



Научно-учебная группа анализа  
репутационных эффектов топ-  
менеджмента банков

НИУ ВШЭ

Пермь  
2025

# Темная сторона межбанковских связей: банковская эффективность до отзыва лицензий у связанных банков

Владимир Иванов

Максим Смирнов



Научно-учебная группа анализа  
репутационных эффектов топ-  
менеджмента банков

Темная сторона межбанковских  
связей: банковская  
эффективность до отзыва  
лицензий у связанных банков

Актуальность исследования

2

## Актуальность

Начиная с 2013 г., Центральный Банк России проводит политику оздоровления банковского сектора РФ

**894**



**306**

действующих банка в 2013 г.

действующих банков в 2025 г.

Топ-менеджеры санируемых банков попадают в «черный список», а их деловую репутацию ЦБ РФ признает неудовлетворительной. К 2020 г. список включал **7182** директора<sup>1</sup>

Если эти директора ранее состояли в советах одновременно нескольких банков, они могли передавать отрицательные практики и компетенции в другие банки, в т.ч. те, которые не подвергались санации

<sup>1</sup> Проверено на основе информации агентства «Интерфакс», <https://www.interfax.ru/business/753585>



Научно-учебная группа анализа  
репутационных эффектов топ-  
менеджмента банков

Темная сторона межбанковских  
связей: банковская  
эффективность до отзыва  
лицензий у связанных банков

Исследовательский вопрос

3

## **Какое влияние деловая репутация члена совета директоров санированного банка оказывает на результаты деятельности других банков, с которыми этот директор был профессионально связан до отзыва лицензии?**

**Гипотеза:** неудовлетворительная деловая репутация члена совета директоров банка  
**негативно** влияла на результаты деятельности функционирующих банков, в которых  
директор работал или с которыми он был связан через свои профессиональные контакты  
до отзыва лицензии



Деловая репутация топ-менеджмента (возраст, срок пребывания в должности, независимость, упоминаемость в СМИ и др.) является важным фактором эффективности и конкурентоспособности банков (Hambrick and Mason, 1984; Milbourn, 2003; Bhagat and Bolton, 2008; Horváth and Spirollari, 2012; Haque, 2017)

Связи между банками рассматривались преимущественно через их финансовые взаимодействия (Boss et al., 2006; Iori et al, 2008; Cont et al., 2012; Craig, von Peter, 2014; Hautsch et al., 2014)

В рамках НУГ анализа репутационных эффектов топ-менеджмента банков :

**«The Influence of Bank Board Members' Business Reputation on Company Performance»:**

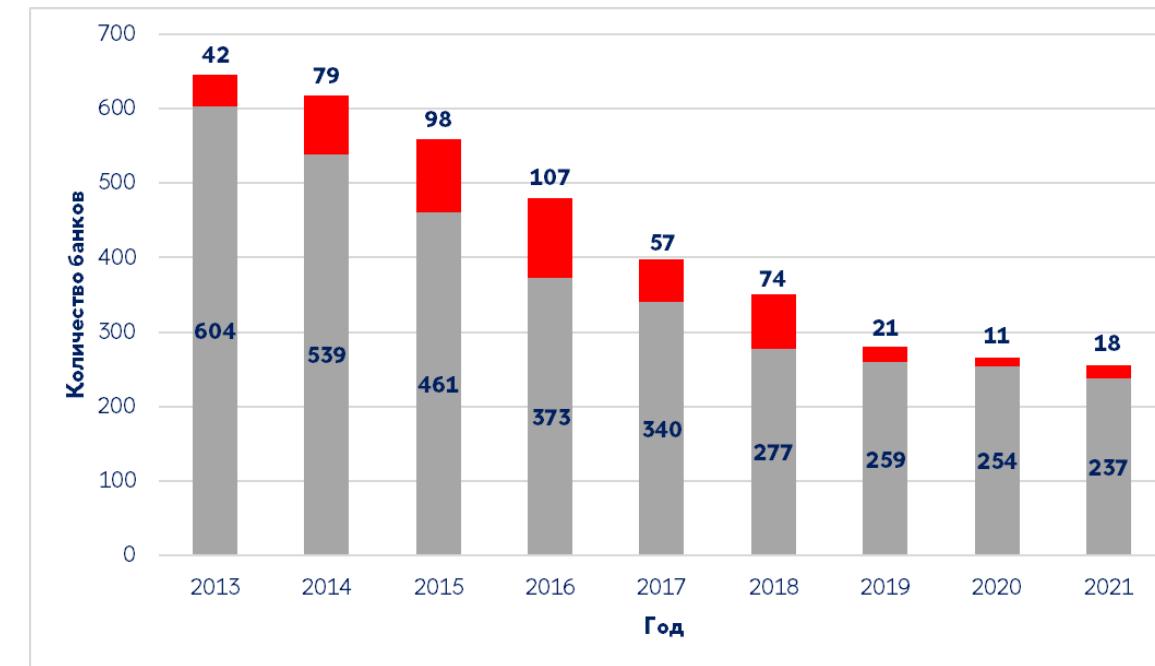
влияние неудовлетворительной деловой репутации директоров банков на эффективность связанных компаний



## База данных

- 387 действующих банков и 507 – с отозванной лицензией (реестр ЦБ РФ)
- 7238 директоров (годовые отчеты банков)
- Финансовые показатели банков (ROA, ROE, собственный капитал, чистые активы, доля кредитов фирмам среди всех выданных кредитов, доля депозитов фирм среди всех депозитов) за 2013-2021 гг. (источник: СПАРК)

Динамика количества банков





## Построение сети российских банков

**Вершины:** банки

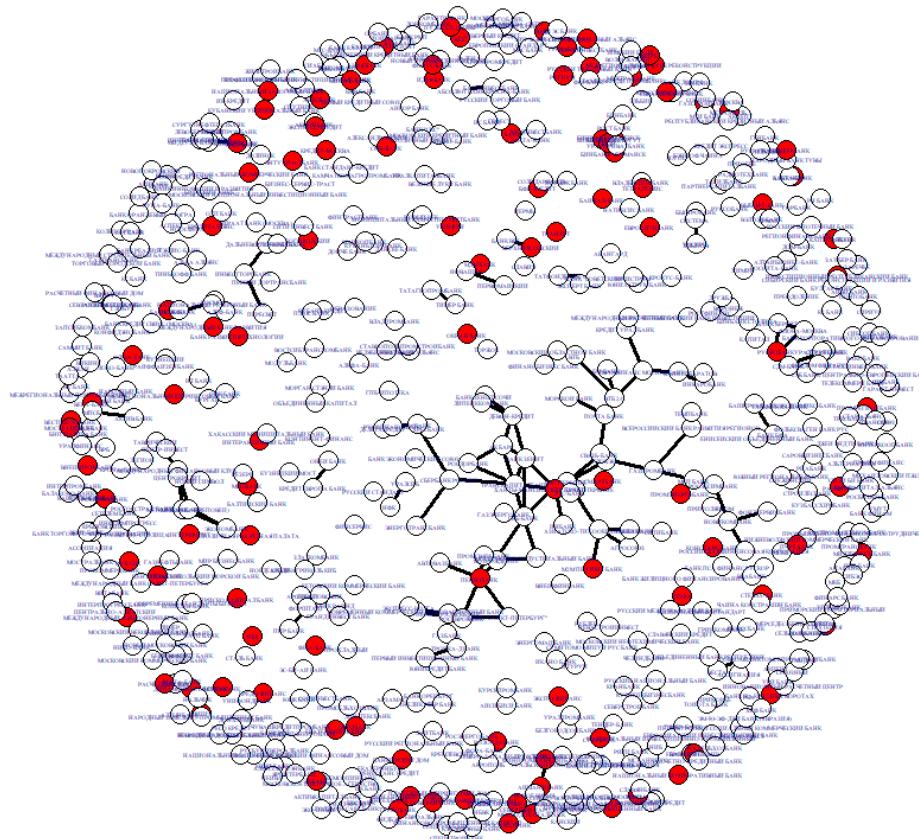
**Границы:** общие директора в советах директоров банков

**Метрики центральности** для учета положения банков в сети:

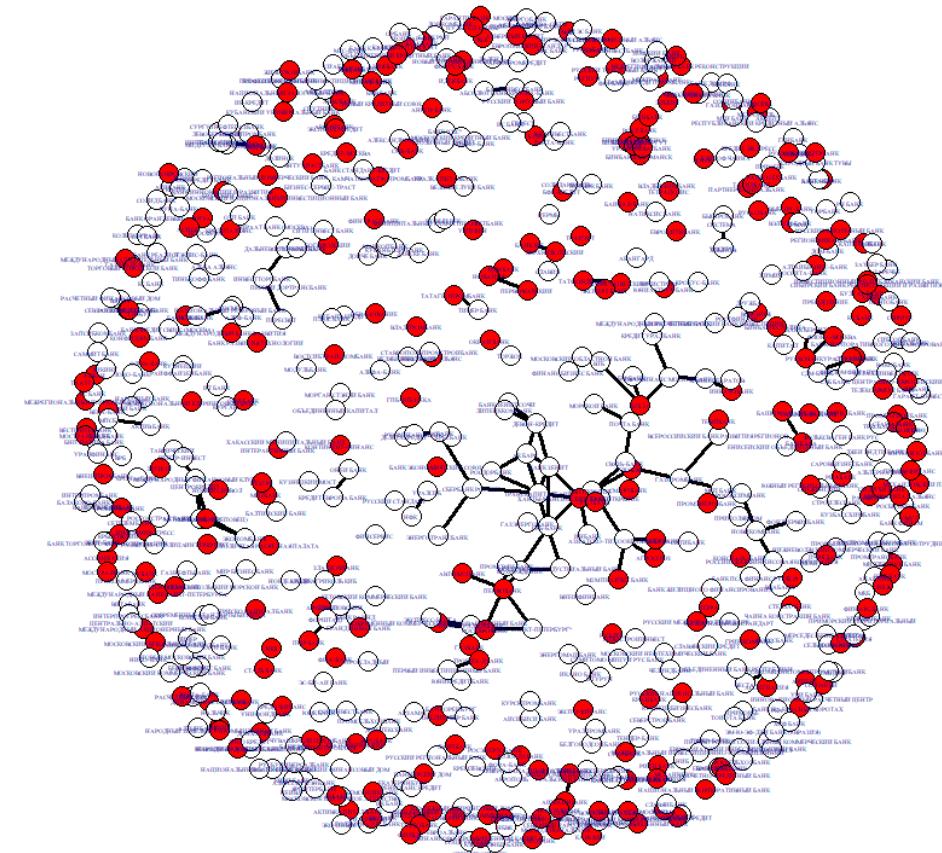
- Degree (степенная центральность) – количество прямых связей банка
- Betweenness (центральность по посредничеству) – как часто банк выступает посредником между двумя другими банками
- Harmonic Centrality (гармоническая центральность) – близость банка ко всем остальным банкам сети
- Eigenvector (центральность по собственному вектору) – как близко банк находится к важным узлам сети



2016 год (лаг 0)



2016 год (лаг 3)





## Расчет метрик связанности «хороших» и «плохих» банков

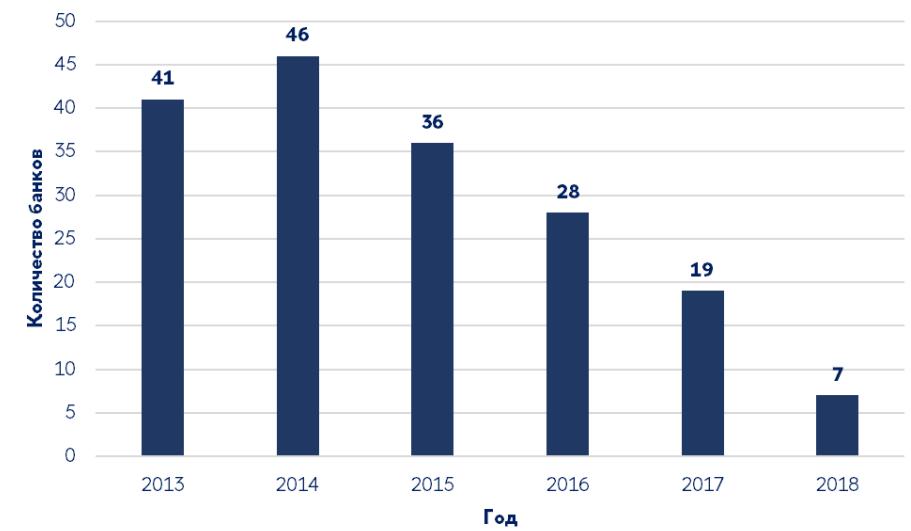
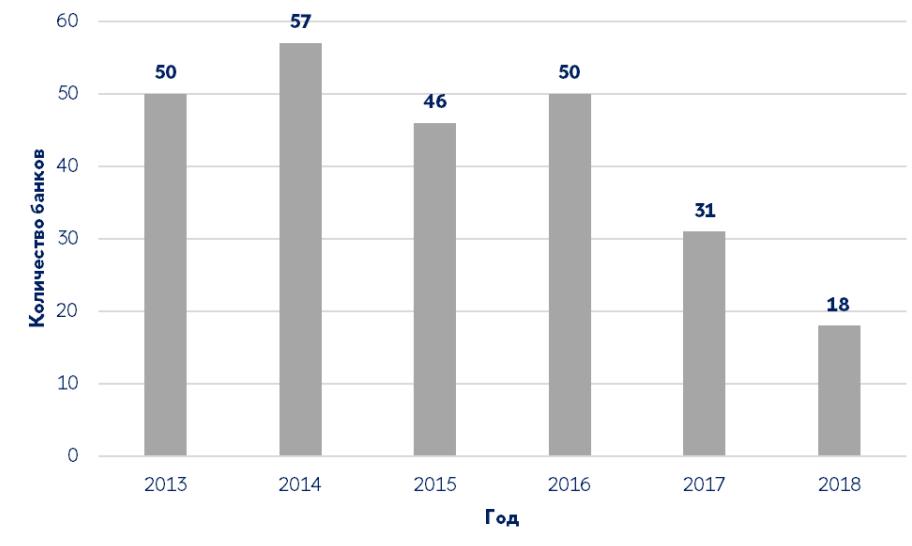
**Proximity** – расстояние от данного функционирующего банка до ближайшего санируемого банка через общих директоров в советах

Чем больше доля общих директоров в советах «хорошего» и «плохого» банков, тем больше proximity действующего банка

**Bad\_Reputation\_Degree** – количество банков имеющие связь с «плохими» банками (лаг 3):

По метрике Proximity

Чем ближе год отзыва лицензии «плохого» банка, тем больший вес имеет наличие директора из этого банка в





Переменная	Среднее	Стандартное отклонение	Минимум	Максимум
ROA	0.009	0.024	-0.202	0.329
ROE	0.050	0.164	-3.347	2.084
Proximity	0.006	0.028	0	0.444
Neighboring_Bad_Bank	0.055	0.228	0	1
Bad_Reputation_Degree	0.104	0.551	0	7.500
Net_Assets	23.149	2.007	17.301	31.009
Equity_to_Assets	0.224	0.146	0	0.876
Corp_loans_share	0.699	0.277	0	1.000
Corp_deposits_share	0.337	0.329	0	1.000
Degree	0.001	0.001	0	0.011
Betweenness	0.00002	0.00014	0	0.003
Harmonic_Centrality	0.00012	0.00034	0	0.003
Eigenvector	0.017	0.099	0	1.000



$$ROE_{it} = \alpha_0 Bad\_Reputation\_Degree_{it} + \gamma X_{it} + \varepsilon_i \quad (1)$$

$$ROA_{it} = \alpha_0 Bad\_Reputation\_Degree_{it} + \gamma X_{it} + \varepsilon_i \quad (2)$$

$$ROE_{it} = \alpha_0 Proximity_{it} + \alpha_1 Neighboring\_Bad\_Bank_{it} + \\ + \alpha_2 Proximity_{it} * Neighboring\_Bad\_Bank_{it} + \gamma X_{it} + \varepsilon_i \quad (3)$$

где  $X_{it}$  – вектор контрольных переменных (доля корпоративных кредитов и депозитов, величина чистых активов, соотношение собственного капитала и чистых активов, степенная и гармоническая центральности, центральности по посредничеству и собственному вектору)



	ROE (1)			
	Лаг 2	Лаг 3	Лаг 2	Лаг 3
Bad_Reputation_Degree	-0.018** (0.008)	-0.016* (0.009)	-0.015** (0.007)	-0.014* (0.008)
Net_Assets	0.018 (0.013)	0.017 (0.015)	0.017 (0.013)	0.017 (0.015)
Degree	0.390 (5.247)	-0.229 (6.442)		
Betweenness	-74.937** (29.132)	-76.963** (31.646)		
Harmonic_Centrality	38.203* (22.562)	38.445 (26.670)		
Eigenvector	-0.077* (0.045)	-0.024 (0.052)		
Corp_deposits_share	-0.007 (0.023)	-0.007 (0.027)	-0.005 (0.023)	-0.006 (0.027)
Corp_loans_share	-0.042 (0.029)	-0.013 (0.036)	-0.041 (0.029)	-0.012 (0.036)
Equity_to_Assets	0.014 (0.071)	-0.009 (0.085)	0.010 (0.071)	-0.012 (0.085)
FE Year	Yes	Yes	Yes	Yes
FE Bank	Yes	Yes	Yes	Yes
Observations	2,596	2,129	2,596	2,129
R2	0.010	0.007	0.005	0.003
Adjusted R2	-0.267	-0.297	-0.271	-0.299

Примечание: \*, \*\*, \*\*\* - 10, 5 и 1%-ный уровень значимости соответственно; в скобках приведены стандартные ошибки



	ROE (1)			
	Лаг 2	Лаг 3	Лаг 2	Лаг 3
<b>Bad_Reputation_Degree</b>	<b>-0.018**</b> <b>(0.008)</b>	<b>-0.016*</b> <b>(0.009)</b>	-0.015** (0.007)	-0.014* (0.008)
Net_Assets	0.018 (0.013)	0.017 (0.015)	0.017 (0.013)	0.017 (0.015)
Degree	0.390 (5.247)	-0.229 (6.442)		
Betweenness	-74.937** (29.132)	-76.963** (31.646)		
Harmonic_Centrality	38.203* (22.562)	38.445 (26.670)		
Eigenvector	-0.077* (0.045)	-0.024 (0.052)		
Corp_deposits_share	-0.007 (0.023)	-0.007 (0.027)	-0.005 (0.023)	-0.006 (0.027)
Corp_loans_share	-0.042 (0.029)	-0.013 (0.036)	-0.041 (0.029)	-0.012 (0.036)
Equity_to_Assets	0.014 (0.071)	-0.009 (0.085)	0.010 (0.071)	-0.012 (0.085)
FE Year	Yes	Yes	Yes	Yes
FE Bank	Yes	Yes	Yes	Yes
Observations	2,596	2,129	2,596	2,129
R2	0.010	0.007	0.005	0.003
Adjusted R2	-0.267	-0.297	-0.271	-0.299

Примечание: \*, \*\*, \*\*\* - 10, 5 и 1%-ный уровень значимости соответственно; в скобках приведены стандартные ошибки



	ROE (1)			
	Лаг 2	Лаг 3	Лаг 2	Лаг 3
<b>Bad_Reputation_Degree</b>	-0.018** (0.008)	-0.016* (0.009)	<b>-0.015**</b> <b>(0.007)</b>	<b>-0.014*</b> <b>(0.008)</b>
Net_Assets	0.018 (0.013)	0.017 (0.015)	0.017 (0.013)	0.017 (0.015)
Degree	0.390 (5.247)	-0.229 (6.442)		
Betweenness	-74.937** (29.132)	-76.963** (31.646)		
Harmonic_Centrality	38.203* (22.562)	38.445 (26.670)		
Eigenvector	-0.077* (0.045)	-0.024 (0.052)		
Corp_deposits_share	-0.007 (0.023)	-0.007 (0.027)	-0.005 (0.023)	-0.006 (0.027)
Corp_loans_share	-0.042 (0.029)	-0.013 (0.036)	-0.041 (0.029)	-0.012 (0.036)
Equity_to_Assets	0.014 (0.071)	-0.009 (0.085)	0.010 (0.071)	-0.012 (0.085)
FE Year	Yes	Yes	Yes	Yes
FE Bank	Yes	Yes	Yes	Yes
Observations	2,596	2,129	2,596	2,129
R2	0.010	0.007	0.005	0.003
Adjusted R2	-0.267	-0.297	-0.271	-0.299

Примечание: \*, \*\*, \*\*\* - 10, 5 и 1%-ный уровень значимости соответственно; в скобках приведены стандартные ошибки



	ROA (2)		ROE (3)	
	Лаг 2	Лаг 3	Лаг 1	Лаг 3
Bad_Reputation_Degree	-0.002* (0.001)	-0.002* (0.001)		
Proximity			1.847*** (0.605)	1.528* (0.820)
Neighboring_Bad_Bank			-0.023 (0.026)	-0.010 (0.025)
Net_Assets	0.006*** (0.002)	0.004* (0.002)	0.020* (0.011)	0.016 (0.015)
Corp_deposits_share	-0.005 (0.003)	-0.005 (0.004)	0.007 (0.019)	-0.002 (0.027)
Corp_loans_share	-0.006 (0.004)	-0.003 (0.005)	-0.026 (0.024)	-0.006 (0.036)
Equity_to_Assets	0.058*** (0.010)	0.032*** (0.012)	0.042 (0.060)	-0.019 (0.085)
Proximity×Neighboring_Bad_Bank			-1.754*** (0.639)	-1.445* (0.854)
FE Year	Yes	Yes	Yes	Yes
FE Bank	Yes	Yes	Yes	Yes
Observations	2,596	2,129	3,152	2,129
R2	0.017	0.007	0.007	0.004
Adjusted R2	-0.255	-0.294	-0.261	-0.300

Примечание: \*, \*\*, \*\*\* - 10, 5 и 1%-ный уровень значимости соответственно; в скобках приведены стандартные ошибки



	ROA (2)		ROE (3)	
	Лаг 2	Лаг 3	Лаг 1	Лаг 3
<b>Bad_Reputation_Degree</b>	<b>-0.002*</b> <b>(0.001)</b>	<b>-0.002*</b> <b>(0.001)</b>		
Proximity			1.847*** (0.605)	1.528* (0.820)
Neighboring_Bad_Bank			-0.023 (0.026)	-0.010 (0.025)
Net_Assets	0.006*** (0.002)	0.004* (0.002)	0.020* (0.011)	0.016 (0.015)
Corp_deposits_share	-0.005 (0.003)	-0.005 (0.004)	0.007 (0.019)	-0.002 (0.027)
Corp_loans_share	-0.006 (0.004)	-0.003 (0.005)	-0.026 (0.024)	-0.006 (0.036)
Equity_to_Assets	0.058*** (0.010)	0.032*** (0.012)	0.042 (0.060)	-0.019 (0.085)
Proximity×Neighboring_Bad_Bank			-1.754*** (0.639)	-1.445* (0.854)
FE Year	Yes	Yes	Yes	Yes
FE Bank	Yes	Yes	Yes	Yes
Observations	2,596	2,129	3,152	2,129
R2	0.017	0.007	0.007	0.004
Adjusted R2	-0.255	-0.294	-0.261	-0.300

Примечание: \*, \*\*, \*\*\* - 10, 5 и 1%-ный уровень значимости соответственно; в скобках приведены стандартные ошибки



	ROA (2)		ROE (3)	
	Лаг 2	Лаг 3	Лаг 1	Лаг 3
Bad_Reputation_Degree	-0.002*	(0.001)		
<b>Proximity</b>			<b>1.847***</b> <b>(0.605)</b>	<b>1.528*</b> <b>(0.820)</b>
Neighboring_Bad_Bank			-0.023 (0.026)	-0.010 (0.025)
Net_Assets	0.006*** (0.002)	0.004* (0.002)	0.020* (0.011)	0.016 (0.015)
Corp_deposits_share	-0.005 (0.003)	-0.005 (0.004)	0.007 (0.019)	-0.002 (0.027)
Corp_loans_share	-0.006 (0.004)	-0.003 (0.005)	-0.026 (0.024)	-0.006 (0.036)
Equity_to_Assets	0.058*** (0.010)	0.032*** (0.012)	0.042 (0.060)	-0.019 (0.085)
<b>Proximity×Neighboring_Bad_Bank</b>			<b>-1.754***</b> <b>(0.639)</b>	<b>-1.445*</b> <b>(0.854)</b>
FE Year	Yes	Yes	Yes	Yes
FE Bank	Yes	Yes	Yes	Yes
Observations	2,596	2,129	3,152	2,129
R2	0.017	0.007	0.007	0.004
Adjusted R2	-0.255	-0.294	-0.261	-0.300

Примечание: \*, \*\*, \*\*\* - 10, 5 и 1%-ный уровень значимости соответственно; в скобках приведены стандартные ошибки



## Выводы

Наличие связи с банками, у которых в советах есть директора с неудовлетворительной деловой репутацией, **снижает** эффективность деятельности функционирующего банка

Однако косвенные связи с «плохими» банками, наоборот, **повышают** рентабельность «хороших» банков

## Практическое значение

Регулятору (ЦБ РФ) стоит учитывать, что распространение отрицательных практик в другие банки происходит еще до отзыва лицензии «плохого» банка. Соответственно, важно наблюдать за деятельностью банков, которые ранее были связаны с санируемыми банками

Банкам важно более тщательно подходить к подбору топ-менеджеров в совет директоров, чтобы избежать возможных потерь в эффективности



## Ограничения

В анализе не учитывается форма собственности банков (иностранныя, государственная или частная), хотя в предыдущих исследованиях было доказано ее влияние на эффективность (Karas et al., 2009; Belousova et al., 2019)

Метрика proximity не учитывает группового влияния, хотя отрицательные практики могут передаваться не только от ближайшего «плохого» банка, но и от других менее связанных (сила слабых связей)

## Дальнейшие планы

Расчет дополнительных метрик и анализ связанности банков на их основе (количество «плохих» директоров в советах соседних банков, proximity с учетом возможности группового влияния)

Поиск факторов, способствующих смягчению влияния отрицательной деловой репутации

