Кузнецова, Лиана Витальевна. Корпоративное управление и эффективность банковской деятельности : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Кузнецова Лиана Витальевна; [Место защиты: Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ].- Москва, 2010.- 150 с.: ил. РГБ ОД, 61 11-8/103

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Теоретические основы корпоративного управления и его особенности в сфере банковской деятельности 8**

1.1. Понятие корпоративного управления 8

1.2. Базовые принципы и модели корпоративного управления 20

1.3. Особенности корпоративного управления в сфере банковской деятельности 30

**Глава 2. Роль корпоративного управления в повышении эффективности банковской деятельности и обеспечении устойчивости коммерческих банков 38**

2.1. Корпоративное управление как фактор повышения эффективности банковской деятельности 38

2.2. Эволюция показателей эффективности банковской деятельности 47

2.3. Реализация корпоративной стратегии коммерческого банка на основе системы сбалансированных показателей 53

2.4. Корпоративное управление и внутренний контроль в кредитных организациях 62

**Глава 3. Совершенствование корпоративного управления в сфере банковской деятельности 74**

3.1. Глобальный финансовый кризис и корпоративное управление в банковском секторе 74

3.2. Уроки финансового кризиса и корпоративное управление 82

3.3. Проблемы корпоративного управления в российских банках 96

3.4. Пути повышения качества корпоративного управления в банковской системе Российской Федерации 110

Заключение 132

Список использованной литературы 135

Приложения 142

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования.**Совершенствование корпоративного управления (КУ) выступает одним из ключевых условий качественных изменений в банковской сфере, нацеленных на повышение конкурентоспособности и устойчивости кредитных организаций. Объясняется это тем, что банки, выполняя ряд публичных функций в экономике, действуют на стыке интересов государства, гражданского общества и бизнеса. Корпоративное управление, обеспечивающее адекватную защиту интересов собственников банка, кредиторов и клиентов от усиления рисков и нарастания неопределенности, становится одним из решающих факторов стабильного функционирования как отдельных банков, так и банковской системы в целом.

Проблемы корпоративного управления в банках стали предметом широкого обсуждения учеными и специалистами по историческим меркам сравнительно недавно. Ранее доминирующая роль в конфликтных ситуациях, специфичных для банковского бизнеса, принадлежала государству, а точнее — системе банковского надзора. В настоящее время, когда происходит смещение фокуса регулирования банковской деятельности на реализацию риск-ориентированного подхода, исследование особенностей агентских конфликтов, механизмов сдержек и противовесов в банках приобретает особое значение.

Последние годы были отмечены определенным прогрессом в области корпоративного управления в российских банках. Однако в отношении российских банков в целом представляется вполне обоснованным вывод о том, что организация корпоративного управления находится пока еще на недостаточном уровне. Во многом это связано с тем, что традиции КУ, как в секторе нефинансовых предприятий, так и в банковской сфере, еще не обрели прочность. При этом надлежащее корпоративное поведение не может быть обеспечено только нормами законодательства и указаниями органа банковского надзора. Многие вопросы, связанные с корпоративным управлением, имеют финансово-экономический, а нередко и этический характер.

Совершенствование корпоративного управления в настоящее время особенно важно. Это обусловлено растущим осознанием необходимости эффективного внутреннего контроля и адекватной оценки рисков в условиях нарастания угрозы внешних шоков в системе финансового посредничества. Подтверждением этому служит глобальный финансовый кризис, уроки кото-

рого имеют прямое отношение к организации корпоративного управления в сфере банковской деятельности. В связи со сказанным выбранная тема исследования представляется чрезвычайно актуальной.

**Цель исследования**— выявление факторов, обусловливающих усиление взаимосвязи между качеством корпоративного управления и эффективностью банковской деятельности.

Цель исследования определила постановку следующих основных задач:

>- анализ теоретических основ и современной практики КУ и особенностей в банковской сфере; >- исследование ключевых показателей эффективности (КПЭ) банковской

деятельности в увязке с принципами КУ; >- обоснование подхода к реализации стратегии коммерческого банка на

основе системы сбалансированных показателей (ССП); >- раскрытие роли корпоративного управления в повышении эффективности банковской деятельности и обеспечении устойчивости коммерческих банков; > выявление основных проблем КУ в кредитных организациях, обострившихся с развитием глобального финансового кризиса; >- разработка предложений по повышению качества корпоративного управления в условиях возрастания системных рисков банковской деятельности.

**Объект исследования**— банковская система Российской Федерации.

**Предмет исследования**— взаимосвязь между качеством корпоративного управления и эффективностью деятельности кредитных организаций.

**Научная новизна диссертационного исследования**определяется следующими результатами:

1. Исследованы и систематизированы основные этапы эволюции корпоративного управления, принципы его организации и его особенности в банковской сфере России. Установлено, что описанные в работе этапы эволюционного развития научных подходов к исследованию влияния корпоративного управления на эффективность функционирования компаний имеют условные

временные границы и образуют поле исследований корпоративных отношений.

1. Уточнено понятие эффективности банковской деятельности. Предложено в перечне ключевых показателей эффективности деятельности кредитных организаций наряду с количественным показателем доходности учитывать и уровень финансовой устойчивости как качественного показателя финансового состояния.
2. Установлено, что в условиях глобального финансового кризиса система корпоративного управления не смогла обеспечить эффективность банковской деятельности из-за несовершенства системы риск-менеджмента, недостатков и упущений в сфере стандартов бухгалтерской отчетности и требований со стороны регуляторов, отсутствия взаимосвязи между вознаграждением работников и долгосрочной финансовой надежностью банков, ненадлежащего использования функций внутреннего контроля.

4. Предложен новый методический подход к раскрытию взаимосвязи

между качеством корпоративного управления и эффективностью деятельности российских коммерческих банков на основе ССП, позволяющей обеспечить равновесное управление за счет комплексного контроля развития.

5. Разработаны предложения по повышению качества корпоративного  
управления в условиях нарастания системных рисков в банковской деятель  
ности России, направленные на повышение ее эффективности. Аргументиро  
ван вывод о повышении в условиях нестабильности финансовых рынков ро  
ли внутреннего контроля и риск-менеджмента в системе корпоративного  
управления в банковской сфере.

**Методологическая и методическая база исследования.**Методология и методика диссертационного исследования основаны на сочетании макро- и микроэкономических подходов к анализу взаимосвязи между качеством корпоративного управления и эффективностью банковской деятельности. В процессе выполнения диссертационной работы проведены исследование и обобщение передового опыта ряда российских и зарубежных кредитных учреждений. В диссертации использовались методы финансового, стратегиче-

ского и факторного анализа, методы, методы кластерного и сравнительного анализа.

В качестве теоретической основы исследования были использованы концептуальные положения, представленные в работах отечественных и зарубежных ученых и специалистов (в области экономической теории, банковского дела, надзора и регулирования банковской деятельности).

**Информационная база диссертационного исследования**была сформирована на основе законодательных и нормативных актов Правительства РФ, Центрального банка Российской Федерации, официальных данных Федеральной службы государственной статистики, Министерства экономического развития Российской Федерации, данных рейтинговых агентств, текущей информации периодической печати России и других стран, информации официальных сайтов центральных (национальных) банков, а также аналитических материалов отечественных и зарубежных консалтинговых компаний, имеющих непосредственное отношение к проблематике исследования.

**Практическая значимость и апробация результатов диссертационного исследования.**Положения и выводы диссертации обсуждены и одобрены на различных конференциях и форумах.

Результаты исследования могут быть использованы для дальнейшего развития подходов, направленных на повышение эффективности корпоративного управления в целях обеспечения устойчивости банковской системы Российской Федерации.

Научные подходы и эмпирические результаты выполненного исследования, положения и выводы работы использованы при подготовке специальных курсов на факультете финансов и банковского дела Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, в том числе по программам для служащих Банка России.

**Публикации.**По материалам диссертации автором опубликованы шесть научных работ общим объемом 16,0 п.л., в том числе 4 статьи в изданиях из определенного ВАКом перечня ведущих рецензируемых журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук.

**Объем и структура диссертационного исследования.**Диссертационное исследование включает в себя введение, три главы, заключение, список

использованной литературы и приложения. Работа изложена на 150 страницах, содержит рисунки, схемы, таблицы, приложения.

**Структура диссертационной работы Введение**

## Базовые принципы и модели корпоративного управления

Таким образом, система корпоративного управления включает в себя все многообразие партнеров, консультантов и персонала корпорации, а также , общество в целом.

Предлагаемые на сегодняшний день определения рассматриваемого понятия в значительной степени зависят от учреждения или автора; от целей, преследуемых заинтересованными лицами; от специфики отрасли или рынка, а также от страны и ее правовых традиций:

Так, Совет институциональных инвесторов США (Council of Institutional Investors), объединяющий крупные государственные и частные пенсионные фонды, подходит к данному понятию с точки зрения акционеров. Согласно такому подходу, в целом структура и практика корпоративного управления должны защищать акционеров, а также обеспечивать полную подотчетность компании г своим акционерам и равный подход к ним с финансовой точки зрения.

Российский институт директоров определяет корпоративное управление как «систему взаимоотношений между акционерами, советом директоров и3 правлением, определенных уставом, регламентом и официальной политикой компании, а также принципом главенства права» [121].

Банк России рассматривает корпоративное управление как «...общее руководство деятельностью кредитной организации, осуществляемое ее общим собранием участников (акционеров), советом директоров (наблюдательным советом) и включающее комплекс их отношений (как регламентированных внутренними документами, так и неформализованных) с единоличным исполнительным органом, коллегиальным исполнительным органом кредитной организации и иными заинтересованными лицами» [10].

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) опубликовала в 1999 году [126] (в 2004 году — в новой редакции) Принципы корпоративного управления (далее — Принципы ОЭСР), определив корпоративное управление как «внутренние механизмы, с помощью которых осуществляется руководство компаниями, а также контроль за ними»; «комплекс отношений между правлением (руководством, администрацией) компании, ее советом директоров (наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными лицами (stakeholders)», а также «механизмы, с помощью которых формулируются цели компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью».

С точки зрения Standard & Poor s, корпоративное управление можно описать как «выбранный той или иной компанией способ самоуправления, обеспечивающий справедливое и равноправное распределение результатов деятельности между всеми акционерами, а также иными "финансово заинтересованными лицами", т. е. кредиторами. Понятие корпоративного управления охватывает в первую очередь комплекс правил и стимулов, с помощью которых акционеры осуществляют контроль над руководством компании и влияние на менеджмент с целью максимизации, прибыли и стоимости компании» [116]. Такая точка зрения, отражает позицию рейтингового агентства, призванного дать широкому кругу инвесторов и кредиторов представление о качестве корпоративного управления, что имеет значение для оценки инвестиционной привлекательности, долгосрочной кредитоспособности компании. Поэтому рейтинг корпоративного управления рассматривается как один из факторов» для присвоения кредитного и инвестиционного рейтингов компании.

Суммируя,сказанное, корпоративное управление в наиболее широком смысле может быть определено как совокупность частных и. общественных институтов, включая законы, положения и принятую практику делового оборота, которые управляют отношениями между корпоративными менеджерами и предпринимателями (корпоративными инсайдерами) в- рыночной экономике, с одной стороны, и теми, кто инвестирует ресурсы в компании, с другой. Под инвесторами здесь подразумеваются акционеры, поставщики долговых ресурсов, (кредиторы), поставщики человеческого капитала (служащие) и поставщики других материальных и нематериальных активов, которые могут использовать корпорации для функционирования и роста.

При этом, несмотря на существование множества определений корпоративного управления, уже имеется общность в понимании того, какой круг взаимоотношений охватывается этим понятием. В научной и деловой литературе к числу ставших уже общепринятыми характеристик корпоративного управления относят следующие: Корпоративное управление — это система взаимоотношений между менеджерами компании и ее владельцами, а также другими заинтересованными сторонами по вопросам обеспечения эффективной деятельности компании и реализации интересов указанных сторон в рамках, определенных законодательством и принятой практикой деловых отношений. Основная причина появления проблемы корпоративного управления — отделение владения от непосредственного управления собственностью. Участниками корпоративных отношений являются: менеджеры компании; владельцы (акционеры/инвесторы); иные заинтересованные группы. Указанные участники корпоративного управления преследуют свои собственные интересы, а именно: менеджеры: получают основную часть своего вознаграждения, как правило, в виде гарантированной заработной платы; заинтересованы в прочности своего положения и устойчивости компании; склонны в большинстве случаев к установлению баланса между риском и прибылью; зависят от акционеров, представленных советом директоров, и заинтересованы в продлении своих контрактов на работу в компании; непосредственно взаимодействуют с большим числом групп (кредиторы, органы власти, персонал и пр.), проявляющих интерес к деятельности компании; акционеры: могут рассчитывать лишь на дивиденды, т. е. на ту часть прибыли компании, которая остается после расчетов компании по своим обязательствам, а также на доходы при продаже акций в случае высокого уровня их котировок. Заинтересованы в максимизации прибыли компании и активном росте курса ее акций, склонны к поддержке решений, ведущих к получению компанией наибольших прибылей, сопряженных при этом с высоким риском; диверсифицируют свои инвестиции среди нескольких компаний. Имеют возможность воздействовать на менеджмент компании двумя путями: - ограниченные возможности — при проведении собраний акционеров — через избрание того или иного состава совета директоров и одобрение или неодобрение деятельности менеджмента компании; - неограниченные возможности — путем продажи принадлежащих им акций, воздействуя тем самым на курс акций, а также создавая возможность поглощения компании недружественными менеджменту акционерами; непосредственно не взаимодействуют с менеджментом компании и другими заинтересованными группами; иные заинтересованные группы (соучастники/стейкхолдеры): кредиторы получают доход, уровень которого зафиксирован в договоре между ними и компанией. Заинтересованы в устойчивости компании и гарантиях возврата представленных средств. Не склонны поддерживать решения, обеспечивающие высокую прибыль, но связанные с высокими рисками; служащие компании заинтересованы в устойчивости компании и сохранении своих рабочих мест; местные органы власти заинтересованы в устойчивости компании, ее способности выплачивать налоги и создавать рабочие места.

## Эволюция показателей эффективности банковской деятельности

Проблема корпоративного управления в банках стала предметом оживленного обсуждения специалистами сравнительно недавно. Ранее доминирующая роль в предупреждении конфликтных ситуаций, специфичных для банковского бизнеса, принадлежала государству, а точнее — системе банковского надзора. В настоящее время, когда все более влиятельным становится измененный подход к идеологии банковского регулирования, в которой часть контрольных полномочий передается рыночным механизмам, исследование особенностей корпоративного управления в банках приобретает особую актуальность.

Одним из наиболее цитируемых определений корпоративного управления является определение, данное А. Шлейфером и Р. Вишны: «Корпоративное управление дает инвесторам уверенность в получении прибыли от своих инвестиций в компанию» [110]. Существует несколько путей влияния корпоративного управления на эффективность работы компании: упрощение доступа к источникам внешнего финансирования, снижение стоимости капитала и связанное с ним увеличение стоимости бизнеса, совершенствование производственной деятельности компании вследствие лучшего распределения ресурсов и лучшего управления, ими, снижение рисков финансовых кризисов, улучшение отношений со всеми стейкхолдерами (заинтересованными сторонами).

Банки также являются компаниями. Поэтому корпоративное управление в банке влияет на. его стоимость, на стоимость привлечения капитала, на эффективность деятельности и на уровень риска, принимаемого банком в процессе своей деятельности. Проведенные эконометрические исследования подтверждают значимость банков для поддержания экономического- роста. Если банки эффективно мобилизуют и распределяют финансовые ресурсы, стоимость капитала для;,компаний, действующих в стране, снижается, ускоряется процесс накопления капитальных активов и увеличивается рост производительности труда. Корпоративное управление в банках становится важным фактором, влияющим на рост и развитие национальной- экономики, так как банки являются основными кредиторами национальных компаний, а в некоторых странах и основными- акционерами.

Корпоративное управление в банках отличается от корпоративного управления в нефинансовых компаниях несколькими чертами: непрозрачностью организации, уровнем государственного регулирования деятельности, обязанностями, совета директоров, системой: вознаграждения руководства и влиянием рыночной дисциплины.

Высокая непрозрачность деятельности банков, по сравнению с нефинансовыми организациями, затрудняет для акционеров и кредиторов контроль за деятельностью руководства банков. Также усложняется контроль рисков для кредиторов банка, которые, в отличие от акционеров, не заинтересованы в рискованном поведении финансовой организации, так как не получают выгоды в случае увеличения прибыли банка, но несут убытки в случае банкротства. Кроме того, непрозрачность затрудняет создание трудовых контрактов с целью объединения интересов менеджеров и акционеров банка и упрощает обогащение инсайдеров за счет других инвесторов. В конечном счете все это ведет к ограничению конкуренции как на рынке банковских услуг, так и на рынке слияний и поглощений (большая асимметричность информации в отношениях между владельцами и потенциальными покупателями« и длительный процесс согласования с надзорными органами уменьшают число поглощений в банковском секторе).

Асимметричность информации для инвесторов, поставляющих капитал, и менеджеров, осуществляющих контроль капитала в процессе работы, является основной проблемой корпоративного управления. Для всех фирм в определенной- мере свойственна подобная: асимметричность информации для: внешних и внутренних инвесторов (инсайдеров и аутсайдеров). Однако в .большинстве компаний данная проблема решается при помощи рыночного механизма определения стоимости капитала на основе информации, раскрываемой руководством. Кредитные же организации являются объектом жесткого государственного регулирования, поскольку считается, что в силу сложности оценки активов невозможно обеспечить эффективный контроль за руководством банка со стороны акционеров через мёханизмы рынка! Исследования, проведенные на основании выборки американских корпоративных облигаций за период с 1983 по 1993 год и европейских корпоративных облигаций за период с 1993 по 2003 год [93, 107], подтверждают гипотезу о более высокой сложности оценки.банков по сравнению с нефинансовыми организациями. Данный ввод сделан на основании того, что рейтинговые оценки различных агентств (Moody s,- S&P, Fitch) в отношении выпусков банковских облигаций отличались друг от друга намного чаще, чем предсказуемость изменения курсов акций в отношении выпусков облигаций нефинансовых организаций. В то же время предсказуемость изменения курсов акций банковских организаций для аналитиков не ниже, а иногда и выше, чем сравнимых по размеру нефинансовых организаций. Из этого можно сделать вывод, что увеличение объемов раскрытия информации банками, наряду с усилением требований со стороны государственных регуляторов к раскрытию обязательной информации, позволит повысить прозрачность банковской деятельности.

К негативным последствиям для качества корпоративного управления со стороны государственного регулирования банковского сектора можно отнести существующий во многих странах запрет на концентрацию значительного пакета акций в одних руках и ограничение на приобретение для стороннего инвестора значимой доли акций без одобрения со стороны регулятора. К тому же в некоторых странах существует ограничение доли в банковском капитале для небанковских или иностранных организаций. Притом что акции 75% банков имеют контролирующего собственника и в половине случаев подобным собственником выступают члены одной семьи, возникает парадокс: запреты со стороны регуляторов не ограничивают семейное доминирование среди контролирующих собственников, но при этом не позволяют стороннему инвестору бороться за контроль. Все это приводит к снижению качества корпоративного управления в банковском секторе. Страхование же вкладов снижает для вкладчиков мотивацию контролировать деятельность банка, позволяет финансовой организации в меньшей степени полагаться на кредиторов, не защищенных государственным страхованием, что наряду с возрастанием роли центральных банков в качестве кредиторов последней инстанции приводит к увеличению кредитного рычага и снижению отношения собственного капитала к размеру активов.

## Корпоративное управление и внутренний контроль в кредитных организациях

В начале 90-х годов прошлого века зарубежная экономическая наука для оценки эффективности бизнеса предложила использовать систему сбалансированных показателей (ССП), или Balanced Scorecard (BSC). В этот период профессора Роберт Каплан и Дейвид Нортон провели исследование компаний и выяснили, что эти компании слишком сильно ориентируются на финансовые показатели.

Было обнаружено, что в целях улучшения краткосрочных финансовых показателей производилось снижение расходов на обучение, маркетинг и обслуживание клиентов, а это в дальнейшем пагубно сказывалось на общем финансовом состоянии. Каплан и Нортон пришли к выводу, что сотрудники компаний часто не понимают своей роли в процессе реализации стратегии и не имеют мотивации повышать эффективность внедрения в жизнь долгосрочных корпоративных планов. Выявились следующие недостатки, присущие финансовым (т. е. основанным на учетных данных) показателям: запаздывающий характер финансовых показателей, обусловленный временным лагом между совершением операции, отражением ее в учетных регистрах и занесением в итоговую бухгалтерскую отчетность, предназначенную для конечных пользователей (в том числе и для руководителей банка); чрезмерная обобщенность. В общем случае детализация« показателей ограничена уровнем, на котором составляется баланс, - это уровень банка или его относительно автономного подразделения; отсутствие прогнозных финансовых показателей развития банка; недостаточная информативность для управления м современных условиях. В существующей системе учета многие нематериальные активы, являющиеся источниками стоимости, не находят адекватного отражения. Например, такие активы, как квалификация и знания персонала, взаимоотношения с клиентами банка, высокое качество продуктов и услуг, в учете отражаются! только через затраты на их создание, а- не на основе приносимого ими эффекта. При этом такие затраты списываются на себестоимость продукции (услуг) и накопленная стоимость этих активов (даже оцененная с помощью затратного подхода) не находит отражения в балансе банка. Финансовые показатели характеризуют банк с точки зрения! финансового цикла (от поступления денежных средства до- получения доходов от активных операций, банка), когда его деятельность/ рассматривается в разрезе движения денежных средств, а не создания стоимости. При таком подходе такие важные направления деятельности, как взаимоотношения с клиентами банка, маркетинг, совершенствование технологий (бизнес-процессов), развитие персонала, разработка новых продуктов и услуг, предстают чисто затратными, что в корне противоречит их роли в современных условиях. Более точно и адекватно такие процессы и создаваемые ими нематериальные активы (квалификация персонала, лояльность клиентов и т. п.) характеризуются с помощью нефинансовой информации. В качестве способа решения выявленных проблем Нортоном и Капланом по итогам проведения исследования «Показатели деятельности организации будущего» была разработана концепция ССП, которая всесторонне оценивает деятельность компаний и банков с помощью как финансовой, так и нефинансовой информации. ССП транслирует миссию, видение и общую стратегию компании (банка) в систему взаимоувязанных показателей. ССП в классическом варианте должна содержать четыре составляющие (финансовая, клиентская, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала), отражающие стратегически важные аспекты деятельности компании. Финансовая составляющая содержит финансовые критерии, отражающие долгосрочную цель субъекта банковского предпринимательства: обеспечить наибольшую доходность капитала, вложенного в бизнес-единицу. Клиентская составляющая определяет круг клиентов и сегменты потребительского рынка, где кредитная организация собирается работать. Выбранные сегменты рынка и есть тот источник доходов, задача повышения которых ставится в финансовой составляющей системы критериев. Ключевые показатели клиентской составляющей, а именно удовлетворение потребностей клиента, его лояльность, прибыльность, сохранение и расширение клиентской базы, позволяют соотнести их с состоянием целевых потребительских групп и сегментов рынка, а также определить потребительную ценность предложений, которые являются важнейшими индикаторами при оценке результатов работы с клиентами.

Внутренние бизнес-процессы определяют виды банковской деятельности, наиболее важные для достижения целей потребителей и акционеров. Большинство банков концентрируют свои усилия на совершенствовании существующих операционных процессов. Полная стоимостная цепочка внутренних бизнес- процессов начинается с инновационных процессов — выявления настоящих и будущих потребностей клиентов и способов их удовлетворения — и продолжается в операционных процессах. В соответствии с последними тенденциями кредитным организациям рекомендуется использовать такие показатели бизнес-процессов, как качество, срок оказания услуги, планирование и контроль, затраты, временной цикл, которые охватывают работу нескольких подразделений одновременно.

Составляющая обучения и развития формулирует цели и показатели, связанные с обучением и развитием персонала банка. Цели первых трех компонентов ССП, отражающих состояние финансов, клиентской базы и внутренних бизнес-процессов, направлены на кардинальное улучшение деятельности организации. Составляющая обучения и развития обеспечивает банк соответствующей инфраструктурой для достижения этих целей. Стратегические задачи четвертого компонента ССП являются факторами выполнения планов, поставленных первыми тремя. Существует три основных показателя, которые оценивают кадровую ситуацию: удовлетворенность работника, сохранение кадровой базы, эффективность работника. Сотрудники многих кредитных организаций обращают внимание на то, что если их деятельность оценивалась только по краткосрочным финансовым показателям, то трудно было добиться каких-либо инвестиций для развития работников, систем и организационных процессов. Традиционной системой бухгалтерского учета эти? затраты рассматриваются как издержки отчетного периода, поэтому сокращение инвестиций на обучение и развитие персонала легко представить как краткосрочную прибыль. Неблагоприятные последствия такого подхода, имеющие долгосрочный характер, проявятся только в будущем. Если кредитная организация хочет достичь долгосрочных целей, необходимо вкладывать в развитие инфраструктуры — в людей, системы, процессы.

Для оценки степени реализации факторов успеха целесообразно установить целевые значения показателей, которые количественно оценивали бы их и для которых можно задать формулы или иные способы расчета. Показатели эффективности позволяют отслеживать ход реализации стратегии и корректировать ее в соответствии с изменяющимися условиями. Они обеспечивают основу для планирования и оценки исполнения бюджета, а также деятельности каждого сотрудника. Целевые значения показателей могут задаваться на долгосрочный и краткосрочный периоды. Достижение этих значений периодически отслеживается и учитывается при принятии решений по изменению планов. Показатели могут быть самыми разными: ежедневными, ежеквартальными и даже ежегодными.

## Пути повышения качества корпоративного управления в банковской системе Российской Федерации

В 2007—2010 гг. мировая финансовая система понесла крупнейшие в своей истории убытки. Банки Европы и США списали за этот период более 1 трлн долл. «плохих долгов» и «токсичных активов». По прогнозам МВФ, общая цифра потерь может вырасти до 2,8 трлн долл., из которых 2/3 приходится на долю выданных кредитов, а остальная часть связана со списанием ценных бумаг. Для снижения вероятности повторения подобных финансовых потрясений в будущем большую роль играет определение причин финансового кризиса и, как следствие, реформирование системы надзора и регулирования на финансовых рынках.

В последнее десятилетие для мировой банковской системы было характерно увеличение объема кредитования и усиление конкуренции, что, наряду с необходимостью соответствовать нормам Базельского соглашения, заставило банки снизить нагрузку на их балансы и избавиться от части активов и соответствующей им части рисков. Банки все чаще перепродавали выданные кредиты и выступали в качестве финансовых посредников, получающих комиссионные за выдачу кредита и оказание услуг платежного агента. Все это снизило требования банков к надежности заемщиков и породило проблему распыления ответственности. К тому же многие банки увеличили объем своих инвестиций на рынке ценных бумаг, начав выступать дилерами на рынке деривативов и проводя выпуски облигаций и других долговых инструментов.

Создание системы глобального регулирования финансовых рынков во многом зависит от выполнения задачи снижения рисков, вызванных появлением теневой банковской системы. К последней относятся все финансовые институты, действующие на долговом рынке, но не подпадающие под систему страхования вкладов, регулирование Базельским соглашением и не имеющие доступ к финансовым ресурсам центральных банков. К данной категории финансовых организаций относятся инвестиционные банки, хедж-фонды, инвестиционные фонды, фонды private equity, пенсионные фонды, страховые компании, ипотечные агентства и т. д. Перед кризисом уровень левериджа и риска в теневой банковской системе более чем в 2 раза превышал нормативы, установленные для коммерческих банков.

К началу 2008 года общий объем активов теневой банковской системы США на треть превышал все активы американских коммерческих банков. Данное соотношение объясняется структурой всей финансовой системы США и растущим значением секьюритизации. Общая стоимость ипотечных кредитов в США выросла с 46% ВВП в 1990 году до 73% в 2009 году и на данный момент составляет 11 трлн. долл., из которых две трети секьюритизировано и обращается на финансовом рынке. Показатель кредитного рычага у пяти крупнейших американских инвестиционных банков резко вырос за период с 2003 по 2007 год. Если в 2003 году леверидж инвестиционных банков Lehman Brothers, Bear Sterns, Merrill Lynch, Goldman Sachs и Morgan Stanley был в районе 20, то к 2007 году у всех вышеперечисленных организаций, за исключением Goldman Sachs, он превысил 30. Общий объем задолженности пяти крупнейших инвестбанков в 2007 году превысил 30% ВВП США и составил 4,1 трлн долл. К примеру, в 2007 году лишь 18% обязательств Lehman Brothers были долгосрочными. Если учитывать государственные ипотечные агентства Fannie Мае и Freddie Mac, то к началу финансового кризиса общий объем балансовых и внебалансовых обязательств семи крупнейших представителей теневой финансовой системы превысил 9 трлн долл. Одной из причин повышения уровня кредитного рычага, применяемого крупнейшими инвестиционными банками, было снижение требований к достаточности капитала со стороны контролировавшей их американской Комиссии по ценным бумагам и биржам.

Непосредственное влияние на высокий уровень риска, характерный для инвестиционных банков, оказали недостатки в системе корпоративного управления, связанные с деятельностью советов директоров и всей системы риск- менеджмента. Британская консалтинговая компания Nestor Advisors в апреле 2009 года провела исследование корпоративного управления в шести американских инвестиционных банках за период 2005—2007 гг. Банки были разделены на две группы: «выжившие», т. е. сохранившие самостоятельность в условиях финансового кризиса (в эту группу вошли Morgan Stanley, JP Morgan, Goldman Sachs); «исчезнувшие», т. е. потерявшие самостоятельность или обанкротившиеся (в эту группу попали Merrill Lynch, Bear Sterns и Lehman Brothers). На основе публичной информации были исследованы следующие аспекты корпоративного управления: компетентность совета директоров (особенно уровень профессиональных знаний); наличие представителей топ-менеджмента в совете директоров; возраст и другие признаки независимости совета директоров; контроль системы риск-менеджмента банка со стороны совета директоров и роль совета в определении уровня риска, приемлемого для банка; соответствие интересов руководства и акционеров банка в сфере определения бонусов и компенсаций. Эффективный совет директоров должен быть независимым, компетентным и работать в интересах акционеров. Финансовый кризис высветил нестандартные проблемы корпоративного управления, лежащие не в плоскости «принципал — агент», что было характерно для . предыдущих кризисов корпоративного управления, таких как банкротство Enron, а в первую очередь связанные с неполным пониманием со стороны совета директоров все увеличивающейся сложности и географической диверсификации деятельности инвестиционных банков, что в свою очередь привело к принятию неверных стратегических решений. Независимость совета директоров При рассмотрении независимости совета директоров инвестбанков необходимо отметить, что должность СЕО и председателя совета директоров была разделена лишь в последние несколько лет. Данная практика снижала независимость совета директоров, и последним из инвестбанков эту процедуру прошел Bear Sterns, получивший отдельный пост председателя совета директоров за два месяца до поглощения банком JP Morgan в начале 2008 года. В исследовании в качестве индикатора независимости совета директоров выбрана средняя продолжительность нахождения на своем посту неисполнительных директоров (non-executive directors), так как долгая работа в составе совета директоров создает тесные связи с менеджментом и снижает эффективность контроля со стороны неисполнительных членов совета. В группе «выживших» банков средний срок работы неисполнительных директоров составляет 6,4 года, в группе «исчезнувших» банков — 7,8 года (причем Lehman Brothers — 9,6 года, a Bear Sterns — 13,1 года). К примеру, в 25 крупнейших европейских банках средний срок работы неисполнительного директора не превышает 5,6 года. В качестве другой интересной тенденции можно выделить, что во всех «выживших» банках средний срок работы председателя совета директоров на должности директора был меньше, чем средний срок работы неисполнительного директора, т. е. председатель не мог оказывать на них давление на правах старожила совета директоров. В «исчезнувших» банках ситуация была прямо противоположной. Например, в Bear Sterns председатель совета директоров входил в его состав на протяжении 22,5 лет, что более чем в 2 раза превышало средний срок работы неисполнительных директоров в совете (рис. 7).