

Нестеренко Е.А.

УДК 336.71

**ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ КУЛЬТУР НА ФОРМИРОВАНИЕ  
БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

В научной дискуссии о межкультурном менеджменте преобладают общие исследования, ориентированные на культуру. Мало кто занимается особенностями менеджмента, вероятно, предполагая (хотя это и не сказано), что межкультурные нормы менеджмента равным образом действуют в отношении всех отраслей. Для сферы финансовых институтов необходимо, однако, показать, что наряду с национальными культурами, определяемыми специфическими системными принципами, и их влиянием на культуру предприятия и менеджмента, необходимо учитывать специфические банковские национальные и интернациональные (выходящие за пределы одной страны) нормы и правила. Только из взаимодействия обоих источников вытекают характеристики межкультурного банковского менеджмента.

Что касается системных принципов, то в отношении финансовых институтов и их продуктов, прежде всего денег и кредитов, нужно исходить из религиозных, и тем самым исторических, а также социально-политических истоков. Так, например, запрещение взимания процентов христианской церковью оказало серьезное влияние на сделки по денежным ссудам и их технологию и, исходя из этого, на экономическое развитие вплоть до сегодняшнего имиджа банков и даже сверх того. Данное запрещение, направленное в принципе лишь на ростовщическую эксплуатацию бедственного положения отдельных людей, действовало, однако, в целом, не призвая продуктивность капиталовложений. Каким образом еще сегодня сказывается аргументация в пользу канонического запрещения, показывает дискуссия о «Ростовщичестве в международных кредитных сделках». Приведем цитату из вышедшего в 1993 году лексикона экономической этики: «Не каждый процент, который соглашаются платить развивающиеся страны, отвечает требованиям рынка и является поэтому этически оправданным. Вследствие экстремальной бедности данные страны могут быть просто вынуждены брать кредиты на любых условиях, чтобы выжить. Аргумент, что они добровольно взяли на себя долговые обязательства, не может быть абсолютно убедительным. Тот, кого шантажируют, не платит добровольно».

В некоторой зависимости от этого, но, прежде всего, как следствие различных нефтяных кризисов и порожденной ими проблематики нефтедолларов лишь в последние годы в различных исламских государствах, таких как Египет, Иордания, Саудовская Аравия, Дубай (ОАЭ), Бахрейн, а также и в некоторых западных странах, были созданы так называемые исламские банки. Их идеал основывается на шариате, то есть на праве, вытекающем из Корана, в соответствии с которым строго запрещено брать проценты или торговать ими. Хотя первоначальное толкование было направлено только на запрещение ростовщических процентов, исламские школы права пришли к мнению о том, что необходимо в целом запретить требовать цену за использование кредита. С этой точки зрения денежные ссуды исламских банков разрешены лишь в виде участия в экономических предприятиях на основе разделения прибыли и убытков между банками и их клиентами.

Точно так же религиозные корни и вытекающий из этого общественный консенсус в качестве системного принципа характеризуют японский банковский менеджмент, для которого определяющими являются четыре фазы новейшей истории. Сначала вступление Японии в промышленный век в рамках реформы Мейдзи (Meiji) в 1882 году, которая способствовала открытию страны. Затем довоенный период, характеризовавшийся «Zaibatsu» (цайбатсу), то есть конгломератами с абсолютным контролем японской промышленности, которые управлялись банками. Послевоенный период характеризовался сначала сильным влиянием Соединенных Штатов на японскую банковскую структуру, то есть преобразованием существовавшей ранее системы универсальных банков в систему раздельных банков (Trennbankenlandschaft). Последний период японской банковской системы является периодом упадка, вызванного тем, что лопнула экономика «Bubble – Economy» (экономика мыльных пузырей), которая привела к гипертрофированному сектору недвижимости с банкротствами во всех банковских группах, сопровождавшихся коррупционными аферами, влиянием мафии и оспариванием основополагающих элементов культуры. Банковское дело Японии всегда характеризовалось явно выраженным менеджментом «Relationship», который определялся принадлежностью к определенной группе («Keiretsu» – кайретсу), личными связями или густой сетью обязательств. Основой солидных и долгосрочных отношений с клиентами является взаимное участие в предприятиях, что препятствовало также недружественной покупке предприятий. Существует четкая иерархия не только в менеджменте, но и среди самих банков. Крупные «City Banks» имеют наибольший престиж, за ними идут трастовые банки и банки долгосрочного кредита. Банки ценных бумаг являются сепаратной кастой вне игры могущественных Сити-банков.

Японию можно назвать типичным примером явного влияния культуры страны на культуру менеджмента. Система оплаты и продвижения по службе основывается, как и прежде, на старшинстве и в меньшей степени на эффективности работы, выполняемой отдельным сотрудником. Вследствие этого посредственным, но лояльным сотрудникам удается получать руководящие посты. Одновременно это приводит также к тому, что сотрудники, желающие сделать карьеру, почти всегда готовы подчиняться, всячески стараются не допустить ошибку, но, с другой стороны, в очень небольшой степени склонны к инновациям.

Для иностранных банковских менеджеров крайне сложно проникнуть в переплетение отношений японской «Keiretsu» (кайретсу). Даже если иностранные банки предлагают предприятиям более дешевую

ссуду «spread lending» на основе своп, предприятия предпочитают ссуду «prime rate lending» на более дорогой TIBOR – основе (Tokyo Interbank Offered Rate), чтобы не рассердить данный банк. Несмотря на недостаточную готовность японских банков к инновациям, в последнее время, правда в очень важных сферах банковской деятельности, явно наметилась тенденция к становлению бизнеса с иностранными банками, а именно в сфере инвестиционных банковских операций, в области Asset-менеджмента, банковских хранилищ (сейфов) и дериватных инструментов. Этому способствуют не в последнюю очередь сформировавшиеся за границей японские менеджеры, которые в возрастающей мере готовы порвать с традиционным японским деловым поведением и исконными предпринимательскими культурами.

Наряду с культурными особенностями, основывающимися на религиозных, социальных и исторических системных принципах, на банковский менеджмент влияют также интернациональные правила банковского дела. Банковские услуги характеризуются прежде всего их технологией, условиями и правовыми основами. В отличие от промышленных товаров, товар деньги и кредит является более или менее однородным, что делает возможным его глобальное нормирование (стандартизацию). Это привело к тому, что международные аккредитивные сделки во всем мире осуществляются по «Единым правилам и принципам для документарных аккредитивов – ERA» Международной торговой палаты в Париже. Иначе обстоит дело с ситуацией в индивидуальных платежных операциях, так как здесь все еще преобладают национальные платежные привычки. Так, например, США, Канада, Япония и Соединенное Королевство являются странами, где расчеты производятся в основном по кредитным карточкам, в то время как во Франции и Нидерландах это средство платежа практически не имеет значения. Чеки широко используются в США, Франции, Соединенном Королевстве и Канаде. В Германии, Австрии и Швейцарии, напротив, как и прежде, преобладают безналичный расчет и расчеты в порядке инкассо, осуществляемые банками.

Различные правила и технические приемы имеются главным образом в том случае, если речь идет о таких обусловленных местными условиями рынках, как фондовые и дериватные биржи. В зависимости от страны различия заключаются в технике торговли (например, системы «свободный I биржевой торг» или «делатель рынка»), в организации надзора, разрешенных инструментах, размерах рынка, клиринге и т. д. Насколько как раз в этой сфере техника может способствовать переменам в области культуры, показывает поступательная компьютеризация бирж, в результате которой биржевое дело переживает коренные системные перемены. Операции, осуществлявшиеся до сих пор на фондовых биржах биржевыми торговцами при их непосредственном присутствии, производятся на электронных биржах с помощью компьютеров, превращаясь тем самым в анонимные и «отчужденные от человека», следствием чего является социальный демонтаж до сих пор пользовавшейся уважением, зачастую даже окруженной неким мистическим ореолом, профессии биржевика.

В то время как в случае первого приведенного нами примера, а именно нормированного (стандартизированного) во всем мире аккредитива, знание продукта и процедуры работы с ним не предьявляет какие-либо иные межкультурные требования относительно национальной специфики, данные требования являются крайне важными на рынках с различными правилами (то есть различными торговыми обычаями, порядком, деловой практикой). Межкультурные способности менеджмента требуются, наконец, для типичных в банковской сфере коллективных операций. Примером этого являются прежде всего кредитные консорциумы и консорциумы, занимающиеся размещением выпуском ценных бумаг. Такого рода консорциумы как «общества, организованные для проведения отдельных операций или временные товарищества» состоят всегда из нескольких банков различных стран, которые сотрудничают в определенной иерархии (банк, возглавляющий консорциум; андеррайтер; Selling Group) для мобилизации капитала для государств, предприятий определенной страны, но также и для международных банков развития. Предпосылкой для успешного заключения и осуществления международных операций консорциумов является основывающееся большей частью на многолетнем сотрудничестве доверительное отношение, для создания и поддержания которого требуются межкультурная экспертиза и чутье. Это относится также к уже упомянутым совместным предприятиям как совместным основаниям нескольких интернационально ориентированных коммерческих банков, деятельность которых заключается в совместном обслуживании иностранных рынков и финансировании развития. Немало этих совместных предприятий, число которых оценивается в несколько сотен, потерпело неудачу из-за межкультурной несовместимости – впрочем, не только из-за нее. Сказанное выше относится также к объединениям (слияниям), выходящим за пределы одной страны, число которых по сравнению с едва ли еще обозримыми национальными слияниями в банковской сфере является скорее незначительным. Это объясняется не в последнюю очередь также несовместимыми культурами, как это, например, совершенно очевидно имело место при неудавшемся слиянии одного крупного голландского банка с бельгийским.

Происходившие до сих пор международные слияния осуществились через континентальные универсальные банки с целью представления в Лондонском финансовом центре экспертами в области инвестиционных банковских операций. Это привело в 1995 году к волне покупок британских инвестиционных банков и коммерческих банков (Merchantbanken). Так, например, голландская группа ING приобрела Barings Bank, попавший в затруднительное положение из-за фьючерсных спекуляций, а швейцарский Schweizerische Bankverein S.G. Warburg, и Dresdner Bank (Германия) приобрели Kleinwort Benson.

Банковский менеджмент требует юридической экспертизы, выходящей за рамки одной страны, ведь банковское законодательство и законы в сфере надзора значительно отличаются друг от друга в разных

странах, несмотря на все усилия по их согласованию, как, например, в рамках норм (принципов) законодательства ЕС в области банковского дела.

Поэтому каждый менеджер, отправляющийся на работу в другую страну, должен приобрести необходимые знания о правовых основах банковского и биржевого дела в данной стране, если он не хочет вступить в конфликт с ее правовой культурой. Чтобы обеспечить соблюдение права и закона во всех филиалах в различных странах, в том числе и с точки зрения всего банка, были созданы – отчасти на основе законодательного предписания – специальные департаменты «Compliance Departments», задачей которых является общий контроль над осуществлением банковских сделок в соответствии с законом, и предотвращение преимущественного положения инсайдеров в биржевой сфере. От сотрудников этих органов требуется межкультурная компетенция в такой же высокой степени как и от всего отдела ревизии, который, в зависимости от организации работы банка, может быть в большей или меньшей мере децентрализован. Но ревизия на месте всегда контролируется и дополняется центральной ревизией, которая может успешно справляться со своей контролирующей деятельностью только в том случае, если она в состоянии понять все возможные грани межкультурных взаимосвязей. Сегодня к ним относятся также имеющие различную степень распространения (в зависимости от сферы культуры) формы подкупа, коррупции, промышленного шпионажа, отмывания денег и т. д. Требование развития межкультурной компетенции, в идеальном виде идущее в ногу с контролируруемыми банками, относится также к государственному ведомству по контролю над банковской деятельностью, не в последнюю очередь в странах ЕС, которые договорились о контроле «Home Country Control». Наряду со многими другими обстоятельствами именно недостаточная межкультурная компетенция различных контрольных инстанций послужила причиной того, что, во-первых, вообще имел место чрезвычайный и в высшей степени криминальный прецедент с Bank of Commerce and Credit International (BCCI) и, во-вторых, что прошло так много времени, пока эта история не была раскрыта. Кажется, что первые неполадки этого банка, имевшего филиалы в 69 странах, зарегистрированного в Люксембурге, но действовавшего из Лондона, произошли уже в 1985 году, и лишь в 1991 году институт был закрыт по всему миру. Материальные убытки оцениваются в сумму более двух миллиардов долларов, а нематериальные убытки, касающиеся, прежде всего, международной банковской культуры, точно так же огромны и заключаются не в последнюю очередь в негативном обратном влиянии на похожие, но вполне надежно управляемые институты.

Таким образом, двумя принципиально различными и индуцированными законодателями после мирового экономического кризиса тридцатых годов банковскими системами являются система отдельных (специализированных) банков в соответствии с англосаксонским правом и система универсальных банков в немецкоязычных странах. Различная культура этих систем, развивавшаяся в течение десятилетий, оказала глубокое и не так быстро преодолимое на практике влияние на финансовые рынки, на оперирующие на них банки и на их клиентов. Для универсального банка естественным процессом является трансформация вкладов в кредиты внутри собственного банка, в результате чего рынок новых ценных бумаг имеет место на рынке ссудных капиталов (средне- и долгосрочных кредитов), а внутри соответствующего банка.

#### **Источники и литература:**

1. Банковские операции : учеб. пособие / под ред. Ю. И. Коробова. – М. : Магистр, 2007.
2. Банковское дело : современная система кредитования : учеб. пособие / О. И. Лаврушин, О. Н. Афанасьева, С. Л. Корниенко; под ред. засл. деят. науки О. И. Лаврушина. – М. : Кнорус, 2005.
3. Кузьмин А. Л. Организационная культура и управление фирмой / А. Л. Кузьмин. – М., 1995.
4. Морсман Э. Кредитный департамент банка : организация эффективной работы / Э. Морсман; пер. с англ. А. И. Савельев. – М. : Альпина Паблишер, 2003.
5. Сухов М. И. Повышение качества банковской деятельности: резервы совершенствования стандартов регулирования / М. И. Сухов // Деньги и кредит. – 2008. – № 2.
6. Шустер Л. Межкультурный банковский менеджмент / Л. Шустер. – СПб. : Изд-кий дом «Бизнес-пресса», 2009.