На правах рукописи

**КУЗНЕЦОВА Лиана Витальевна**

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Специальность 08.00.10 — Финансы, денежное обращение и кредит

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Москва, 2010

Работа выполнена на кафедре «Финансы, денежное обращение и кредит» Государственного образовательного учреждения высшего профессионально­го образования (ГОУ ВПО) «Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации»

Научный руководитель академик РАН, доктор экономических наук

профессор А.Г. Аганбегян

Официальные оппоненты: доктор экономических наук профессор

А.Е. Дворецкая

кандидат экономических наук М.Е. Трохов

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Российская экономическая академия

им. Г.В. Плеханова»

Защита состоится 26 ноября 2010 года в в зале заседаний

ученого совета на заседании диссертационного совета Д.504.001.01 по защите докторских и кандидатских диссертаций в ГОУ ВПО «Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 119571, Москва, просп. Вернадского, 82.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации».

Автореферат разослан 25 октября 2010 г.

Ученый секретарь

диссертационного совета Д.504.001.01

кандидат экономических наук доцент Л. Л. Фомина

**2**

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**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-

**3**

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

**4**

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-

**5**

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

**б**

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

**Структура диссертационной работы Введение**

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

1. Понятие корпоративного управления
2. Базовые принципы и модели корпоративного управления
3. Особенности корпоративного управления в сфере банковской деятельности **Глава 2. Роль корпоративного управления в повышении эффективности бан­ковской деятельности и обеспечении устойчивости коммерческих банков**
4. Корпоративное управление как фактор повышения эффективности банков­ской деятельности
5. Эволюция показателей эффективности банковской деятельности
6. Реализация корпоративной стратегии коммерческого банка на основе систе­мы сбалансированных показателей
7. Корпоративное управление и внутренний контроль в кредитных организа­циях

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

1. Глобальный финансовый кризис и корпоративное управление в банковском секторе
2. Уроки финансового кризиса и корпоративное управление
3. Проблемы корпоративного управления в российских банках
4. Пути повышения качества корпоративного управления в банковской системе Российской Федерации

**Заключение**

**Список использованной литературы**

**Приложения**

**7**

П. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В соответствии с заявленной темой диссертационного исследования, а также с учетом поставленной цели определены и решены следующие задачи.

Проанализированы теоретические основы корпоративного управления и его особенности в сфере банковской деятельности. Установлено, что сущест­вует ряд подходов к понятию корпоративного управления, причем однознач­ного определения пока еще не выработано. На основе обобщения современ­ных подходов в работе исследованы и систематизированы основные этапы эволюции корпоративного управления, принципы его организации и его осо­бенности применительно к банковской сфере. Обзор экономической литера­туры показал, что взгляды на корпоративное управление претерпели опреде­ленные изменения.

Этапы эволюции основных направлений исследования корпоративного управления представлены в таблице.

|  |  |
| --- | --- |
| Этап | Основные направления исследования КУ |
| 1-й (1932 г. — 1980-е годы) | Пионерская работа Бер ли и Минза (1932 г.) — принцип раз­деления собственности и контроля.Многочисленные эмпирические исследования, посвященные анализу эффективности различных структур и форм соб­ственности.Основная часть исследования по англосаксонским странам. Однозначных выводов относительно эффективности опреде­ленных структур и форм собственности не получено. Существенные проблемы эндогенности. Методология — сравнительный финансовый анализ |
| 2-й (1980-е годы— 1997 г.) | Ряд исследований отдельных элементов и институциональ­ных механизмов системы корпоративного управления:• рынок корпоративного контроля;• совет директоров;• система мотивации; |

**8**

|  |  |
| --- | --- |
|  | • роль стейкхолдеров;• роль агентских издержек и др.Методологические проблемы, связанные со спецификой мо­делей. Результаты и выводы моделей существенно расходят­ся и сильно чувствительны к предпосылкам.Системный и институциональный анализ |
| 3-й (1997 г. — н. в.) | Пилотная работа Ла Порта (1997 г.) — революция Ла Порта. Правовая система признается фундаментально важным внешним механизмом корпоративного управления. Серия исследований, посвященных эмпирическому анализу влияния различных правовых систем на эффективность дея­тельности и стоимость компаний.Критика М. Роу (2002 г.) — критика выводов, полученных в работах по исследованию эффективности правовых систем с точки зрения корпоративного управления за упущенные пе­ременные (в частности, роль конкуренции). Методология — сравнительно-правовой анализ |
| 4-й (1997 г. — н. в.) | Квазикомплексный подход.Исследования, связанные с применением рейтингов корпора­тивного управления. Фактически рейтинги агрегируют влия­ние внутренних механизмов корпоративного управления. Методология — комплексный анализ |

Наибольший интерес исследователей последних двух десятилетий на­правлен на изучение:

* отношений между крупными и миноритарными акционерами1;
* отношений между корпорацией (акционеры, менеджеры) и внешними стейк-холдерами (поставщики, потребители, кредиторы, государство и т. д.)2;
* отношений между акционерами и менеджерами компании, с одной сто­роны, и работниками компании, с другой3;

1 См.: Анализ роли интегрированных структур на российских товарных рынках / Под ред. СБ. Авдашевой, А.З. Астаповича, А.Е. Шас-
титко; Бюро экон. анализа. — М.: Теис, 2002.

2 *См.: Долгопятова Т. Г.* Становление корпоративного сектора и эволюция акционерной собственности. — М.: ГУ — ВШЭ. Препринт
WP1/2003/03. Серия WP1. Институциональные проблемы российской экономики.

**9**

* враждебных поглощений как способа перераспределения пучков пра­вомочий и соответствующих им механизмов защиты4;
* корпоративных захватов в условиях незащищенности прав собствен­ности и неразвитости рыночной инфраструктуры перераспределения, прав контроля5.

Отметим, что эффективность таких исследований зависит от методоло­гических посылок и комплекса изучаемых проблем, основанных на сравне­нии экономических, правовых и социальных институтов, детерминирующих специфику функционирования национальных моделей.

Представленные этапы эволюционного развития научных подходов к ис­следованию влияния корпоративного управления на эффективность функ­ционирования компаний имеют условные временные границы и образуют поле исследований корпоративных отношений.

В российской экономической литературе по исследованию сущности корпоративных отношений наибольшее распространение получили два ос­новных подхода. Условно их можно назвать: объектный и субъектный. При первом подходе объектом корпоративного управления является интеграци­онное объединение, которое направлено на надфирменную структуру без четких объектных границ.

К сторонникам первого подхода можно отнести И. А. Храброву, которая считает, что корпоративное управление — это управление надфирменной структурой, связанное с организационно-правовым оформлением бизнеса, оптимизацией организационных структур, построение внутри- и межфир­менных отношений компании в соответствии с принятыми целями6. Этих же взглядов придерживается и С. Карнаухова, характеризуя корпоративное управление как управление определенным набором синергетических эф­фектов7.

3 См.: *Радыгин А.Д., Энтов Р.М., Межераупс И.Б.* Особенности формирования национальной модели корпоративного управления. —
М.:ИЭПП, 2003.М55.

4 См.: *Хаши И.* Законодательная база эффективного корпоративного управления: сравнительный анализ опыта ряда постсоциалистиче­
ских стран. — Варшава: Центр социально-экономических исследований, 2004. № 268.

5 *TiroleJ.* Corporate Governance *II* Econometrica. V. 69. N. I, January, 2001, p. 1—35.

6 См.: *ХраброваИ.А.* Корпоративное управление: вопросы интеграции. —М., 2001. С. 198.

7 См.: *Карнаухов С.* Эффективность корпоративных структур // Риск. 2001. № 1—2. С. 4.

**10**

На наш взгляд, эти определения, скорее всего, отражают результаты ис­пользования корпоративной формы бизнеса, а не сущность корпоративного управления.

Второй подход основан на субъектной характеристике корпоративных отношений, соответствующих сущности корпоративной формы бизнеса, и за­ключается в защите интересов его участников — аутсайдеров и инсайдеров.

Но и при этом подходе определения корпоративного управления отли­чаются лишь количеством учитываемых заинтересованных сторон в корпо­ративных отношениях. Источником необходимой финансовой базы для воз­никновения корпоративного управления являются акционеры. Интересы ак­ционеров в системе корпоративного управления заключаются в получении определенной доли прибыли через дивидендные выплаты или рост капитала корпорации.

Финансовые инвесторы, в отличие от акционеров, заинтересованы в ста­бильном положении корпорации, обеспечивающем гарантированный доход.

Но существуют и нефинансовые лица, заинтересованные в деятельности корпорации. Чаще всего к нефинансовым инвесторам относят работников, поставщиков, государство, профессиональные ассоциации.

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

В деловой литературе существует множество определений корпоратив­ного управления.

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 своим акционерам и равный подход к ним с финансовой точки зрения.

**и**

Российский институт директоров определяет корпоративное управление как «систему взаимоотношений между акционерами, советом директоров и правлением, определенных уставом, регламентом и официальной политикой компании, а также принципом главенства права»8.

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»9.

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) опуб­ликовала в 1999 году10 (в 2004 году — в новой редакции) «Принципы корпо­ративного управления», 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» *1 1*.

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

8 [www.rid.ru](http://www.rid.ru)

9 Письмо Банка России от 13.09.2005 № 119-Т«0 современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных орга­
низациях»

10 ОЭСР. OECD, Principles of Corporate Governance, 1999*II* URL: <http://www.oecd.org>

11 Пособие по корпоративному управлению: В 6 т. Т. 1. — М., 2004. С. 29.

**12**

влияние на менеджмент с целью максимизации прибыли и стоимости ком­пании»12. 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 ком­паний.

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.

Участники корпоративных отношений (менеджеры компании, владельцы (акционеры/инвесторы), иные заинтересованные группы (соучастники/ стейкхолдеры)) преследуют свои интересы, а значит, возможен потенциаль­ный конфликт (так называемые агентские конфликты).

Управление этими конфликтами осуществляется через различные ин­струменты и механизмы, включающие в себя финансовые стимулы, монито­ринг, транспарентность информации, структуру прав собственности и капи­тала, угрозы интервенции и прекращения существования предприятия в ре­зультате недружественного поглощения или банкротства.

Особая роль в рассматриваемых инструментах принадлежит совету ди­ректоров как стержневому элементу корпоративного управления.

12 IFC. Исследование практики корпоративного управления в российском банковском секторе, 2004 // <http://www.ifc.oru/ifcext/rbcgp.nsf/content/ProiectMaterialsSurvevsRH>

**13**

Важным элементом эффективной деятельности является результативное корпоративное управление, требующее выработки правил его осуществле­ния. Практика корпоративного управления сопровождалась пересмотром его принципов, учитывающим изменения в экономической, юридической и культурной сферах. Так, ОЭСР, уделяя особое внимание повышению ответ­ственности советов директоров перед заинтересованными лицами, выделяет следующие принципы корпоративного управления:

1. обеспечение основ системы эффективного корпоративного управления;
2. права акционеров и основные функции собственности;
3. равное отношение к акционерам;
4. роль заинтересованных лиц в управлении корпорацией;
5. раскрытие информации и прозрачность;
6. обязанности совета директоров.

Указанные базовые принципы корпоративного управления приняты за стандарт членами ОЭСР и многими другими странами. Они используются как один из 12 ключевых стандартов Форума финансовой стабильности (Financial Stability Forum) и Мирового банка для совершенствования корпо­ративного управления на развивающихся рынках.

Международная сеть корпоративного управления (International Corporate Governance Network) признает Принципы корпоративного управ­ления ОЭСР как декларацию минимальных приемлемых стандартов корпора­тивного управления для компаний и инвесторов во всем мире и предлагает свое видение принципов ОЭСР с комментариями и дополнениями.

Большая роль в развитии корпоративного управления, кроме общепри­нятых международных рекомендаций, отведена национальным стандартам корпоративного поведения или кодексам наилучшей практики.

В России 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

**14**

становится измененный подход к идеологии банковского регулирования, со­гласно которой часть контрольных полномочий передается рыночным меха­низмам, исследование особенностей корпоративного управления в банках приобретает особую актуальность.

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

Анализ теоретических основ корпоративного управления показал, что оно представляет собой совокупность правил и процедур, обеспечивающих функционирование организации в соответствии с интересами ее стейкхолде-ров. С этой точки зрения высокое качество корпоративного управления слу­жит одним из ключевых условий эффективности деятельности банка. Инте­ресы собственников в полной мере согласуются с достижением высоких по­казателей рентабельности, что является основным критерием эффективности. В свою очередь фактором устойчивости кредитной организации в долгосроч­ной перспективе в значительной степени являются требования кредиторов к уровню риска по ее операциям. Кроме того, развитая система корпоративно­го управления предполагает согласованность деятельности банковского сек­тора с интересами общества (речь идет в первую очередь об их вкладе в обеспечение устойчивости национальной финансово-кредитной системы).

Связь между уровнем развития корпоративного управления и эффектив­ностью работы компании (в частности, банков) не имеет однозначной трак­товки. В силу несовершенства используемых механизмов корпоративного управления тот выигрыш, который банк получает от диверсификации источ­ников фондирования, может быть в значительной степени перекрыт потеря­ми, связанными с неэффективным менеджментом. В этой связи более спра­ведливой представляется постановка вопроса об оптимальном наборе эле­ментов корпоративного управления для конкретной фазы жизненного цикла компании.

**15**

Сравнительный анализ корпоративного управления в банках и компани­ях других сфер деятельности позволил выявить следующие характерные осо­бенности в кредитных организациях:

1. низкая степень информационной прозрачности;
2. иная структура финансово заинтересованных лиц;
3. управление рисками — важнейший элемент системы внутреннего контроля (СВК);
4. значительный резонанс финансового и социального характера в ре­зультате конфликта интересов;
5. высокая степень государственного регулирования (банковский над­зор).

Выявлены отличительные особенности внедрения практики корпоратив­ного управления в 2000—2009 гг. В период с 2000 по 2007 год процесс вне­дрения наилучшей практики корпоративного управления приобрел интен­сивный характер. Существенный прогресс был достигнут в области раскры­тия информации. Этому способствовали усилившиеся требования со стороны регулирующих органов, возросшая заинтересованность в привлечении средств на внешнем и внутреннем рынках заимствований. Банки стали пуб­ликовать отчетность, составленную в соответствии с МСФО; значительная часть кредитных организаций раскрывают для широкого круга лиц примеча­ния аудитора к отчету.

Заметно увеличился вклад совета директоров в процесс управления бан­ками, усилилось внимание к вопросам стратегического руководства банками. Широкое распространение получила практика привлечения независимых ди­ректоров к работе в советах.

Значимым фактором развития корпоративного управления в российских банках в 2000 году также можно считать создание системы страхования вкладов (ССВ). Государство, приняв на себя риски банкротств кредитных ор­ганизаций, стало ключевым стейкхолдером банков. В целях предупреждения кризисных ситуаций регулирующими органами была разработана система

требований к банкам-участникам, которая в числе прочего включала показа-

**16**

тели качества управления (в частности, особое внимание уделялось прозрач­ности структуры собственности, организации управления рисками и внут­реннего контроля).

Банки, ориентированные на стратегию экстенсивного роста, рассматри­вали в качестве важных альтернатив на среднесрочную перспективу продажу бизнеса, вхождение в капитал портфельного инвестора и проведение первич­ного размещения акций (IPO). Для средних банков наиболее привлекатель­ным вариантом наращивания капитальной базы становилось сотрудничество с фондами частных инвестиций (Private Equity). В свою очередь многие крупные банки называли приоритетной задачей выход на публичное разме­щение акций.

Характерной особенностью в 2008—2009 гг. для ряда кредитных органи­заций стало банкротство, главной причиной которого явилась реализация рискованных бизнес-моделей, предполагавших использование банка в каче­стве механизма финансирования проектов собственников. Управленческие системы этих банков фактически не предполагали наличия полноценного и эффективного исполнения функций риск-менеджмента и внутреннего аудита. Это свидетельствует о формальном подходе к своим обязанностям со сторо­ны членов совета директоров (в частности, независимых директоров).

Важной особенностью кризиса 2008—2009 гг. в России стало активное участие государства в поддержании устойчивости банковского сектора и возмещении потерь вкладчикам.

Однако применение наилучшей практики корпоративного управления традиционно сталкивается со сложностями, связанными с организационно-управленческими изменениями в подконтрольных государству компаниях. Совершенствованию системы корпоративного управления в контролируемых государством банках должно способствовать увеличение числа их минори­тарных акционеров. После Сбербанка России и ВТБ в среднесрочной пер­спективе на IPO могут выйти Газпромбанк и Россельхозбанк.

Для частных банков, стремящихся к привлечению сторонних инвесторов в посткризисной среде, очевидно, должно произойти заметное смещение ак-

**17**

центов в области корпоративного управления. Формальное следование стан­дартам наилучшей практики КУ на данный момент уже не может рассматри­ваться в качестве достаточного фактора инвестиционной привлекательности. С позиции потенциальных стейкхолдеров в центре внимания должны нахо­диться вопросы обеспечения операционной эффективности деятельности банка, устойчивости реализуемой бизнес-модели, а также соблюдения стра­тегических параметров риска. Соответственно возрастает потребность в по­строении эффективных систем управления рисками и внутреннего контроля.

Определяющими факторами для современного состояния системы кор­поративного управления большинства российских банков являются: концен­трированная структура собственности и прямое участие акционеров в приня­тии управленческих решений. В этих условиях отличительными чертами системы корпоративного управления остаются неформализованный характер взаимодействия между участниками корпоративных отношений, а также за­метное несоответствие управленческой практики нормам, установленным внутренними документами.

Сложившаяся в банках практика предполагает, что выявляемые СВК на­рушения в значительной степени не находят отражения в актах, составляе­мых по итогам проверок. Как правило, результаты проверок сначала обсуж­даются с руководителями и сотрудниками проверяемых подразделений, ко­торые в пределах своей компетенции в рабочем режиме устраняют выявлен­ные недостатки.

На данный момент политика банков в области раскрытия информации, а также контроля использования инсайдерской информации по большей части не формализована во внутренних документах. За редким исключением банки принимают положения об информационной политике, в которых четко опре­делен круг лиц, в отношении которых производится раскрытие информации, детализирован перечень раскрываемых сведений, определены основные ка­налы и сроки предоставления данных, приведены критерии конфиденциаль­ных данных, а также указаны должностные лица, уполномоченные делать за­явления от имени банка.

**18**

Определенные успехи в корпоративном управлении связаны с приняты­ми регулятивными мерами Банка России (письма от 13.09.2005 № 119-Т «О современных подходах к организации корпоративного управления в кредит­ных организациях», от 07.02.2007 № 11-Т «О перечне вопросов для проведе­ния кредитными организациями оценки состояния корпоративного управле­ния»), с усилением надзора за соответствием банков требованиям системы страхования вкладов (ССВ), с внедрением института кураторства. В настоя­щее время Банк России выступает с инициативой наделения института кура­торства полномочиями, обеспечивающими контроль регулятора по обяза­тельной оценке бизнес-планирования банков с целью своевременной коррек­тировки их деятельности в случае появления угрозыустоичивости кредитной организации.

В целях повышения эффективности регулирования деятельности кре­дитных организаций Банком России приняты следующие меры: установление контроля за источниками средств, направляемых на формирование уставного капитала кредитных организаций; упрощение регулятивных условий разме­щения и обращения акций кредитных организаций, а также урегулирование вопросов, связанных с практикой оценки финансового положения юридиче­ских и физических лиц со стороны регуляторов и кредитных организаций.

Важными элементами построения эффективной системы корпоративно­го управления являются: обеспечение доверительных отношений «собствен­ник — клиент», деловая репутация кредитной организации и управление правовыми рисками, оценка внутреннего контроля, развитие риск-ориентированного надзора, с учетом принятых Российской Федерацией обя­зательств по реализации решений «Группы двадцати» и подготовки необхо­димых условий для внедрения положения Базеля II, усиления консолидиро­ванного надзора.

Касаясь вопросов регулирования корпоративного управления в банков­ской системе Российской Федерации, соискатель делает вывод, что совре­менное российское законодательство отражает значительную часть принци­пов корпоративного поведения, применимых к кредитным организациям. В

**19**

то же время многие вопросы, связанные с корпоративным управлением в кредитных организациях, лежат вне пределов правовой системы и имеют скорее этический, чем юридический характер.

Таким образом, анализ практики и особенностей применения корпора­тивного управления в российских банках позволил выделить следующие проблемы:

* отсутствие практического опыта в применении принципов корпоратив­ного управления, особенности институционального развития финансово­го посредничества на рынке банковских услуг, низкий уровень развития правовой базы, ориентация менеджмента на достижение краткосрочных финансовых показателей;
* слабая система управления рисками, проявившаяся в гипертрафирован-ной ориентации деятельности банка на обслуживание бизнеса владель­цев кредитной организации;
* неоправданно агрессивная политика менеджмента и владельцев в погоне за прибылью в ущерб финансовой устойчивости;
* использование банками манипулятивных схем, приводивших к сущест­венной недостоверности учета и отчетности (в целях сокрытия реальной ситуации с уровнем рисков), непрозрачности деятельности для надзор­ного органа;
* недостаточный уровень ответственности владельцев и топ-менеджеров за принимаемые решения, за транспарентность деятельности, за качество информации о финансовом состоянии банков;
* реализация рискованных бизнес-моделей, предполагавших использова­ние банка в качестве механизма финансирования проектов собственника. Кредитные сделки структурировались таким образом, чтобы обойти пруденциальные требования по концентрации кредитного риска и обес­печенности ликвидными средствами. Иначе говоря, управленческие сис­темы данных банков не предполагали наличие функций независимого

**20**

риск-менеджмента и внутреннего аудита (т. е. члены совета директоров

формально относились к своим обязанностям).

Анализ взаимосвязи между качеством корпоративного управления и эф­фективностью деятельности коммерческого банка обусловил необходимость разработки нового методического подхода, позволяющего обеспечить равно­весное управление за счет комплексного контроля развития.

Первые модели измерения и оценки результатов деятельности предпри­ятий появились в 20-х годах прошлого столетия. Они строились исключи­тельно на оценке динамики финансовых показателей (например, мультипли­кативная модель Дюпона или показатель ROI) и были довольно простыми для расчета. В 1970—90-х годах появились новые концепции оценки стоимо­сти и эффективности работы компаний. В большей части из них в качестве критериев оценки по-прежнему рассматривались финансовые показатели, та­кие как чистая прибыль на одну акцию (EPS), коэффициент соотношения рыночной и балансовой стоимости акций (М/В), рентабельность акционерно­го капитала (ROE), рентабельность чистых активов (ROA), денежный поток (Cash Flow), экономическую добавленную стоимость (EVA), прибыль до вы­платы процентов, налогов и дивидендов (EBITDA) и т. д. Параллельно начи­нают предлагаться альтернативные модели, главный тезис которых — фор­мирование стратегических целей развития компании путем интегрирования финансовых и нефинансовых показателей и мониторинг динамики наиболее важных показателей деятельности (key performance indicator (КРІ)). К числу самых известных моделей для оценки эффективности бизнеса относится мо­дель ССП Роберта Каштана и Дэвида Нортона. Автор придерживается мне­ния, что предложенная ССП позволяет преодолеть излишнюю ориентиро­ванность на финансовые показатели и уделить необходимое внимание нефи­нансовым критериям результативности бизнеса.

В российской банковской практике разрабатывать и внедрять ССП стали в 90-х годах прошлого столетия, как своими силами, так и с помощью ино­странных/российских консультантов. В основном для реализации поставлен-

**21**

ной задачи ограничивались лишь разработкой набора ключевых показателей эффективности с упрощенным вариантом расчета.

В последнее время банки стали чаще использовать ССП как инструмент управления реализацией стратегии.

В работе 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. Суть подхода заключается:

* в определении стратегических целей, стратегических вызовов, страте­гических возможностей и стратегических действий;
* в формировании ключевых факторов успеха (КФУ) (по четырем пер­спективам — клиенты, финансы, процессы, обучение и развитие персонала) и их отражении в стратегических картах;
* в разработке ключевых показателей эффективности, взаимосвязанных и сгруппированных по определенным признакам в соответствии с выделенны­ми КФУ.

Цели перечисленных аспектов ССП связаны между собой причинно-следственными отношениями и отражаются в стратегических картах вклю­чающих набор показателей по уровням (операционный, оперативный, страте­гический) и сферам деятельности. Количество уровней и сфер деятельности определяется структурой банка. В качестве показателей оказывающих наи­более сильное воздействие на устойчивость банка выбран коэффициент дос­таточности капитала (HI), доля просроченной задолженности, коэффициент соотношения расходов и доходов банка, рентабельность активов, коэффици­ент текущей ликвидности (НЗ), суммарный объем активов банка.

Система предполагает, что основных показателей эффективности для каждого уровня банка должно быть не больше 5—10. Относительно неболь­шое число КПЗ позволяет менеджменту сконцентрировать свое внимание только на самых важных направлениях. При этом следует придерживаться принципа Парето «80:20», согласно которому 20% факторов деятельности

**22**

оказывают 80% влияния на конечный результат. Разнообразие показателей эффективности в разрезе составляющих стратегии банка отражено в приве­денной ниже схеме.

**Финансовые цели**

Доходность Ликвидность Рост активов Снижение рисков



**Бизнес-процессы**

Время выполнения

Эффективность

Стоимость

Качество

Производительность

**Рыночные цели**

Доля рынка Клиентская база Имидж

Коммуникации Цена продажи услуг

КФУ Регион А

Регион В

**Персонал**

Квалификация

Инициатива

Текучесть

Качество работы с клиентами

Удовлетворенность

Обучение и развитие

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **к** |  |  |  |  |
|  |  |  |
| КПЭ | П (план),% | Ф (факт.),% | Вып.,% |  |
| Кредиты юр. лицам | 15 | 10 | 66 |
| Кредиты физ. лицам | 25 | 20 | 80 |
| Прочие услуги | 5 | 15 | 300 |
| КФУ — ключевые факторы успехаКПЭ — ключевые показатели эффективности |  |  |

*Структура и порядок организации ССП*

В работе приведены примеры ССП для банков с различной стратегией развития, а также предложены принципы обеспечения равновесного управ­ления коммерческим банком. Обосновывается вывод о том, что эффектив­ность КУ в кредитных организациях зависит от правильно построенной сис­темы внутреннего контроля, риск-менеджмента.

**23**

Анализ взаимосвязи между качеством корпоративного управления и эф­фективностью деятельности коммерческого банка показал, что качество ре­шений по вопросам разработки и реализации стратегии развития, организа­ции риск-менеджмента и внутреннего контроля во многом определяется уровнем компетенций, ответственности совета директоров. В этой связи их совокупный учет будет способствовать снижению рисков, влияния негатив­ных последствий внешних шоков на финансовую устойчивость, повышению конкурентоспособности кредитных организаций. Особую значимость вопро­сы совершенствования корпоративного управления и повышения эффектив­ности банковской деятельности приобрели в свете глобального финансового кризиса, который убедительно доказал, что злоупотребление доверием стейкхолдеров может обернуться колоссальными потерями, причем не толь­ко экономическими, но и социальными.

В заключении диссертационной работы обобщены основные результаты проведенного научного исследования, сформулированы основные выводы и предложения, даны практические рекомендации.

**Результаты диссертационного исследования опубликованы**

**в следующих работах**

**Статьи в рецензируемых ВАК журналах**

1. *Кузнецова Л.В.* Эволюция исследований корпоративного управления // Банковские услуги. 2008. № 3. - 0,8 п. л.
2. *Кузнецова Л.В.* Особенности современного этапа развития корпора­тивного управления в российском банковском секторе // Банковские услуги. 2008. №4.-1,2 п. л.
3. *Кузнецова Л.В.* Корпоративное управление в банках: факторный ана­лиз и вопросы рейтингования // Банковские услуги. 2010. № 2. - 1,7 п. л.
4. *Кузнецова Л.В., Зинкевич В.А., Черкашенко В.Н.* Анализ тенденций и методов оценки корпоративного управления // Банковское дело. 2010. № 2. -1,2 п. л. (авт. 0,6 п.л.)

**24**

**Учебные пособия**

5. *Кузнецова Л.В., Шеин В.И., Украинская И.Д.* Корпоративное управле­
ние в кредитной организации: Учеб.-метод, комплекс // Инновационный про­
ект. ГОУ ВПО «АНХ при Правительстве РФ». - 2007.- 5 п.л. (авт. 1 п.л.)

**Публикации в материалах научных конференций**

*6. Кузнецова Л.В., Хандруев А.А.* и др. Информационно-аналитические
материалы конференции Международный банковский форум «Банки России
— XXI век» (Сочи 2—4 сентября 2004 г.) «Развитие корпоративного управ­
ления в кредитных организациях: международная практика и Россия». -6,1
п.л. (авт. 1 п.л.)

**25**