* Ментальный капитал банка // Банковское дело. 2008. № 1. С. 69–75.

13. *Дроздова А.А.* Роль человеческого капитала в эффективности функционирования банковского сектора // Наука и современность. 2014. № 32-2. С. 145–150.

14. *Глухов В.В., Останин В.А., Рожков Ю.В.* К дискуссии об экономической природе и сущности человеческого капитала // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. № 4. С. 19–27.

15. *Кругликова Е.В.* Банковский сектор в условиях финансовой глобализации // Экономика и предпринимательство. 2015. № 11-2. С. 58–63.

16. *Исраилов Б.Е.* Вопросы управления банковскими рисками в эффективной системе корпоративного управления // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2015. № 3. С. 194–202.

17. *Молохов А.В.* О гражданско-правовой ответственности топ-менеджеров кредитных организаций // Банковское дело. 2013. № 3. С. 87–89.

18. *Ким С.В.* Методики оценки конкурентных позиций банка // Актуальные вопросы современной науки. 2015. № 1. С. 87–91.

19. *Ровенский Ю.А.* К вопросу формирования и укрепления социальных приоритетов институтов банковской системы России // Плехановский научный бюллетень. 2015. № 2. С. 78–111.

20. *Howcroft B.* Staff Perceptions of Service Quality in a UK Clearing Bank: Some empirical findings. *International Journal of Service Industry Management*, 1993, vol. 4, no. 4.

21. *Littlefield D.* Banking Futures Depend on Staff Employability. *People Management*, 1995, vol. 1, no. 21, pp. 15–27.

22. *Эзрох Ю.С.* Частично монопольные возможности госбанков: как и зачем их использовать? // Банковское дело. 2015. № 2. С. 74–80.

23. *Якунин С.В.* Подходы к регулированию деятельности банков на рынке ценных бумаг и необходимость их изменения // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2011. № 2. С. 185–187.

ISSN 2311-8709 (Online)
ISSN 2071-4688 (Print)

Banking

AN EMPIRICAL STUDY OF THE QUALIFICATION AND EFFICIENCY OF TOP MANAGERS OF RUSSIAN BANKS

Yurii S. EZROKH[a,•], Saniya O. KARANOVA[b]

[a] Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russian Federation
ezroh@rambler.ru

[b] Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russian Federation
sunnysaniya@rambler.ru

[•] Corresponding author

Article history:
Received 5 July 2016
Received in revised form
9 August 2016
Accepted 13 September 2016

JEL classification: G21

Keywords: banking personnel, management board, Board of Directors, bank

Abstract

Importance The article, for the first time in the Russian Federation, presents a comprehensive investigation of qualification characteristics like age, experience, education, academic degree, a ratio of remuneration and key performance indicators, the number of shared positions of top managers (members of Management Board and Board of Directors) of Russian credit institutions, based on a wide array of aggregated quantitative data.

Objectives The aim is to obtain indicators characterizing skills and performance of senior executives, to analyze them and develop proposals to improve the operating efficiency of domestic banks.

Methods The study rests on financial statements of fifty banks incorporated as open joint stock companies (PAO) and included in the Top 116 banks of the Russian banking system ranked by total assets as of Q2 2015, using traditional economic and mathematical methods.

Results We studied job descriptions of top managers of the banks and substantiated certain proposals, i.e. to make mandatory the public disclosure of information about top managers of all Russian banks; to limit the income of top managers of State-owned banks at the State level; to establish relationship between the income of top managers and financial results of banks; to introduce a differentiated bonus-awarding procedure for top managers using banks' own shares, etc.

Conclusions and Relevance The findings may be useful for the Bank of Russia to develop and strengthen the national banking system, and for credit institutions to increase their commercial efficiency.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2016

References

1. Akimov O.M. [Basel recommendations on remuneration in banks]. *Bankovskoe delo = Banking*, 2011, no. 11, pp. 61–65. (In Russ.)

2. Shapran V.S. [Incentives for top managers in foreign banks]. *Bankovskoe delo = Banking*, 2007, no. 11, pp. 89–93. (In Russ.)

3. Tsikorin A.I. [The Russian labor market of the banking sector: Problems and solutions]. *Vestnik rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta im. G. V. Plekhanova = Bulletin of Plekhanov Russian University of Economics*, 2010, no. 6, pp. 74–79. (In Russ.)

4. Belyaikin D.V. [Innovative approaches to economic motivation of bank employees]. *Sibirskaya finansovaya shkola = Siberian Financial School*, 2011, no. 2, pp. 138–144. (In Russ.)

5. Kuznetsova D.S. [Enticement of employees: To defend someone or oneself?]. *Upravlenie korporativnoi kul'turoi = Management of Corporate Culture*, 2012, no. 4, pp. 258–262. (In Russ.)

6. Mamaeva M.E., Shermukhamedov O.A. [Concept development in the system of strategic human resource management]. *Potentsial sovremennoi nauki = Potential of Modern Science*, 2015, no. 2, pp. 98–101. (In Russ.)

7. Aimautova N.E., Ushnev S.V. [Problems of socio-psychological training of mid- and top-level executives (the banking business case)]. *Vestnik Rossiiskogo universiteta druzhby narodov = RUDN University Bulletin*, 2004, no. 1, pp. 219–236. (In Russ.)

8. Golubev S.S. [Creating the long-term incentive systems of employee engagement]. *Bankovskoe delo = Banking*, 2014, no. 9, pp. 59–64. (In Russ.)

9. Kozlova O.A. [Specifics of labor relations in banks]. *Sovremennoe obshchestvo i pravo = Modern Law and Society*, 2015, no. 2, pp. 89–93. (In Russ.)

10. Titova E.K. [How to become a top manager of a bank?]. *Bankovskoe delo = Banking*, 2011, no. 9, pp. 58–59. (In Russ.)

11. Shcherba I.I., Goncharov D.A. [Bonuses as a factor of increasing the motivation of banking sector employees]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika = Economy and Business: Theory and Practice*, 2015, no. 9, pp. 118–120. (In Russ.)

12. Nashekin A.B., Zinkevich V.A., Nasibyan S.S., Cherkashenko V.N. [Mental capital of the bank]. *Bankovskoe delo = Banking*, 2008, no. 1, pp. 69–75. (In Russ.)

13. Drozdova A.A. [The role of human capital in the effective functioning of the banking sector]. *Nauka i sovremennost' = Science and Modernity*, 2014, no. 32-2, pp. 145–150. (In Russ.)

14. Glukhov V.V., Ostanin V.A., Rozhkov Yu.V. [On the polemic about the economic nature and essence of human capital]. *Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii = Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy*, 2014, no. 4, pp. 19–27. (In Russ.)

15. Kruglikova E.V. [The banking sector under financial globalization]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economy and Entrepreneurship*, 2015, no. 11-2, pp. 58–63. (In Russ.)

16. Israilov B.E. [Management of banking risks within the system of efficient corporate governance]. *Nauchnoe obozrenie. Seriya 1: Ekonomika i pravo = Science Review. Series 1: Economics and Law*, 2015, no. 3, pp. 194–202. (In Russ.)

17. Molokhov A.V. [On civil liability of top managers of credit institutions]. *Bankovskoe delo = Banking*, 2013, no. 3, pp. 87–89. (In Russ.)

18. Kim S.V. [Methods to assess competitiveness of the bank]. *Aktual'nye voprosy sovremennoi nauki = Urgent Issues of Modern Science*, 2015, no. 1, pp. 87–91. (In Russ.)

19. Rovenskii Yu.A. [On setting and strengthening the social priorities of institutions of the Russian banking system]. *Plekhanovskii nauchnyi byulleten' = Scientific Bulletin of Plekhanov Russian University of Economics*, 2015, no. 2, pp. 78–111. (In Russ.)

20. Howcroft B. Staff Perceptions of Service Quality in a UK Clearing Bank: Some empirical findings. *International Journal of Service Industry Management*, 1993, vol. 4, no. 4.

21. Littlefield D. Banking Futures Depend on Staff Employability. *People Management*, 2005, vol. 1, no. 21, pp. 15–27.

22. Ezrokh Yu.S. [Partially monopolistic capabilities of State-owned banks: How and why to use them?]. *Bankovskoe delo = Banking*, 2015, no. 2, pp. 74–80. (In Russ.)

23. Yakunin S.V. [Approaches to regulation of banks's operations in the securities market and the need to change them]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta = Vestnik of Saratov State Socio-Economic University*, 2011, no. 2, pp. 185–187. (In Russ.)