

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ
по дисциплине «Корпоративное управление в современном банке»
для направления подготовки 38.04.08 ФИНАНСЫ И КРЕДИТ
направленности «Корпоративные финансы в цифровой экономике»

Содержание

1. Корпоративное управление в банке: сущность и проблемы развития	2
2. Основные принципы корпоративного управления в банках	4
3. Модели корпоративного управления в банковской системе	12
4. Система корпоративного управления в современном банке	17
5. Создание сбалансированной системы корпоративного управления банком	19
Список литературы	23

1. Корпоративное управление в банке: сущность и проблемы развития

Понятие корпорации и корпоративного управления

Корпорация – организация лиц, обладающая как самостоятельный экономический субъект определенными правами, привилегиями и обязательствами, которые отличаются от прав, привилегий и обязательств, присущих каждому члену корпорации в отдельности, из которых наиболее привлекательными для инвесторов являются:

- самостоятельность корпорации как юридического лица;
- ограниченная ответственность индивидуальных инвесторов;
- возможность передачи другим лицам акций, принадлежащих индивидуальным инвесторам;
- централизованное управление.

Проблема корпоративного управления состоит в решении вопросов контроля и надзора со стороны собственников за действиями менеджеров в условиях, когда функции управления и владения корпорацией находятся в противоречии.

Корпоративное управление – это система взаимоотношений между руководством компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами – сотрудниками, клиентами, поставщиками, общественностью, органами надзора, правительством.

Предназначение корпоративного управления заключается в том, чтобы дать участникам компании (акционерам или пайщикам) возможность эффективного контроля и мониторинга деятельности менеджмента и тем самым способствовать увеличению капитализации компании. Этот контроль подразумевает как внутренние процедуры управления, так и внешние правовые и регулирующие механизмы. Участники (собственники) должны четко знать, какую ответственность перед ними несут высшие должностные лица компании за достигнутые результаты, а инвесторы должны знать, будет ли у них реальная возможность влиять на важные решения, принимаемые компанией.

Грамотно построенное корпоративное управление:

- повышает инвестиционную привлекательность;
- помогает привлечь долгосрочных инвесторов;
- позволяет снизить стоимость кредитования;
- увеличивает рыночную стоимость компании.

Система корпоративного управления включает в себя разные *элементы*:

- совет директоров;
- схемы оплаты труда исполнительного звена;
- механизмы объявления банкротства;
- систему внутреннего и внешнего аудита и внутреннего контроля;
- прозрачность организации и др.

Улучшения корпоративного управления от компаний требуют не только инвесторы и кредиторы, но и регулирующие органы разных стран. Они разрабатывают стандарты и нормы, рекомендуют добровольно принимать принципы, устанавливающие корпоративные отношения.

Особенности корпоративного управления в банках

Корпоративное управление в коммерческом банке – это особенная часть общего управленческого процесса в банке, представляющая собой инновационный процесс разработки, принятия, мониторинга хода реализации решений *по стратегическим вопросам развития банка*, основанный на разделении функций управления между собственниками и наемными управляющими, в котором непосредственно участвуют органы собственников банка, а опосредованно – менеджмент банка и весь его трудовой коллектив, а также регулирующие органы и другие заинтересованные стороны, ведущийся в рамках законности с достаточной *степенью открытости* и имеющий конечной целью долговременное стабильное, бескризисное и экономически эффективное развитие банка с учетом *интересов всех заинтересованных в его деятельности сторон*.

Стратегические вопросы развития банка – это самые важные для банка вопросы (не обязательно долговременные), относящиеся к его будущему (на прогнозируемую перспективу). Окончательные решения по данным вопросам могут принимать только органы собственников банка (общее собрание и совет), однако в подготовке проектов таких решений активное участие принимают исполнительные органы текущего управления банка.

Цели развития могут (и должны) сформулировать и сами собственники банка, но лучше это делать путем подключения к такому процессу и исполнительных органов банка, и весь коллектив его сотрудников, и другие заинтересованные стороны.

Что касается механизмов реализации целей (организационных, финансово-экономических, технико-технологических, юридических, морально-психологических и др.), то в этом отношении рациональнее будет, если собственники (их органы) обозначат свое принципиальное видение вопроса и выдадут исполнительным органам «техническое задание» на разработку указанных механизмов, а потом примут у них выполненную работу. Частью таких механизмов должен быть внутрибанковский механизм контроля, в том числе контроля выполнения решений высшего руководства банка, а также мониторинга и тестирования качества всех таких механизмов. Исполнительные органы управления банка должны принимать самое активное участие и в последующем совершенствовании всего блока механизмов реализации целей (в подготовке соответствующих проектов решений).

Важнейшая составная часть указанного блока – механизмы принятия и реализации решений органов собственников банка, т.е. осуществления собственно стратегического (корпоративного) управления. Формальными признаками того, что в банке имеется данная часть механизмов принятия и исполнения решений

высших органов управления, можно считать наличие внутренних документов, формализующих процедуры корпоративного управления.

Заинтересованные стороны и их интересы – суть корпоративного управления в данном аспекте – формирование и поддержание в меняющихся обстоятельствах разумных, законных, бесконфликтных, эффективных и взаимовыгодных отношений внутри и вне банка между:

- разными группами собственников (крупными и мелкими);
- собственниками (в лице общего собрания и совета) и наемными управляющими;
- разными группами менеджмента;
- собственниками и прочими сотрудниками;
- менеджментом и прочими сотрудниками;
- разными группами сотрудников;
- между банком и обществом (органами и организациями, представляющими общество: государственные органы, регулирующие банковскую деятельность; ассоциации (союзы) кредитных организаций; контрагенты банка, включая другие КО; вкладчики, другие потребители услуг банка; вспомогательные по отношению к банкам организации (аудиторские, рейтинговые, аналитические, консультационные, рекрутинговые, коллекторские, биржи, кредитные бюро).

В установлении и развитии таких отношений решающую роль может и должен играть совет банка, который при этом вправе и обязан опираться на мнения всех сторон этих отношений.

Открытый (прозрачный) характер корпоративного управления – одним из основных требований к банкам является необходимость соблюдения ими соответствующего (рационального) уровня транспарентности – раскрытия информации, отражающей состояние банка и позволяющей участникам рынка и всем заинтересованным лицам формировать собственные суждения о качестве управления в банках.

Транспарентность весьма важна и внутри самого банка. Права и обязанности каждой группы участников, всех органов управления банка и их членов, всех подразделений и их руководителей, всех категорий работников также должны быть понятны и четко сформулированы.

2. Основные принципы корпоративного управления в банках

Международные принципы корпоративного управления

Современное западное корпоративное право выдвигает на первый план проблему защиты прав и интересов акционеров. С начала 1990-х гг. инвесторы при поддержке правительств и международных организаций начали вести активную кампанию за разработку и внедрение *кодексов – совокупности правил*, которые могут обеспечить защиту прав инвесторов, особенно миноритарных, от различных злоупотреблений со стороны менеджмента и крупных акционеров компаний.

Первые кодексы корпоративного управления – Cadbury report в Великобритании, General motors board of directors guidelines в США и Dey report в Канаде –

послужили образцами для других компаний. Некоторые из них регулирующие органы рекомендовали корпорациям как целостные документы.

Сейчас в большинстве развитых стран действуют кодексы корпоративного управления, принятые в деловом сообществе на добровольной основе. Содержание конкретных рекомендаций в кодексах разных стран различается.

Как правило, в *кодексах корпоративного управления* основное внимание рекомендуется уделять следующим вопросам:

- подготовка и проведение общего собрания участников;
- избрание и обеспечение эффективной деятельности советов директоров;
- деятельность исполнительного органа (правления, генерального директора);
- раскрытие информации о деятельности компании, о подготовке и проведении крупных корпоративных событий (крупные сделки, реорганизация и др.).

Правовой статус таких кодексов неодинаков в различных странах:

- кодекс входит в пакет обязательных условий для листинга ценных бумаг компаний на бирже;
- кодекс или свод правил «образцового (надлежащего) корпоративного управления/поведения» может быть частью комплекса требований, связанных с раскрытием информации;
- кодекс носит исключительно рекомендательный характер.

Базой выступают:

1. Принципы корпоративного управления ОЭСР (26-27 мая 1999, согласованы странами – членами Организации экономического сотрудничества и развития).
2. Рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях» (1999, обновленная версия – 2006) и его же «Принципы совершенствования корпоративного управления» (2010).

Принципы корпоративного управления ОЭСР

OECD Principles of Corporate Governance / Принципы корпоративного управления ОЭСР были одобрены на встрече Министров стран ОЭСР в 1999 г. и с тех пор стали международным ориентиром для лиц, формирующих политику, инвесторов, компаний и других заинтересованных лиц по всему миру.

Они стали новым этапом развития системы корпоративного управления и содержат конкретные рекомендации для законодательных инициатив и инициатив в области регулирования как в странах ОЭСР, так и в государствах, не входящих в ОЭСР.

На них основан раздел Отчетов Всемирного Банка/МВФ о соблюдении стандартов и кодексов (ROSC), посвященный корпоративному управлению.

Данные принципы направлены на оказание содействия правительствам стран, входящих и не входящих в ОЭСР, в их работе по оценке и совершенствованию правовых, институциональных и нормативных основ корпоративного управления в своих странах, а также для выработки предложений и рекомендаций для фондовых бирж, инвесторов, корпораций и других участников процесса развития надлежащего корпоративного управления.

Принципы прежде всего относятся как к финансовым, так и нефинансовым компаниям, чьи акции обращаются на открытом рынке.

Данные Принципы не носят обязательного юридического характера и не преследуют цели предусмотреть детальные положения, которые должны быть отражены в законодательстве отдельных стран. Их задача – определить цели и предложить различные средства их достижения.

Принципы ОЭСР:

I. Создание основы эффективной системы корпоративного управления.

Система корпоративного управления должна способствовать развитию прозрачных и эффективных рынков, не противоречить принципу законности и четко определять разделение обязанностей между различными надзорными, регулирующими и правоохранительными органами:

А. Основы корпоративного управления следует развивать с учетом их влияния на общеэкономические показатели, нормальное функционирование рынка, а также с учетом создаваемых ими стимулов для участников рынка и содействия развитию прозрачных и эффективных рынков.

Б. Правовые и нормативные требования, касающиеся практики корпоративного управления в конкретном государстве, не должны противоречить принципу законности, должны быть прозрачными и применимыми.

В. Разделение обязанностей между различными органами в конкретном государстве должно быть четко прописано и обеспечивать соблюдение общественных интересов.

Г. Надзорные, регулирующие и правоохранительные органы должны быть наделены полномочиями, должны действовать добросовестно и обладать ресурсами для выполнения своих обязанностей профессиональным и объективным образом. Кроме того, их решения должны быть своевременными, прозрачными и полностью мотивированными.

II. Права акционеров и основные функции собственников.

Система корпоративного управления должна защищать права акционеров:

А. К основным правам акционеров относятся права на: 1) надежные методы регистрации права собственности; 2) отчуждение или передачу акций; 3) получение необходимой информации о корпорации на своевременной и регулярной основе; 4) участие и голосование на общих собраниях акционеров; 5) избрание и смещение совета директоров; 6) участие в прибылях корпорации.

Б. Акционеры имеют право на участие в принятии решений и получение достаточной информации относительно решений, касающихся принципиальных изменений в корпорации, таких как: 1) внесение изменений в устав или в иные аналогичные документы, регулирующие деятельность компании; 2) разрешение на выпуск дополнительных акций; и 3) сделки чрезвычайного характера, которые, по сути, ведут к продаже компании.

В. Акционеры должны иметь возможность эффективно участвовать в общих собраниях акционеров и голосовать на них, они должны получать информацию о правилах, включая порядок голосования, которыми регулируется проведение общих собраний акционеров.

Г. Структура капитала и механизмы, позволяющие отдельным акционерам получить степень контроля, несоразмерную с принадлежащей им долей акций, должны предаваться гласности.

Д. Рынки для целей корпоративного контроля должны иметь возможность функционировать эффективным и прозрачным образом.

Е. Следует содействовать осуществлению прав собственности акционерами, включая институциональных инвесторов.

Ж. Акционеры, включая институциональных инвесторов, должны иметь возможность консультироваться друг с другом, касающихся их основных прав, с учетом исключений, направленных на предупреждение злоупотреблений.

III. Равные условия для акционеров.

Система корпоративного управления должна обеспечивать равные условия для всех акционеров, включая миноритарных и иностранных акционеров. Всем акционерам должна быть предоставлена возможность получить эффективную защиту в случае нарушения их прав:

А. Все акционеры, владеющие акциями одного и того же типа, должны иметь равные условия.

Б. Сделки с использованием инсайдерской информации и неправомерные сделки в личных интересах должны быть запрещены.

В. Члены совета директоров и основные руководители должны предоставлять совету директоров информацию о существенной заинтересованности в сделках или вопросах, касающихся корпорации.

IV. Роль в корпоративном управлении заинтересованных сторон.

Система корпоративного управления должна признавать предусмотренные законом права заинтересованных лиц и поощрять активное сотрудничество между корпорациями и заинтересованными лицами в создании богатства и рабочих мест и обеспечении устойчивости финансово благополучных предприятий.

А. Права заинтересованных лиц, установленные законом или по договоренности, должны соблюдаться.

Б. Если интересы заинтересованных лиц защищаются законом, они должны иметь возможность получать эффективную защиту в случае нарушения их прав.

В. Необходимо обеспечить выработку механизмов, направленных на участие работников компании с целью повышения эффективности деятельности.

Г. Если заинтересованные лица участвуют в процессе корпоративного управления, они должны иметь доступ к необходимой информации.

Д. Заинтересованные стороны и работники должны иметь возможность свободно высказывать совету директоров свою озабоченность по поводу незаконных или неэтичных действий, при этом их права не должны ущемляться.

Е. Система корпоративного управления должна дополняться эффективными законами и нормативными документами в области банкротства, а также эффективным исполнением прав кредиторов.

V. Раскрытие информации и прозрачность.

Система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся

корпорации, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление компанией.

А. Существенная информация, подлежащая раскрытию, включает, не исчерпываясь этим, следующее:

- финансовые и хозяйственные результаты деятельности компании;
- задачи компании;
- собственность на крупные пакеты акций и распределение прав голоса;
- список членов правления и главных должностных лиц, а также получаемое ими вознаграждение;
- сделки со связанными лицами;
- предсказуемые факторы риска;
- существенные вопросы, связанные с наемными работниками и другими заинтересованными лицами.
- структура и политика управления, в частности, содержание кодекса корпоративного управления.

Б. Информация должна готовиться, проверяться и раскрываться в соответствии с высокими стандартами качества бухгалтерского учета, раскрытия финансовой и нефинансовой информации и аудита.

В. Следует ежегодно проводить аудиторские проверки с использованием независимого аудитора, чтобы обеспечить внешнюю и объективную оценку того, как подготовлена и представлена финансовая отчетность.

Г. Внешние аудиторы должны нести ответственность перед акционерами и соблюдать профессиональную этику.

Д. Каналы распространения информации должны обеспечивать равноправный, своевременный и не связанный с чрезмерными расходами доступ пользователей к необходимой информации.

Е. Система корпоративного управления должна быть дополнена эффективным подходом, допускающим и содействующим аналитической и консультационной работе аналитиков, брокеров и др., необходимой для принятия решений инвесторами, свободных от существенных конфликтов интересов, которые могли бы исказить результаты их анализа и рекомендации.

VI. Обязанности совета директоров.

Система корпоративного управления должна обеспечивать стратегическое управление компанией, эффективный контроль за администрацией со стороны совета директоров, а также подотчетность совета директоров перед компанией и акционерами.

А. Члены совета директоров должны действовать на основании всей необходимой информации, добросовестно, с должной заботливостью и осторожностью, в наилучших интересах компании и акционеров.

Б. Если решения совета директоров могут по-разному воздействовать на различные группы акционеров, совет директоров должен справедливо относиться ко всем акционерам.

В. Совет директоров должен руководствоваться высшими этическими нормами и учитывать интересы заинтересованных лиц.

Г. Совет директоров должно выполнять определенные ключевые функции, в том числе:

- оценка и выработка корпоративной стратегии, основные планы действий, политика управления рисками, годовые бюджеты и бизнес-планы, планировать цели деятельности, осуществлять контроль за выполнением планов и деятельностью корпорации, а также контролировать основные расходы, покупки и продажи;
- контроль за эффективностью практики корпоративного управления в компании и внесение необходимых изменений;
- подбор основных должностных лиц, назначение им оплаты, контроль за их деятельностью и, в случае необходимости, замена их и контроль за планированием кадрового обновления;
- зависимость вознаграждения основных должностных лиц и членов совета директоров от долгосрочных целей компании и ее акционеров;
- обеспечение соблюдения формальностей и прозрачности в процессе выдвижения членов правления;
- контроль и урегулирование потенциальных конфликтов интересов администрации, членов совета директоров и акционеров, включая использование активов корпорации в личных целях и злоупотребления при совершении сделок со связанными сторонами;
- обеспечение целостности систем бухгалтерского учета и финансовой отчетности корпорации, включая проведение независимых аудиторских проверок, а также обеспечение необходимых систем контроля, в частности, системы мониторинга рисков, финансового контроля и соответствия законодательству;
- надзор процесс раскрытия и распространения информации.

Д. Совет директоров должен иметь возможность выносить объективное независимое суждение корпоративным вопросам:

- совет директоров должен рассмотреть вопрос о возложении на достаточное количество своих членов, не занимающих в корпорации административных должностей, способных выносить независимые суждения, решение вопросов, которые могут привести к возникновению конфликта интересов. Примерами таких ключевых обязанностей могут быть финансовая отчетность, выдвижение, а также вознаграждение должностным лицам и членам правления;
- при создании комитетов совета директоров, их права, состав, порядок работы должны быть четко определены и обнародованы советом директоров;
- члены совета директоров должны уделять достаточное время выполнению своих обязанностей.

Е. Для выполнения своих обязанностей члены правления должны иметь доступ к полной, точной и своевременной информации.

Рекомендации Базельского комитета для оценки системы корпоративного управления в кредитных организациях

Базельский комитет по банковскому надзору. Руководство. Принципы корпоративного управления для банков, июль 2015 г., Банк международных расчетов.

Руководство Базельского комитета по банковскому надзору основывается на принципах корпоративного управления ОЭСР.

Реализация представленных принципов должна соответствовать масштабу и характеру деятельности банка, его структуре, значимости, профилю рисков, бизнес-модели банка или банковской группы соответственно, т.е. подходы банков к реализации принципов могут корректироваться.

Корпоративное управление – система взаимоотношений между высшим руководством организации, ее наблюдательным советом, собственниками и другими заинтересованными лицами, служащая механизмом определения задач организации и контроля их достижения. Такая система позволяет организовать распределение полномочий и ответственности, а также построить процесс принятия корпоративных решений.

Принцип №1: Обязанности наблюдательного совета.

Наблюдательный совет осуществляет стратегическое управление банком, включая утверждение стратегии банка и контроль ее реализации руководством, принципов и подходов к управлению банком и корпоративной культуры:

- обязанности наблюдательного совета;
- корпоративная культура и ценности;
- риск-аппетит, управление и контроль;
- контроль деятельности высшего руководства;

Принцип №2: Состав и квалификационные требования к наблюдательному совету.

Члены наблюдательного совета должны соответствовать требованиям, предъявляемым к занимаемым позициям по отдельности и в целом. Необходимо четкое понимание ими своих функций по осуществлению контроля в области корпоративного управления, а также предоставление точной и объективной оценки состояния дел в банке:

- состав наблюдательного совета;
- подход к избранию членов наблюдательного совета и квалификационные требования.

Принцип №3: Структура и компетенция наблюдательного совета.

Для обеспечения своей деятельности наблюдательный совет должен выбрать соответствующие структуру и методы управления, определить способы реализации данных методов и периодически пересматривать их на предмет эффективности:

- организация и подходы оценки наблюдательного совета;
- роль председателя;
- комитеты в составе наблюдательного совета;
- комитет по аудиту;
- комитет по управлению рисками;
- комитет по вознаграждениям;
- другие комитеты наблюдательного совета;
- конфликт интересов.

Принцип №4: Высшее руководство.

Высшее руководство осуществляет свои обязанности и управление деятельностью банка в соответствии со стратегией, риск-аппетитом, системой оплаты труда и другими политиками, утвержденными наблюдательным советом под контролем наблюдательного совета.

Принцип №5: Управление в группах.

В структуре группы наблюдательный совет головной организации несет ответственность за деятельностью группы, создание и функционирование чётких механизмов управления деятельностью организаций, входящих в группу, соответствующих ее структуре, а также управления рисками группы и рисками организаций, входящих в группу. Наблюдательный совет и высшее руководство должны иметь четкое понимание организационной структуры банковской группы, знать механизм ее работы и оценивать риски, связанные с ее деятельностью.

- наблюдательный совет головной организации;
- наблюдательные советы дочерних организаций;
- сложно структурированные организации.

Принцип №6: Управление рисками.

Банки должны иметь независимое и эффективное подразделение по управлению рисками, возглавляемое руководителем (директором) по управлению рисками, обладающим достаточными полномочиями, независимостью и ресурсами, осуществляющее взаимодействие с наблюдательным советом.

Роль руководителя (директора) по управлению рисками.

Принцип №7: Выявление, мониторинг и контроль рисков.

Выявление, мониторинг и контроль рисков должны осуществляться на постоянной основе на уровнях банка и группы в целом. Совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля должно осуществляться в соответствии с изменениями профиля рисков банка, влиянием рисков внешних условий и отрасли.

Принцип №8: Информирование о рисках.

Для целей создания эффективной системы управления рисками требуется надлежащая система информирования о рисках в рамках банка и регулярной отчетности перед наблюдательным советом и высшим руководством.

Принцип №9: Комплаенс-контроль.

Наблюдательный совет должен контролировать управление комплаенс-рисками банка. Наблюдательный совет должен организовать комплаенс-службу и утвердить политику и процессы выявления, оценки, мониторинга, отчетности и консультирования по вопросам, связанным с комплаенс-рисками.

Принцип №10: Внутренний аудит.

Служба внутреннего аудита предоставляет наблюдательному совету объективную оценку состояния банка и оказывает поддержку в реализации эффективного управления для целей обеспечения стабильной деятельности банка в долгосрочной перспективе.

Принцип №11: Система оплаты труда.

Система оплаты труда способствует эффективности корпоративного управления и управления рисками банка.

Принцип №12: Раскрытие информации и транспарентность.

Управление банком должно быть в достаточной степени транспарентным для его собственников, вкладчиков, других заинтересованных лиц и участников рынка.

Принцип №13: Роль органов надзора.

Надзорные органы определяют ключевые принципы и осуществляют надзор за реализацией корпоративного управления в банках, в том числе с помощью комплексной оценки и регулярного взаимодействия с наблюдательными советами и высшим руководством банков, требуют принятия необходимых мер по улучшению качества управления, осуществляют обмен информацией о подходах к организации корпоративного управления с органами надзора других стран:

- алгоритм проведения оценки эффективности корпоративного управления;
- комплексная оценка корпоративного управления банком.
- регулярное взаимодействие с наблюдательным советом и высшим руководством;
- требования повысить качество управления или принять корректирующие меры;
- взаимодействие и обмен информацией по вопросам корпоративного управления с другими органами надзора.

3. Модели корпоративного управления в банковской системе

Понятие моделей корпоративного управления

Модели корпоративного управления выглядят как открытая система, получающая определенный набор ресурсов: информационных, трудовых, финансовых, технологических и др.

Компания осуществляет переработку поступающих ресурсов, в результате чего появляется добавочная стоимость, доход, расширяется присутствие на рынке, увеличиваются объемы реализации.

Основная функция, которую выполняют модели корпоративного управления, заключается в построении системы, способствующей реализации задач инвесторов и защите их интересов.

В состав такой модели входит целый ряд управленческих элементов, включая совет директоров, механизмы регуляции оплаты труда, поощрений, штрафов, в том числе и методику объявления банкротства.

Определение, какая именно характеристика моделей корпоративного управления максимально подходит для той или иной компании, зависит от ее структуры, задач и др.

Различные национальные модели корпоративного управления имеют свои отличительные характеристики по следующим признакам:

- важнейшие члены и учредители;
- структура собственности по акциям корпорации;
- состав совета директоров;
- нормы применяемого законодательства;

- нормы информационной открытости для организаций, которые входят в листинг;
- вопросы, по которым необходимо получать согласие инвесторов;
- система взаимодействий между важнейшими участниками.

Наиболее значимыми в мировом масштабе являются англо-американская модель корпоративного управления, японская модель корпоративного управления и германская модель корпоративного управления.

Американская (англо-американская) модель корпоративного управления

Англо-американская модель корпоративного управления используется в Соединенных Штатах, Новой Зеландии, Англии, Австралии, Канаде. В рамках этой модели также есть свои различия, которые обусловлены национальными законодательствами.

Американская модель корпоративного управления имеет следующие характеристики:

- взаимосвязь с отличительными признаками акционерной собственности;
- акции корпораций используются населением как инструмент сохранения финансов;
- компании реализуют акции с целью привлечения дополнительных инвестиций, способствующих развитию бизнеса;
- в качестве основных собственников корпораций выступают институциональные и частные инвесторы, принимающие риски с целью получения прибыли от разницы курса покупки/продажи акций;
- инвестиции в корпорации возможны при наличии уверенности в эффективности модели корпоративного управления, поэтому потенциальные инвесторы проводят анализ рынка акций с целью определения качества моделей корпоративного управления;
- высокая ликвидность фондового рынка.

Характерные особенности англо-американской модели управления:

1. Несущественность роли банковской системы в моделях корпоративного управления.
2. Государства имеют сформировавшуюся систему институциональных инвесторов, которая оказывает существенное влияние на управленческие процессы корпораций.
3. Главным руководящим органом является *ежегодное собрание акционеров*, на котором формируется состав директоров и принимаются наиболее важные решения для компании.
4. Учитывая высокую степень рассредоточения акций, у собрания акционеров присутствует элемент формальности, а основным управляющим элементом является *совет директоров*. Этот орган контролирует деятельность корпорации, отчитывается перед собственниками и госорганами, осуществляющими контроль коммерческой деятельности.

К основным задачам совета директоров относится: защита интересов инвесторов и обеспечение роста их капитала через увеличение стоимости компании.

Директора в такой модели несут полную ответственность (вплоть до уголовного наказания) за качество управления.

Их количество определяется управленческой необходимостью. В каждом штате минимальное число членов совета директоров определяется на законодательном уровне (от 1 до 3 минимум).

Составляется состав совета директоров из внешних и внутренних членов.

Внутренние директора входят в состав корпоративного менеджмента, а независимые (внешние) члены советов директоров не имеют персональных интересов в корпорации (следовательно, они могут способствовать более объективным решениям вопросов корпоративного управления).

Для эффективного управления компанией число независимых директоров должно быть более 1, но меньше половины всех членов совета директоров. Исключение из этого правила может быть сделано для банковских учреждений и страховых корпораций, в советах директоров которых внутренние и независимые директора несут тождественную ответственность по деятельности корпорации.

Задачами совета директоров корпорации являются также выбор президента, вице-президента, ведущего администратора и других должностей, предусмотренных уставом предприятия.

Ведущий администратор (CEO), который подчиняется совету и подотчетен инвесторам, наделен широкими полномочиями.

5. Ответственность сотрудников перед советом директоров, который, в свою очередь, полностью подотчетен совету акционеров.

6. На эффективность выполнения контролирующих функций совета директоров влияет структура инвесторов корпорации. Если круг акционеров ограничен, то их представители могут войти в совет директоров и выработать наиболее действенные и объективные контролирующие системы. При больших количествах акционеров их представителями выступают внешние директора, не связанные с менеджментом корпорации.

7. Наличие в советах директоров постоянно действующих комитетов, задача которых состоит в разработке рекомендаций по основным решениям, принимаемым советом. Наиболее часто формируемыми комитетами в корпоративном управлении данного типа являются: управленческий, финансовый, аудиторский, по зарплате и по связям с общественностью.

Американская комиссия по ценным бумагам требует обязательного наличия комитетов по вознаграждениям и по аудиту.

Положительные стороны американской модели корпоративного управления:

- высокий уровень привлечения частных накоплений, который обеспечивает фондовый рынок;
- направленность акционеров на поиск отраслей с высокой доходностью;
- задача корпорации состоит в обеспечении роста стоимости бизнеса;
- открытость корпораций.

Отрицательные стороны американской модели корпоративного управления:

- дороговизна привлеченного капитала (высокие дивиденды);

- деятельность фондового рынка приводит к существенным искажениям реальной цены активов;
- нет строгого разделения управленческих и контролирующих функций;
- интересы акционеров корпораций чаще всего представляет большое количество отдельных мелких инвесторов, что усиливает контролируемую функцию фондового рынка.

Немецкая (германская) модель корпоративного управления

Немецкая модель корпоративного управления в большей мере представлена в государствах, расположенных в центральной части Европы и Скандинавии (в меньшей степени данная модель выражена во Франции и в Бельгии).

Характерные особенности японской модели управления:

1. Германская модель корпоративного управления базируется на социальных взаимодействиях. В решении хозяйственных и управленческих вопросов корпоративных предприятий участвуют все заинтересованные объекты (общественные организации, банковские учреждения, инвесторы, собственники, сотрудники и т.д.).

2. Закрытость систем корпоративного управления, так как они контролируются банковскими учреждениями.

Формирование германской модели корпоративного управления происходило под влиянием:

- высокой концентрированности капитала;
- высокого уровня банковского контроля;
- низкая степень распыленности акций частных инвесторов;
- невысокая ликвидность фондового рынка;
- полноценное участие работников в управлении корпорацией;
- частые случаи перекрестного владения акциями.

3. Законодательно определено участие работников в ее управлении. Согласно требованиям закона, сотрудники корпораций (при условии, что их численность превышает 5 сотен человек) избирают треть всех представителей в совет директоров (наблюдательный совет). Через наблюдательные советы реализуется идея социального взаимодействия в управленческих вопросах.

4. Большинство немецких компаний является звеньями обширной сети перекрестного владения акциями. Это значит, что такие корпорации выступают в качестве акционеров друг для друга. Основным элементом такой сети – это банки и страховые организации.

5. Голосование по акциям, которые размещены в банке на доверительное хранение, создает условия для участия банковских организаций в выборах членов корпоративных советов директоров. Это создает предпосылки для активного участия банков в управлении бизнес-процессами.

6. По немецким законам была сформирована двухуровневая модель корпоративного управления, включающей правление и наблюдательный совет.

Высший орган такой структуры – ежегодное собрание акционеров. Его компетенции:

- выбор состава наблюдательного совета корпорации;
- управление прибылью;
- назначение аудитора;
- редактирование устава.

Состав правления определяется наблюдательным советом.

Контроль деятельности правления и работы всей корпорации осуществляет наблюдательный совет. Кроме акционеров в нем принимают участие служащие предприятия, банковские представители, представители инвестфондов и страховых и других компаний, взаимосвязанных с данным предприятием.

В круг основных задач наблюдательного совета входит подбор менеджмента и контроль его работы. Кроме того, члены этого органа осуществляют выработку стратегии корпоративного управления. Решения по всем вопросам принимаются большинством голосов.

Достоинства немецкой модели управления:

- низкая цена привлечения капитала;
- направленность на решение долгосрочных задач;
- высокая финансовая устойчивость;
- четкая грань между управлением и контролем.

Отрицательные стороны немецкой модели корпоративного управления:

- незначительное влияние такого внешнего фактора, как фондовый рынок;
- высокий уровень концентрированности капитала;
- слабое внимание к миноритарным акционерам;
- низкая степень прозрачности, что создает препятствия для инвестиций.

Законы Евросоюза дают возможность корпорациям использовать как одноуровневые, так и двухуровневые модели управления (американские/немецкие).

Японская модель корпоративного управления

Японская модель корпоративного управления базируется на принципах взаимозависимости и социального единства.

Корпоративное управление в японской модели отличается такими факторами:

- концентрация собственности у акционеров крупного и среднего уровня;
- перекрестное владение акциями корпораций, которые входят в кейрецу (корпоративные объединения);
- центральная роль банков в функционировании промышленной группы;
- основная задача промышленных групп Японии – расширение рынка сбыта.

Характерные особенности японской модели управления:

1. Более низкая ликвидность фондового рынка.
2. Системный контроль работы компаний производится головным банком, выступающим в роли акционера и наиболее значимого кредитора. Банковские учреждения обеспечивают финансовую деятельность корпораций.
3. Для компаний характерна формализованность советов директоров. В их составе довольно много членов, но все они могут быть отнесены к внутренним директорам. В подчинении у этого органа управления находится около четырех или пяти уровней менеджмента. Количество внешних директоров в японской

корпоративной модели совсем незначительно. Все решения по управлению принимаются на основе консенсуса в ходе переговорных процессов, участниками которых являются все субъекты корпорации, а совет директоров лишь формально подтверждает принятые решения.

4. Важная роль личных взаимоотношений среди менеджмента, которые способствуют применению совместного опыта и коллективных знаний. Отношения между компаниями базируются на партнерстве в рамках группы. Это исключает возможность враждебных поглощений (прежде всего из-за необходимости высоких затрат).

Положительные стороны японской модели корпоративного управления:

- невысокая стоимость привлекаемого капитала;
- долгосрочная направленность;
- ориентированность корпораций на высокую конкурентоспособность;
- финансовая устойчивость корпораций.

Отрицательные стороны японской модели корпоративного управления:

- низкое внимание к прибыльности инвестирования;
- полное преобладание банковского финансирования;
- низкая открытость корпораций;
- невнимательное отношение к миноритарным акционерам.

4. Система корпоративного управления в современном банке

Законодательные нормы, регулирующие систему корпоративного управления в России

В российском законодательстве нашло отражение большинство общепризнанных принципов корпоративного управления: ФЗ «О Центральном депозитарии», ФЗ «О рынке ценных бумаг», ФЗ «Об акционерных обществах» регулируют защиту прав собственности на акции, раскрытие информации и прозрачности российских компаний, выплаты доходов по ценным бумагам российских обществ.

Кодекс корпоративного управления (ККУ) одобрен Советом директоров Банка России 21 марта 2014 года.

Банк России *рекомендует* Кодекс к применению акционерными обществами, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам, государственными корпорациями и компаниями.

В Кодексе корпоративного управления основной акцент сделан на следующем:

- права акционеров, в том числе рекомендации по использованию электронных средств для участия в голосовании и получения материалов собрания, а также по защите дивидендных прав акционеров;
- выстраивание эффективной работы совета директоров – определение подходов к разумному и добросовестному исполнению обязанностей членов совета директоров, определение функций совета директоров, организация работы совета директоров и его комитетов;
- уточнение требований к директорам, в том числе к независимости директоров;

- рекомендации по построению системы вознаграждения членов органов управления и ключевых руководящих работников общества, включая рекомендации к различным компонентам такой системы вознаграждения (кратко- и долгосрочной мотивации, выходным пособиям и др.);

- рекомендации по выстраиванию эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля;

- рекомендации по дополнительному раскрытию существенной информации о компании и подконтрольных ей организациях и принятых в них внутренних политиках;

- рекомендации по проведению существенных корпоративных действий (увеличение уставного капитала, поглощение, листинг и делистинг ценных бумаг, реорганизация, существенные сделки), позволяющие обеспечить защиту прав и равное отношение к акционерам.

Содержание ККУ (часть А):

I. Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав.

II. Совет директоров общества.

III. Корпоративный секретарь общества.

IV. Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.

V. Система управления рисками и внутреннего контроля.

VI. Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества.

VII. Существенные корпоративные действия.

Корпоративное управление в российском коммерческом банке

Кодекс корпоративного управления ПАО Сбербанк (sberbank.com), утвержден решением Наблюдательного совета (протокол от 08.12.2020 №42).

Основное содержание.

II. Принципы корпоративного управления Сбербанка

III. Подходы Банка к внедрению принципов корпоративного управления

3.1. Безусловное соблюдение прав и интересов акционеров

3.1.1. Структура уставного капитала

3.1.2. Общее собрание акционеров

3.1.3. Защита прав акционеров/фидуциарная ответственность

3.1.4. Дивидендная политика

3.1.5. Существенные корпоративные действия

3.2. Разграничения полномочий и ответственности между органами управления и исполнительными органами Банка при управлении бизнесом

3.3. Эффективная деятельность Наблюдательного совета

3.3.1. Основные функции Наблюдательного совета

3.3.2. Состав, структура и формирование Наблюдательного совета

3.3.3. Председатель Наблюдательного совета

3.3.4. Заседания Наблюдательного совета

3.3.5. Оценка деятельности Наблюдательного совета

- 3.3.6. Планирование преемственности Наблюдательного совета
- 3.3.7. Комитеты Наблюдательного совета
- 3.4. Подотчетность исполнительных органов
 - 3.4.1. Избрание, сроки и прекращение полномочий членов Правления
 - 3.4.2. Планирование преемственности членов Правления
 - 3.4.3. Президент, Председатель Правления
 - 3.4.4. Взаимодействие Наблюдательного совета и исполнительных органов
- 3.5. Эффективность деятельности и независимость корпоративного секретаря
- 3.6. Прозрачность и сбалансированность системы вознаграждения Наблюдательного совета и исполнительных органов
 - 3.6.1. Вознаграждение членов Наблюдательного совета
 - 3.6.2. Вознаграждение членов исполнительных органов
 - 3.6.3. Раскрытие информации о вознаграждении членов Наблюдательного совета и исполнительных органов
 - 3.6.4. Страхование ответственности директоров и руководителей Банка
- 3.7. Высокие стандарты корпоративной культуры и деловой этики
 - 3.7.1. Политика в области противодействия коррупции и управления конфликтом интересов
 - 3.7.2. Политика в области конфиденциальной и инсайдерской информации
- 3.8. Сбалансированность и эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками, внешний аудитор
 - 3.8.1. Участники системы внутреннего контроля
 - 3.8.2. Организация процесса управления рисками
 - 3.8.3. Служба внутреннего контроля
 - 3.8.4. Служба внутреннего аудита
 - 3.8.5. Внешний аудитор
 - 3.8.6. Политика внешней и внутренней коммуникации в отношении рисков
- 3.9. Формирование надлежащих механизмов корпоративного управления в подконтрольных компаниях
- 3.10. Информационная прозрачность
 - 3.10.1. Общие принципы раскрытия информации
 - 3.10.2. Коммуникации с акционерами и инвесторами
- 3.11. Следование международным стандартам и принципам в области устойчивого развития и ESG-принципам

5. Создание сбалансированной системы корпоративного управления банком

Понятие, критерии и показатели эффективности корпоративного управления

Характерной особенностью корпоративного бизнеса выступает наличие множества заинтересованных сторон (стейкхолдеров): акционеры (собственники); наемный менеджмент; персонал корпорации; внешние инвесторы; потребители и поставщики; государство; общество, интересы которых, как правило,

не совпадают. Основным инструментом обеспечения их сбалансированности как раз и выступает корпоративное управление.

Согласно подходу, выработанному Всемирным банком, **эффективность корпоративного управления** определяется степенью защиты и равного обеспечения прав и интересов всех акционеров (мажоритарных и миноритарных), независимостью состава совета директоров и прозрачностью акционерного общества.

В целом же эффективность корпоративного управления может быть определена как степень его соответствия принципам и нормам, закрепленным в соответствующих кодексах, а также определяемая уровнем социальной ответственности бизнеса перед стейкхолдерами.

Критерии эффективности корпоративного управления:

1. Четкость построения системы управления корпорацией и взаимоотношениями с ее стейкхолдерами (т.е. необходимость выработки эффективной структуры корпоративного управления и налаживания механизмов взаимодействия его органов) – один из показателей – состав совета директоров (доля независимых аутсайдеров) и прозрачность раскрытия информации о деятельности акционерного общества (транспарентность).

2. Снижение стоимости капитала, рост стоимости активов корпорации – соблюдение корпорациями стандартов корпоративного управления повышает рыночную капитализацию компании и снижает стоимость привлечения финансовых ресурсов из вне; соответственно рыночная стоимость активов и динамика ее изменения также служат косвенным показателем эффективности корпоративного управления.

3. Доступность по отношению к рынкам капитала – чем выше уровень корпоративного управления, тем легче для компании доступ к рынку капиталов, т.е. инвестиционному развитию.

4. Прочие критерии:

- эффективность работы органов управления корпорацией;
- уровень раскрытия информации;
- степень развития корпоративной социальной ответственности бизнеса;
- др.

Показатели эффективности корпоративного управления:

1. Показатели управленческие – ориентированы на анализ системы организации корпоративного управления и оценку степени ее соответствия его базовым принципам:

- наличие у компании Кодекса корпоративного управления;
- доля прибыли, направляемая на выплату дивидендов;
- и др.

2. Показатели экономические – характеризуют общую эффективность деятельности корпорации и ее финансовое состояние:

- экономическая рентабельность;
- коэффициент собственности;
- и др.

Оценочные карты корпоративного управления

Одним из методов/инструментов для оценки качества управления в компании выступают *оценочные карты (КУ)*, которые помогают советам директоров, инвесторам, финансовым аналитикам, регуляторам и прочим заинтересованным лицам систематически оценивать уровень корпоративного управления отдельных компаний.

Оценочные карты корпоративного управления возникли в Германии в конце 1990-х гг.

Преимущества оценочной карты:

- облегчает работу аналитиков и инвесторов при систематическом изучении соответствующих вопросов корпоративного управления;
- помогает компаниям легко оценить «охват» и качество их собственного управления и указывает на возможности улучшения КУ;
- позволяет делать сравнения между компаниями, отраслями и странами;
- может быть легко передана всем заинтересованным сторонам (например, в режиме «он-лайн»);
- очень недорогая в применении;
- повышает уровень осведомленности о надлежащих практиках корпоративного управления;
- дает возможность инвесторам устанавливать минимальные баллы по корпоративному управлению в рамках общего процесса принятия инвестиционных решений.

Оценочная карта предназначена для оценки вопросов, относящихся к конкретным условиям, в которых функционирует компания, учитывая систему корпоративного управления страны и ее приоритеты.

Содержание и структура оценочной карты не являются универсальными, поскольку именно адаптация к местным особенностям является ключом к эффективности этого инструмента в целом.

Как правило, критерии оценочной карты привязаны к национальному Кодексу корпоративного управления или признанным на международном уровне принципам КУ, таким как Принципы корпоративного управления ОЭСР.

Примеры критериев:

- права акционеров;
- справедливое отношение ко всем акционерам;
- раскрытие информации и прозрачность;
- обязанности совета директоров;
- системы внутреннего аудита и контроля.

По каждой из этих сфер оценочная карта содержит вопросы, позволяющие определить уровень соответствия по каждому конкретному критерию.

В карте отводится место для количественной оценки и комментариев.

Каждому критерию и ответу присваивается удельный вес, а из совокупности этих показателей выводится общая оценка по компании.

Оценка совета директоров

Регулирующие органы, акционеры и независимые директора, как правило, считают оценку эффективности совета директоров важным элементом лучшей мировой практики корпоративного управления.

Российский Кодекс корпоративного управления рекомендуют советами директоров ежегодно проводить процедуру самооценки и не реже, чем один раз в три года проводить независимую оценку эффективности совета.

Для оценки могут использоваться различные *методы/инструменты*, основные из них:

- анализ документов – для определения параметров, в рамках которых работает компания и совет директоров;
- встречи с членами совета директоров – для установления роли совета директоров в деятельности компании;
- интервью с менеджментом – для изучения мнения менеджмента об эффективности совета директоров;
- наблюдение за деятельностью совета директоров – для оценки взаимоотношений и динамики взаимодействия (путем присутствия на заседаниях совета и комитетов).

Рейтинговая оценка

Одним из подходов к оценке корпоративного управления является рейтинговая оценка.

Рейтинги корпоративного управления отражают точку зрения организации – составителя рейтинга на так называемые нефинансовые риски.

Эти рейтинги призваны содействовать определению справедливой стоимости акций и помогать инвесторам принимать инвестиционные решения, предоставляя необходимую информацию об уровне корпоративного управления в компаниях.

Рейтинги корпоративного управления, дают возможность сравнивать компании между собой для принятия инвестиционного решения и показывают, какие компании подвержены большему риску.

Старейшим и крупнейшим российским рейтинговым агентством является «Эксперт РА» (1997 г., raexpert.ru).

«Эксперт РА» включено в реестр кредитных рейтинговых агентств Банка России, а также входит в перечни независимых верификаторов зеленых и социальных облигаций Международной ассоциации рынков капитала (ISMA), Московской биржи и ВЭБ.РФ.

Рейтинги агентства входят в перечни официальных требований к банкам, страховщикам, пенсионным фондам, эмитентам.

Рейтинги агентства используются Банком России, Министерством Финансов, Министерством экономического развития, Московской биржей, а также сотнями компаний и органов власти при проведении конкурсов и тендеров.

На 1 апреля 2021 года агентством поддерживается более 700 кредитных рейтингов, из них 445 рейтингов эмитентов и 295 рейтингов выпусков облигаций.

Список литературы

1 Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг: в 2 т. Том 1 [Электронный ресурс] / Р.А. Исаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 336 с. – Режим доступа: <http://www.znaniium.com>.

2 Корпоративное управление [Электронный ресурс] / Дементьева А.Г. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 496 с. – Режим доступа: <http://www.znaniium.com>.

3 Сайт Центрального банка Российской Федерации: <http://www.cbr.ru>.

4 Сайт ПАО Сбербанк: <http://www.sberbank.com>.

5 Сайт Кредитного рейтингового агентства «Эксперт РА»: <http://www.raexpert.ru>.