

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

**КАФЕДРА БАНКОВСКОГО ДЕЛА**

**М.Н. КОНЯГИНА**

**БАНКОВСКИЕ КОРПОРАЦИИ  
В РОССИИ:  
СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

**ИЗДАТЕЛЬСТВО  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА  
ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

**2011**

**ББК 65.262.1**

**К 64**

**Конягина М.Н.**

К 64      Банковские корпорации в России: состояние и перспективы /  
М.Н. Конягина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 205 с.

ISBN 978-5-7310-2695-6

В монографии представлен анализ структуры собственности и управления отечественных банковских корпораций, состояния и перспектив развития их систем корпоративного управления, а также необходимости развития банковской инфраструктуры и банковского менеджмента. Среди существенных результатов опубликованного исследования можно выделить предлагаемые методики оценки эффективности корпоративных отношений банков, социально-экономической эффективности банков с государственным участием в капитале, модель системы электронных каналов коммуникаций для обслуживания структур банковских корпораций и описание понятия «коммуникационный инжиниринг». Работа содержит анализ процесса реформирования банковского сектора России с позиции корпоративных отношений, выделяет достижения, проблемы и перспективы присутствия корпоративных банковских структур на российском рынке банковских услуг, а также авторские рекомендации в этой области.

Книга предназначена для менеджеров, специалистов в области теории и практики финансов и кредита, научных сотрудников, преподавателей вузов, аспирантов и студентов очной и заочной форм обучения, изучающих дисциплины «Банковское дело», «Банковский менеджмент», «Банковский маркетинг», «Корпоративное управление».

**ББК 65.262.1**

**Рецензенты:** д-р экон. наук, профессор Г.Н. Белоглазова  
д-р экон. наук, профессор Н.Н. Погостинская

ISBN 978-5-7310-2695-6

СПбГУЭФ, 2011

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>4</b>
<b>Глава 1. КОРПОРАТИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ – ДОМИНИРУЮЩИЙ ФАКТОР В РАЗВИТИИ СОВРЕМЕННЫХ БАНКОВСКИХ КОРПОРАЦИЙ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сущность корпоративных отношений в банковском секторе экономики.....	6
1.2. Роль системы корпоративных отношений при формировании особенностей национальных банковских корпораций.....	14
1.3. Влияние корпоративного управления на систему стратегического управления банковских корпораций .....	37
<b>Глава 2. КОРПОРАТИВНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ И ЕЕ РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВСКИХ КОРПОРАЦИЙ .....</b>	<b>60</b>
2.1. Формирование корпоративной инфраструктуры банковского сектора экономики.....	60
2.2. Современное состояние отечественной инфраструктуры корпоративных отношений с участием банков.....	75
2.3. Методология повышения прозрачности банковских корпораций с государственным участием в капитале в системе корпоративного управления .....	88
<b>Глава 3. КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВСКИХ КОРПОРАЦИЙ В РОССИИ</b>	<b>114</b>
3.1. Институциональная адаптация системы корпоративного управления банковской корпорации .....	114
3.2. Подходы к формированию корпоративной стратегии банков .....	120
3.3. Оценка эффективности корпоративной стратегии банка и ее взаимосвязь с мотивационной системой .....	140
3.4. Развитие корпоративного управления в системе обеспечения устойчивости банка.....	155
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>170</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....</b>	<b>171</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>184</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Оценка уровня современного развития российской банковской системы позволяет сделать вывод о свершившемся ее переходе в качественно новое состояние, где присутствуют крупные корпоративные структуры, требующие новаторских подходов в банковском менеджменте с применением адаптивных механизмов финансового управления. Основой последнего должны стать корпоративное управление и принципиально новые подходы к развитию корпоративных отношений коммерческих банков, а также интегрированные инструменты оценки их качества для обеспечения эффективного и бесперебойного функционирования банковской системы страны.

Корпоративные отношения становятся преобладающей формой взаимодействия бизнеса в финансовой сфере, что оказывает влияние на систему управления банками, отношения банков с клиентами, регулирующими органами, обуславливает новые подходы к банковскому бизнесу. Таким образом, вся система управления крупным современным банком под воздействием фактора корпоративных отношений приобретает новую форму. Но прежде всего этот фактор значим для банков, являющихся корпорациями, затрагивая их инвестиционную политику, проблематику повышения эффективности деятельности.

В России почти две трети операций на финансовых рынках проводятся коммерческими банками, их дочерними и зависимыми структурами, которые фактически представляют собой крупные корпоративные структуры. Поэтому генезис корпоративных отношений банков должен рассматриваться в разрезе адекватности становления и развития отечественной банковской системы и поддержания здоровой межбанковской конкуренции, что подтверждает необходимость исследования проблематики банковских корпораций в России.

Актуальность темы подтверждается и результатами проведенных исследований структуры собственности и управления отечественных банков, анализом эффективности их деятельности. В процессе систематизации ранее проведенных исследований выявлено отсутствие работ, посвященных корпоративному управлению в банковских корпорациях. В экономической литературе слабо развит вопрос корпоративной социальной ответственности, эффективности корпоративных отношений и социально-экономической эффективности банков с государственным участием в капитале.

Изучение теории корпоративного управления и практических аспектов деятельности банковских корпораций в России доказывает, что крупные современные коммерческие банки сформировали корпоративные

структуры, функционируют в рамках корпоративной среды, которая может быть выделена как отдельная категория. Развитие корпоративных отношений этих банков основывается на признании приоритетов интересов участников корпоративных отношений и их иерархии, что позволяет определить и рекомендовать к дальнейшему развитию концепцию и модель корпоративного управления.

Одновременно развитие банковских корпораций в России сталкивается с рядом проблем, среди которых неразвитость инфраструктуры, и в частности корпоративной инфраструктуры как ее составляющей, а также качество стратегического управления, где вопрос разработки корпоративной стратегии крупных банков остается непроработанным.

В условиях меняющегося мира на фоне учащающихся кризисных явлений создание адаптивных систем управления банковскими корпорациями, а также инфраструктурных элементов стимулирования их прозрачности и эффективности становится залогом устойчивости и независимости банковской системы, успешного развития экономики. При этом процессы управления корпоративными отношениями российских банков и их регулирование, а также формирования условий и инфраструктуры для их эффективного развития требуют совершенствования, а накопленный в этой области опыт – систематизации и оценки. Потребность в развитии этих подходов предопределила направления исследования в рамках темы, результаты которых представлены в настоящей работе.

# Глава 1. КОРПОРАТИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ – ДОМИНИРУЮЩИЙ ФАКТОР В РАЗВИТИИ СОВРЕМЕННЫХ БАНКОВСКИХ КОРПОРАЦИЙ

## 1.1. Сущность корпоративных отношений в банковском секторе экономики

Современный мир, охваченный глобализацией в самых разнообразных сферах и перенесший весомую часть деятельности в информационное пространство, отличается высокой степенью влияния характера отношений субъектов на цели и решения, принимаемые в процессе их жизнедеятельности. Планы и стратегии создаются или отвергаются исходя из приоритета отношений. При этом успех напрямую зависит от верного выбора отношений из множества возможных. «Особенностью постиндустриальных (информационной и микробиологической) эпох является “стабильная нестабильность”, вызванная лавинообразным внедрением информационных и телекоммуникационных технологий, увеличивающих способность субъектов экономики к взаимодействию»<sup>1</sup>.

Практика современного банковского дела сделала широко употребляемыми термины «корпоративные отношения», «корпоративные клиенты», «корпоративное управление». Выделилось понятие «корпоративная стратегия банка». При этом устоявшихся определений этих понятий в экономической литературе нет.

Наиболее часто понятие «корпоративные отношения» встречается в библиографических источниках по юриспруденции. Так, Большой юридический словарь<sup>2</sup> трактует их как один из предметов акционерного права, членские отношения, складывающиеся между акционерами общества в рамках совокупности правовых норм, устанавливающих статус акционерных обществ и их участников (акционеров). Схожую позицию высказывает П.В. Степанов<sup>3</sup>, который, рассуждая о содержании корпоративных отношений, относит их к имущественным, показывает их гражданско-правовую природу и определяет как отношения участия в организациях. На наш взгляд, такое понимание корпоративных отношений является

---

<sup>1</sup> Поморина М.А. Концепция финансового управления в системе стратегического менеджмента банка: Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.10. – М.: Государственный университет управления, 2009. – С. 14.

<sup>2</sup> Большой юридический словарь. – 3-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. А.Я. Сухарева. – М.: ИНФРА-М, 2007 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://slovari.yandex.ru/dict/jurid>>.

<sup>3</sup> Степанов П.В. Корпоративные отношения в гражданском праве // Законодательство. – 2002. – № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.for-expert.ru/articles/zakonodatelstvo-6-2002.shtml>>

чрезвычайно узким и не соответствует корпоративным формам экономических отношений. Последние предполагают такую организацию предпринимательской деятельности, которая предусматривает долевую собственность участников, самостоятельный юридический статус и сосредоточение функций управления в руках профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму<sup>4</sup>.

А. Осинский в статье «Корпоративные конфликты и корпоративные отношения» рассматривает корпоративные отношения немного шире. К участникам корпоративных отношений он относит само акционерное общество и акционеров этого общества. Основным содержанием корпоративных отношений, по его мнению, являются «обязательственные отношения между акционерным обществом и его акционерами, каждый из которых стремится к реализации своих прав. Правам акционеров по отношению к обществу противостоят соответствующие обязательства общества и наоборот – правам общества противостоят обязанности акционеров совершать определенные действия»<sup>5</sup>. Такой подход к пониманию корпоративных отношений должен быть, по меньшей мере, конкретизирован, т.к. выводит акционеров за рамки стратегического управления компанией. При этом концептуальные стратегические решения о курсе акционерного общества принимаются его общим собранием акционеров. Одновременно тот факт, что соотношение прав акционерного общества и его акционеров всегда четко фиксируется в гражданском законодательстве и учредительных документах, указывает на необходимость уточнения мнения А. Осинского. Также неясно, что подразумевается под акционерным обществом как стороной корпоративных отношений. Акционерное общество – это собственность акционеров, право на которую закреплено принадлежащими им акциями. А отношения возникают между акционерами и менеджментом акционерного общества, а также менеджментом и работниками этого общества. Аналогичный подход с некоторыми уточнениями описан в исследовании О.В. Петниковой: «Корпоративные отношения представляют собой внутренние отношения между корпоративной организацией и ее членами, суть которых заключается в том, что через систему этих отношений реализуется связь участников и корпорации, формируется корпоративная воля, обособленная от воли ее участников, и обеспечивается баланс их интересов»<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Словарь по экономике и финансам: Служба тематических толковых словарей <<http://www.glossary.ru/>>

<sup>5</sup> Осинский А. Корпоративные конфликты и корпоративные отношения // Законодательство и инвестиции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.lin.ru/document.htm?id=1249703346338427700>>

<sup>6</sup> Петникова О.В. Права участников корпоративных отношений по праву Великобритании: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03 / Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ. – М., 2007. – С. 8.

Все определения, предлагаемые специалистами гражданского права и представленные выше, кардинально не противоречат современному пониманию корпоративных отношений, однако не рассматривают полный спектр их проявления, нуждаются в уточнении и не отражают экономической составляющей корпоративных отношений.

На наш взгляд, интересный и аргументированный взгляд на корпоративные отношения представлен в работах М.В. Самосудова<sup>7</sup>. Во-первых, к участникам корпоративных отношений он относит юридических или физических лиц, имеющих основание или намерение получить выгоду от прямого или косвенного (опосредованного) взаимодействия с компанией, что отражает экономические цели субъектов отношений. Во-вторых, корпоративное взаимодействие определено М.В. Самосудовым как «процесс отношений участников социально-экономической системы, в ходе которого каждый из участников стремится добиться желаемых им выгод в корпоративной системе за счет объединения индивидуальных возможностей и ресурсов»<sup>8</sup>. Здесь отражены важные аспекты корпоративной формы бизнеса. Первым аспектом является факт объединения, дающий синергетический эффект. В рамках корпорации должно подразумеваться объединение вкладов множества инвесторов, собственников, что дает высокую капитализацию и более широкие финансовые возможности, по сравнению с небольшими фирмами. Вторым аспектом становится кооперация возможностей и ресурсов отдельных акционеров и работников-профессионалов в рамках одной компании, что позволяет добиться более высокого результата деятельности, нежели при отсутствии одного или нескольких участников. Современные корпоративные структуры весьма разнообразны и в зависимости от моделей, традиций и прочих институциональных рамок корпоративных отношений их участники могут быть представлены в качестве разных субъектов. Именно выход за рамки отношений между акционерным обществом и его акционерами, на наш взгляд, является преимуществом представленных М.В. Самосудовым определений. Однако в материалах электронных ресурсов и последней монографии автор не дает определения интересующему нас понятию, отмечая лишь, что «корпоративные отношения – более широкое понятие, а корпоративное взаимодействие – более узкое»<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Самосудов М.В. Основы корпоративной динамики. – Химки: Институт международных экономических отношений, 2007; Самосудов М.В. Основы корпоративного взаимодействия и управления: Учебное пособие к курсу «Корпоративное управление». – Химки: Институт международных экономических отношений, 2005; Персональный сайт Самосудова М.В. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.samosudov.ru/>>

<sup>8</sup> [http://www.samosudov.ru/Glossary.htm#\\_Корпоративное\\_взаимодействие](http://www.samosudov.ru/Glossary.htm#_Корпоративное_взаимодействие)

<sup>9</sup> [http://www.samosudov.ru/Glossary.htm#\\_Корпоративное\\_взаимодействие](http://www.samosudov.ru/Glossary.htm#_Корпоративное_взаимодействие)



На наш взгляд, интересное, более полное, обоснованное, но сложное для восприятия определение предложено в монографии Я.М. Гританс: «Корпоративные отношения – совместное (объединенное, интегрированное, корпоративное), подчиненное одной или нескольким общим целям действие и/или действия, поведение, волеизъявление заинтересованных лиц (участников корпоративных отношений), объединенных (инкорпорированных) между собой совместными (корпоративными) связями (правоотношениями)»<sup>10</sup>. Это же определение можно пересказать следующим образом: корпоративные отношения – это подчиненные одной или нескольким общим целям совместные действия заинтересованных лиц, объединенных между собой корпоративными связями. В данном случае автор не ограничивается отношениями между акционерами или между акционерами и созданным ими обществом, а расширяет это пространство, что совершенно справедливо. Так, в зависимости от особенностей модели корпоративного управления к числу таких заинтересованных сторон могут быть отнесены работники корпорации, кредиторы и даже вкладчики кредитных организаций. Кроме того, в классических работах по теории корпоративного управления<sup>11</sup> всегда к участникам корпоративных отношений отнесены менеджеры.

Далее Я.М. Гританс уточняет состав **участников корпоративных отношений**, к которым он относит физических лиц (группы физических лиц), юридических лиц (группы юридических лиц), физических и юридических лиц (группы физических и юридических лиц), вступивших между собой в корпоративные отношения или объединенных между собой корпоративными связями (корпоративным участием), т.е. механизмами и формами объединения (корпорирования) участников между собой (имущественные связи (правоотношения) и/или неимущественные связи (правоотношения)). При этом обязательства (например, по кредиту, займу) могут также выступать в качестве корпоративных связей<sup>12</sup>. В этом чрезвычайно подробном определении автор абсолютно точно выделяет две особенности. Во-первых, участниками корпоративных отношений могут быть физические и юридические лица. Во-вторых, корпоративные отношения имеют имущественную природу, что отмечалось и

<sup>10</sup> Гританс Я.М. Корпоративные отношения: Правовое регулирование организационных форм – Москва: Волтерс Клувер, 2005 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.aob.ru/articles/create/1.htm>>.

<sup>11</sup> В первую очередь имеется в виду книга: Berle Adolf A., Means Gardiner C. The Modern Company and Private Property. – New York: Macmillan, 1932.

<sup>12</sup> Гританс Я.М. Корпоративные отношения: Правовое регулирование организационных форм. – Москва: Волтерс Клувер. 2005 [Электронный ресурс]: <<http://www.aob.ru/articles/create/1.htm>>.

в некоторых других рассмотренных определениях и что поднимает вопрос об отнесении контрагентов организации к числу участников этих отношений.

В связи с тем что современные источники не предлагают материалов об особенностях корпоративных отношений в банковском секторе экономики, возникает необходимость их описания, а также предложения собственной трактовки понятия корпоративных отношений в банковском секторе экономики. Для краткого обзора и формирования выборки банков проведем анализ некоторых характеристик отечественной банковской системы. Так, мы можем наблюдать, что сегодня основная доля банков, работающих на территории России, расположена в г. Москве (табл.1).

Таблица 1

Размещение действующих кредитных организаций  
по федеральным округам<sup>13</sup>

	1.01.2009 г.	1.01.2010 г.	1.01.2011 г.	1.03.2011 г.
Центральный ФО	56,0	56,5	57,8	57,7
в том числе Москва и Московская область	50,2	50,6	51,9	51,8
Северо-Западный ФО	7,1	7,1	7,0	7,0
Южный ФО	10,4	10,7	4,6	4,7
Северокавказский ФО			5,5	5,5
Приволжский ФО	11,8	11,8	11,7	11,7
Уральский ФО	5,2	5,1	5,0	5,0
Сибирский ФО	6,1	5,9	5,6	5,6
Дальневосточный ФО	3,2	2,9	2,7	2,7
Российская Федерация	100	100	100	100

Северо-Западный федеральный округ по доле кредитных организаций занимает третье место. Однако по объему финансовых операций он стабильно занимает второе место. Это дает нам возможность говорить о представительности выборки для анализа: 20 крупнейших банков по величине активов и банки, учрежденные на территории СЗФО.

Гражданский кодекс РФ не закрепил такую организационно-правовую форму юридического лица, как «корпорация». У нас традици-

<sup>13</sup> По данным официального сайта Банка России: < [http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=bank\\_system/4-1-3\\_010410.htm&pid=pdko&sid=opdkovo](http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=bank_system/4-1-3_010410.htm&pid=pdko&sid=opdkovo) >

онно под этим понятием подразумеваются акционерные общества, реже общества с ограниченной ответственностью, в которых управление отдано в руки наемных менеджеров. Из множества российских коммерческих банков к таковым относятся банки, занимающие более половины российского рынка банковских услуг. Так, к числу банков с корпоративной формой организации должны быть отнесены все кредитные организации из списка 20 крупнейших российских коммерческих банков<sup>14</sup>. Удельный вес их совокупных активов в совокупных активах всех отечественных коммерческих банков составил 68,16%<sup>15</sup>. Среди банков, учрежденных на территории Северо-Западного региона, доля подобных банков в численном выражении не превышает 20%. При этом удельный вес их совокупных активов составил на 1 апреля 2010 г. более 65% от суммы активов всех банков, учрежденных в нашем регионе<sup>16</sup>.

В учебнике по экономической теории К. Макконнелла и С. Брю корпорация характеризуется как «юридический субъект (юридическое лицо), получивший чартер властей штата или федерального правительства и обособленный от индивидов, чьей собственностью он является»<sup>17</sup>. Достаточно точно передает природу современных финансово-промышленных корпораций, к которым необходимо отнести подавляющее большинство банков развитых стран и весомую часть отечественных, описание основных понятий, связанных с корпорацией (табл. 2).

Также важны обобщенные характеристики корпораций финансовой сферы, среди которых важнейшими являются:

- 1) наличие в ее корпоративной системе нескольких финансовых структур;
- 2) прибыльность хозяйственной деятельности (наличие экономической выгоды или существенного положительного финансового результата);
- 3) коммерческая свобода в отношении выбора контрагентов, свободный подход к ценообразованию;
- 4) независимость в организации обслуживания клиентов;
- 5) распределение риска деятельности на собственников корпорации в соответствии с внесенным ими капиталом.

<sup>14</sup> По размеру активов на 1.04.2010 г.

<sup>15</sup> По данным на 1.04.2010 г. Источник: < [http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=bank\\_system/4-1-3\\_010410.htm&pid=pdko&sid=opdkovo](http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=bank_system/4-1-3_010410.htm&pid=pdko&sid=opdkovo) >

<sup>16</sup> По результатам оборотных ведомостей (ф.101) банков на 1.04.2010 г. Источник: <<http://cbr.ru/credit/transparent.asp>>

<sup>17</sup> Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. – В 2 т.: Пер. с англ. 11-го изд. – Т. 2. – М.: Республика, 1995. – С. 389.

Основные понятия, описывающие корпорацию<sup>18</sup>

Понятие	Описание понятий
Цель системы	Выживаемость и развитие. Обе цели системы «корпорация» обеспечиваются в случае, если корпорация дает дополнительные экономические преимущества владельцам капитала в сравнении с владением раздельными (независимыми) организациями, составляющими корпорацию
Целевая прагматическая функция системы	Прибыль
Элементы системы	Организации – члены корпорации и организация – корпоративный центр (материнская, головная или управляющая компания)
Связи элементов системы	Основными связями элементов системы является долевое участие головной организации в капитале компаний – членов корпорации
Управляющие связи элементов системы	Функции управляющих связей элементов системы для достижения поставленной цели выполняет менеджмент корпоративного центра
Результат действия системы	Экономический эффект от интеграции элементов системы
Системный эффект	Разница между акционерной стоимостью корпорации и стоимостью ее элементов (организаций)

Перечисленные характеристики включают банки в состав концернов или холдингов, что в период постиндустриального общества справедливо для кредитных организаций разных масштабов.

Первый из приведенных признаков (наличие нескольких структур) предопределяет присутствие различных уровней корпоративных отношений:

- между элементами системы, т.е. организациями – членами этой корпоративной системы, принадлежащими головной организации;
- между членами корпоративной структуры, т.е. дочерними и зависимыми обществами и самой головной организацией;
- между корпорацией и «внешней средой»;
- между хозяйствующими субъектами корпорации и «внешней средой».

Все указанные признаки присущи двадцати крупнейшим банкам России и некоторым региональным банкам. Поэтому, основываясь на точ-

<sup>18</sup> Павловец В.В., Юхнович В.А. Система понижения рисков реализации инновационных проектов Высшей школы: Методические рекомендации. – СПб., 2001. – С. 93.

но выделенных некоторыми упомянутыми авторами особенностях корпоративных отношений, предложим свой вариант определения этого понятия для банковского сектора экономики.

*Корпоративные отношения в банковском секторе экономики – это подчиненные одной или нескольким общим целям, достигаемым в процессе развития коммерческого банка, согласованные действия заинтересованных лиц, объединенных имущественными, а в отдельных случаях неимущественными связями.*

К субъектам корпоративных отношений в банковском секторе экономики необходимо относить их участников, т.е. физических и юридических лиц. К ним, в первую очередь, относят акционеров, менеджеров и работников компании. Однако институциональные особенности разных стран заставляют отнести к их числу кредиторов, вкладчиков и некоторых других контрагентов. Поэтому, на наш взгляд, к субъектам корпоративных отношений справедливо относить администрацию банка, ее собственников и других заинтересованных лиц. Необходимо подчеркнуть, что банк как юридическое лицо, вступающее в имущественные правоотношения с другими участниками корпоративных отношений, также является их субъектом.

Говоря об объекте корпоративных отношений в банковском секторе экономики, в первую очередь необходимо затронуть два ключевых аспекта: распределение власти в действующей корпоративной структуре с участием банка и распределение финансового результата. Также могут возникать и иные вопросы. Так как здесь объект практически совпадает с корпоративными отношениями в иных сферах, то можно согласиться с предложением Я.М. Гританс, который к объекту относит право собственности, совместные интересы или волеизъявления. Участники могут объединять свою собственность, свои совместные (взаимные) интересы, совместно свою собственность и/или свои совместные интересы<sup>19</sup>. Все это поднимает вопросы приоритета интересов в корпоративных отношениях и корпоративного управления в банках, что, в свою очередь, заставляет нас обратиться к концепциям и моделям корпоративного управления.

В качестве предмета корпоративных отношений признается совместная деятельность участников, вступивших между собой в корпоративные отношения. При этом необходимо отметить, что предмет корпоративных отношений возникает не только при такой прямой взаимосвязи, как акционеры – менеджеры, банк – его акционеры и т.д., но, например, и банк – его контрагент, когда их сотрудничество объединено интересами

---

<sup>19</sup> Гританс Я.М. Корпоративные отношения: Правовое регулирование организационных форм. – Москва: Волтерс Клувер, 2005 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.aob.ru/articles/create/1.htm>>.

общего акционера. Рассуждая о предмете корпоративных отношений в банковском секторе, необходимо помнить, что на банковских рынках присутствуют как частные банки, так и банки с государственным участием. Поэтому деятельность участников корпоративных отношений может носить специфичный характер.

**Целью** корпоративных отношений, по нашему мнению, необходимо признавать извлечение выгоды, которая может быть представлена получением прибыли, перераспределением прав в пользу участников отношений, расширением доли влияния банка на рынке и т.д.

Таким образом, корпоративные отношения в банковском секторе экономики образуют системы, включающие в себя вступивших в эти отношения участников и специфические связи между ними, обусловленные конкретными целями каждого участника в развитии банка.

## **1.2. Роль системы корпоративных отношений при формировании особенностей национальных банковских корпораций**

Объединяя свои действия ради достижения общих интересов, участники корпоративных отношений образуют сложную систему связей. Такая система находится под угрозой дисбаланса функционирования по причине возможности возникновения конфликтов из-за несовпадения интересов отдельных участников, распределения власти, финансового результата, прав, асимметричности информации и иных видов противоречий. Такая ситуация выводит на первый план проблему надлежащего корпоративного управления в рамках системы корпоративных отношений в банковском секторе экономики.

Термин «корпоративное управление» (corporate governance) широко применяется на практике, однако до сих пор не имеет однозначного определения. Трактовок термина «корпоративное управление» на сегодняшний день предложено достаточно много. Их различия определяются концепцией и моделью корпоративного управления, присущей экономике стран, в которых работают авторы этих трактовок.

Так, понимание корпоративного управления как системы взаимоотношений между акционерами и менеджерами предприятия, направленной на защиту интересов акционеров от оппортунистического поведения менеджмента<sup>20</sup>, характерно для монистической концепции и англо-американской (англосаксонской) модели. В этом контексте основное

---

<sup>20</sup> The Glossary of Corporate Governance Terms & Acronyms: <http://www.thecorporatelibrary.com>

внимание уделяется разделению прав между собственниками и менеджментом. Для систем, где корпоративное управление затрагивает конфликт интересов более широкого круга лиц, характерно включение в число участников так называемых стейкхолдеров (stakeholders), т.е. влиятельных лиц, финансовых и нефинансовых инвесторов, имеющих в корпорации свои интересы, влияющих на ее деятельность<sup>21</sup>.

В соответствии с определением Мирового банка (World bank) корпоративное управление объединяет в себе нормы законодательства, нормативные положения и практику хозяйствования в частном секторе, что позволяет обществам привлекать финансовые и кадровые ресурсы, эффективно осуществлять хозяйственную деятельность и, таким образом, продолжать свое функционирование, накапливая долгосрочную экономическую стоимость путем повышения стоимости акций и соблюдая при этом интересы акционеров и общества в целом<sup>22</sup>. Последняя трактовка, по нашему мнению, точно отражает суть корпоративного управления.

Раскрытие понятия «корпоративное управление» до сих пор носит дискуссионный характер. Оно определено специалистами Российского института директоров И. Беликовым и В. Вербицким как «система взаимоотношений между собственниками (акционерами) компании и ее менеджментом, между различными группами (категориями) акционеров, между компанией в целом и иными заинтересованными группами (stakeholders) по вопросам обеспечения интересов указанных участников корпоративных отношений и эффективной деятельности компании, ее ответственности социальным целям и общественным интересам»<sup>23</sup>. Данное определение раскрывает возможность комплексного применения корпоративного управления в различных сферах организационно-экономических и управленческих отношений общества.

В соответствии с Письмом Банка России от 13 сентября 2005 г. № 119-Т «О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях» под корпоративным управлением в российской банковской сфере понимается 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

---

<sup>21</sup> Долгопятова Т.Г. Становление корпоративного сектора и эволюция акционерной собственности. Препринт WP1/2003/03. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – С. 3.

<sup>22</sup> Notes of Corporate Governance Manual: <http://www.ifc.org/europe/default/clescripen/indexen/footen/footen.html>

<sup>23</sup> Беликов И., Вербицкий В. Корпоративное управление, его стандарты и их внедрение // Общество и экономика. – 2005. – № 10-11. – С. 117.

органом, коллегиальным исполнительным органом кредитной организации и иными заинтересованными лицами.

В документе Организации экономического сотрудничества и развития корпоративное управление определяется как круг отношений между менеджментом компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами<sup>24</sup>. Кроме того, корпоративное управление включает системы определения целей компании и средств их достижения, а также разработку механизмов контроля (рис. 1). Надлежащее корпоративное управление должно обеспечить совету директоров и менеджменту соответствующие **стимулы** для достижения целей, в которых заинтересованы компания и акционеры. Оно также должно способствовать осуществлению действенного контроля, поощряя тем самым более эффективное использование компанией своих ресурсов. Понятие «заинтересованные стороны» включает сотрудников, клиентов, поставщиков, а также общественность. В связи с уникальностью роли банков для национальной и региональной экономики, а также финансовых систем органы надзора и правительства также считаются заинтересованными сторонами.

Корпоративное управление (corporate governance) занимается вопросами организации и реализации власти (governance) в организации. «Корпоративное управление нельзя путать с управлением корпорациями, поскольку КУ касается вопроса власти в организации любой правовой формы, а не только собственно в корпорации, которая отождествляется с открытым акционерным обществом (ОАО)»<sup>25</sup>.

Абсолютно точно отметил в своей статье Р. Хейнсворт<sup>26</sup>, что в русском языке термины «управление» (management) и «корпоративное управление» (corporate governance) звучат практически идентично, а граница между этими понятиями несколько размыта. В английском языке эти слова несут разный смысл. Глагол «управлять» (to manage) используется весьма широко, в частности, обозначая возможности выходить из трудных ситуаций, решать проблемы, координировать время и деятельность. Термин «корпоративное управление» – ближе по смыслу к глаголу «править» (to govern): выработать законы, применять санкции и поощрять, устанавливать правила и порядки, назначать должностных лиц и наделять их полномочиями.

<sup>24</sup> Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях (Базельский комитет по банковскому надзору. Базель, сентябрь 1999 г.). – Консультант Плюс: ВерсияПроф.

<sup>25</sup> Цой Р.А. Оценка рыночной стоимости российских промышленных компаний с учетом влияния корпоративного управления: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – М.: РГБ, 2007 (из фондов Российской государственной библиотеки). – С. 38.

<sup>26</sup> Хейнсворт Р. «Человеческий фактор» может перевесить кредитную историю // Банковское дело в Москве. – 2005. – № 8.



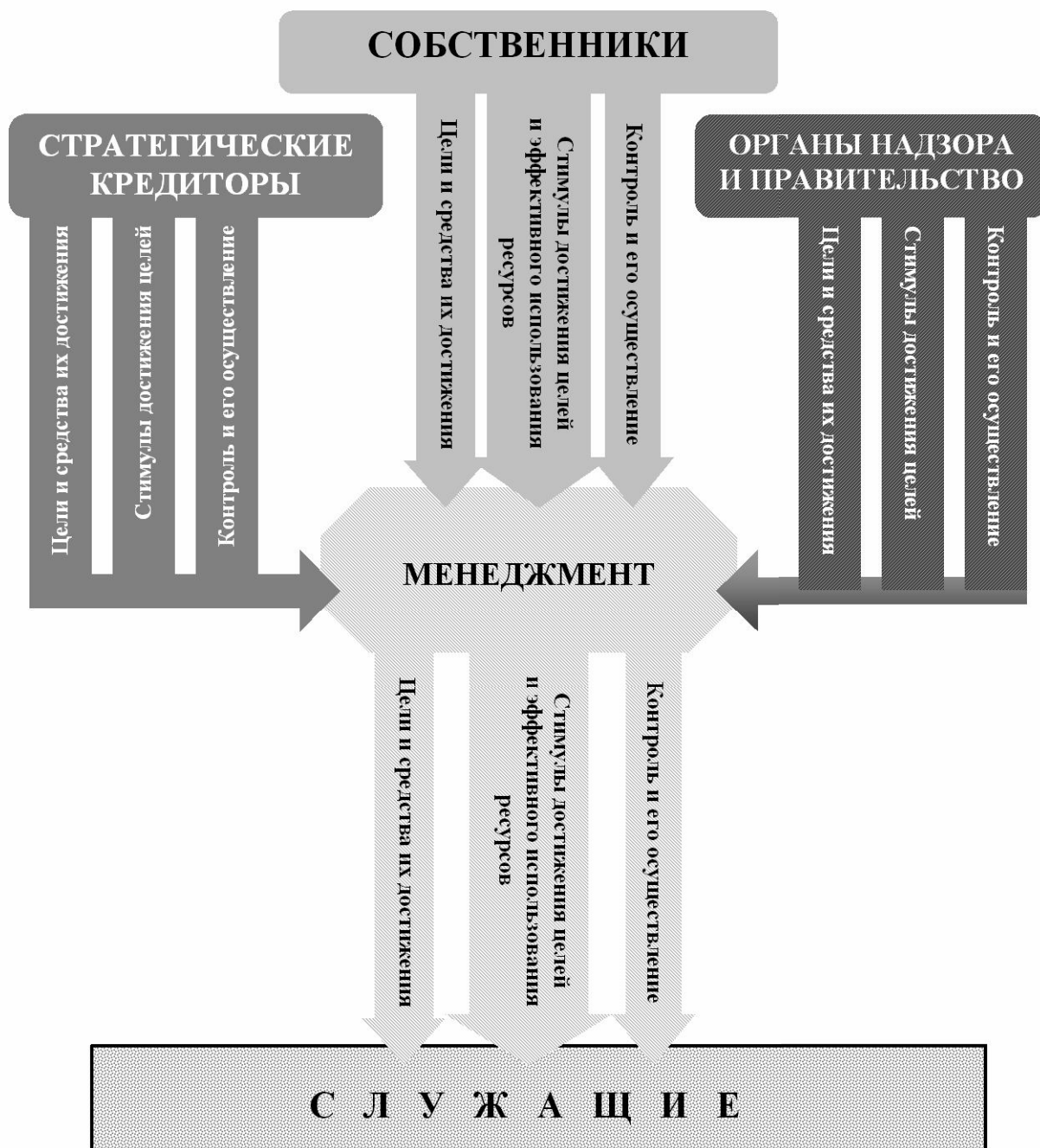


Рис. 1. Взаимодействие участников корпоративных отношений в рамках системы корпоративного управления в банке<sup>27</sup>

Будет справедливым согласиться с предложением Р. Хейнсворта взять за основу такую практику понимания международным (по преимуществу англоязычным) деловым сообществом, при которой корпоративное управление отличается от выполнения повседневных управленческих функций. Учитывая, что деловая культура России и других стран заметно отличаются друг от друга, в русскоязычной среде и деловой культуре появился новый термин для описания некоторых корпоративных процессов.

<sup>27</sup> Составлено М.Н. Конягиной.

Корпоративное управление в теории и на практике занимается анализом агентской проблемы (agency problem) как проблемы разделения власти в фирме. Ее суть заключается в разрешении противоречий интересов принципала и агента. В классической теории, которая впервые получила развитие в США, в качестве принципала выступает собственник фирмы, а в качестве агентов – топ-менеджеры.

Теория корпоративного управления берет свое начало с известной работы А. Берле и Г. Минса «Современная компания и частная собственность»<sup>28</sup>, опубликованной в Нью-Йорке в 1932 г. Именно в ней определена одна из основных проблем корпоративного управления – проблема разделения собственности и контроля. Поиск эффективных механизмов корпоративного контроля стал первой задачей корпоративного управления, не утратившей своей актуальности и в настоящее время.

Изучив основную проблему корпоративного управления в своей первой работе на примере 500 крупнейших нефинансовых (небанковских) корпораций США, А. Берле и Г. Минс заложили основы школы корпоративного управления с явным акцентом на нефинансовых корпорациях. «При этом такие корпорации, как банки, были обделены вниманием основателей науки корпоративного управления»<sup>29</sup>. По мере развития теории корпоративного управления последователями идей А. Берле и Г. Минса, среди которых особо следует выделить Р. Коуза<sup>30</sup> (теория фирмы и принцип остаточного контроля), М. Дженсена<sup>31</sup> (агентские издержки), акцент и далее был смещен в пользу проблематики корпоративного управления в некредитных организациях.

Вместе с тем стремительный рост спроса на банковские продукты как со стороны населения, так и субъектов хозяйствования в конце XX – начале XXI в., усиление роли банков в развитии экономики регионов, изменение форм организации банковского дела, увеличение удельного веса банков, созданных в форме ОАО, в численности банков национальной банковской системы заставили уделять особое внимание организации управления в коммерческих банках. Особую актуальность приобретает проблематика формирования системы механизмов контроля над работой менеджмента банковских учреждений со стороны тех участников экономических отношений, которые формируют ресурсную базу банков – собственников, кредиторов и вкладчиков. Если роль собственников в корпо-

---

<sup>28</sup> Berle Adolf A., Means Gardiner C. The Modern Company and Private Property. – New York: Macmillan, 1932.

<sup>29</sup> Костюк А.Н. Национальные школы корпоративного управления в банках // Деньги и кредит. – 2009. – № 3. – С. 52.

<sup>30</sup> Coase R. The Nature of the Firm // *Economica*. – 1937. – Vol. 4. – P. 386-405

<sup>31</sup> Jensen M., Meckling W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure // *Journal of Financial Economics*. – 1976. – Vol. 3. – P. 305-360.

ративном управлении в банке, как акционерном обществе, может быть почти в полной мере эксплицирована из опыта корпоративного управления в промышленных корпорациях, то роль вкладчиков в корпоративном управлении является уникальной. Именно вкладчики формируют большую часть банковских финансовых ресурсов, но при этом их права на участие в корпоративном управлении почти не учитываются<sup>32</sup>. В справедливости этого утверждения сложно усомниться. Также нельзя забывать о таком важном аспекте, как качество активов во всех его аспектах, которое напрямую определяется уровнем финансового менеджмента в банке и политикой отношений с клиентами.

В своем исследовании из множества определений корпоративного управления мы принимаем за основу определение, предлагаемое Организацией экономического сотрудничества и развития и Базельским комитетом<sup>33</sup>. Исходя из этого мы можем определить понятие корпоративного управления в банке и системы корпоративных отношений в банковском секторе экономики.

**Корпоративное управление в коммерческом банке** – это порядок, обеспечивающий планомерное, поступательное развитие отношений между администрацией коммерческого банка, его собственниками и другими заинтересованными лицами, строгую последовательность действий в этих отношениях, другими словами, это *принятый банком комплекс правил и мер, санкций и поощрений для обеспечения связанных упорядоченных созидательных действий участников корпоративных отношений*.

Говоря о системе, мы обычно подразумеваем «множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство»<sup>34</sup>. Исходя из этого вытекает следующее определение. **Система корпоративных отношений в банковском секторе экономики представляет собой множество связанных упорядоченных созидательных действий участников корпоративных отношений, дающих эффект синергии, которые урегулированы принятым банком корпоративным управлением и подчинены одной или нескольким общим целям, достигаемым в процессе развития коммерче-**

<sup>32</sup> Hopt K. The German Two-Tier Board: a German View on Corporate Governance, in: Comparative Corporate Governance, ed. Hopt / Wymeersch. – New York: Macmillan, 1997.

<sup>33</sup> OECD Principles of Corporate Governance of 2004: <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>>; Basel Committee on Banking supervision, Compliance and the compliance function in banks: <<http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>>; Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях (Базельский комитет по банковскому надзору. Базель, сентябрь 1999 г.). – КонсультантПлюс: ВерсияПроф.

<sup>34</sup> Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2003. <<http://slovari.yandex.ru/dict/lopatnikov/>>

**ского банка.** Синергетический эффект корпоративных отношений проявляется, в частности, в виде значения и динамики финансового результата и рыночной стоимости участников корпоративных отношений, а также в отдельных случаях в социально-экономической эффективности деятельности банка. Причем своего наилучшего значения он достигает благодаря оптимальности структуры системы корпоративных отношений, сформированной в конкретном периоде.

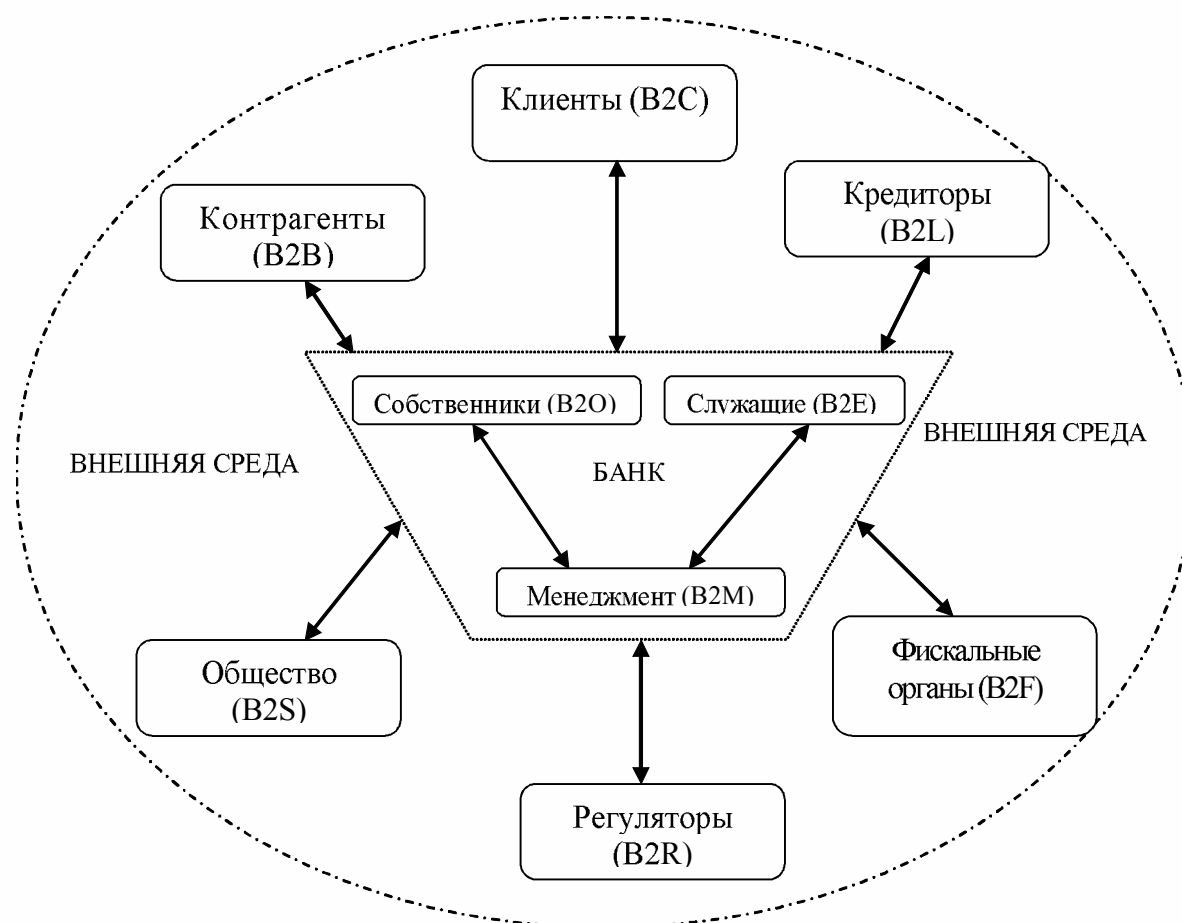


Рис. 2. Система социально-экономических отношений во внешней и внутренней среде банка<sup>35</sup>

Для того чтобы описать структуру системы корпоративных отношений, конкретизировать ее участников, представим банк как центральный элемент системы социально-экономических отношений в рамках предложенной Йенсенем и Меклингом в 1976 г. теории фирмы как совокупности контрактов<sup>36</sup>, адаптированной нами под условия функционирования со-

<sup>35</sup> Составлено М.Н. Конягиной.

<sup>36</sup> Идея заимствована из книги Синки Дж. «Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг» (М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 117-119), переработана и адаптирована.

временного коммерческого банка в целях наглядности описания отношений, в которых он принимает участие (рис. 2).

Ниже (табл. 3) даны названия отношений, в которые вступает банк в процессе хозяйственной деятельности, их предлагаемые сокращения, а также представлено их краткое описание. Определения отношений имеют большое значение для развития практики банковского дела, т.к. на их базе могут разрабатываться сугубо специальные электронные каналы коммуникаций. Последнее может стать значительным этапом в развитии инфраструктуры банковского бизнеса и корпоративной инфраструктуры банков в частности.

Таблица 3

Отношения, характерные для банка  
в процессе его хозяйственной деятельности

Название отношений	Сокращение	Описание
Банк клиенту (Bank-to-Client)	B2C	Отношения по привлечению и обслуживанию клиентов банка
Банк контрагенту (Bank-to-Business)	B2B	Отношения, обеспечивающие банку полноценное ведение бизнеса с предоставлением широкого и современного спектра услуг разным категориям клиентов
Банк служащим (Bank-to-Employees)	B2E	Широкий спектр отношений банка, как организации, с его работниками на предмет обеспечения должных условий труда, его оплаты, повышения квалификации, защиты прав и интересов
Банк регуляторам (Bank-to-Regulators)	B2R	Отношения, обеспечивающие легитимность бизнеса банка: исполнение банком требований регулятора в начале функционирования банка и его структурных подразделений, обязательств в отношении отчетности, исполнений требований и нормативов, обеспечение условий проведения проверок и прочие
Банк фискальным органам (Bank-to-Fiscal Authorities)	B2F	Отношения, касающиеся уплаты налогов и предоставления отчетности по ним
Банк собственникам (Bank-to-Owners)	B2O	Отношения с владельцами акций и долей банка на предмет удовлетворения их интересов, раскрытия информации и исполнения других прав, а также для исполнения собственниками их обязательств в отношении банка

Название отношений	Сокращение	Описание
Банк кредиторам (Bank-to-Lenders)	B2L	Отношения с кредиторами, обеспечивающие удовлетворение потребностей банка в ликвидных средствах, а также приемлемые условия по исполнению обязательств
Банк обществу (Bank-to-Society)	B2S	Отношения банка с общественностью, формирующие его образ и статус в рамках национальной экономики, а также его положение на международном рынке
Банк менеджерам (Bank-to-Management)	B2M	Отношения банка и его менеджмента на предмет объема делегированных им полномочий, формирования условий труда, мотивации, социальной защиты и прочего

Важно отметить, что в ряде случаев один участник социально-экономических отношений с банком может выступать одновременно в разных ролях: регулятор и кредитор, акционер и клиент, контрагент и кредитор. Поэтому для выделения корпоративных отношений из всей массы социально-экономических отношений необходимо четко видеть наличие основных характеристик корпоративных отношений. Так, наличие взаимосвязанных с банком организаций заставляет отдельно выделить отношения, которые можно назвать «Банк связанным организациям» (Bank-to-Incorporated Business ((B2B<sub>inc</sub>))), а присутствие стратегических кредиторов, оказывающих влияние на стратегическое управление банком, – «Банк стратегическим кредиторам» (Bank-to-Incorporated Lenders (B2L<sub>inc</sub>)).

В основу теории Йенсена и Меклинга положена идея того, что фирма, в самом общем понимании этой категории (а в нашем случае банк), может быть представлена как набор контрактов. Менеджеры компании вынуждены согласовывать свои действия с запросами множества заинтересованных лиц. Однако с позиции корпоративных отношений и корпоративного управления теория фирмы как набора контрактов является слишком общей. Поэтому, рассматривая банк в системе корпоративных отношений, необходимо выделить внешнюю и внутреннюю среду корпоративных отношений.

На рисунке 2 показаны отношения, образующие внешнюю и внутреннюю среду социально-экономических отношений банка, и их основные участники. Однако среда корпоративных отношений не совпадает со средой социально-экономических отношений. В предыдущем параграфе в качестве особых характеристик корпоративных отношений были отмечены общие цели, достигаемые в процессе развития банка, и наличие имущест-

венных интересов их участников. Поэтому, пользуясь традиционным подходом к выделению внутренней и внешней среды, постараемся определить таковые для корпоративных отношений.

**Внутренняя среда корпоративных отношений с участием банка** – это сочетание сформированных в рамках конкретной системы корпоративных отношений с участием банка внутренних факторов, систем коммуникаций, обусловленных спецификой этих отношений и достигнутых в процессе поиска компромисса конфликтов интересов их участников.

**Внешняя же среда корпоративных отношений с участием коммерческого банка** может быть представлена сочетанием условий, систем коммуникаций, законодательства, системы регулирования и принятой деловой практики, обусловленных уровнем развития финансово-экономических, нравственных и гражданско-правовых отношений, в рамках и под воздействием которых складывается система корпоративных отношений с участием банка, не оказывая на них *кардинального* воздействия. Дело в том, что внешняя среда корпоративных отношений – это фактически рынок, т.е. совокупность условий, благодаря которым покупатели и продавцы товара или услуги вступают в контакт друг с другом с целью покупки или продажи этого товара или услуги, в результате чего формируются спрос, предложение и цена на них. Поэтому, понимая, что система корпоративных отношений с участием банка выходит за рамки банка как организации, существенно усиливая влияние ее участников на рынок по сравнению с влиянием каждого участника в отдельности, нельзя пренебрегать влиянием ее на внешнюю среду, но необходимо отметить, что это влияние не является кардинальным.

Одновременно определение внутренней среды корпоративных отношений с участием банка подводит к выделению ее отдельного уровня – *внутренней среды корпоративных отношений в банке*. Ее можно определить как сочетание сформированных в рамках системы отношений собственников, менеджмента этого банка и его служащих внутренних факторов, систем коммуникаций, обусловленных спецификой этих отношений и достигнутых в процессе поиска компромисса конфликтов интересов их участников.

Разделение среды корпоративных отношений на внутреннюю и внешнюю важно для формирования корпоративной стратегии банка как минимум по следующим причинам. Во-первых, принятая практика корпоративного управления является определяющей при формировании корпоративной стратегии, позволяет следовать выбранному курсу с наименьшими затратами, если не бесконфликтно, то хотя бы с противоречиями, подлежащими скорому урегулированию. Во-вторых, так как корпоративное управление относится к уровню именно стратегического управления, здесь важны информационные потоки, которые необходимы для адекват-

ного и качественного принятия стратегических решений. А они должны соответствовать концепции и модели корпоративного управления.

Всех участников отношений, изображенных на рисунке 1, можно разделить на три блока (рис. 3). Таким образом, выделяются:

**А.** Отношения с участниками внешней среды корпоративных отношений: государственными органами и обществом, клиентами, не преследующими иных имущественных интересов, кроме интересов в рамках предоставляемого банковского обслуживания, мелкими кредиторами. Такие отношения формируются исходя из законов, нормативных актов, сложившихся традиций и правил, на которые банк кардинально повлиять не может. Сочетание условий, сформированных этими участниками внешних отношений, оказывает серьезное влияние на субъектов корпоративных отношений (на рисунке под цифрой 2), их экономическое и социальное поведение, а также непосредственно на отношения субъектов корпоративных отношений. Самое сильное влияние осуществляется посредством законов, налоговых требований рыночного ажиотажа и иных подобных явлений. Всех участников внешней среды корпоративных отношений можно условно объединить в блок «Рынок».

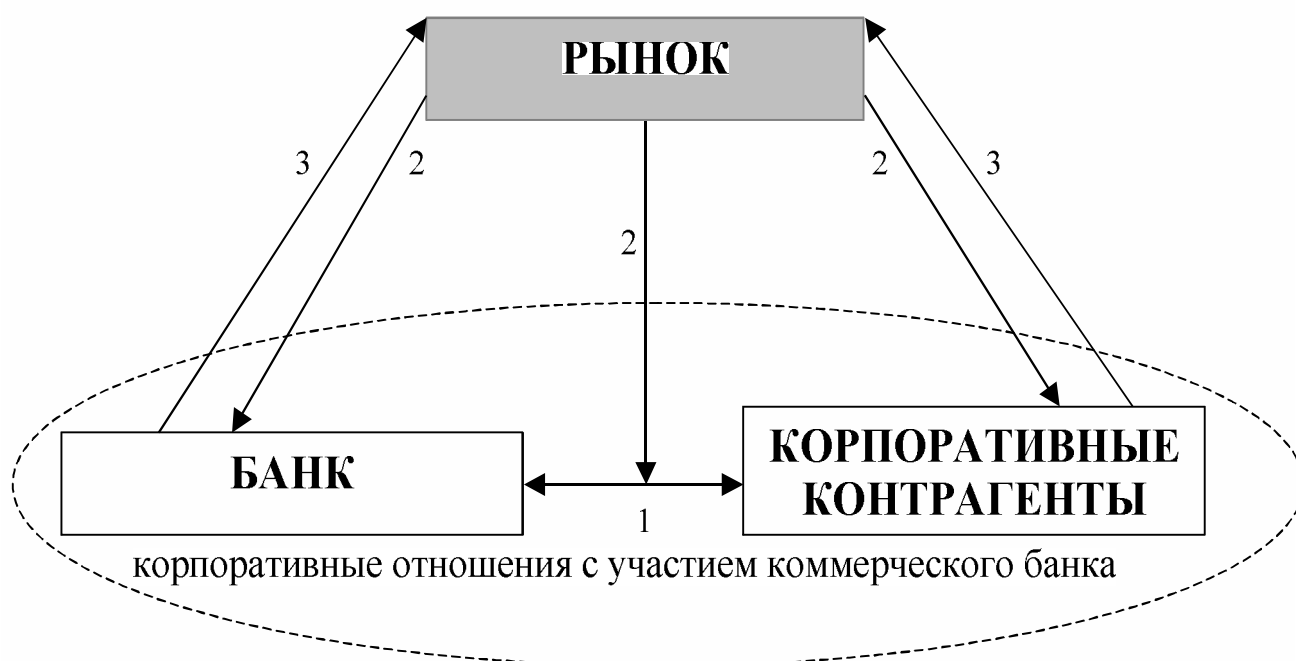


Рис. 3. Корпоративные отношения с участием коммерческого банка в рамках социально-экономических отношений

**Б.** Отношения, выстраиваемые с субъектами корпоративных отношений, не относящимися к внутренней среде корпоративных отношений в банке (на рисунке под цифрой 1). Это чаще юридические лица и гораздо



реже физические лица, не относящиеся к числу акционеров, менеджеров и служащих банка. Традиционно это дочерние и зависимые организации, компании, акции или доли которых принадлежат акционерам банка и которые сотрудничают с банком, и подобные субъекты. К числу таких лиц могут относиться, по примеру Германии и некоторых других стран, крупные кредиторы и иные участники корпоративных отношений. Именно успех в таких отношениях позволяет их участникам не только добиться хороших финансовых результатов, повышения рыночной стоимости компаний, но и усилить их роль на рынке, что также позволяет говорить об особом влиянии именно корпоративных структур на рынок (на рисунке под цифрой 3), однако не влекущем кардинальных изменений в коротком периоде. Традиционно это **эффект мультипликатора**<sup>37</sup>, проявляющийся, в зависимости от специфики корпоративных отношений, в повышении доходов населения, организации пенсионных и социальных программ, выполнении госзаказов, доходах бюджета, поступлении информации (возможности дублированного контроля), а также макроэкономический эффект (увеличение темпов роста ВВП, укрепление национальной валюты, стабилизация экономики, укрепление и увеличение среднего класса населения и т.д.). Пользуясь аналогией с определением «контрагенты» (лат. *contrahens* – договаривающийся), т.е. «лица, учреждения, организации, связанные обязательствами по общему договору, сотрудничающие в процессе выполнения договора»<sup>38</sup>, этот блок условно можно назвать «Корпоративные контрагенты».

С. Отношения внутри банка, как субъекта корпоративных отношений, во внутренней среде которого также развиваются отношения, в том числе корпоративные.

Именно по причине важности для экономики эффекта мультипликатора и необходимости гармонизации влияния на экономику страны разных систем корпоративных отношений их функционирование должно основываться на единых принципах, действовать в рамках конкурентной внешней среды, где рыночные отношения поддерживаются государством, и быть понятным для всех элементов экономики. Внутренняя среда корпоративных отношений в банке определяется особенностями управленческой структуры банка, его функционирования и спецификой деятельности, однако она также должна формироваться при исполнении публичных принципов корпоративного управления и соответствовать внутренней среде корпоративных отношений с участием банка.

---

<sup>37</sup> Эффект мультипликатора – стимулирующее воздействие одних секторов экономики на все другие секторы и на экономику в целом.

<sup>38</sup> Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://slovari.yandex.ru/~книги/Экономический%20словарь/>>

Реализации этих условий должно способствовать налаживание средств коммуникаций, и в первую очередь именно электронных. Каналы электронных коммуникаций, свойственные отношениям участников внешней и внутренней среды корпоративных отношений, должны быть «проложены» между этими элементами. Именно это будет способствовать повышению прозрачности корпоративного управления в банке и более полному и своевременному раскрытию информации, а также реализации других принципов корпоративного управления.

Банки являются неотъемлемым элементом любой экономики. Они обеспечивают финансирование нефинансового сектора экономики, производств, оказывают базовые финансовые услуги широким слоям населения, а также предоставляют доступ к платежным системам. Кроме того, некоторые банки осуществляют управление финансовыми потоками организаций – “Cash-Management”. Некоторые банки, присутствующие на отечественном финансовом рынке, первоначально были созданы для обслуживания определенной группы компаний. Значение банков для экономики страны подчеркивается тем, что банковская деятельность является регулируемым сектором экономики практически во всех странах. Поэтому наличие в банках эффективной структуры управления при качественном корпоративном управлении является важным вопросом.

Управление, в том числе стратегическое, – это «сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты»<sup>39</sup>. А.В. Мурычев в своей работе отмечает: «Качество управления в кредитной организации вовсе не является лишь внутренним делом самих профессиональных банкиров. Выполняя ряд публичных функций в экономике, банки действуют на стыке интересов общества и частного бизнеса. Поэтому повышенные требования к уровню их менеджмента предъявляются с двух сторон. Во-первых, это внутренние требования самих банкиров к управлению – ключевому элементу предпринимательской культуры и стратегии выживания на рынке. А во-вторых, внешние требования общества, основанные на защите интересов клиентов и повышении открытости банковской системы»<sup>40</sup>. В силу частого несовпадения представлений о результатах и о процессе такого воздействия среди собственников, органов управления корпорацией, работников, а также из-за наличия других заинтересованных сторон – госу-

---

<sup>39</sup> Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1997. – С. 349.

<sup>40</sup> Мурычев А.В. Банки и банковская система России: состояние и пути развития эффективного корпоративного управления. – М.: Национальный совет по корпоративному управлению, 2007. – С. 88.

дарства, кредиторов, деловых партнеров – возникает проблема корпоративного управления. Это утверждение заставляет нас обратиться к некоторым историческим фактам и тому, что «история корпорации характеризуется и страхами перед спекулятивными элементами или, точнее, страхом бессовестного использования эйфории рынка («иррационального богатства», как более элегантно выразился Алан Гринспэн)»<sup>41</sup>. Названная проблема проявилось в принятии в Англии законов, обязывающих компании получать королевский патент (Bubble Acts), в моральном неприятии так называемой охоты за надбавкой (Французская революция). Солидные юристы, в том числе немецкие, представляли коммерческую компанию как «самую пагубную организацию во всей правовой системе», и порой их высказывания полны отвращения к ней: «Прямо на виду у законодательной власти компании превратились в организованные учреждения для грабежа и мошенничества, скрывающие больше презренных деяний, бесчестия и злодейства, чем иная из тюрем, с той лишь разницей, что здесь воры, грабители и мошенники сидят не в кандалах, а на кучах золота»<sup>42</sup>. В 30-х гг. XX в. в Германии сформировалось понятие предприятия (бизнеса) как учреждения с собственными общими целями, не ограничивающимися интересами акционеров. Позднее первоочередная роль была отдана «лидерству». Подход с точки зрения рынка капитала тогда отсутствовал.

В Соединенных Штатах Америки промышленные гиганты, контролируемые менеджерами, развились благодаря сильному управлению при слабых владельцах. Однако экономический кризис вызвал споры по вопросу о необходимости большего влияния со стороны акционера. В Соединенных Штатах Америки поворотный момент в споре о новой роли акционера наступил еще в 1930-х гг.: книга Берля и Минса «Современная компания и частная собственность»<sup>43</sup> (1932 г.) привлекла внимание к революции в управлении, т.е. феномену замещения владельцев акций, рассматриваемых в качестве органа, фактически принимающего решения, назначаемыми менеджерами. Этот спор вывел на первый план вопрос о личных интересах менеджеров, что в настоящее время называют проблемой конфликта интересов. Эта концепция может послужить основой для обсуждения таких вопросов корпоративного управления, как отношения между держателем контрольного пакета акций и остальными акционерами, отношения между акционерами и другими заинтересованными лицами.

<sup>41</sup> Нобель, Петер. Швейцарское финансовое право и международные стандарты / П. Нобель; пер. с англ. – М.: Волтерс Клувер, 2007.

<sup>42</sup> Von Jherig Rudolf. Den Zweck im Recht, 3. Aufl., Leipzig, 1893, I 217. Цит. по: Нобель, Петер. Швейцарское финансовое право и международные стандарты / П. Нобель; пер. с англ. – М.: Волтерс Клувер, 2007. – С. 782.

<sup>43</sup> Berle A., Means G. The Modern Company and Private Property. – New York: Macmillan, 1932.

И здесь возникает вопрос, отражает ли теория конфликта интересов современную реальность распределения прибыли между менеджерами и акционерами.

В США основой рассуждений на эту тему по большей части является недоверие к менеджерам. *Корпоративное управление рассматривает методы, которыми поставщики финансов в корпорацию обеспечивают себе получение отдачи со своих капиталовложений*. Как инвесторы добиваются у менеджеров возврата части прибыли? Как они добиваются, чтобы менеджеры не украли вложенный ими капитал или не вложили его в невыгодные проекты? Каким образом инвесторы контролируют менеджеров?

В современной континентальной Европе корпорация рассматривается скорее как социальная организация. В большинстве европейских стран вопрос социальной ответственности коллективных организаций, таких как корпорации, должен рассматриваться в первую очередь на основе обширного исследования теории корпоративных юридических лиц, а не с поведенческой точки зрения. Это не означает, что корпорации должны щедро раздавать чужие деньги. Скорее это устанавливает *«определенные обязательства сохранять комплексный подход к вопросам социальной ответственности и уравнивать постоянно конфликтующие интересы»*<sup>44</sup>.

«Основной социальной темой в Европе является участие работников в принятии решений, в то время как американский подход основывается на отчасти политическом стремлении акционеров продвигать деловую этику в общемировом масштабе»<sup>45</sup>. Спор разворачивается вокруг противопоставления акционерной стоимости и интересов участвующих лиц, и в Европе, судя по всему, знаменитое высказывание Милтона Фридмана вызывает раздражение: «Социальная функция компании заключается в повышении собственной прибыли».

В XX в. споры в Европе разворачивались в основном вокруг организационных аспектов компании. Однако предмет спора постепенно расширялся и уже включал не только вопросы организации акционеров как экономических владельцев компании и их права управлять и контролировать компанию, но и вопросы, касающиеся организации компании как таковой. Согласно корпоративному праву производственная организация, состоявшая из капитала, работников и управляющих, рассматривалась как общественно активная совокупность различных интересов, при этом большое внимание уделялось ее «демократичному» составу. Результатом этого спо-

<sup>44</sup> Нобель, Петер. Швейцарское финансовое право и международные стандарты / П. Нобель; пер. с англ. – М.: Волтерс Клувер, 2007. – С. 783.

<sup>45</sup> Там же.

ра, который разворачивался в основном в 70-х гг. XX в., явилось участие работников в управленческом процессе. Это было характерно для немецкого корпоративного права и стало препятствием для согласования европейского корпоративного права, препятствием, которое все еще не преодолено, несмотря на новые, «компромиссные» подходы. В Швейцарии, например, предложение об участии работников в управлении компанией было отвергнуто подавляющим большинством голосов на референдуме 1976 г.<sup>46</sup>

Решающим документом в развитии европейского права является Отчет Сегре<sup>47</sup> (Segré Report) 1966 г. о европейском рынке капитала. В нем рассматриваются перспективы и указывается компромисс между рыночным и организационным подходами к согласованию европейского корпоративного права (Комиссия Европейского экономического сообщества. Развитие европейского рынка капитала. Брюссель, 1966 г.). Как пишет П. Нобель, «возможно, Европа изначально приняла неправильное решение и сейчас активно пытается исправить положение посредством попыток создать объединенный рынок капитала»<sup>48</sup>.

«Курс на согласование корпоративного права первоначально основывался на прозрачности информации (1-я, 4-я и 7-я директивы об унификации корпоративного права), затем на номинальной стоимости капитала в традиционном смысле (2-я директива) и только потом на аспекте рынка капитала и котировке акций на фондовом рынке (директива о составлении проспектов эмиссий ценных бумаг) (Prospectus Directive). Однако попытка структурного согласования (5-я директива) была неудачной, в основном в связи с планами участия работников в управленческом процессе (со стороны Германии и Нидерландов). Успех был достигнут совсем недавно благодаря введению статуса европейской компании (Societas Europaea (SE) Statute); Еврокомиссия одобрила официальное принятие Советом министров ЕС 8 октября 2001 г. постановления<sup>49</sup>, вводящего статус европейской компании, и соответствующей директивы, касающейся участия работников в управлении европейскими компаниями. Теперь, почти через 30 лет после того, как было впервые внесено предложение о европейских компаниях, они станут реальностью»<sup>50</sup>. Всеобъемлющего транснацио-

---

<sup>46</sup> Был принят Федеральный закон об осведомлении и участии работников в управлении компанией (Federal Act on Information and Participation of Employees in Business) от 17 декабря 1993 г.

<sup>47</sup> Большая часть отчетов, кодексов и принципов о корпоративном управлении опубликована по адресу: <[www.ecgn.ulb.ac.be/ecgn/codes.htm](http://www.ecgn.ulb.ac.be/ecgn/codes.htm)>.

<sup>48</sup> Нобель, Петер. Швейцарское финансовое право и международные стандарты / П. Нобель; пер.с англ. – М.: Волтерс Клувер, 2007. – С. 784.

<sup>49</sup> Решение Совета министров ЕС № 2157/2001 о статусе европейской компании (SE).

<sup>50</sup> Нобель, Петер. Швейцарское финансовое право и международные стандарты / П. Нобель; пер.с англ. – М.: Волтерс Клувер, 2007. – С. 784-785.

нального корпоративного права все еще не существует, но подход со стороны ценных бумаг кажется более перспективным, и он определенно повлияет на согласование корпоративного права, если принцип «одна акция – один голос» будет осуществляться на практике.

Постепенно в Европе в рамках совершенствования корпоративного управления вводятся требования о добросовестном придании гласности и раскрытии достоверной информации о крупных пакетах акций и даже правила относительно предложений о приобретении контрольных пакетов акций (добровольные и затем обязательные предложения (с 1998 г.)), построенные на основе Кодекса Сити по слияниям и поглощениям (City Code) (Лондон). Новое законодательство совершенствует прозрачность информации о вознаграждении управляющих и предлагает целый ряд правил относительно возможностей акционеров.

Таким образом, мы проследили, что исторически понимание и отношение к корпорациям менялось, поднимая проблемы отношений между менеджерами и акционерами, этими двумя сторонами и работниками, а также самой корпорацией и внешней средой, под которой понимается как социум вообще, так и государство, партнеры, потребители, конкуренты. Одновременно в материале четко прослеживаются различия концептуальных подходов к корпоративному управлению. Повторимся, что американская концепция корпоративного управления рассматривает методы, которыми поставщики финансов в корпорацию обеспечивают себе получение отдачи со своих капиталовложений. Такую концепцию можно назвать *прагматической концепцией корпоративного управления*. Во главу угла европейской концепции корпоративного управления ставятся обязательства сохранять комплексный подход к вопросам социальной ответственности и уравнивать постоянно конфликтующие интересы. Такая концепция может быть названа *социально ориентированной концепцией корпоративного управления*.

Именно по причине расширения понятия «корпорация» и наличия проблемы управления, а также конфликта интересов при делегировании власти возникает вопрос о создании эффективной системы корпоративного управления. Для коммерческих банков сегодня это важно, так как банки долгое время не рассматривались в качестве корпораций. Им отводилась скромная роль обслуживающих финансовых организаций, посредников. В первой половине XX века банки развитых стран начинают принимать формы корпораций, где происходит разделение функций собственников и управленцев. Однако еще долгое время в научных работах и практических исследованиях, посвященных корпоративному управлению и отдельным его вопросам, банки не фигурировали в качестве корпораций.

Один из важных признаков – структура собственности банка – является стратегически важным. Помимо того, что он помогает правильно от-

нести банк к разряду корпораций, он также способствует принятию верного решения о модели корпоративного управления, которая лучше подходит корпорации. В таблице 4 представлены основные отличия аутсайдерской модели корпоративного управления с высокой степенью дробления собственности от инсайдерской с концентрированной структурой собственности.

Таблица 4

Характеристики моделей корпоративного управления<sup>51</sup>

<b>Аутсайдерская (ориентированная на рынок) модель</b>	<b>Инсайдерская (ориентированная на контроль) модель</b>
<i><b>А. Используемые механизмы решения агентской проблемы</b></i>	
1. Дисперсия акционерной собственности	1. Концентрация акционерной собственности
2. Незначительное перекрестное владение акциями	2. Значительное перекрестное владение акциями
3. Активный рынок корпоративного контроля (недружественные поглощения, борьба за голоса акционеров)	3. Отсутствие масштабного рынка корпоративного контроля
4. Сильное влияние материального стимулирования менеджеров (через связь оплаты труда с результатами и за счет влияния рынка труда)	4. Слабое влияние материального стимулирования менеджеров
<i><b>Б. Правовая среда</b></i>	
1. Значительные требования к представлению информации и отчетности со стороны фондового рынка, сильная защита миноритарных акционеров, барьеры для масштабных операций акционеров	1. Ограниченные требования к представлению информации и отчетности, ограниченная защита миноритарных акционеров, малочисленные барьеры для масштабных операций акционеров
2. Законодательство о банкротстве с элементами защиты от кредиторов	2. Законодательство о банкротстве с элементами защиты требований кредиторов
<i><b>В. Особенности поведения собственников</b></i>	
1. Отсутствие тесных деловых связей акционеров и банка	1. Тесные деловые связи акционеров и банка
2. Отсутствие у большинства акционеров лояльности к банку	2. Наличие у основных акционеров лояльности к банку
3. Отсутствие стимулирования долгосрочного участия, ориентация на доходы от участия в краткосрочной перспективе	3. Способствует реализации долгосрочной стратегии

<sup>51</sup> Источник: [http://www.orioncom.ru/demo\\_bkb/vn\\_k/corp\\_up/har\\_modku.htm](http://www.orioncom.ru/demo_bkb/vn_k/corp_up/har_modku.htm)

Аутсайдерская (ориентированная на рынок) модель	Инсайдерская (ориентированная на контроль) модель
4. Готовность инвесторов к повышенным рискам	4. Неготовность инвесторов к повышенным рискам
5. Отчуждение акционеров от функции управления	5. Активное участие в контроле над деятельностью банка
<b><i>Г. Организация контрольной деятельности представительных органов управления</i></b>	
1. Совет директоров представляет интересы единого коллектива акционеров	1. Совет директоров представляет частные интересы основных акционеров
2. Сочетание функций управления и надзора	2. Разделение функций управления и надзора
3. Унитарный совет, имеющий в структуре комитеты, в том числе обязательные – Комитет по аудиту, Комитет по вопросам вознаграждения, Комитет по подбору и назначению членов совета директоров, состоящие только из независимых директоров	3. В немецкой модели – двухуровневый совет: 1) наблюдательный (независимые директоры), 2) исполнительный, подотчетный наблюдательному (менеджмент). В японской модели – унитарный Совет при отсутствии в большинстве случаев в его составе независимых директоров
4. Распределение функций между независимыми и исполнительными директорами определяют акционеры	4. Распределение функций между независимыми и исполнительными директорами определено законодательством
5. Солидарная ответственность членов Совета	5. Дифференцированная юридическая ответственность членов Совета (немецкая модель)
<b><i>Д. Деятельность менеджмента</i></b>	
1. Ориентация на достижение краткосрочных целей	1. Ориентация на достижение долгосрочных целей
2. Целевые установки связаны с индикаторами фондового рынка (рыночная капитализация, показатель прибыли на акцию), жесткие требования к доходности инвестиционных проектов	2. Целевые установки связаны с фундаментальной стоимостью компании

В современной отечественной и зарубежной экономической литературе не определены такие понятия, как «укрупненная структура собственности» или «концентрированная структура собственности», а также обратные им: «дисперсная структура собственности», «рассеянная структура собственности» и подобные. Также не определено, какое именно соотношение удельного веса собственников, владеющих крупными или мелкими пакетами акций, должно соответствовать этим понятиям. Однако авторы



работ, употребляющие подобные термины, достаточно однозначно рассуждают на эти темы. Так, например, известный исследователь корпоративной структуры А.В. Лукашов пишет: «В США 95% всех блоков акций держат менее 5% акций компании, менее 0,1% всех блоков – от 25 до 50% акций компаний. В США у крупнейших компаний практически нет блоков, которые содержали бы более 50% акций компании. В то же время в Германии только 9,5% являются блоками с менее чем 5% акций отдельной компании. При этом более 38% блоков содержат более 75% акций компании. Более половины всех блоков акций являются контрольными пакетами, еще 14% блоков акций – блокирующими пакетами»<sup>52</sup>. На наш взгляд, обобщить такие пояснения можно следующим образом.

Таблица 5

Концентрация владения акциями компаний.  
Сравнение США и Германии<sup>53</sup>

Величина блока акций (процент всех акций компании в одном блоке)	Распределение отдельных блоков акций различной величины	
	США	Германия
0,0–4,9%	95,0%	9,5%
5,0–9,9%	3,5%	7,8%
10,0–24,9%	1,4%	17,8%
25,0–49,9%	0,1%	13,9%
50,0–74,9%	–	12,9%
75% +	–	38,1%
Количество блоков акций и компаний	Всего 5925 блоков от 250 крупнейших ком- паний	Всего 821 блок от 650 крупнейших компаний

*Структура собственности может быть признана укрупненной, или концентрированной, когда большая часть акций компании (в нашем случае банка) принадлежит меньшинству акционеров (собственников). И наоборот, если большинство акционеров (собственников) владеет малыми пакетами акций (долей) конкретной компании (бан-*

<sup>52</sup> Лукашов А.В. Сравнительные корпоративные финансы // Управление корпоративными финансами. – 2004. – № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <[http://www.cfin.ru/investor/ao/comparative\\_finance.shtml](http://www.cfin.ru/investor/ao/comparative_finance.shtml)>

<sup>53</sup> Источник: Jurgens U., Rupp J. The German System of Corporate Governance. Characteristics and Changes. Berlin, 2002.

ка), то такая структура собственности должна быть признана раздробленной, дисперсной<sup>54</sup>.

Представленная в таблице 5 информация позволяет убедиться в справедливости того, что для немецких коммерческих компаний, в том числе и финансовых, характерна концентрированная структура собственности, что соответствует инсайдерской модели корпоративного управления, а для компаний США – дисперсная в соответствии с аутсайдерской моделью корпоративного управления.

К сожалению, подход отечественных банков к раскрытию информации о структуре их собственности не позволяет провести сравнительный анализ концентрации владения акциями всех банков в России. Тем не менее на основе изучения структуры собственного капитала 20 крупнейших банков России по состоянию на 1 апреля 2010 г. и всех банков, учрежденных на территории Северо-Западного региона<sup>55</sup> на ту же дату (табл. 6), можно сделать вывод, что структура собственности в российских банках не может быть охарактеризована однозначно.

Таблица 6

Анализ структуры владения акциями (долями) 20 крупнейших банков России и банков, учрежденных на территории Северо-Западного региона (на 01.04.2010 г.)

Структура собственности	20 крупнейших банков России		Банки Северо-Запада		Итого из исследованных	
	Кол-во, ед.	Уд. вес в группе, %	Кол-во, ед.	Уд. вес в группе, %	Кол-во, ед.	Уд. вес, %
<b>Укрупненная</b>	18	90,00	23	63,88	41	73,22
<b>Дисперсная</b>	0	0,00	6	16,67	6	10,71
<b>Укрупненно-дисперсная</b>	2	10,00	3	8,34	5	8,93
<b>Нет данных</b>	0	0,00	4	11,11	4	7,14
<b>Итого</b>	20	100,00	36	100,00	56	100,00

<sup>54</sup> Понятие «дисперсная структура» в экономической литературе встречается редко. Оно чаще применяется в химии и физике и обозначает, согласно Большой советской энциклопедии (<http://slovari.yandex.ru/dict/bse>), неупорядоченную пространственную сетку в дисперсной системе. Дисперсные системы – это «образования из двух или большего числа фаз (тел) с сильно развитой поверхностью раздела между ними». Т.к. лат. «dispersus» означает «рассеянный, рассыпанный», то в данном случае структура акционерного капитала рассеянная, рассредоточенная, не сконцентрированная в ограниченном круге (прим. М.Н. Конягиной).

<sup>55</sup> По данным Ассоциации банков Северо-Запада, на 1 марта 2010 г. банков, учрежденных на территории Северо-Западного региона, насчитывалось 36. Мы не рассматривали филиалы банков, учрежденных в иных регионах РФ и открывших филиалы на Северо-Западе России.

Необходимо отметить отсутствие повтора банков в списках 20 крупнейших банков России и банков, учрежденных на территории Северо-Западного региона. Иными словами, ни один из банков, учрежденных в Северо-Западном регионе РФ, не относится к двадцати крупнейшим банкам России. Одновременно все 20 крупнейших банков России учреждены на территории Москвы.

Исследование структуры владения акциями (долями) российских банков позволило выявить 3 типа структуры собственности:

Тип 1. **Укрупненная структура, для которой** характерно *малое количество акционеров* (участников) и присутствие инвесторов, владеющих большими блоками акций (долей) этого банка (*свыше 30%*).

Тип 2. **Дисперсная структура, соответствующая** банку с *большим количеством акционеров* (участников), которые владеют небольшими блоками акций (долей) этого банка (*меньше 30%*).

В силу того, что отнесение того или иного банка к определенному типу структуры собственности является результатом экспертного суждения, а изучение концентрации владения акциями в России выявило ряд промежуточных примеров, находящихся в процессе эволюции структуры собственности, нам пришлось выделить третий тип концентрации.

Тип 3. **Укрупненно-дисперсная структура**, характерная для банка с *небольшим количеством акционеров* (участников), владеющих блоками акций (долей), не превышающих *30%*.

Также, несмотря на требования Банка России о раскрытии информации об аффилированных лицах<sup>56</sup> и достаточно подробное раскрытие информации об акционерах (участниках) многих банков, нам не удалось обнаружить такой информации у четырех банков среди учрежденных на Северо-Западе нашей страны, которая была бы доступной на 1 апреля 2010 г.

Результаты исследования, представленные в таблице 5, позволяют сделать следующие выводы:

1. Среди крупнейших банков России преобладают банки с укрупненной структурой собственности (90%), что соответствует инсайдерской модели корпоративного управления. Большинству банков Северо-Запада также соответствует укрупненная структура собственности (63,88%). Однако их удельный вес в группе ниже. Тем не менее *из всех исследованных банков 73,22% относятся к банкам с укрупненной структурой собственности, что соответствует инсайдерской модели корпоративного управления.*

2. Структура собственности банков из списка «Топ-20» может быть охарактеризована как укрупненная (90%) и укрупненно-дисперсная (10%). Однозначно дисперсной структуры собственности среди этих банков нам

---

<sup>56</sup> О порядке ведения учета и представления информации об аффилированных лицах кредитных организаций: Положение ЦБ РФ от 20.07.2007 г. № 307-п. // Вестник Банка России / Центральный банк РФ. – 2007. – 10 сентября. – №52 (996).

обнаружить не удалось. При характеристике же концентрации владения акциями (долями) банков Северо-Запада выявлено 6 банков, структура акционерного капитала которых может быть названа дисперсной, что составило 16,67% в группе. При этом удельный вес банков укрупненно-дисперсного типа здесь меньше (8,34%), а соответствие инсайдерской модели корпоративного управления выражено менее ярко. Удельный вес банков Северо-Запада с укрупненным типом собственности 63,88%. Приведенная статистика свидетельствует о *различиях в стратегическом развитии крупных и региональных банков, что должно учитываться при разработке антикризисных мер и стратегии развития банковского сектора. Также с целью получения более точных данных по сегментам банковского рынка России рекомендуется разделять изучение крупных и региональных банков.*

3. Из информации, приведенной в предыдущем пункте, можно сделать вывод, что характер структуры собственности и потенциал развития рынков корпоративного контроля банков на уровне Северо-Западного региона отличается от потенциала развития рынка корпоративного контроля двадцати российских крупнейших банков. Иными словами, сегментация российских банков по территориальному признаку и размеру дает различный результат относительно характеристики структуры собственности и концентрации владения их акциями (долями). Однако раскрытие информации о структуре собственности отличается в обеих группах банков. Так, 20 крупнейших банков России достаточно подробно раскрывают эту информацию на своих сайтах в Интернете. Однако 4 банка, учрежденных на территории Северо-Западного региона, оставили эту информацию на 1.04.2010 г. недоступной для внешних пользователей. Это говорит о разном подходе крупных и региональных банков к прозрачности банковской деятельности, принципу раскрытия информации и исполнения требований регулятора. Таким образом, *ситуация с раскрытием информации в сегменте крупных банков может быть признана более прозрачной и добросовестной, нежели в сегменте банков Северо-Запада. Эта разница должна быть учтена исследователями. Отсутствие легкого доступа к информации об акционерах банка и его руководстве говорит о недостаточной транспарентности деятельности российских банков.*

4. Из-за невозможности ретроспективного анализа динамики структуры владения акциями (долями) российских банков по причине отсутствия информации о прошлых периодах многих банков *невозможно определить тенденцию изменения структуры банковской собственности в группе крупных российских банков, а также банков Северо-Запада.* Однако отслеживание этой информации в дальнейшем позволит ее выявить, а также обнаружить тяготение банков к определенной модели корпоративного управления. Пока итоги исследования позволяют предположить, что российские коммерческие банки, в особенности крупные, тяготеют к ин-

сайдерской модели корпоративного управления. А ряд косвенных аргументов позволяет выдвигать гипотезу о постепенном укрупнении структуры собственности российских банков на фоне повышения доли прямого или опосредованного участия в ней государства.

### **1.3. Влияние корпоративного управления на систему стратегического управления банковских корпораций**

Система управления деятельностью современных коммерческих банков, структура их корпоративных связей, формирующиеся системы корпоративных отношений на фоне процесса глобализации мирового сообщества заставляют нас обратиться к двум центральным проблемам, одновременно затрагивающим текущую реформу кредитной системы России, а также модернизации стратегического управления коммерческими банками. Первая проблема – это выбор модели корпоративного управления для гармоничного развития национальной экономики и формирования национальной модели корпоративного управления. Вторая проблема – формирование корпоративной стратегии коммерческих банков с учетом повышенных рисков функционирования развивающихся рынков.

Корпоративная стратегия разрабатывается для конкретной компании, в нашем случае – банка. Целью корпоративной стратегии банка должно стать формирование оптимальной структуры корпоративных отношений и обеспечение таких условий этих отношений, которые бы обеспечили соблюдение интересов банка. Однако для других субъектов корпоративных отношений вопрос соблюдения интересов также важен, что при плюрализме взглядов о приоритете интересов существенно усложняет процесс выработки корпоративной стратегии банка.

Модель корпоративного управления важна для национальной экономики, т.к. она представляет собой сложившийся и принимаемый на уровне экономик стран порядок, обеспечивающий планомерное, поступательное развитие взаимодействия участников корпоративных отношений, снимает проблему плюрализма мнений. В ней определены условия и рамки корпоративных отношений, это их и регулирует.

Тематика моделей корпоративного управления не является новой. При этом теория корпоративного управления выделяет множество классификаций этих моделей по разным признакам. Среди многообразия работ отечественных и зарубежных ученых, обзор которых представлен в теоретическом исследовании «Стратегия корпоративных отношений в банковском секторе экономики»<sup>57</sup>, в первую очередь представляют интерес ис-

---

<sup>57</sup> Конягина М.Н. Стратегия развития корпоративных отношений в банковском секторе экономики. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – С. 108-127.

следования Г. Константинова, В. Горфинкеля, В. Торопцова и В. Швандара, А. Костюк и В. Иноземцева, посвященные моделям и концепциям корпоративного управления.

В рамках регулирования корпоративных отношений с участием банков нельзя не затронуть роль регулятора, которая активно обсуждается в среде ученых. В данном направлении исследований достигнуты определенные результаты. В частности, «учеными установлена зависимость между моделью финансовой системы и ролью центрального банка страны, как регулятора корпоративного управления. Так, в американской модели финансового рынка с ключевой ролью фондового рынка роль ключевого регулятора корпоративного управления в банковском секторе страны выполняет Государственная комиссия по ценным бумагам и биржам, а центральный банк играет вторичную роль. В континентальной модели финансового рынка Европы роль регулятора является ключевой именно для центрального банка страны, а Государственная комиссия по ценным бумагам и биржам играет второстепенную роль»<sup>58</sup>.

Так, теория агентских издержек, которая рассматривает корпоративное управление как систему механизмов контроля принципалами (собственниками) агентов (менеджеров банка), также учитывает роль регулятора банковского сектора. Агентские отношения усложняются, так как появляется регулятор – третья внешняя сила, устанавливающая правила как для менеджеров, так и для рынка. Если в обычной компании менеджер должен действовать в интересах собственника и выполнять его требования, то в банковском секторе он должен прислушиваться, а иногда даже и неукоснительно следовать требованиям регулятора. Именно регулятор является выразителем и защитником общественных интересов, в том числе интересов вкладчиков, кредиторов и иных клиентов банка, которые отличаются от интересов как самого менеджмента, так и собственников<sup>59</sup>.

Формирующаяся российская система корпоративного управления при всех ее особенностях определяется структурой российской корпоративной собственности и, очевидно, вписывается в инсайдерскую модель. Мировые тенденции развития систем корпоративного управления не должны остаться без внимания представителей российского банковского сектора и государства, в частности, разработка российского Кодекса корпоративного поведения<sup>60</sup> на базе принципов ОЭСР по поручению Правительства Россий-

---

<sup>58</sup> Костюк А.Н. Национальные школы корпоративного управления в банках // Деньги и кредит. – 2009. – № 3. – С. 53.

<sup>59</sup> Jensen M., Meckling W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure // Journal of Financial Economics. – 1976. – Vol. 3. – P. 305-360.

<sup>60</sup> Кодекс корпоративного поведения. Корпоративное управление в России/Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг; под общей ред. И.В. Костикова. – М.: ЗАО «Издательство “Экономика”», 2003.

ской Федерации, под эгидой Федеральной службы по финансовым рынкам (ранее Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг), Института фондового рынка и управления, направленного на повышение инвестиционной привлекательности российских компаний, защиту прав инвесторов и повышение эффективности использования привлеченного капитала.

Таблица 7

Анализ концепций и моделей корпоративного управления  
для формирования корпоративной стратегии  
современного российского банка<sup>61</sup>

Страна	Концепции корпоративного управления					Модели корпоративного управления										
	По приоритету интересов заинтересованных сторон			По приоритету ценностей		По функциональному признаку			По структуре Совета		По основным характеристикам				По структуре корпоративной собственности	
	Монистическая	Дуалистическая	Плюралистическая	Прагматическая	Социально ориентированная	Англосаксонская	Континентальная	Японская	Унитарная	Двойных советов	Англо-американская	Немецкая	Японская	Переходная	Аутсайдерская	Инсайдерская
США	X			X		X			X		X				X	
Германия		X			X		X		X		X					X
Япония			X		X			X	X				X			X
Россия (на текущий момент)	X			X			X			X		X				X
Россия (рекомендации)		X			X		X			X		X				X

При этом важное место в развитии корпоративных отношений должно отводиться осуществлению *взаимного корпоративного контроля*. Это не только увеличит потенциал отдачи от вложений, повысит взаимную результативность партнерства, но и будет стимулировать заинтересованность участников корпоративных отношений в постоянном развитии, так как потеря ранее налаженных связей приводит к потере рынка.

Обобщив все известные сегодня классификации концепций и моделей корпоративного управления, мы можем объединить их в аналитической таблице (табл. 7) и вывести рекомендации для принятия концепции и

<sup>61</sup> Составлена М.Н. Конягиной.

модели корпоративного управления как основы построения корпоративной стратегии банка в качестве первого этапа ее применения, а также для формирования национальной модели корпоративного управления как второй этап ее применения в рамках реформирования российской банковской системы.

В современной России преобладает принятие монистической и прагматической концепции корпоративного управления в банковском секторе. Интересы собственников ставятся превыше всего, причем главная задача – получение отдачи от капиталовложений. При этом, в отличие от Соединенных Штатов Америки, российская общественность не согласна с такой позицией, хотя активно этому и не сопротивляется. Последнее можно объяснить не устоявшимися ценностными приоритетами и деловой культурой современного российского общества.

В отношении преобладающих моделей корпоративного управления в российских банках можно сказать следующее. Они относятся к континентальной модели по функциональному признаку, где традиционно действуют двойные советы (табл. 8, рис. 4).

Таблица 8

Характеристика структуры аппарата управления  
20 крупнейших банков России и банков, учрежденных на территории Северо-Западного региона, на апрель 2010 г.

Структура аппарата управления	20 крупнейших банков России		Банки Северо-Запада		Итого из исследованных	
	Кол-во банков	Уд. вес в группе, %	Кол-во банков	Уд. вес в группе, %	Кол-во исследованных банков	Уд. вес, %
Двухуровневый Совет директоров	20	100,00	32	88,88	52	92,86
Одноуровневый Совет директоров	0	0,00	0	0,00	0	0
Единоличный руководитель	0	0,00	2	5,56	2	3,57
Нет данных	0	0,00	2	5,56	2	3,57
Итого	20	100,00	36	100,00	56	100,00

Отметим, что исторически континентальная, или германская модель свойственна дуалистической концепции. Однако в России пока принима-



ется монистическая концепция, по структуре корпоративной собственности банков преобладает инсайдерская модель корпоративного управления.

С позиции более широкого взгляда на корпоративное управление по основным характеристикам российские банки практически отошли от переходной модели и приблизились к немецкой. При этом остаточные явления переходной модели корпоративного управления еще присутствуют: неопределенность системы социальных ценностей, вопросы оплаты управляющих. И некоторые характеристики не свойственны чисто немецкой модели, например, короткий горизонт инвестирования, пассивная роль банковских трудовых коллективов в России.

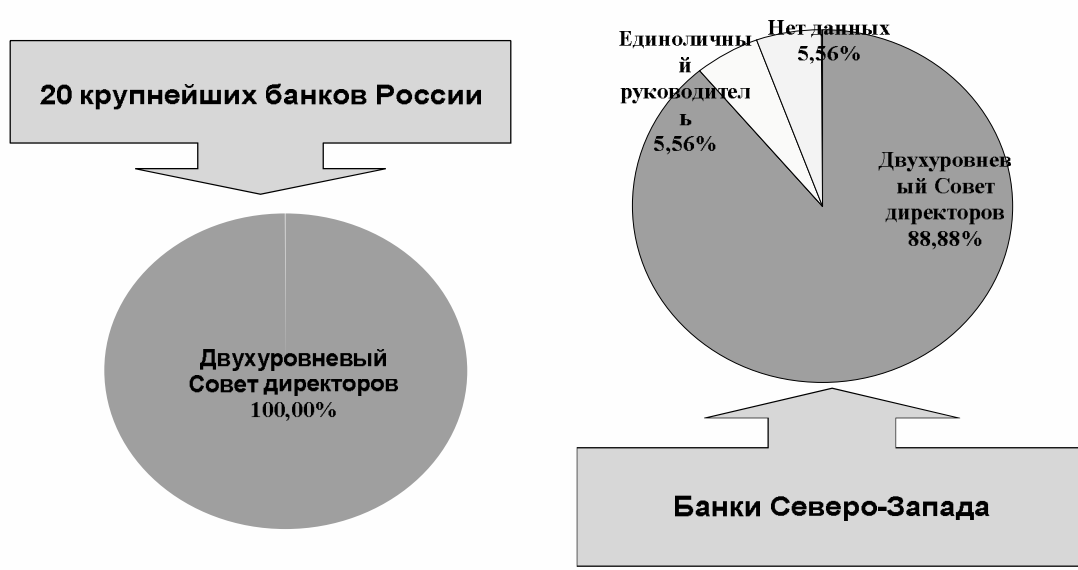


Рис. 4. Характеристика структуры аппарата управления банков на апрель 2010 г.

Оценив реальный уровень развития современного российского общества, экономические приоритеты и перспективы работы отечественных банков на международных финансовых рынках, для разработки корпоративной стратегии банка в ближайшей перспективе можно рекомендовать выбор дуалистической социально ориентированной концепции корпоративного управления и при этом выстраивать континентальную модель корпоративного управления с двойными советами директоров. В силу неразвитости фондового рынка и предстоящих сложностей выхода из текущего кризиса необходимо сохранять инсайдерскую структуру корпоративной собственности и стремиться сформировать модель корпоративного управления, приближенную по характеристикам к немецкой, как исторически наиболее гармонично вписывающейся в сочетание условий корпоративной среды, формирующейся в России.

Эффективность реализации концепции корпоративного управления в банке зависит от верного выбора модели корпоративного управления, которая бы не просто подходила этой кредитной организации, но и была бы принята внешней средой, в которой функционирует банк.

В последнее время ряд авторов подвергают критике американский, европейский и иные подходы к корпоративному управлению. Так, например, А.В. Мурычев пишет, что за рубежом «по-прежнему нет четкого и устойчивого разграничения между управлением в целом (“управлением как таковым”) и управлением корпоративным, а следовательно, между понятиями “корпоративное управление” и “управление корпорацией (акционерным обществом)”. С практической точки зрения в определенных случаях это, возможно, даже удобно. Однако при таком “огульном” подходе сильно затрудняется научный анализ именно корпоративного управления как особой “разновидности” управления фирмами, а следовательно, затрудняется также вынесение рекомендаций, направленных на совершенствование такого именно управления»<sup>62</sup>. С этим мы не можем согласиться, т.к. работы Дж. Синки<sup>63</sup>, Р. Хейнсворта<sup>64</sup> и других исследователей, на которые мы уже ссылались, свидетельствуют о четком выделении корпоративного управления, но при этом понимании взаимосвязи этой разновидности власти<sup>65</sup> с управлением корпорацией как экономическим субъектом, т.е. ее менеджментом.

Там же А.В. Мурычев отмечает: «Опыт не “бумажно”-законного, а реального корпоративного управления не только в США и Германии, но вообще во всех странах Запада не дает того идеала, к которому России следовало бы безоговорочно стремиться как к образцу для подражания. Как и во многом другом, России и в этом вопросе придется искать собственные ответы и решения на инновационных (творческих) путях развития»<sup>66</sup>. С этим утверждением мы можем согласиться лишь отчасти. Безусловно, копировать опыт какой-либо из стран Россия не может, т.к. множество особенностей: традиции, самобытная

---

<sup>62</sup> Мурычев А.В. Банки и банковская система России: состояние и пути развития эффективного корпоративного управления. – М.: Национальный совет по корпоративному управлению, 2007. – С. 160.

<sup>63</sup> Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

<sup>64</sup> Хейнсворт Р. «Человеческий фактор» может перевесить кредитную историю // Банковское дело в Москве. – 2005. – № 8.

<sup>65</sup> «Governance» в переводе с английского языка «власть».

<sup>66</sup> Мурычев А.В. Банки и банковская система России: состояние и пути развития эффективного корпоративного управления. – М.: Национальный совет по корпоративному управлению, 2007. – С. 160.

этика делового общения, этап экономического развития и многообразие других факторов – формируют российскую национальную систему корпоративного управления. Однако достижения в развитии корпоративного управления западных и восточноазиатских стран позволяют говорить о серьезных успехах в урегулировании конфликтов, эффективных путях взаимодействия участников системы корпоративного управления. Поэтому, на наш взгляд, России необходимо не перечеркивать уже обозначившийся путь в направлении концепции и модели корпоративного управления, а определить, к какой модели мы движемся. Утвердив для себя этот естественный ориентир и работая в его направлении, страна сформирует свою практику корпоративного управления, на основе изучения и систематизации чужого опыта, избежав ошибок, которые допускали в свое время более передовые в этой области страны.

Несмотря на критику некоторых исследователей, мы считаем, что предложенное нами в таблице 6 сочетание для России концепции и модели корпоративного управления является исторически отработанным и эффективным. Иные сочетания либо не подходят российским банкам из-за особенностей социального и культурного развития нашего общества, либо из-за того, что они представляют новое сочетание условий и характеристик. Поэтому их выбор предполагает более длительный путь проб и ошибок, а также перестроение всех социально-экономических элементов. На наш взгляд, это неприемлемый вариант в условиях глобализации и претензий российских банков на полноправное членство в мировом финансовом сообществе.

Международные потоки капитала и возможности присутствия на международном финансовом рынке, а также задача генерировать определенные денежные потоки стимулируют отечественные банки к выходу на международный рынок финансовых ресурсов. Если банк хочет получить все преимущества, предлагаемые мировым рынком капитала, и привлечь долгосрочный капитал, то его корпоративное управление должно заслуживать доверия, быть понятным иностранным партнерам и соответствовать всемирно принятым принципам.

Надо отметить, что Принципы корпоративного управления ОЭСР направлены не только на банки и компании, но также на органы власти и регуляторов. Поэтому в них отмечается, что нормативно-правовая база корпоративного управления также должна заслуживать доверия, быть понятной и соответствовать международным принципам. Это дает уверенность международным инвесторам и контрагентам в надежности партнеров, обеспечивает их минимально необходимой своевременной и понятной информацией, что благоприятно для создания денежного потока банка, способного обеспечить рост его стоимости. Таким образом проявляется

глобализационный эффект внедрения корпоративного управления в финансовую систему страны.

Пересмотренные в 2004 году Принципы корпоративного управления ОЭСР (см. приложение 1), которые должны лечь в основу разрабатываемой корпоративной стратегии банков, а затем и национальной модели корпоративного управления, таковы<sup>67</sup>:

**I. Обеспечение основы для эффективной структуры корпоративного управления.** Структура корпоративного управления должна способствовать становлению прозрачных и эффективных рынков, соответствовать нормам права и четко определять распределение обязанностей между различными надзорными, регулируемыми и исполнительными органами. Этот принцип, в первую очередь, затрагивает внешнюю среду корпоративных отношений банка.

**II. Права акционеров и основные функции владельцев.** Структура корпоративного управления должна защищать права акционеров и упрощать их реализацию. Настоящий принцип направлен на внутреннюю среду корпоративных отношений банка. Однако его реализация зависит и от условий, созданных во внешней среде корпоративного управления банка.

**III. Равное отношение к акционерам.** Структура корпоративного управления должна обеспечивать равное отношение ко всем акционерам, в том числе иностранным или держателям малых долей акций. Все акционеры должны иметь возможность получить фактическое возмещение за нарушение их прав.

**IV. Роль заинтересованных лиц в управлении корпорацией.** Структура корпоративного управления должна признавать права заинтересованных лиц, установленные законом или взаимными соглашениями, и способствовать активному сотрудничеству между банком и заинтересованными лицами, направленному на создание благополучных и цивилизованных условий развития общества. В этом принципе проявляются **социальная и прагматическая концепция развития корпоративного управления**, которые соответственно проявляются в повышении благосостояния общества и реализации экономических интересов отдельных его представителей.

**V. Раскрытие информации и прозрачность.** Структура корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие всей существенной информации о банке, в том числе о его финансовом положении, результативности, собственниках и управлении. Именно реализации этого принципа должно способствовать расширение ис-

---

<sup>67</sup> OECD Principles of Corporate Governance of 2004, полный текст с аннотациями размещен по адресу: <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>>.

**пользования каналов электронных коммуникаций и независимое присвоение рейтингов корпоративного управления.**

**VI. Обязанности совета директоров.** Структура корпоративного управления должна обеспечивать стратегическое руководство банком, эффективный контроль над правлением со стороны совета директоров и подотчетность совета директоров акционерам. Несмотря на то, что во внедрении и использовании каналов электронных коммуникаций заинтересованы все участники системы корпоративного управления, настоящий принцип возлагает ответственность за повышение качества и прозрачности корпоративного управления банком на совет директоров. Поэтому именно этому органу должна принадлежать инициатива использования каналов коммуникаций при построении системы корпоративного управления и присвоения рейтинга корпоративного управления банку.

Сами по себе названные принципы<sup>68</sup> не имеют обязательного юридического характера, однако ориентация на эти объективные требования послужит в первую очередь собственным интересам компаний, банков и государства. Государственные органы и бизнесмены развитых стран активно используют принципы ОЭСР, продолжают развивать их с целью разработки надлежащего режима корпоративного управления. Опыт последних лет показывает, что важным фактором развития культуры корпоративного управления в странах ОЭСР является оптимальное использование государственных и общественных институтов, оказывающих воздействие на практику корпоративного управления и обеспечение эффективного распределения полномочий между ними.

Требования корпоративного управления не являются всего лишь выражением интересов акционеров в плане обеспечения наивысшей доходности или формирования отношений между обладателями разных по величине пакетов акций. Как отмечает П. Нобель в своем фундаментальном исследовании<sup>69</sup>, в духе современных новаций требования «содержат и этическую составляющую, т.е. нормы корпоративной добропорядочности», что имеет первостепенную важность для банков, так как определяет степень доверия к ним как на международном уровне, так и на уровне рядовых потребителей банковских услуг.

Таким образом, модель корпоративного управления оказывает многовекторное воздействие на экономику страны и ее субъектов. Когда же модель, регулирующая корпоративные отношения, не определена, повышается значение корпоративной стратегии, которая позволяет снижать уровень значительно более высоких рисков, чем в экономиках с функционирующими моделями корпоративного управления.

---

<sup>68</sup> Обзор принципов см. также в Приложении 9.

<sup>69</sup> Нобель, Петер. Швейцарское финансовое право и международные стандарты / П. Нобель; пер.с англ. – М.: Волтерс Клувер, 2007. – С. 788-813.

В подтверждение последнего тезиса приведем результаты исследования развития корпоративных отношений банков и промышленных предприятий, в процессе которого определились основные, базовые инструменты корпоративных отношений с участием банков, согласующие действия их участников. Фактически это пути финансирования одними других: инвестиции в ценные бумаги, в том числе в доли и акции, и кредитование в широком его понимании. Исследование позволило выявить, что таких базовых инструментов всего три, и они имеют при этом разный вектор действия:

1. Прямые инвестиции в ценные бумаги субъектов корпоративных отношений.

2. Кредитование субъектов корпоративных отношений.

3. Опосредованное участие в капитале через инвестиционные фонды.

Таким образом, можно сравнить направления векторов действия каждого инструмента налаживания корпоративных отношений банков и производственных предприятий (табл. 9).

Таблица 9

**Сравнение направлений действия основных инструментов налаживания корпоративных отношений с участием банков**

	США	Германия	Япония	Россия (тек. сост.)	Россия (рекоменд.)	Инструмент корпоративных отношений
Банк	↙	↓	↙	↓	↓	<i>Непосредственные инвестиции в ценные бумаги</i>
	↓	↓	↓	↓	↓	<i>Кредитование</i>
	↙	↓	↙	↙	↓	<i>Инвестиции в ценные бумаги через фонды</i>
Субъект корпоративных отношений	Производственное предприятие					

Среди существующих моделей корпоративного управления и систем корпоративных отношений не встречается полного совпадения. Более того, усредненная «сила действия» каждого инструмента налаживания корпоративных отношений различна.

Рекомендации же для России обусловлены наибольшим сходством тенденций развития инструментов налаживания корпоративных отношений (два из трех), а также тяготением отечественных деловых традиций, активностью международного взаимодействия, социальной ориентированностью зарождающейся концепции корпоративного управления.

Выявление базовых инструментов корпоративных отношений банков и их корпоративных контрагентов позволяет говорить о составе участников корпоративных отношений банка. Не любая компания, фирма своим сотрудничеством с банком оказывает существенное влияние на его финансовый результат и рыночную стоимость этого банка. Компания, пользующаяся исключительно расчетно-кассовым обслуживанием не является настоящим корпоративным контрагентом банка. Это должно быть лицо, вовлеченное в систему корпоративного финансирования, где все участники были бы заинтересованы в ее оптимальности как с позиции стоимости, скорости, так и с позиции формы и необходимости предоставления этого финансирования. Такой субъект корпоративных отношений, в зависимости от складывающейся ситуации, получает активное финансирование от банка, а также является инвестором этого банка.

В современном мире наиболее значимыми путями финансирования в рамках корпоративных отношений являются ценные бумаги и кредитование<sup>70</sup>, а также опосредованное финансирование через инвестиционные фонды, которое необходимо выделять отдельно из-за статуса инвесторов. Отсюда ***корпоративным контрагентом банка становится лицо, связанное с банком долгосрочными инвестиционно-кредитными отношениями, в частности, активно получающее финансирование от этого банка, участвующее в его финансировании разными путями, а также пользующееся банковскими услугами в такой степени, что его взаимодействие с банком существенно влияет на финансовый результат деятельности кредитной организации и его рыночную стоимость.*** Предложенное определение позволяет не только четче представить образ корпоративного контрагента, но также исключить из их числа краткосрочных инвесторов, проводящих спекуляции с ценными бумагами банков и никак напрямую не участвующих в развитии банка, мелких вкладчиков и заемщиков, что в рамках последних тенденций развития банковского дела важно.

Современная концепция банковского маркетинга<sup>71</sup> строится на том, чтобы любой клиент был максимально задействован в банковском обслуживании.

---

<sup>70</sup> Депозиты – это также источник ресурсов для банков. Однако с позиции общего финансового управления депозит – это кредиторская задолженность банка.

<sup>71</sup> Современная концепция банковского маркетинга подробно описана в работе: Конягина М.Н. Методы корпоративного маркетинга в банковском деле. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – С. 191-251.

живании, получал бы от него доход и повышал рентабельность деятельности своего банка. Поэтому сегодня в отечественной практике под корпоративными клиентами чаще понимаются именно клиенты – юридические лица, причем не всегда активные в использовании банковских продуктов. Но, на наш взгляд, это свидетельство того, что корпоративные отношения банков и их клиентов в России еще не сформировались в единую систему. Таким образом, осознанно или не осознанно предполагается, что именно клиенты – юридические лица наиболее вероятно станут в дальнейшем клиентами, активно влияющими на финансовый результат и стоимость банка.

Это переходная стадия понимания важности корпоративных отношений для банков и для общества в целом. Она, по нашему мнению, будет пройдена, когда банки освоят современные методы и подходы маркетинга финансовых продуктов, смогут определять свою рыночную стоимость и ее динамику, научатся расставлять приоритеты при формировании собственной корпоративной стратегии развития и структуры корпоративных отношений.

Основной же проблемой, препятствующей началу формирования российской модели корпоративных отношений, является несогласованность факторов, влияющих на основных участников этих отношений. Иными словами, еще не сформированы необходимые условия для начала их эффективного взаимодействия. Необходимое сочетание указанных факторов возможно на базе определенно сформированных и действующих принципов взаимоотношений участников экономических отношений, которые впоследствии становятся основными элементами системы корпоративных отношений.

Наличие в России сильной тенденции к интеграции на фоне несформированных условий для развития корпоративных отношений и национальной модели корпоративного управления не вступает в противоречие с внедрением принципов рыночных отношений и корпоративного управления. Сегодня у нас есть возможность сократить длительность этапа формирования благоприятной среды для развития корпоративных отношений, принимая во внимание опыт развитых стран, в том числе Германии, США, Японии.

США и Япония в период кризисных явлений пошли на частичное и полное ограничение профессиональной деятельности банков на рынке ценных бумаг, так как она считалась наиболее рискованной и вызывала наибольшее количество спорных вопросов, влияя при этом на экономику страны. В условиях современного мирового финансового кризиса, после практически десятилетней отмены ограничений, барьеры вновь восстановлены с пересмотром системы управления рисками, развитой в каждом



банке. Германия, напротив, не вводила подобного ограничения, поддерживая универсальную направленность коммерческих банков. Но в современных условиях, по мере развития немецкого рынка ценных бумаг, коммерческие банки Германии постепенно уступают первенство участия на нем другим профессиональным участникам. При этом внедрение принципов корпоративного управления помогает снизить риски и достигать разрешения конфликтных ситуаций в отношениях банков со связанными компаниями.

Кроме того, мы сегодня все чаще наблюдаем возникновение конфликта интересов акционеров, кредиторов и других участников корпоративных отношений, а также искушений злоупотреблениями как в банковской сфере, так и в небанковских организациях. Внедрение принципов корпоративного управления направляет такие отношения в позитивное русло и позволяет избежать злоупотреблений и недочетов всех их участников. Такую же задачу ставит процесс интеграции на мировой рынок. Это подтверждает актуальность вопроса о необходимости внедрения корпоративного управления на ранней стадии проявления корпоративных отношений.

Россия совсем недавно вступила на путь рыночных отношений, начав летопись формирования национальной модели корпоративного управления с чистого листа. Череда громких судебных процессов, связанных с конфликтом акционеров, кредиторов и администрации, и реакция на них общества свидетельствуют не только о некачественном управлении компаниями, все еще слабом нормативном регулировании и неграмотности общества, но и о полном отсутствии эффективных корпоративных отношений и корпоративного управления. Последнее должно быть направлено, в первую очередь, на совместное недопущение даже зарождения кризиса в компании и лишь при безвыходном положении – на разрешение спорных вопросов без социального обострения.

Последний финансовый кризис также выдвинул на первый план множество проблемных вопросов, которые в период спокойной экономики уходят на второй план. Одной из таких тем стала обоснованность системы поощрения менеджмента, которая актуальна как в большинстве российских компаний и банков, так и в некоторых западных. Также проблемным для российских банков стал вопрос построения эффективной системы управления рисками и качественной отчетности. По-прежнему отчетность и риск-менеджмент ведутся с целью отчитаться перед Центральным банком. При этом теряется их реальный экономический смысл.

Несомненно, создание действенной системы корпоративных отношений, в том числе и налаживание взаимодействия ее участников, – это не только внутренняя работа банка, компании или холдинга. Это и деловые

традиции, культура и практика, а также институциональные рамки страны: нормативно-правовая база хозяйственных отношений.

Российскую модель корпоративных отношений назвать сформированной нельзя. У нее нет фундамента – принципов, на основе которых строятся взаимоотношения участников. Факторы, воздействующие на участников взаимодействия, не синхронизированы, часто разнонаправлены, хотя часть из них является результатом деятельности государства. Россией не сформирована среда, способствующая эффективным отношениям банков с другими субъектами экономики. Из двух хрестоматийных альтернатив – «германской» и «американской» – мы выбираем элементы то одной, то другой, поэтому вся система взаимоотношений разбалансирована.

Синхронизацию и «настройку» факторов необходимо проводить исходя из избранной модели корпоративного управления, что ставит экономику в определенные условные рамки. Во-первых, так как банки – финансовые посредники и их существование зависит от клиентов, первое определяющее условие диктуют последние. Из-за необходимости восстановления и технологического развития производственные компании вынуждены ориентироваться на максимизацию прибыли в долгосрочном периоде. Кроме того, высокая потребность в капитале и неразвитость рынка ценных бумаг в России приводят предприятия к взаимодействию с банками как в форме кредитов, так и в форме активных операций с ценными бумагами, что должно стимулировать развитие фондового рынка и корпоративных отношений.

Во-вторых, российские банки, несмотря на ряд критических моментов, – это сформированные элементы экономики страны. Они обладают потенциалом создавать денежную массу и должны быть обеспечены профессиональными кадрами. Банковская система удобно поддается регулированию и является прекрасным проводником регулирования экономики. Результаты такого регулирования предсказуемы и проявляются в короткие сроки. Поэтому изначальное присутствие банков на рынке ценных бумаг при регулятивном воздействии государства дает большой шанс избежать последующих кризисов или смягчить их последствия.

В-третьих, банковская система России – это еще и информационная база данных. Банкам доступна наиболее точная обобщенная информация, которую они могут использовать самостоятельно и предоставлять государству для координации финансирования отраслей и регулирования денежных рынков. Замены этому источнику обобщенной и систематизированной информации в России пока нет.

Более того, собственность в России сегодня характеризуется укрупненной структурой, что указывает на формирование модели финансово-промышленного взаимодействия, во многом похожей на «европейскую» («германскую»).

Таким образом, на основании вышеизложенных доводов России предпочтительнее выстраивать системы корпоративных отношений с преобладающим влиянием универсальных коммерческих банков, по примеру германской модели. В дальнейшем особенности и потребности развития российского общества придадут ей особые национальные черты.

Однако и банкам нельзя бессистемно, безответственно подходить к налаживанию корпоративных отношений. Сегодня у банков нет многих ограничений, характерных для времен формирования традиционных моделей корпоративных отношений. Это требует от них взвешенного, обоснованного подхода к формированию своих корпоративных структур. В последней редакции своей книги Дж. Синки пишет о факторах стратегического успеха, которые были выделены и описаны в начале 1980-х годов Институтом банковского администрирования (BAI). Это следующие четыре фактора: общий менеджмент, маркетинг, технологии/операции, финансы. По нашему мнению, эти факторы по-прежнему остаются значимыми не только для российских банков, которые активно осваивают современные технологии банковского дела, но и для западных банков также.

Однако описанное исследование не учло фактора корпоративного управления. Это можно объяснить тем, что в начале 1980-х годов в США вопрос корпоративного управления так активно не обсуждался и проблема разделения управления и контроля остро не стояла. В таблице 10 мы постарались раскрыть каждый фактор и привести актуальные примеры способов достижения желаемых результатов, а также расширить их спектр важным для современного мира фактором корпоративного управления.

Таблица 10

Факторы стратегического успеха коммерческого банка<sup>72</sup>

Фактор стратегического успеха	Дополнительные сведения о факторе	Примеры потенциальных способов достижения результата
<b>Общий менеджмент</b>	Качество менеджмента	Достижения высокой оценки компонента М в рейтинговой методике CAMEL
	Эволюция и мотивация менеджмента	Достижение положительного показателя EVA
	Риск-менеджмент	Достижение высокого индекса риска RI
	Умение приспособиться к изменениям	Внедрение финансовых инноваций

<sup>72</sup> Таблица переработана и дополнена М.Н. Конягиной по материалам книги: Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Фактор стратегического успеха	Дополнительные сведения о факторе	Примеры потенциальных способов достижения результата
<b>Маркетинг</b>	Предложение продуктов	Банковское обслуживание инвестиций, возможности страхования, взаимные фонды и прочие продукты, востребованные рынком
	Обслуживание, удобное для клиентов	Финансовый супермаркет, 24-часовое банковское обслуживание через Интернет
	Сегментация	Новые продукты, ориентированные на клиентов определенного сегмента рынка, например пенсионные программы для корпоративных клиентов, услуги по оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности или по оптимизации использования оборотных активов организаций (cash management)
	Новые принципы маркетинга	Использование приемов перекрестных продаж в продуктовой политике банка, а также систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-system)
<b>Технологии/операции</b>	Готовность применять новые технологии	Применение секьюритизации и производных финансовых инструментов в риск-менеджменте
	Политика распространения	Предоставление возможности электронного перевода средств, многофункциональные банкоматы, банковское обслуживание через Интернет
<b>Финансы</b>	Доступ к капиталу	Наличие альтернативных недепозитных источников финансирования и применение практики секьюритизации
	Ценообразование	Создание кредитных и депозитных продуктов с плавающей ставкой
	Управление активами-пассивами	Ведение политики управления активами и пассивами (Asset&Liability Management), соответствующей стратегии банка

Фактор стратегического успеха	Дополнительные сведения о факторе	Примеры потенциальных способов достижения результата
<b>Корпоративное управление</b>	Права акционеров	Выплата дивидендов, участие независимых директоров в Совете директоров
	Деятельность органов управления и контроля	Подотчетность исполнительных органов Совету директоров банка, функционирование независимой службы внутреннего контроля над финансово-хозяйственной деятельностью, информационное взаимодействие между органами управления компании
	Раскрытие информации	Доступность системы раскрытия финансовой и нефинансовой информации о банке, присвоение рейтинга корпоративного управления, внедрение информационных систем, обеспечивающих доступность информации для акционеров и других заинтересованных лиц
	Деятельность банка в интересах «иных заинтересованных сторон» и корпоративная социальная ответственность	Принятие кодекса корпоративного поведения и его исполнение, наличие и следование своду правил корпоративной этики (этический кодекс), корпоративная социальная ответственность в отношении сотрудников и членов их семей, по отношению к конкурентам и контрагентам, подготовка компанией информационной отчетности

Таким образом, качество корпоративных отношений с участием банков и судьба их развития зависят не только от внешних факторов, которые формируются в отраслях экономики, но также и от внутренних, как, например, факторы стратегического успеха, которые банк формирует самостоятельно.

### *Современные тенденции развития корпоративных отношений в развитых странах в свете интеграции России в мировое сообщество*

Корпоративные отношения в истории развития экономических отношений можно укрупненно разделить на две группы:

I. Модели с преобладающим влиянием банков.

## II. Модели с небольшой сферой влияния банков.

В последнее время активно проявляются процессы, стирающие различия между этими двумя группами. Они обусловлены проблемами, возникающими при функционировании систем в условиях глобализации экономик. Рассмотрим эти проблемы на примерах Германии, США и Японии.

Модель взаимодействия банков и предприятий в Германии изначально построена по принципу преобладающего влияния банковской системы за счет владения банками большими пакетами ценных бумаг компаний. Несмотря на тесную корпоративную связь, обусловленную стабильным долгосрочным кредитованием банками компаний и активными посредническими банковскими операциями, в немецком корпоративном управлении о балансе сил говорить не приходилось. В силу изначального недостатка ресурсов в промышленности условия на рынке капиталов и, как следствие, в промышленной политике диктовали банки. Именно их потенциал, как источников финансирования, распределителей денежных потоков (диверсификации вложений) и финансовых посредников, стал фундаментом для современной экономической стабильности Германии.

Однако именно это явилось слабым элементом немецкой экономики конца XX – начала XXI веков. Сегодня мы наблюдаем сильное снижение банковской активности на национальном рынке корпоративных ценных бумаг Германии. Инвестиционная политика современных немецких банков не допускает превышения уровня концентрации рисков для банковской системы. Несмотря на это, банки Германии являются активными участниками на международном рынке корпоративных ценных бумаг. Таким образом, обнажаются два факта: немецкая промышленность представляется сравнительно более уязвимой и недостаточно развитый рынок корпоративных ценных бумаг не дает ей объективных ориентиров для развития. Ориентиры диктует кредитная система, что делает компании гипертрофированно зависимыми от ее состояния.

В Соединенных Штатах Америки такая «диктатура» была минимизирована в 1933 г. Законом о банковской деятельности, который, кроме жесткого ограничения в банковских операциях, фактически ограничил коммерческие банки в размерах. Однако условия мощнейшего в мире рынка капиталов, которым сегодня по-прежнему, несмотря на кризис, является рынок США, породили банковские холдинговые компании (БХК) – очень гибкое и адаптивное экономическое явление. Проводя активную политику на рынке капиталов, БХК постоянно изыскивали новые пути деятельности, не учтенные законом 1933 г. и последующими инструкциями. Это, в свою очередь, требовало совершенствования нормативных актов, что традиционно происходит с запозданием и сопровождается большим количеством судебных процессов. Таким образом, искусственно поддерживаемое преоблада-

ние влияния рынка капиталов периодически нарушается, что влечет шок для экономики в виде спада деловой активности, скачка инфляции и прочего. Но выбор тактики искусственного поддержания преобладания рынка над субъективными интересами хозяйствующих субъектов себя оправдывал. Те объективные ориентиры, которые дает рынок, настолько ценны как для всей экономики, так и для каждого ее субъекта, что до сих пор заставляют терпимо относиться к проблеме БХК.

Проблема приоритетного влияния рынка в Соединенных Штатах Америки заключена в постоянном изменении его состояния. Именно факторы, оказывающие краткосрочное воздействие, преобладают в формировании рыночной среды. Субъекты американской экономики выносят на первый план прибыль в коротком периоде, что отнюдь не означает безубыточность их предприятия в длительном периоде. Казалось, налицо жажда быстрой наживы, но фактически это вынужденная реакция на рыночную среду и краткосрочность рыночных ориентиров. В конце же XX века, когда стало ясно, что американский рынок стоит на пороге глубокого кризиса, США попытались ввести его искусственное регулирование путем отмены ограничений закона Гласса-Стигалла. К сожалению, это не уберегло всю финансовую систему. И ограничения снова восстановлены в 2010 г.

Система корпоративного управления в Японии после окончания Второй мировой войны строилась по примеру США. Однако дефицит средств в промышленности привел к осязаемому влиянию японских банков на корпорации и национальную экономику в целом, что напоминает германский путь становления корпоративных отношений. Проблема корпоративных отношений зародилась в 1980-х годах на фоне перелома корпоративных традиций. Устаревшее корпоративное управление и отсутствие выхода японских банков на внутренний рынок ценных бумаг привели к концентрации безнадежных дешевых долгов в банковской системе. Это привело к системному банковскому кризису в Японии рубежа веков.

Причина кризиса была скрыта в консервативном японском корпоративном управлении, чрезмерном регулировании банковской системы государством и ограниченном доступе банков к ориентирам национального рынка ценных бумаг. Во-первых, консервативный либеральный подход к заемщику не был пересмотрен вместе с изменением традиций деловых отношений, обусловленных переходом к конкурентному рынку. Во-вторых, ставки по кредитам не отражают реальной цены заемного капитала в силу информационной ограниченности банков и их постоянного регулирования, а необходимость выживания в условиях увеличивающейся конкуренции переходной экономики привела к их чрезвычайному понижению. Это снизило возможности банков контролировать состояние выданных кредитов и положение заемщиков.

Сегодня Япония сняла барьеры на пути банков к внутреннему рынку ценных бумаг. Но в силу резкого падения потенциала многих банков и части промышленности бума операций с национальными корпоративными ценными бумагами вряд ли стоит ожидать. Современное изменение «японской» модели корпоративных отношений особенно интересно, так как кризис японской банковской системы рубежа веков и естественная переориентация экономики привели к снижению влияния банков на промышленность, а неустойчивый рынок капитала еще не привел к однозначному принятию его постулатов. Более того, оценка происходящего позволит реально определить степень влияния коммерческих банков на состояние японских корпораций и экономику в целом.

Пока же, в волнах текущего мирового финансового кризиса, японские банки чувствуют себя увереннее многих. Они активно проявили себя в 2008 году, приобретая пакеты акций американских и европейских банков и корпораций. При этом японские производственные компании достаточно сильно испытывают на себе влияние кризиса, приостанавливая производство популярных японских товаров.

Степень влияния банков на корпоративные отношения и экономику России однозначно оценить сегодня непросто. С одной стороны, банки ведут себя достаточно пассивно в вопросах налаживания корпоративных отношений. Также оценивается и роль банков в развитии реального сектора экономики. Более того, большая часть банков оценивается СМИ как «карманные». Однако финансовые кризисы, чередой прошедшие по отечественной экономике, через банковскую систему оказали существенное влияние на другие отрасли, особенно на промышленность. Основной причиной этого стала сохраняющаяся диспропорция перераспределения финансовых ресурсов. По-прежнему производственный сектор России испытывает губительный недостаток финансовых средств. Именно так можно аргументировать то, как мы охарактеризовали текущее влияние банков на экономику России (табл. 11).

Несмотря на то что такое положение дел дает возможность контролировать экономику, мы рекомендуем постепенно уходить от чрезмерной зависимости экономики от состояния банковской системы. Сделать это возможно через развитие рынка ценных бумаг, как альтернативного источника финансирования в экономике. Это необходимо по причине недостаточной капитализации банков, отсутствия у банков долгосрочных ресурсов, не всегда удовлетворительного управления активами, а следовательно, высокой концентрации рисков банковской деятельности в России. В свою очередь, уход не только позволит изменить пропорции перераспределения финансовых ресурсов в стране, но и заставит банки активнее и качественнее трудиться на благо отечественной экономики.



**Группировка стран по степени влияния банков на экономику**

Влияние банков на экономику \ Страна	США	Германия	Япония	Россия (тек. сост.)	Россия (рекоменд.)
А	1	2	3	4	5
Преобладающее влияние банков +++; умеренная степень влияния ++; небольшая степень влияния банков +.	+	+++	+++	+++	++

Наблюдая историю развития корпоративных отношений в развитых странах, учитывая развитие экономических систем от простого к сложному и признавая процесс глобализации, можно утверждать, что корпоративные отношения с участием банков, находясь на современном качественном уровне, в своей истории проходят три основных этапа:

1) формирование корпоративных отношений на региональном уровне (КОР) через слияния и прямую или опосредованную покупку пакетов акций финансовых компаний, в том числе банков, долгосрочного инвестирования в облигации и кредитования;

2) расширение корпоративных связей в рамках национальной экономики, характеризующихся перекрестным владением акциями (долями) компаний из разных отраслей экономики, одновременно со специализацией для конкретной системы корпоративных отношений, общими сферами интересов участников системы корпоративных отношений. Таким образом, создаются корпоративные отношения на национальном уровне (КОН);

3) выход корпоративных отношений с участием банков на международный уровень (КОМ) – формирование глобальных корпоративных связей с учреждением дочерних компаний, покупкой пакетов акций (долей) иностранных компаний различных сфер деятельности, обычно представляющих интерес для уже сформированной корпоративной структуры и ее участников в отдельности, а также имеющих многообещающие перспективы развития. Обычно такая транснациональная корпоративная структура не может обойтись наличием только одного банка. Такой переход системы корпоративных отношений на качественно новый уровень требует участия нескольких банков, учрежденных и действующих на территориях стран, на

которые распространились корпоративные отношения этой структуры. Необходимы «свои» банки в каждой стране, где ведется деятельность.

Для формирования полноценных и эффективных систем корпоративных отношений с участием коммерческих банков на региональном уровне (СКОР) необходимо, чтобы их внешняя среда обладала следующими обязательными характеристиками:

- сформированными и реализуемыми на региональном уровне принципами взаимодействия участников рыночных отношений, принципами корпоративного управления, финансовой отчетности;

- сформированными культурой и традициями деловых отношений, в частности финансового маркетинга, поддерживаемыми региональными властями;

- сформированной, актуальной и стабильной региональной законодательной базой для хозяйствующих субъектов и хозяйственных отношений (гражданское, налоговое, трудовое, административное право);

- сформированной инфраструктурой корпоративных отношений с участием банков;

- ясностью в вопросах антимонопольного регулирования, определенностью позиций банков с государственным участием.

Формирование эффективных систем корпоративных отношений на национальном уровне (СКОН) станет возможным в случае, когда внешняя среда корпоративных отношений с участием банков будет обладать следующими обязательными характеристиками:

- сформированными и реализуемыми едиными для всей страны принципами взаимодействия участников системы корпоративных отношений, принципами корпоративного управления, финансовой отчетности;

- сформированной культурой с урегулированными различиями в традициях деловых отношений разных регионов;

- сформированной, актуальной и стабильной законодательной базой для хозяйствующих субъектов и хозяйственных отношений (гражданское, налоговое, трудовое, административное право), справедливой и независимой судебной системой;

- в полной мере реализуемыми принципами экономической политики государства, в частности в вопросах антимонопольной политики, поддержания конкуренции и степени государственного влияния на хозяйственные отношения частных компаний;

- наличием развитого рынка капиталов, в особенности фондового рынка.

Выход систем корпоративных отношений с участием банков на международный уровень (СКОМ) как полноправных членов требует от внешней среды на уровне страны формирования следующих условий:

- реализованной стратегией экономического сотрудничества со странами, где планируется развитие корпоративных отношений, с учетом экономических интересов каждой страны;
- снятия барьеров, обусловленных различием деловых традиций и стереотипами в отношении той или иной страны;
- свободы взаимоинтеграции на рынки капиталов этих стран, что требует создания равных условий во имя противодействия концентрации капитала и исключения непропорционального его перераспределения;
- согласованной нормативно-правовой базы, фискального регулирования с целью недопущения пагубных последствий диспропорции в перераспределении капитала для экономик, а также принятия всех принципов, перечисленных для предыдущих этапов развития корпоративных отношений в экономическом пространстве;
- необходимы принятие и реализация международных принципов корпоративного управления, финансовой отчетности, защита частной собственности, независимость судебной системы.

Заметим, что как таковой единой международной внешней среды корпоративных отношений еще не существует. Сегодня усилиями членов Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Базельского комитета и ряда других международных организаций, утвердивших «Принципы корпоративного управления ОЭСР» в мае 1999 г. на заседании Совета Организации экономического сотрудничества, которые были пересмотрены в 2004 г., а также занимающихся совершенствованием Международных стандартов финансовой отчетности, идет медленный процесс унификации внешней среды корпоративных отношений. Однако скорость этих процессов определить невозможно. Слишком сильны противоречия, возникающие в процессе трансформации международного сообщества. При этом наблюдается улучшение качества корпоративных отношений, что проявляется в совершенствовании практики корпоративного управления и финансовой отчетности. Так, например, равное отношение к акционерам тесно взаимосвязано со всеми остальными принципами корпоративного управления, которые, в свою очередь, переплетаются с принципами МСФО.

## Глава 2. КОРПОРАТИВНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ И ЕЕ РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВСКИХ КОРПОРАЦИЙ

### 2.1. Формирование корпоративной инфраструктуры банковского сектора экономики

Одним из ключевых факторов, определяющих перспективы развития корпоративных отношений с участием банков, их корпоративной стратегии, а также уровень банковской конкуренции, является степень развития банковской инфраструктуры. По мере трансформации структур ряда банков в корпоративные приобретает актуальность и вопрос корпоративной инфраструктуры банков. Под инфраструктурой в широком смысле слова традиционно подразумевают отрасли экономики, научно-технических знаний, социальной жизни, которые непосредственно обеспечивают производственные процессы и условия жизнедеятельности общества<sup>73</sup>. Большой энциклопедический словарь дает следующее определение: «Инфраструктура – совокупность сооружений, зданий, систем и служб, необходимых для функционирования отраслей материального производства и обеспечения условий жизнедеятельности общества»<sup>74</sup>.

В рамках деятельности банков, например, в Финансово-кредитном энциклопедическом словаре предлагается следующее определение банковской инфраструктуры: «Совокупность организаций, предприятий и служб, обеспечивающих жизнедеятельность банков»<sup>75</sup>. На наш взгляд, достаточно точное определение дает в своей работе А.В. Котов, где он отмечает, что банковская инфраструктура – это совокупность «институтов, формирующих необходимые условия для осуществления банковской деятельности, содействующих созданию и доведению банковских услуг до их потребителей»<sup>76</sup>.

Для осуществления деятельности банкам необходимы доступ к финансовым ресурсам, к каналам коммуникаций и средствам информирования потребителей банковских услуг, средства обеспечения безопасности банковского бизнеса и сокращения издержек создания и реализации банковских продуктов и т.д. Поэтому банковская инфраструктура определяет

---

<sup>73</sup> Ожегов СИ., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений. – 4-е изд., доп. – М., 1999. – С. 250.

<sup>74</sup> Большой энциклопедический словарь. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Большая российская энциклопедия; СПб.: Норинт, 1997. – С. 455.

<sup>75</sup> Финансово-кредитный энциклопедический словарь / Под ред. А.Г. Грязновой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – С. 69-70.

<sup>76</sup> Котов А.В. Формирование и развитие банковской инфраструктуры в России: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.10. – Саратов, 2004.

уровень развития и качество функционирования банковской системы России.

В то же время следует отметить, что развитие банковской инфраструктуры важно для банковского сектора как по отдельным направлениям, в том числе и корпоративному, так и комплексно. Безусловно, основными элементами банковской инфраструктуры по праву являются те, которые обеспечивают бесперебойную деятельность коммерческих банков. Специфика деятельности банков как финансовых посредников, а также связь банковских услуг с движением денежных и информационных потоков создает специфические требования к обеспеченности банков современным оборудованием, технологиями, информацией.

В рамках нашей темы мы рассмотрим инфраструктуру корпоративных отношений банков, которая плотно соприкасается и даже пересекается с большинством направлений банковской деятельности. Так, в качестве *корпоративной инфраструктуры коммерческих банков мы определяем совокупность институтов, формирующих необходимые условия для формирования и развития эффективных корпоративных структур банков, а также содействующих внедрению и реализации в них корпоративного управления, основанного на единых принципах и стандартах.*

В соответствии с предлагаемым определением к элементам корпоративной инфраструктуры можно отнести инфраструктурные элементы, объединенные в следующие «блоки»: *блок источников и распространителей корпоративной информации, блок оценки качества корпоративного управления, блок подготовки специалистов, система сертификации элементов корпоративной инфраструктуры, система каналов корпоративных коммуникаций.*

Самым богатым структурным элементом является *блок источников и распространителей корпоративной информации.* С функциональных позиций информационная инфраструктура банковского бизнеса является системой информации различного рода, поступающей от разных специализированных и неспециализированных источников. Банки нуждаются в такой информации, а также в системе распространения собственной информации, востребованной собственниками, инвесторами, клиентами, контрагентами. Банки получают информацию как собранную специально для текущих или стратегических целей, так и уже имеющуюся у различных организаций, которая может быть использована для достижения ряда целей и задач банковского бизнеса<sup>77</sup> (табл. 12). Также банкам необходимо распространять информацию о себе среди собственников, инвесторов,

<sup>77</sup> Подробнее о видах и целях информации, используемой банками, см. в работе: Конягина М.Н. Методы корпоративного маркетинга в банковском деле. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – С. 61-102.

стратегических кредиторов, связанных и зависимых организаций – корпоративных контрагентов и иных внешних и внутренних пользователей.

Информационный блок корпоративной инфраструктуры банковского бизнеса можно представить совокупностью различных информационных и рейтинговых агентств, консалтинговыми и маркетинговыми фирмами, средствами массовой информации и другими компаниями, в которых по роду деятельности аккумулируется информация, потенциально необходимая банкам для целей банковского бизнеса, а также публикуемая банками в соответствии с требованиями нормативных актов, деловых и общественных традиций, веяний времени.

Таблица 12

Информация в рамках корпоративной инфраструктуры  
банковского бизнеса<sup>78</sup>

Направления информации	Содержание информации	Основные поставщики информации
<p>Информация, обеспечивающая осуществление банковских операций, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• пассивные операции</li> <li>• кредитные операции</li> <li>• операции на финансовом рынке</li> </ul>	<p>Данные об уровне доходов и сбережений граждан, состояние спроса на депозитные услуги банков, данные о свободных денежных средствах юридических лиц, данные о межбанковских депозитах, направления денежно-кредитной политики, средневзвешенные ставки по привлеченным средствам.</p> <p>Данные о заемщике и его финансовом состоянии, кредитная история заемщика, данные о предпринимательской деятельности заемщика, данные о доходах (для физлиц), данные о стоимости обеспечения и бизнеса заемщика.</p> <p>Данные котировок ценных бумаг, курсы валют, данные об эмитентах, цены на драгоценные металлы</p>	<p>Статистические органы, маркетинговые агентства, Банк России, организаторы торгов МБК.</p> <p>Кредитные бюро, налоговые органы, регистрационная палата, торгово-промышленные палаты, пенсионные фонды, другие кредитные организации, независимые оценщики, маркетинговые агентства.</p> <p>Банк России, рейтинговые и информационные агентства, организаторы валютных и фондовых торговых площадок</p>

<sup>78</sup> Источник: Петров М.А. Стратегия развития конкуренции в банковском секторе экономики: Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.10. – Саратов, 2006 (из фондов Российской государственной библиотеки). – С. 267.

Направления информации	Содержание информации	Основные поставщики информации
Информация, обеспечивающая финансовый менеджмент банка	Макроэкономические показатели, резервные и иные требования Банка России, денежно-кредитная политика, отдельные показатели банковского рынка, данные аудита, финансовый и управленческий консалтинг	Банк России, информационные агентства, рейтинговые агентства, эксперты, консалтинговые фирмы, аудиторы, статистические органы
Информация, обеспечивающая кадровый менеджмент банка	Количество и качество имеющегося и требующегося персонала	Кадровые агентства, учебные заведения, консалтинговые агентства, статистические органы
Маркетинговая информация	Состояние спроса на рынке, предложение на рынке, данные о конкурентах, макроэкономические и микроэкономические показатели	Банк России, статистические органы, маркетинговые агентства, консалтинговые агентства, информационные агентства, эксперты

Анализируя состояние отечественной информационной инфраструктуры, можно без труда отметить, что специализированных компаний, работающих исключительно или преимущественно для банковского сектора, крайне мало. К редкому исключению сегодня можно отнести бюро кредитных историй, информация которых узко специализирована.

Центральным источником и распространителем информации для коммерческих банков, в том числе финансовой, статистической, экспертной и маркетинговой, является Банк России<sup>79</sup>. Специфика российского информационного рынка такова, что разнообразные консалтинговые фирмы, информационные и маркетинговые агентства, занимающиеся консультированием, подбором информации и маркетинговыми исследованиями, призваны удовлетворить существенную долю потребностей коммерческих банков в информации, обеспечивающей текущую деятельность и стратегическое управление. При этом данные исследований доказывают недостаточную развитость российского консалтинга и одновременно низкий спрос на него. Так, «на долю услуг финансовому сектору приходится около 8% всей выручки консалтинговых фирм. Очевидно, это связано с тем, что основными и наиболее прибыльными направлениями консалтинга являются те, которые более вос-

<sup>79</sup> На официальном сайте Банка России <<http://www.cbr.ru/>> размещается финансовая отчетность коммерческих банков, информационно-аналитические обзоры, статистическая информация по банковской системе России и региональным рынкам банковских услуг.

требованы нефинансовым сектором экономики, а именно крупными частными компаниями»<sup>80</sup>.

Существенным шагом к развитию корпоративных отношений, конкуренции в банковском секторе и процесса взаимодействия банковского сектора с реальным сектором экономики, а также непосредственно информационной составляющей корпоративной инфраструктуры стало принятие Федерального закона РФ от 30.12.2004 г. №218-ФЗ «О кредитных историях» и формирование системы бюро кредитных историй. Однако, по оценкам специалистов, существующая ситуация на конец 2010 г. с системой бюро кредитных историй и ее трансформацией через влияние крупных банков должна подлежать реформированию. Причиной такого мнения становится угроза монополизации крупными банками рынка кредитной информации. Поэтому ряд авторов считают разумным пересмотреть существующий Федеральный закон «О кредитных историях» и предлагают Банк России в качестве основного регулятора рынка кредитных историй и деятельности соответствующих бюро в России.

К другим элементам информационного блока в системе корпоративной инфраструктуры необходимо отнести профессиональные ассоциации и союзы. Так, в частности, региональные ассоциации коммерческих банков России, а также Ассоциация российских банков (АРБ) играют важную роль в сборе и распространении информации, полезной для развития корпоративных отношений.

В развитых странах, несмотря на кризис и падение доверия общественности, важным источником и одновременно распространителем информации являются рейтинговые агентства. На них ориентируются инвесторы и клиенты. Банк России, например, в рамках процедуры повышения капитализации российских банков, в соответствии с Федеральным законом № 181-ФЗ от 18.07.2009 г. ориентируется на рейтинги долгосрочной кредитоспособности<sup>81</sup> рассматриваемых банков. В рамках вопроса о корпоративной инфраструктуре банков сюда входят и рейтинги корпоративного управления, которые пока не получили широкой популярности в России.

Важным источником и распространителем информации в современном мире являются средства массовой информации (СМИ): телевидение, радио, печатные издания и электронные. Через СМИ распространяется

---

<sup>80</sup> Петров М.А. Стратегия развития конкуренции в банковском секторе экономики: Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.10. – Саратов, 2006 (из фондов Российской государственной библиотеки). – С. 269.

<sup>81</sup> Перечень рейтинговых агентств для определения качества долгосрочной кредитоспособности банков определяется Правительством Российской Федерации.



официальная информация, сведения рекламного характера, информация, обязательная к опубликованию и прочие ее виды.

Нельзя обойти вниманием самостоятельно формируемые рядом банков элементы блока источников и распространения корпоративной информации. Традиционно это отделы, где работают штатные специалисты банка по сбору, анализу и обработке данных, формированию необходимых сведений и их распространению. Такой отдел представляет альтернативу заказным исследованиям и обращениям к сторонним консультациям. Преимуществом такого элемента является персональный для банка подбор специалистов, что гарантирует профессиональность их суждения, возможность контролировать рабочий процесс отдела, знание особенностей кредитной организации и анализ информации именно с ее позиций. К недостаткам же можно отнести высокую стоимость содержания такого отдела, потребность организации разнообразных специальных условий работы, которые востребованы эпизодически, и ограниченность суждений специалистов такого отдела обычно только с позиции работника банка. Поэтому редкие российские банки создают подобные отделы.

Хочется особенно отметить перспективную роль научно-исследовательских институтов, средних специальных и высших учебных заведений России. В силу специфики их деятельности, в этих учреждениях накоплен серьезный опыт методической и исследовательской работы, сформирован профессиональный коллектив. Например, высшие учебные заведения обладают серьезным объемом информации, полезной не только для анализа корпоративных отношений, но и для банковской деятельности в целом. Эта информация постоянно пополняется и актуализируется. Сотрудничество с НИИ, средними специальными и высшими учебными заведениями в области сбора, обработки, анализа информации, внедрения предложений, распространения некоторой информации позволит банкам экономить время и соответственно средства на проведение специфических исследований, но также через привлечение к такой работе студентов старших курсов поможет повысить качество профессиональной подготовки выпускников, дать им возможность не просто заработать, но и получить профессиональный опыт, написать высококачественную выпускную работу.

Вторая комплексная составляющая корпоративной инфраструктуры – **блок оценки качества корпоративного управления**. В рамках этого блока традиционно рассматриваются следующие элементы:

- 1) самостоятельная оценка качества корпоративного управления по разработанным или рекомендованным методикам в рамках внутреннего аудита и контроля;

2) оценка качества корпоративного управления, проводимая регулятором, в соответствии с утвержденными им же регламентом и процедурами;

3) аудит корпоративного управления, проводимый аудиторскими компаниями, имеющими соответствующих специалистов, часто одновременно с аудитом финансовой отчетности;

4) рейтинговая оценка корпоративного управления в банке, осуществляемая рейтинговыми агентствами по оригинальным методикам с широкой публикацией результатов.

Элементы указанного блока могут присутствовать в рамках одной модели корпоративного управления. Однако опыт сформированных моделей корпоративного управления показывает следующее:

- В развитой части современного мира нет обязательной оценки качества корпоративного управления. Это добровольная процедура для компаний, в том числе и банков, проведение которой формирует им положительный имидж.

- Внешний аудит качества корпоративного управления и присвоение рейтинга корпоративного управления – это, по сути, альтернативные процедуры. Приоритеты компаний, в том числе банков, в выборе между ними зависят от сформировавшейся структуры собственности в стране и соответствующей модели корпоративного управления. Так, в странах с преобладанием инсайдерской модели корпоративного управления широко востребован аудит качества корпоративного управления. Результаты его подробно раскрываются лишь среди участников корпоративных отношений. Преобладание же аутсайдерской модели корпоративного управления популяризовало рейтинги корпоративного управления, процедуру присвоения которых банки этих стран активно проходят. Правда, публикация этого вида рейтингов банков осуществляется среди компаний других сфер и отраслей, т.е. нет отдельных рейтингов корпоративного управления банков. Иными словами, западная практика рассматривает качество корпоративного управления в коммерческих банках наравне с его качеством в компаниях других отраслей экономики.

Анализ качества корпоративного управления и его элементы в силу их добровольности и одновременной важности для развития банковской системы мы относим к *мониторингу корпоративных отношений в банковском секторе* экономики.

*Третий блок элементов корпоративной инфраструктуры затрагивает область подготовки и повышения квалификации специалистов корпоративных отношений.* К таким специалистам относятся независимые директора, аудиторы качества корпоративного управления,

преподаватели и ведущие тренинговых программ, специализированные методисты и аналитики. Безусловно, невозможно за университетской скамьей подготовить отдельных специалистов сразу для конкретного банка. Необходимо, чтобы система корпоративного управления конкретного банка была не просто знакома специалисту, он должен сам ей соответствовать, профессионально жить в рамках соответствующих принципов, правил и стандартов. Однако базовые знания теории корпоративного управления, систем оценки его качества должны у таких специалистов присутствовать.

Сегодня подготовка и повышение квалификации таких специалистов в России практически не осуществляется. Не так давно в список образовательных дисциплин введен курс «Корпоративное управление». При этом он читается очень узкому кругу специальностей. Слушатели и студенты, обучающиеся по специальности «Финансы и кредит», традиционно лишены возможности с ним ознакомиться на лекциях. Такая ситуация может быть объяснена следующими причинами:

1. В современных отечественных банках, в отличие от многих крупных компаний, независимые директора пока не представлены. При этом необходимость в них уже созрела, в особенности в банках, акции которых активно торгуются на фондовом рынке.

2. Отечественная практика корпоративного управления пока не пришла к осознанию, что стратегические решения в коммерческих банках должны приниматься специалистами, обладающими знаниями и опытом работы именно в банковской сфере. Специалисты этой же специализации должны оценивать качество корпоративного управления в банках, анализировать его изменения, грамотно проводя сравнение и обосновывая динамику уровня. Специальный опыт необходим и ведущим тренинговых программ – тьюторам.

3. Несмотря на принятие банками кодексов корпоративного поведения, международные Принципы корпоративного управления в отечественной практике пока не работают. Последнее ставит под сомнение, с точки зрения банков, необходимость затрат на формирование подобных кадров.

Вероятно, именно поэтому настоящий блок корпоративной инфраструктуры в России пока не развит. Он должен быть представлен высшими и средними специальными учебными заведениями, ассоциациями и союзами, а также, возможно, комплексом самостоятельно организуемых и проводимых банками тренинговых программ.

*Четвертым блоком корпоративной инфраструктуры должна стать система сертификации отдельных элементов корпоративной*

*инфраструктуры.* Так как внедрение корпоративного управления признается мировой общественностью в лице Базельского комитета и Организации экономического сотрудничества и развития добровольным процессом, то, по нашему мнению, нет необходимости жесткого государственного регулирования формирования и функционирования корпоративной инфраструктуры в рамках выполнения ею описываемых функций. При этом участникам корпоративных отношений важно изначально установить планку качества взаимодействия с элементами корпоративной инфраструктуры, принять меры во избежание недобросовестной практики сотрудничества. Поэтому, на наш взгляд, система сертификации специалистов в области корпоративного управления и корпоративных отношений может наилучшим образом вписаться в корпоративную инфраструктуру отечественной банковской системы. Создание этой системы уже сегодня может быть расценено как своевременный шаг, рассчитанный на ее совершенствование и адаптацию к формирующейся отечественной модели корпоративного управления.

Главным звеном системы сертификации элементов банковской корпоративной инфраструктуры может стать регулятор или саморегулируемые организации. В России сегодня к первой категории относится Центральный банк РФ. Причиной его выдвижения является серьезное влияние корпоративной инфраструктуры на банковскую систему, необходимость гармоничного развития банковского сектора, авторитет Банка России и удобство исполнения функций делегирования полномочий на сертификацию и контроль их исполнения. Создание саморегулируемой организации, по нашему мнению, представляется наиболее перспективным при активных позициях банков в развитии корпоративной инфраструктуры.

Непосредственными исполнителями в рамках системы сертификации могут стать узкий круг специализированных высших учебных заведений, организующих специальные программы по подготовке, сертификации и повышению квалификации сертифицированных независимых директоров, аудиторов качества КУ, специализированных преподавателей и тренеров. Этот же узкий круг специализированных высших учебных заведений, определенный регулятором или саморегулируемой организацией, должен участвовать в разработке и утверждать учебные и контрольные программы, а также дисциплины для повышения квалификации сертифицированными специалистами.

*Блоком, объединяющим уже описанные элементы корпоративной инфраструктуры, призвана стать система каналов коммуникаций.* В системе самых разнообразных каналов коммуникаций, давно из-

вестных и освоенных, а также относительно новых, мы особо выделяем подсистему электронных каналов коммуникаций, за которыми, на наш взгляд, стоит будущее развития обмена информацией.

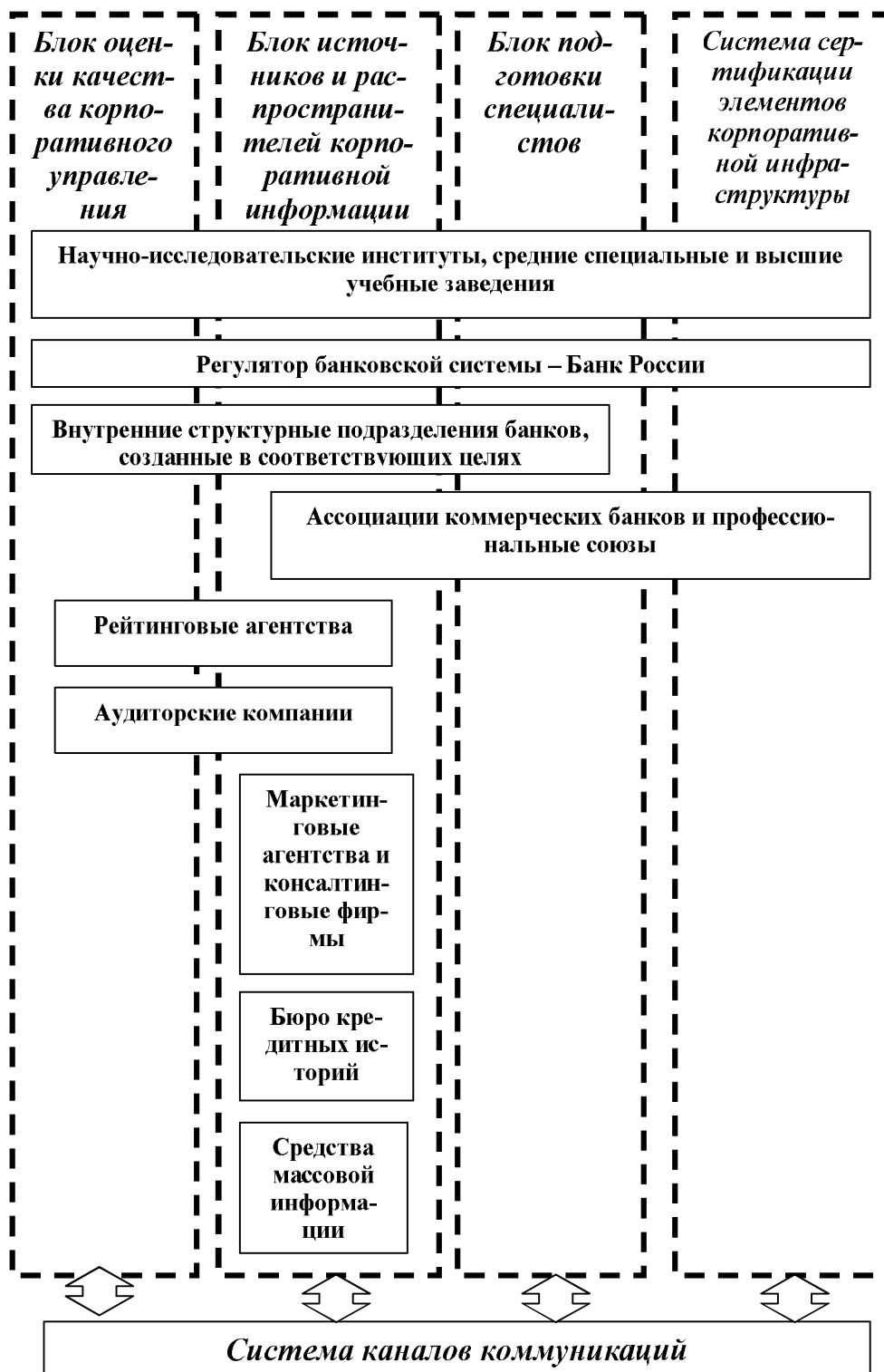


Рис. 5. Модель корпоративной инфраструктуры коммерческих банков

Ее идея, образ, разработанный автором настоящего исследования, основаны на теории Йенсена и Меклинга<sup>82</sup>, переработаны, адаптированы и развиты для современных корпоративных отношений с участием банков.

В целом электронные коммуникации сводятся к использованию компьютерных сетей в целях повышения эффективности деятельности банка за счет уменьшения затрат, увеличения доли рынка, улучшения обслуживания и ускорения предоставления банковских продуктов и оказания услуг, а также обмена информацией для повышения оперативности принятия решений.

Существование электронных коммуникаций облегчается наличием электронных денег, что позволяет завоевывать рынок и что также приобретает особое значение в банковском бизнесе. Электронное банковское обслуживание может рассматриваться как одна из форм электронной торговли. Согласно теории Йенсена и Меклинга, электронная торговля – это овладение информационными технологиями для повышения эффективности коммуникативного процесса и процесса проведения транзакций. Иными словами, это комплекс каналов коммуникаций, ориентированных на разнообразные типы отношений, к которым эти каналы приспособлены. Этот комплекс предназначен для адресной передачи информации, распространения продуктов и услуг.

Ниже (табл. 13 и рис. 6) дано описание подсистемы электронных каналов коммуникаций, обслуживающих разнообразные отношения банка как корпоративной структуры. Именно этот элемент корпоративной инфраструктуры способен, на наш взгляд, сделать наиболее эффективным взаимодействие банка и других элементов инфраструктуры корпоративных отношений с участием банков.

Электронную торговлю банков можно упрощенно представить следующим образом. Банки получают электронные финансовые документы от заемщиков, владельцев счетов (предприятий), осуществляют электронное обслуживание розничных клиентов, заполняют электронные формуляры и отвечают на запросы регуляторов, посредством электронной почты общаются с акционерами, кредиторами и служащими. Также банки как полноценные участники финансового рынка работают в сфере электронных финансов, совершают операции на мировых рынках с акциями, облигациями и прочими ценными бумагами, денежными ресурсами, используя новейшие компьютерные технологии.

---

<sup>82</sup> Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 117-119.

**Описание электронных каналов коммуникаций  
для обслуживания корпоративной структуры банка**

<b>Термин</b>	<b>Описание</b>	<b>Обслуживаемые отношения</b>	<b>Обозначение типа электронных коммуникационных каналов</b>
<b>А</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Интернет</b>	Этот канал открыт каждому. Он представляет собой глобальную сеть, которая делает возможным общение многих со многими. Этот электронный канал коммуникаций ориентирован, прежде всего, на отношения типа В2С, а также В2О, В2L, В2S и другие типы отношений. Здесь важно, что проходящая по каналу информация является публичной и равнодоступной для всех	Банк клиенту (Bank-to-Client)	<b>С</b>
		Банк собственникам (Bank-to-Owners)	
		Банк кредиторам (Bank-to-Lenders)	
		Банк обществу (Bank-to-Society)	
<b>Интранет</b>	Сети, действующие внутри одной корпорации. Каналы имеют ограниченный доступ и ориентированы, в первую очередь, на отношения В2Е и В2О (В2М). Использование каналов происходит с целью коммуникации сотрудников с менеджментом и распространения информации среди служащих банка, а также взаимоотношений 2 руководящих уровней: стратегического и текущего. Также сети предназначены для обслуживания особых каналов В2В для взаимосвязанных организаций и В2L для стратегических кредиторов	Банк менеджерам (Bank-to-Management) Банк собственникам (Bank-to-Owners)	<b>И1</b>
		Банк служащим (Bank-to-Employees)	<b>И2</b>
		Банк корпоративному контрагенту (Bank-to-Incorporated Business) Банк стратегическим кредиторам (Bank-to-Incorporated Lenders)	<b>И3</b>
<b>Экстранет</b>	Сеть, объединяющая организации (контрагентов, партнеров, контролирующие организации и пр.). Канал имеет ограниченный доступ и ориентирован на отношения В2В, причем прежде всего в сфере распространения продуктов и услуг. На наш взгляд, этот канал также ориентирован на отношения В2R и В2F, которые требуют ограничения доступа к коммуникациям. Использование канала помогает решить в том числе задачу распространения информации, налаживать отношения	Банк контрагенту (Bank-to-Business) Банк клиенту (Bank-to-Client) Банк кредиторам (Bank-to-Lenders)	<b>S1</b>
		Банк регуляторам (Bank-to-Regulators) Банк фискальным органам (Bank-to-Fiscal Authorities)	<b>S2</b>

Анализ роли коммуникаций с использованием информационных технологий в деятельности коммерческих банков позволяет установить, что эти технологии повышают их прозрачность, поскольку электронные отчеты поступают к держателям акций и облигаций, как правило, быстрее, чем бумажные. Заметим, однако, что скорость поступления информации не означает достоверность самой информации. Акционеры и кредиторы должны следить, чтобы получаемые сведения были аутентичными и точными. Если процесс передачи данных был проведен надлежащим образом, а сами сведения исходят от менеджеров или директоров, к информации, скорее всего, можно отнестись с доверием.

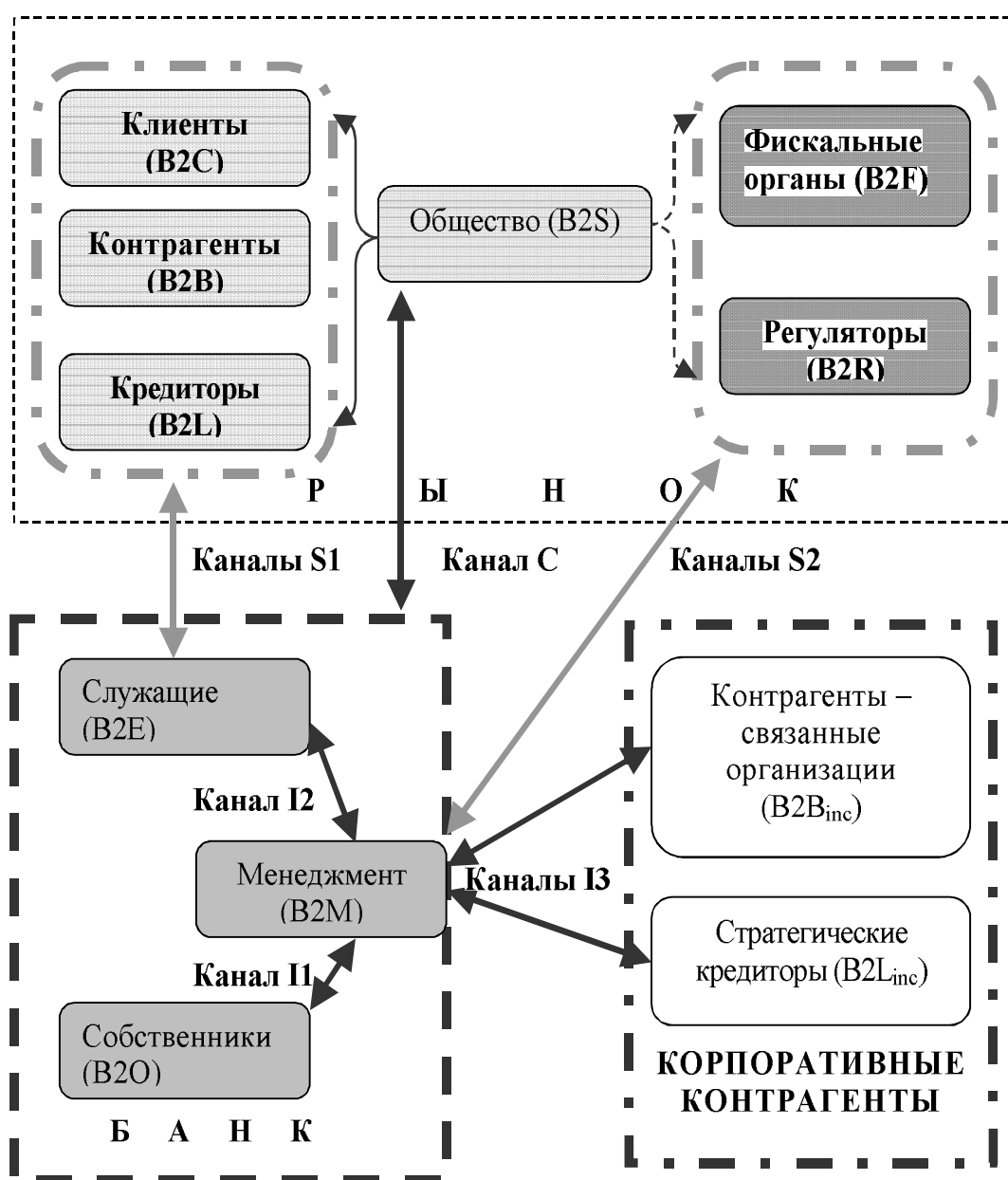


Рис. 6. Модель системы электронных каналов коммуникаций для обслуживания корпоративной структуры банка



Информационные технологии позволяют менеджерам банка более успешно управлять (т. е. осуществлять внутри корпорации отношения типа B2E и B2B<sub>inc</sub>) и реализовывать банковские услуги и продукты (т.е. устанавливать с партнерами отношения типа B2C). Подобно фирмам, работающим в области телекоммуникации и консалтинга, банки занимаются сбором, поставкой, анализом и хранением информации. Чем более эффективно банк справляется с этой задачей, тем лучше налажена его повседневная деятельность и тем больший интерес он представляет для существующих и потенциальных клиентов.

Коммуникации с использованием информационных технологий дают возможность налаживать связи с потребителями банковских услуг, информировать их (отношения типа B2C) и успешно привлекать новых клиентов. Они позволяют банкам сокращать затраты и увеличивать выручку за счет расширения доли рынка, улучшения качества услуг и ускорения поставки финансовых продуктов.

Благодаря информационным технологиям упрощается заполнение финансовых формуляров и составление отчетов, а значит, банки могут более эффективно организовать свое общение с регуляторами. Осуществляемые посредством электронных средств связи отношения банков с регуляторами мы обозначаем сокращением B2R (банк-регуляторам). Как известно, отчетность перед регулирующими органами часто воспринимается как своего рода бремя, в сокращении которого заинтересованы менеджеры и директора. Предоставляя регуляторам своевременную информацию, банки получают возможность сократить свои затраты на общение с регулирующими организациями.

Итак, таблица 13 и рисунок 6 – это своеобразный краткий путеводитель и карта-образ по миру информационных технологий, который мы рекомендуем внедрять как на уровне корпоративной инфраструктуры, так и на уровне развития корпоративной стратегии банка. Эти рекомендации могут помочь осознать, как банки со сложной корпоративной структурой осуществляют в рамках новой сетевой экономики отношения типа B2C, B2B, B2E, B2O, B2L, B2S, B2F и B2R. Выделенные же типы электронных каналов коммуникаций (I1, I2, I3, S1 и S2) предполагают разработку отдельных программных продуктов для обслуживания соответствующих типов каналов для обеспечения защиты циркулирующей по ним информации. Так, во многих российских банках типы каналов I2 и S1 ими уже обеспечены.

Безусловно, одного процесса проектирования системы коммуникаций недостаточно. Необходимо постоянное управление ею, что возлагается на плечи банковского менеджмента. **Именно сочетание индивидуального проектирования системы электронных коммуникаций или более широкой коммуникационной системы банка с необходимостью постоянного управления ею дает право говорить о коммуникационном инжиниринге в кредитной организации.**

Современные информационные технологии и уровень развития коммуникационных каналов<sup>83</sup> позволяют формировать систему каналов коммуникаций, ориентированную именно на модель корпоративного управления, распространенную или формирующуюся в стране. Это важно как с позиции повышения прозрачности банковской деятельности, управления банками, так и с позиции оперативности и точности распространения информации. **В предлагаемой модели учтены различия интересов групп участников социально-экономических отношений с банком, заложена возможная трансформация приоритетов исполнения этих интересов.** Относительно большое количество типов каналов коммуникаций – шесть – обусловлено 2 потребностями: необходимостью защиты информации и поиском компромиссов в корпоративных конфликтах.

Развитие законодательства в области электронных коммуникаций и сертификация программных продуктов позволят избежать и информационной асимметрии. Более осведомленные о состоянии банковской отрасли клиенты смогут оптимально выбирать кредитную организацию для обслуживания, что неизбежно усилит конкуренцию между банками. С точки зрения корпоративной стратегии это также улучшит позиции коммерческих банков, так как оценка реальных конкурентных преимуществ будет надежнее, повысится скорость прохождения информации и принятия решений, усилятся позиции на рынке корпоративного контроля. А индивидуальное проектирование системы коммуникаций и управление ею позволят акцентировать внимание клиентов на достоинствах банка и смогут способствовать занятию преимущественных позиций в избранных сегментах рынка финансовых услуг.

Таким образом, формирование корпоративной инфраструктуры банковской системы, наряду с внедрением мероприятий по повышению транспарентности банковской деятельности, является одним из приоритетных направлений стратегии развития отечественной банковской системы в ближайшее десятилетие. В основу развития корпоративной инфраструктуры должны быть заложены создание определенной системы мониторинга корпоративных отношений, соответствующей внедряемой модели корпоративного управления; система сертификации; система повышения квалификации специалистов и закреплённая процедура информационного обмена между участниками системы сертификации, Банком России и, вероятно на начальных этапах, агентами, осуществляющими мониторинг и предоставление информации о состоянии конкуренции и конкурентной среды как по России в целом, так и в регионах.

---

<sup>83</sup> Немного иная интерпретация каналов коммуникаций в рамках корпоративного маркетинга подробно описана в работе: Конягина М.Н. Методы корпоративного маркетинга в банковском деле. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – С. 146-184.

## **2.2. Современное состояние отечественной инфраструктуры корпоративных отношений с участием банков**

Постиндустриальное общество характеризуется высокой долей хозяйственных структур с высоколиквидными активами, среди которых большая часть – финансовые компании. Высоколиквидные активы наиболее часто являются предметами злоупотреблений, особенно в коммерческих банках. Потенциальным источником риска злоупотреблений являются менеджеры, собственники, а также служащие компаний – финансовых посредников. Таким образом, банк, будучи крупной финансовой корпорацией со сложной структурой, является потенциальным источником риска злоупотреблений при операциях с высоколиквидными активами всех элементов его корпоративной структуры. А так как коммерческие банки выполняют особые задачи для бесперебойного функционирования национальной и региональной экономики, требуется создание механизмов мониторинга и контроля качества корпоративного управления, способного не только выявить злоупотребления и конфликт интересов, но и предупредить их. Поэтому оценка качества корпоративного управления в банках приобретает особое значение в рамках инфраструктуры корпоративных отношений. Рассмотрим состояние этого инфраструктурного элемента в современной отечественной экономике.

Традиционно контроль мы подразделяем на внутренний и внешний. В силу того, что кредитная организация объективно заинтересована в снижении риска злоупотреблений, обычно ее положения о внутреннем корпоративном контроле и нормативные документы Банка России предусматривают минимально необходимые процедуры управления таким риском. Здесь речь идет о кодексе корпоративного поведения и других внутренних положениях, которые могли быть утверждены в банках, пытающихся внедрить у себя корпоративное управление. Под нормативными документами Банка России мы в первую очередь подразумеваем письма Банка России от 13.09.2005 г. № 119-Т «О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях», от 07.02.2007 г. № 11-Т «О перечне вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления». Однако достаточными эти меры контроля назвать нельзя, так как они учитывают интересы только некоторых элементов внутренней и внешней корпоративной среды и не позволяют предусмотреть вероятность развития конфликта интересов, пагубно влияющих на результаты деятельности банка. Во-первых, информация об оценке качества корпоративного управления не является публичной, что не учитывает интересов партнеров, общества в широком смысле слова, а также в некоторых случаях работников кредитной организации. Во-вторых, результаты указанных процедур субъектив-

ны, так как оценка качества корпоративного управления проводится банком самостоятельно, а информация по итогам оценки предоставляется Банку России только при запросе регулятора. Достаточным такой корпоративный контроль назвать нельзя.

Для построения полноценной системы отслеживания качества корпоративного управления (рис. 7) в рамках системы корпоративных отношений необходимо проводить независимую оценку его качества в кредитных организациях. Ее могут обеспечить аудиторские компании и рейтинговые агентства. Причем специалисты, осуществляющие такую оценку, должны иметь специальное образование, их деятельность должна подлежать сертификации. Кроме того, такие специалисты должны проходить периодическую аттестацию. Результаты такой оценки, по аналогии с аудитом финансовой отчетности, должны быть публичны в той степени, в какой затрагивают интересы общественности. Именно такая система мониторинга качества корпоративного управления должна стать элементом корпоративной инфраструктуры банков.

Внутренний аудит корпоративного управления является инструментом банка, способствующим повышению эффективности деятельности банка и ее прозрачности<sup>84</sup>. В помощь коммерческим банкам Банк России разработал перечень вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления<sup>85</sup>. Так, коммерческий банк самостоятельно должен оценивать:

- распределение полномочий между органами управления;
- организацию деятельности совета директоров (наблюдательного совета);
- утверждение стратегии развития деятельности кредитной организации и контроль над ее реализацией;
- координацию управления банковскими рисками;
- предотвращение конфликтов интересов участников (акционеров), членов совета директоров (наблюдательного совета) и исполнительных органов кредитной организации, ее служащих, кредиторов, вкладчиков и иных клиентов;
- отношения с аффилированными лицами;
- определение правил и процедур, обеспечивающих соблюдение принципов профессиональной этики;

<sup>84</sup> Гуляев К. А., Коротецкий И. В. Инструменты оценки качества корпоративного управления в банках // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2007. – № 7 <<http://www.gaap.ru/biblio/management/curp/060.asp>>

<sup>85</sup> Письмо Банка России от 7 февраля 2007 г. № 11-Т «О перечне вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления» // Вестник Банка России / Центральный банк РФ. – 2007. – № 7 (951).

- координацию раскрытия информации о кредитной организации;
- мониторинг системы внутреннего контроля.

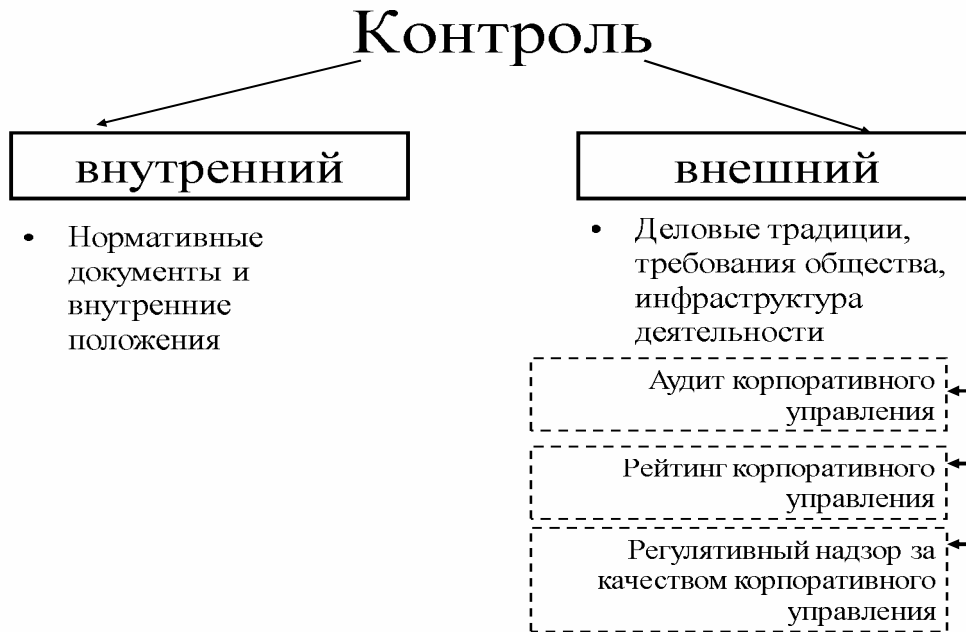


Рис. 7. Система инструментов контроля качества корпоративного управления

Аудит корпоративного управления, как внешний инструмент мониторинга, представляет собой комплексную оценку существующей в банке практики корпоративного управления, направленную на выявление ее сильных и слабых сторон в соответствии со специфическими особенностями банка. Под последними понимают стадию жизненного цикла в развитии банка, его стратегию, требуемую степень контроля со стороны основных собственников и место банка в их инвестиционных интересах, потребность и формы внешнего финансирования инвестиций. Каждый из этих факторов оказывает прямое влияние на модель корпоративного управления. При этом банк должен учитывать структуру своей ресурсной базы, в частности капитала, и соответствующим образом находить баланс интересов между финансово заинтересованными сторонами.

Аудит корпоративного управления через выявление слабых мест, ошибок и благодаря профессиональному суждению внешних аудиторов помогает банку совершенствовать внутреннюю корпоративную среду и в результате формировать оптимальную для него структуру корпоративного управления с учетом перечисленных выше факторов. Он позволяет учесть специфические особенности банка и существующие для него стратегические альтернативы. На основе подготовленных рекомендаций профессио-

нального аудитора корпоративного управления с учетом уровня их значимости может быть сформирован комплексный план по синтезу оптимальной внутренней среды корпоративных отношений.

Важно отметить, что внешний аудит качества корпоративного управления больше распространен в странах, для которых характерны дуалистическая концепция и континентальная инсайдерская модель корпоративного управления с присущим им учетом интересов и укрупненной структурой собственности. Заключение о внешнем аудите качества корпоративного управления ориентировано на более узкий круг пользователей, нежели круг пользователей рейтингов корпоративного управления. Если рейтинг корпоративного управления нацелен, прежде всего, на получение банком публикуемой внешней и независимой оценки качества корпоративного управления, которая может быть использована для сопоставления с аналогичными банками и PR-поддержки, то аудит корпоративного управления является непубличным инструментом, способствующим повышению эффективности его деятельности.

Ярким примером этого выступает подход к оценке качества корпоративного управления, предусмотренный Германским кодексом корпоративного управления. Кодекс был разработан правительственной комиссией, созданной в сентябре 2001 года по распоряжению министра юстиции ФРГ. Работа над ним была завершена 26 февраля 2002 г. Этот документ, будучи впервые опубликованным 20 августа 2002 г. в Берлине, базировался на действующем на тот момент законодательстве ФРГ и исходил из того, что будет принят Закон о прозрачности и публичности предприятий.

Согласно пп.7.2.3 и 7.2.4 ч.7 Германского кодекса корпоративного управления, аудит корпоративного управления не является отдельной процедурой. Однако наблюдательный совет должен договориться с аудитором о том, что последний сообщает ему или делает специальное примечание в отчёте о проверке, в котором указывает на замеченные им в ходе проверки нарушения положений кодекса. В дальнейшем аудитор принимает участие в заседаниях Наблюдательного совета, посвящённых годовой отчётности, и докладывает о важнейших результатах проведенной им проверки. Именно таков подход к проверке качества корпоративного управления и представлению его результатов в странах с инсайдерской моделью корпоративного управления.

Для качественной оценки в рамках аудита корпоративного управления в обязательном порядке должны быть изучены<sup>86</sup>:

- 1) структура акционерного капитала и соблюдение прав акционеров;

---

<sup>86</sup> Беликов И., Вербицкий В. Аудит корпоративного управления компании – важный этап подготовки компании к IPO // ЖУК 03 – 2006 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.ipocongress.ru/rus/guide/article/id/86/>>.

- 2) работа органов управления и контроля в банке;
- 3) раскрытие компанией информации о своей деятельности и обеспечение ее достоверности.

В рамках аудита корпоративного управления должна быть реализована методика, содержащая следующие этапы:

Этап 1. Получение информации об исходном состоянии корпоративного управления в банке на основе специальной анкеты, внутренних документов и публичных источников.

Этап 2. Интервью с руководством банка, крупными акционерами, портфельными инвесторами (при наличии таковых) с целью понимания и уточнения стратегических возможностей, интересов, целей и альтернатив банка, их взаимосвязи с системой корпоративного управления.

Этап 3. Комплексный анализ всех компонентов системы корпоративного управления в банке.

Этап 4. Сравнительный анализ практики корпоративного управления в банке с практикой в аналогичных зарубежных и российских банках.

Этап 5. Рекомендации для разработки комплексного плана по поэтапному совершенствованию практики корпоративного управления в банке на основе стратегии его развития.

Аналитический отчет по результатам аудита корпоративного управления может включать следующие элементы:

- описание экономического и управленческого смысла компонентов практики корпоративного управления для банка;
- оценку соответствия реализуемой практики передовым стандартам в этой области;
- оценку значимости тех или иных компонентов корпоративного управления с точки зрения требований рейтинговых агентств;
- сопоставление с практикой корпоративного управления в аналогичных банках;
- рекомендации для подготовки комплексного плана по поэтапному совершенствованию практики корпоративного управления.

В процессе проведения аудита корпоративного управления определяется содержание и последовательность комплекса работ по улучшению корпоративного управления в банке. Аудит проводится на основе его среднесрочной и долгосрочной стратегии, сочетания их различных вариантов, интересов основных собственников, требований законодательства, институтов финансовой инфраструктуры (например, требований листинга бирж, рейтинговых агентств), позиции приоритетных групп инвесторов. Поскольку позиция основных собственников должна быть определяющей при выработке стратегии банка, то, как правило, она является ключевой и при формулировании целей проведения аудита и задач, которые планируется решить с его помощью.

Аудит корпоративного управления является перспективным направлением, которое может помочь банкам перейти на новую качественную ступень финансово-экономических отношений и добиваться цели корпоративной стратегии банка. Однако данное направление не лишено проблем. Так, например, для реализации этого направления мониторинга и контроля качества корпоративного управления требуются квалифицированные специалисты в этой области. При этом система высшего образования их пока не готовит. Действующая в стране система дополнительного образования пока также не готова обеспечить подготовку аудиторов для проверки качества корпоративного управления.

Следующим элементом системы контроля качества корпоративного управления необходимо назвать внешний независимый общественный контроль, который мог бы подтвердить субъективное профессиональное мнение специалиста банка о качестве корпоративного управления или представить обществу иное мнение. При этом данный элемент системы контроля корпоративного управления публикует не только свою оценку этого банка, но также представляет эти показатели по другим кредитным организациям. Речь идет о рейтинговых агентствах, способных профессионально оценить качество корпоративного управления в кредитных организациях.

Рейтинги на протяжении многих лет расценивались как эффективный инструмент определения уровня профессиональной деятельности, доходности вложений средств. Они широко применялись в странах с аутсайдерской моделью корпоративного управления. В течение последнего десятилетия было признано, что уровень корпоративного управления организации влияет на уровень ее доходности, доверия к ней деловых партнеров, кредиторов и инвесторов. Это имеет значение для банков, так как специфика финансового бизнеса делает доверие контрагентов и населения особенно уязвимым, что сразу проявляется в предкризисные и кризисные периоды функционирования экономики. Необходимость рассмотрения проблемы рейтингов корпоративного управления обусловлена еще и снижением авторитета рейтингов как таковых, не оправдавших себя в период последнего мирового финансового кризиса.

Важным представляется и то, что качество корпоративного управления влияет на стоимость компании, что весьма доказательно изложено в работах Р.А. Цой<sup>87</sup>, П.Ю. Старюк<sup>88</sup>, В.И. Полиен-

---

<sup>87</sup> Цой Р.А. Оценка рыночной стоимости российских промышленных компаний с учетом влияния корпоративного управления: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – М.: РГБ, 2007 (из фондов Российской государственной библиотеки).

<sup>88</sup> Старюк П.Ю. Управление стоимостью компании как основная задача корпоративного управления // По материалам Федерального образовательного портала по экономике, социологии и менеджменту, дата публикации 03.12.2007, <[http://www.cfin.ru/management/finance/valman/corp\\_governance\\_in\\_vbm.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/valman/corp_governance_in_vbm.shtml)>



ко<sup>89</sup>, Б. Блэка<sup>90</sup>, А. Рачинского<sup>91</sup>. Поэтому аудит корпоративного управления и рейтинги корпоративного управления будут все более значимыми, по мере развития отечественного фондового рынка и рынка корпоративного контроля.

Рейтинг корпоративного управления – это интегрированная оценка качества функционирования системы корпоративного управления компании, служащая индикатором уровня соответствующих рисков для инвесторов, кредиторов и партнеров. Кроме того, рейтинг корпоративного управления является объективной оценкой эффективности корпоративного управления для совета директоров и менеджмента компании, служит сигналом о необходимости улучшения практики в этой области. Соответствие рейтинга корпоративного управления кредитной организации публикуемым данным о самостоятельной оценке его уровня в банке укрепит и повысит доверие членов общества к этому финансовому посреднику.

Присвоение рейтинга корпоративного управления предполагает анализ функционирования системы корпоративного управления в банке. Как правило, рейтинговые отчеты, подготавливаемые аналитиками рейтинговых агентств, включают описание преимуществ и недостатков практики корпоративного управления. На основе этой информации, как и на основе описанного ранее аудита корпоративного управления, общее собрание акционеров (участников) и совет директоров банка могут определить направления улучшения данной практики. Кроме того, возможным преимуществом взаимодействия с рейтинговым агентством может стать получение сотрудниками банка, отвечающими за развитие механизмов корпоративного управления, новых знаний и компетенции в этой области.

Важным преимуществом рейтинга корпоративного управления является информационный эффект от его присвоения. Присвоение рейтинга корпоративного управления служит заинтересованным сторонам сигналом о внимании банка к проблеме корпоративного управления, стремлении к улучшению отношений с инвесторами и другими заинтересованными сторонами. Высокий рейтинг корпоративного управления или положительная динамика его изменения всегда позитивно влияют на финансовый результат, капитализацию кредитной организации и ее стоимость.

В настоящее время в России выделяют два регулярно обновляемых рейтинга корпоративного управления: рейтинг корпоративного управле-

---

<sup>89</sup> Старюк П. Ю., Полиенко В. И. Корпоративное управление и стоимость компании: ситуация в России // Управление компанией. – 2004. – № 1. – С. 50-57.

<sup>90</sup> Black B. The Corporate Governance Behavior and Market Value of Russian Firms // Emerging Markets Review, 2001, vol. 2. <<http://papers.ssm.com/paper.tafPabstractid=263014>>

<sup>91</sup> Рачинский А. Корпоративное управление и рыночная стоимость российских компаний. – М.: ЦЭФИР, 2003.

ния, присваиваемый международным рейтинговым агентством Standard & Poor's (S&P), и Национальный рейтинг корпоративного управления «РИД – Эксперт РА». Все рейтинги корпоративного управления в той или иной степени основываются на Принципах корпоративного управления, разработанных Базельским комитетом по банковскому надзору и Организацией экономического сотрудничества и развития в 1999 г. и переработанных и опубликованных в новой редакции в 2004 г.

Рейтинг корпоративного управления S&P является классической рейтинговой оценкой и отражает мнение агентства о практике корпоративного управления в компании и исполнении ею указанных принципов. Цель рейтинга корпоративного управления, в отличие от кредитного рейтинга S&P, состоит в сравнительном анализе текущих стандартов управления относительно существующих эталонных моделей, прежде всего модели корпоративного управления ОЭСР<sup>92</sup>. Аналитическая методика оценки корпоративного управления разработана Standard&Poor's с ориентацией на интересы акционеров (как миноритарных, так и мажоритарных), кредиторов, членов исполнительного руководства, членов советов директоров, регулирующих органов и бирж, страховых компаний, предоставляющих услуги по страхованию ответственности директоров и менеджмента, политиков, финансовых посредников и консультантов, аналитиков, представителей академических кругов<sup>93</sup>.

ЗАО «Рейтинговое агентство “Эксперт РА”» и НП «Российский институт директоров» на основе совместно разработанной Методики Национального рейтинга корпоративного управления (НРКУ) также проводят работу по присвоению российским компаниям рейтинговой оценки качества корпоративного управления. Рейтинг отражает субъективное мнение Рейтингового агентства «Эксперт РА» и Российского института директоров об уровне корпоративного управления компании. Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ) – это комплексная оценка практики корпоративного управления в конкретной компании по следующим компонентам: права акционеров, состав и эффективность работы органов управления и контроля, раскрытие информации, деятельность в интересах иных заинтересованных сторон и корпоративная социальная ответственность. НРКУ также является оценкой рисков корпоративного управления конкретной компании. Чем выше рейтинг, тем ниже, по мнению Консорциума «РИД – Эксперт РА», риски корпоративного управления в оцениваемой компании<sup>94</sup>.

---

<sup>92</sup> Доклад Эксперт РА «Корпоративное управление в России: события, мнения инвесторов», 2002 г. <<http://www.raexpert.ru/researches/corporate1/corporate.pdf>>.

<sup>93</sup> <http://www.standardandpoors.ru>

<sup>94</sup> <http://www.raexpert.ru/ratings/corporate/ratingclasses>

Методика НРКУ включает более ста показателей практики корпоративного управления, сгруппированных в четыре основные группы:

1. Права акционеров (права, которыми обладают акционеры компании на момент присвоения рейтинговой оценки, в том числе права собственности, права на участие в управлении компанией, права на получение дивидендов; возможные риски нарушения прав акционеров, инициативы компании по защите прав акционеров).

2. Деятельность органов управления и контроля (состав и деятельность совета директоров и исполнительных органов компании, функционирование системы контроля над финансово-хозяйственной деятельностью, взаимодействие между органами управления компании).

3. Раскрытие информации (уровень раскрытия финансовой и нефинансовой информации, оценка общей дисциплины раскрытия информации, равнодоступность информации для акционеров и других заинтересованных лиц).

4. Деятельность акционерного общества в интересах «иных заинтересованных сторон» и корпоративная социальная ответственность (наличие в компании документа, закрепляющего принципы корпоративного поведения, которым она следует в своей деятельности, наличие свода правил корпоративной этики (этический кодекс), корпоративная социальная ответственность в отношении сотрудников и членов их семей, в отношении населения по месту деятельности компании, по отношению к окружающей среде, по отношению к конкурентам и контрагентам, подготовка компанией социальной отчетности).

Такие компании, как Moody's Investor Service Inc. и Fitch Ratings, при создании кредитных рейтингов также оценивают риски, связанные с корпоративным управлением. Хотя отдельных рейтингов корпоративного управления у этих агентств пока нет, возрастающий интерес инвесторов к данной услуге, скорее всего, приведет к их созданию в недалеком будущем.

Система рейтингов, оценивающих качество корпоративного управления в компаниях разных сфер экономики, нашла популярность в качестве инструмента контроля в странах, где принята монистическая концепция и англосаксонская аутсайдерская модель корпоративного управления. Информация, раскрываемая в таких рейтингах, рассчитана на широкий круг пользователей.

Революция в подходах к качеству корпоративного управления в странах с аутсайдерской моделью произошла в 1992 г., когда комитет Cadbury опубликовал первый Кодекс корпоративного управления (Великобритания). «Благодаря Кодексу Cadbury заметные улучшения произошли в практике британских компаний. Например, повышение профессиона-

лизма советов директоров многих организаций (оцениваемое по их составу, структуре и процессам) можно напрямую связать с введением кодекса. Даже в странах, достигших на этом поприще меньших успехов, появление кодексов, по крайней мере, сделало корпоративное управление предметом общественного внимания, и теперь менеджеры и директора лучше понимают, чего от них ждут»<sup>95</sup>. Кодекс Cadbury стал своеобразным ориентиром для стран с англосаксонской аутсайдерской моделью корпоративного управления.

2002 г. был ознаменован крахом компании Enron и другими корпоративными скандалами теперь уже в США, что привело к принятию Закона Сарбейнса-Оксли, в основу которого были положены постулаты Кодекса Cadbury. Осознание несовершенства Кодекса Cadbury в 2003 г. сопровождалось публикациями докладов Хиггса о роли неисполнительных директоров и Смита – о комитетах по аудиту. Результатом стало введение в действие в Великобритании новой редакции Объединенного кодекса корпоративного управления. Объединенный кодекс представляет собой набор правил для всех компаний, прошедших биржевой листинг, регулирующий вопросы порядка изменения практики корпоративного управления, ответственности менеджеров, корпоративной структуры, новых назначений в аппарат управления, порядка переизбрания, оценки эффективности и многие другие вопросы.

Особую важность при внедрении кодексов корпоративного управления имеет их поддержка нормами обязательного раскрытия информации. Этот подход известен под названием «соответствуй или объясняй»<sup>96</sup> или «исполняй или объясняйся»<sup>97</sup>. Например, после принятия Кодекса Cadbury Лондонская фондовая биржа опубликовала «Комбинированный кодекс», по которому входящие в листинг компании должны указывать в годовых отчетах степень полноты соблюдения кодекса, а в случае нарушения каких-либо его норм объяснять причины. Примерно так же поступила Нью-Йоркская фондовая биржа, опубликовавшая «Стандарты корпоративного управления для допуска на биржу», и иные биржи.

Однако соответствовать требованиям кодексов не всегда возможно. Американская Комиссия по ценным бумагам и биржам, например, требует от компаний информации о наличии финансовых экспертов в их комитетах

---

<sup>95</sup> Coombes P., Wong S. Почему работают кодексы корпоративного управления // The McKinsey Quarterly. – 2004. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.mckinsey.com/russianquarterly/topics/index.aspx?tid=21&nord=2&ns=0>>

<sup>96</sup> Coombes P., Wong S. Почему работают кодексы корпоративного управления // The McKinsey Quarterly. – 2004. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.mckinsey.com/russianquarterly/topics/index.aspx?tid=21&nord=2&ns=0>>

<sup>97</sup> Нобель П. Швейцарское финансовое право и международные стандарты / П. Нобель; пер. с англ. – М.: Волтерс Клувер, 2007.

по аудиту или объяснения причин их отсутствия. Кроме того, деловое сообщество столкнулось с проблемой преувеличенного значения принципа «соответствуй» в ущерб «объясняй». «Все чаще и чаще попытки компаний объяснить, почему они отклонились от положений кодексов, отменяются с ходу, как будто принцип “соответствуй или объясняй” кто-то переименовал на “соответствуй или нарушай”. Эта тенденция, подкрепленная желанием судить о качестве корпоративного управления на основании простого сопоставления “исполняется – не исполняется”, а не глубокого анализа, умаляет главное достоинство кодексов – их гибкость»<sup>98</sup>. Весьма удобным решением этих проблем становятся рейтинги корпоративного управления, практикующие индивидуальный подход к оценке качества корпоративного управления в компаниях, акции которых торгуются на биржах.

Многие страны воспроизводят у себя британский Объединенный кодекс. Однако из-за особого акцента на независимость совета директоров его последняя версия может стать непригодной для развивающихся рынков, где очень часто у компаний есть лишь один основной владелец. В таких странах вряд ли уместно настаивать на назначении старшего независимого директора и соблюдении требования о проведении собраний совета директоров без управленческого состава. Кодексы корпоративного управления на развивающихся рынках должны нацеливаться на более фундаментальные принципы, такие как полное и своевременное раскрытие информации или гарантии того, что акционеры, владеющие контрольным пакетом акций, не ущемляют интересов миноритариев. На некоторых развивающихся рынках, где осведомленность в вопросах корпоративного управления низка и общество не уделяет большого внимания деятельности компаний, предпочтение в регулировании вопроса качества корпоративного управления следует отдать законодательству, а не кодексам, соблюдать нормы которых не обязательно<sup>99</sup>.

Поэтому в качестве последнего инструмента мониторинга и контроля качества корпоративного управления в банках мы выделили надзор. Он предполагает систематические проверки представителями регулятора банковской системы качества корпоративного управления в банках. С позиции теории такие проверки могут быть выездными и камеральными. Банк России своим Положением № 310-п от 07.09.2007 г. ввел институт кураторов над кредитными организациями, призванный отслеживать и вопросы качества корпоративного управления. Нельзя сказать, что этот инструмент контроля качества корпоративного управления рассматривается как

<sup>98</sup> Coombes P., Wong S. Почему работают кодексы корпоративного управления // The McKinsey Quarterly. – 2004. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.mckinsey.com/russianquarterly/topics/index.aspx?tid=21&nord=2&ns=0>>

<sup>99</sup> Coombes P., Wong S. Почему работают кодексы корпоративного управления // The McKinsey Quarterly. 2004г. №2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.mckinsey.com/russianquarterly/topics/index.aspx?tid=21&nord=2&ns=0>>

эффективный. Однако представляется, что отечественный регулятор банковской системы таким образом пытается стимулировать развитие других способов формирования корпоративной инфраструктуры российской банковской системы. При этом состояние отечественной корпоративной инфраструктуры далеко от совершенства. Система контроля качества корпоративного управления, в частности, только начинает развиваться (рис. 8).

Как уже отмечалось, для создания подходящей системы мониторинга корпоративных отношений банков требуются подготовленные квалифицированные и сертифицированные специалисты. При этом НИИ, средние специальные и высшие учебные заведения никак не задействованы. Система инструментов контроля качества корпоративного управления работает неэффективно: рейтинги не пользуются популярностью, аудит не осуществляется. Положительно то, что регулятивный и внутренний контроль сегодня в России исполняются, правда формально. Вывод: основные элементы блока оценки качества в рамках корпоративной инфраструктуры банковской системы не сформированы.

### Состояние отечественной системы контроля качества корпоративного управления

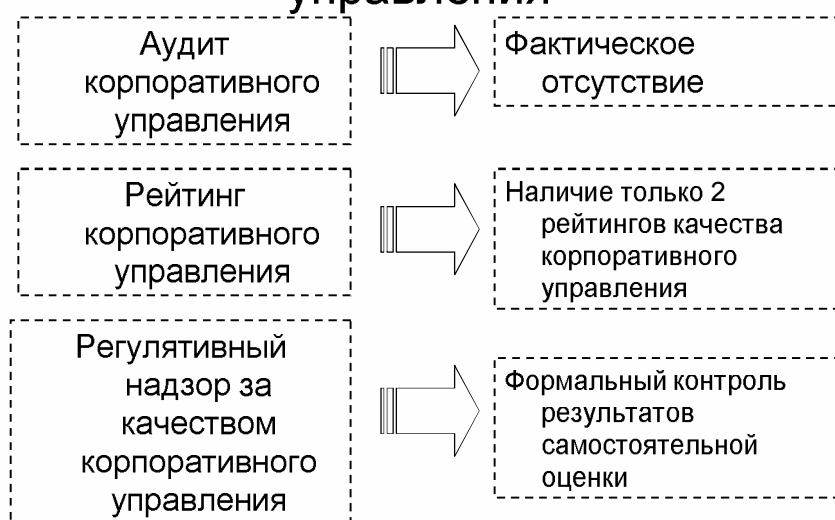


Рис. 8. Оценка современной системы контроля качества корпоративного управления в России

Переходя к оценке состояния отечественной инфраструктуры корпоративных отношений с участием банков в рамках информационного блока, отметим сначала компоненты, функции которых в этой сфере исполняются наиболее эффективно. К ним относятся Банк России, исправно и полно размещающий необходимую информацию в своих источниках, а также ассоциации и профессиональные союзы. К последним отнесены АРБ и ассо-

циации региональных банков, Национальный совет по корпоративному управлению, Институт независимых директоров и др. Рейтинговые агентства, аудиторские компании и внутренние структурные подразделения банков функционально и в качестве источников информации задействованы мало. К сожалению, приходится признать низкое качество информации о корпоративных отношениях с участием банков, предоставляемой маркетинговыми и консалтинговыми агентствами, а также СМИ. НИИ, средние специальные и высшие учебные заведения в качестве источников информации недооценены банками и остаются незадействованными.

С декабря 2004 г. в рамки инфраструктуры банковского сектора был введен важный элемент – бюро кредитных историй. Однако в качестве элемента корпоративной инфраструктуры банковского сектора эти организации оценивать пока рано. Необходимо признать, что по мере развития информационных потоков и расширения поля деятельности бюро их перспективное значение для повышения эффективности корпоративных стратегий банков должно существенно усилиться.

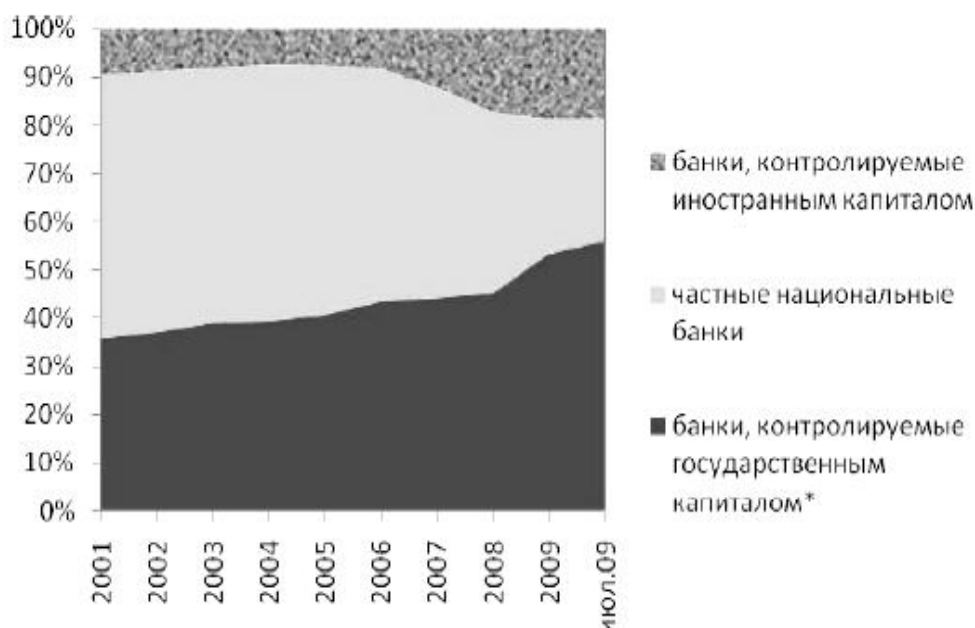
По причине отсутствия понимания значения корпоративной стратегии для банков и важности качества корпоративного управления для позиций банков на мировом финансовом рынке специалисты в этой области остаются кредитными организациями невостребованными. Отсутствие спроса обуславливает минимальную активность в теоретической подготовке и повышении квалификации соответствующих специалистов в сфере образовательных учреждений и со стороны регулятора. Также лишь единичные представители банковского сообщества заинтересованы в этом вопросе. При этом Национальный совет по корпоративному управлению и Институт независимых директоров, как профессиональные союзы в этой области, готовы исполнять свои функции в рамках подготовки и повышения квалификации специалистов. Необходимо, однако, отметить, что в программах, анонсируемых на сайтах указанных организаций, не было отмечено учета специфики корпоративных отношений в сфере финансового посредничества.

В силу недостаточного развития корпоративных отношений в банковском секторе экономики и несформированной их инфраструктуры система сертификации элементов последней отсутствует.

Состояние отечественной корпоративной инфраструктуры банковского сектора нельзя оценивать однозначно. С одной стороны, мы должны признать ее развитие, инициируемое регулятором банковской системы и профессиональными союзами и ассоциациями, что оценивается положительно. С другой стороны, темпы этого развития недостаточны, обусловлены проблемами отечественных корпоративных отношений, что тормозит развитие банковской системы и экономики страны, ограничивает доступ к международному финансовому рынку и полноценную интеграцию в мировое экономическое сообщество.

### 2.3. Методология повышения прозрачности банковских корпораций с государственным участием в капитале в системе корпоративного управления

Несмотря на запланированный с 2000 г. курс на приватизацию банков с государственным участием и периодически корректируемые планы в отношении снижения доли участия в их капитале государства, основная тенденция последнего времени – продолжающееся увеличение доли государственного участия в капитале коммерческих банков (рис. 9). Это связано с процедурами по оздоровлению проблемных банков, выкупом акций банков с госучастием у миноритариев, возможностями, предоставляемыми Федеральным законом РФ от 18.07.2009 г. №181-ФЗ «Об использовании государственных ценных бумаг Российской Федерации для повышения капитализации банков»<sup>100</sup>. Поэтому вопрос оценки социально-экономической эффективности банковских корпораций, в капитале которых принимает участие государство, в ближайшее время будет актуальным.



\* включая портфель коммерческих кредитов Внешэкономбанка

Рис. 9. Структура активов банковской системы России (2001-2009)<sup>101</sup>

<sup>100</sup> Федеральный закон РФ от 18 июля 2009 г. № 181-ФЗ «Об использовании государственных ценных бумаг Российской Федерации для повышения капитализации банков» // Российская газета от 21 июля 2009 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.rg.ru/2009/07/21/banki-dok.html>>.

<sup>101</sup> Верников А.В. Доля государственного участия в банковской системе России // Деньги и кредит. – 2009. – № 11. – С. 13.



Еще ярче мысль о тенденции огосударствления российской банковской системы прозвучала в докладе профессора Г.Н. Белоглазовой 26 мая 2011 года в зале ученого совета СПбГУЭФ (рис. 10).

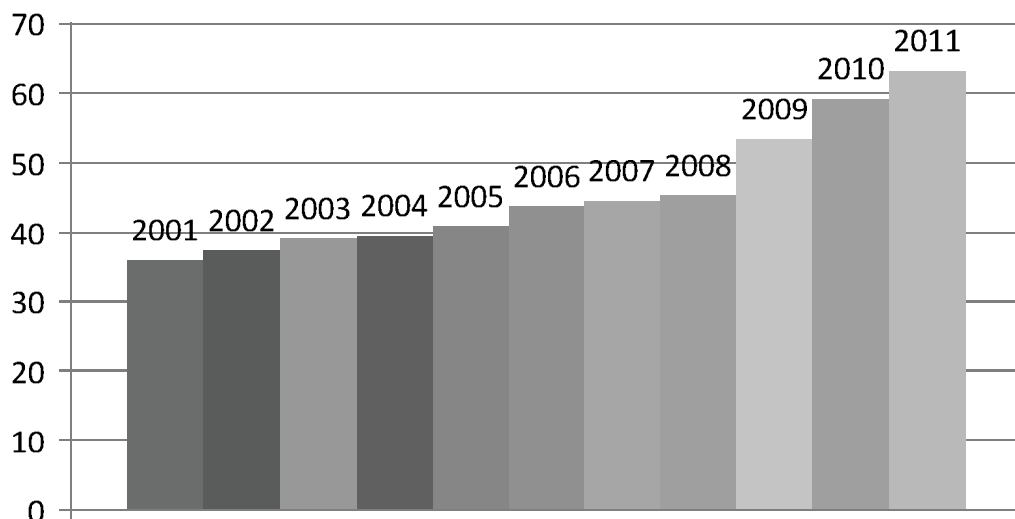


Рис. 10. Доля банков, находящихся под контролем государства, в совокупных активах (в процентах на начало года)

Признание государства в качестве регулятора экономических процессов ставит перед ним множество задач. Одной из них является повышение социально-экономической эффективности секторов, отраслей и отдельных элементов народного хозяйства. Любой банк и формализованная или неформализованная экономическая система, в которой он может быть участником экономических отношений, – это социально-экономический субъект, зависящий от качества его корпоративных отношений, результативность которого может оцениваться с позиций интегральной эффективности, отражающей ее целевую, ресурсную, экономическую и институциональную эффективность многокритериальным и многоуровневым способом. Важность оценки социально-экономической эффективности банка усиливается, когда он становится проводником государственных программ, а также выступает спонсором и меценатом.

Отсутствие исследований социально-экономической эффективности деятельности коммерческих банков, немногочисленность имеющихся инструментов оценки показателя социально-экономической эффективности, редкость его анализа и мониторинга в разных отраслях экономики, а также неадаптированность к специфике банковской деятельности делают необходимой разработку конструктивного подхода к оценке социально-экономической эффективности корпоративной структуры коммерческого банка. Представленный ниже материал является результатом исследования, обобщения и адаптации работ по оценке социально-экономической

эффективности разных экономических субъектов И. Сыроежина<sup>102</sup>, А. Радыгина<sup>103</sup>, Г. Мальгинова, Е. Калабиной<sup>104</sup>, С. Бухоновой<sup>105</sup>, Ю. Дорошенко, Е. Труновой, А. Гершуна<sup>106</sup>, Ю. Нефедьевой, С. Рассказова<sup>107</sup> и А. Рассказовой, Н. Ольве<sup>108</sup>, Ж. Ройя, М. Веттера, Дж. Стиглица<sup>109</sup> и других авторов.

Если согласиться с утверждением, что целевая эффективность системы – это степень соответствия ее функционирования целевому назначению, то, «поскольку любая экономическая организация представляет собой полифункциональный объект ожидания со стороны многих социально-экономических субъектов, в связи с этим понятие целевой эффективности дробится в соответствии с разнообразием таких субъектов. При исследовании целевой эффективности часто не указывается явно целеполагающий субъект, т.е. имеется в виду цель системы по умолчанию или групповая (общественная) функция такой системы»<sup>110</sup>. Оценивая социально-экономическую эффективность корпоративной структуры банка и принимая социально ориентированную концепцию корпоративного управления для регулирования корпоративных отношений с участием госбанков, будем считать, что целеполагающим субъектом является общество, которое объединяет в себе и участников корпоративных отношений, и представителей рынка, на котором присутствует банк, а основная цель ее функционирования в этом контексте – максимизация общественного благосостояния.

<sup>102</sup> Сыроежин И.М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества. – М.: Экономика, 1980.

<sup>103</sup> Радыгин А., Мальгинов Г. Государственная собственность в российских корпорациях: проблемы эффективности управления и государственного регулирования. – М.: ИЭПП, 2001.

<sup>104</sup> Калабина Е.Г. Конструирование оценки социально-экономической эффективности деятельности организаций государственного сектора экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: < [www.aspe.spb.ru/reports/kalabina.doc](http://www.aspe.spb.ru/reports/kalabina.doc) >

<sup>105</sup> Бухонова С.М., Дорошенко Ю.А., Трунова Е.В. Применение систем показателей функционирования предприятий в целях управления // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – № 9.

<sup>106</sup> Разработка сбалансированной системы показателей: Практическое руководство / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.

<sup>107</sup> Рассказов С.В., Рассказова А.Н. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании/ Финансовый менеджмент. – 2002. – № 3.

<sup>108</sup> Ольве Н., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.

<sup>109</sup> Стиглиц Дж. Экономика государственного сектора: Пер. с англ. – М.: Изд-во «ИНФРА-М», 1997.

<sup>110</sup> Калабина Е.Г. Конструирование оценки социально-экономической эффективности деятельности организаций государственного сектора экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: < [www.aspe.spb.ru/reports/kalabina.doc](http://www.aspe.spb.ru/reports/kalabina.doc) >

Для оценки социальной значимости и эффективности функционирования банка с государственным участием в капитале необходимо определить, к какому *типу благ* относятся предоставляемые им услуги. Банковские услуги относятся к категории **частных благ** (табл. 14), эффективный механизм предоставления которых связан с использованием системы цен, формируемых в ходе функционирования рынка.

Таблица 14

Классификация благ по критериям «исключаемость-конкурентность»<sup>111</sup>

		Исключаемость	
		Легко отказать в доступе	Трудно отказать в доступе
Потребление	Индивидуальное потребление (конкурентное)	<b>Частные блага</b>	<b>Общедоступные блага (товары свободного доступа)</b> (воздух, рыба в море и т.д.)
	Совместное потребление (неконкурентное)	<b>Клубные (совместные товары)</b> (кабельное и спутниковое телевидение, телефон, водопровод, платная автодорога и т. д.)	<b>Чистые общественные блага (коллективные товары)</b> (национальная оборона, тюремное заключение правонарушителей, маяк, иммунизация и т.д.)

Важнейшим признаком частного блага является возможность его приобретения на рынке как особом механизме рационального потребления. Кроме того, для оценки социально-экономической эффективности можно выделить такой тип благ, как частные со значительными положительными внешними эффектами или так называемые **социально значимые блага**. Их природа схожа с природой общественных благ, т.к. финансовые услуги этой категории предоставляются потребителям под процентные ставки, тарифы и комиссии, заведомо более выгодные, чем рыночные, и они не покрывают издержки их предоставления. Здесь внешними эффектами являются выгоды и издержки, не отраженные в системе складывающихся на рынке цен. «Внешний эффект производства частного блага является положительным при следующих условиях: если потребление данного блага

<sup>111</sup> Савас Э.С. Приватизация: ключ к рынку: Пер с англ. – М.: Дело, 1992. – С. 81.

способствует производству стоимости у экономических агентов, непосредственно не участвующих в трансакции по поводу данного блага, и отрицательным – в противоположном случае»<sup>112</sup>.

Типичным примером социально значимого блага в банковской деятельности выступают льготные образовательные кредиты, ипотечные субсидируемые кредиты особым категориям граждан, кредиты предприятиям малого бизнеса с государственным софинансированием, поскольку последствия их потребления позитивно сказываются не только на человеческом капитале и благосостоянии непосредственно заемщиков таких кредитов (при выполнении ими всех условий кредитного договора), но и на уровне благосостояния других членов общества, проявляясь в более высокой производительности труда, улучшении бытовых условий общества, качестве продукции, относительно снижающихся издержках производства, дополнительных рабочих местах и т. п.

Общая экономическая теория в рамках рассмотрения вопросов благосостояния предлагает две теоремы, определившие общие условия, при наличии которых частное производство благ более эффективно, чем предоставление благ государством. Во-первых, при определенных условиях любое конкурентное равновесие экономической системы является Парето-эффективным. Во-вторых, при некоторых условиях Парето-эффективное распределение ресурсов может быть достигнуто посредством функционирования децентрализованного рыночного механизма<sup>113</sup>. В условиях, при которых верны данные теоремы, активное вмешательство государства в экономику не позволяет достичь лучших экономических результатов, чем те, которые достигаются в рамках функционирования свободного рынка. В соответствии с теорией Парето повышение эффективности имеет место в тех и только тех случаях, когда переход от одной комбинации распределения ресурсов и благ к другой влечет за собой позитивное изменение значения функции полезности хотя бы одного индивида и в совокупности не вызывает негативных изменений значений функций полезности ни одного из прочих индивидов. Снижение эффективности происходит, когда значения функций полезности одного или нескольких индивидов понижаются, а для остальных индивидов эти значения остаются неизменными. В реальной экономике такое перераспределение не выполняется полностью, что особенно ярко прослеживается при рассмотрении банковских услуг как блага. Поэтому в теории оценки эффективности предлагается

---

<sup>112</sup> Калабина Е.Г. Конструирование оценки социально-экономической эффективности деятельности организаций государственного сектора экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: < [www.aspe.spb.ru/reports/kalabina.doc](http://www.aspe.spb.ru/reports/kalabina.doc) >

<sup>113</sup> Подробно вопрос освещен в работе: Гребенников П.И., Леусский А.И., Тарасевич Л.С. Микроэкономика. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1996. – С. 266-325.

ряд критериев относительной эффективности, учитывающих особенности реального рынка и позволяющих разделить изменения в уровне экономической эффективности и процессы перераспределения:

- Критерий Калдора-Хикса предполагает, что повышение экономической эффективности имеет место в тех и только тех случаях, когда в новой ситуации индивиды, которые получили дополнительные выгоды, способны компенсировать проигравшим их потери и при этом остаться в выигрыше по сравнению с первоначальной ситуацией.

- Критерий Скитовски означает улучшение общественного благосостояния, если выполняется критерий Калдора-Хикса, а проигравшие не могут подкупить выигравших для отмены действий последних.

- Критерий Литтла гласит, что для обеспечения эффективности деятельности необходимы выполнение критерия Скитовски и условия отсутствия ухудшения распределения общественного благосостояния.

Однако ситуация даже на рынке банковских услуг, который потенциально может быть сильно приближен к реализации теории благосостояния, не выполняется. Причинами этого становятся:

- присутствие на рынке банков, обладающих особыми привилегиями на рынке, т.е. несовершенство конкуренции и даже монополизация рынка;
- несохраняемость банковских услуг<sup>114</sup>;
- невозможность покрыть все возможные риски банковской деятельности;
- наличие возможности у банка переложить на других часть своих издержек или предоставить клиентам дополнительные услуги, не располагая возможностями потребовать адекватную плату за их предоставление;
- неполнота и несовершенство, асимметричность информации, которые не дают возможности субъектам рынка принимать наилучшие решения.

Государственное вмешательство с целью устранения вышеназванных причин может рассматриваться как один из способов повышения эффективности деятельности банков на рынке. При этом, как справедливо замечает Е.Г. Калабина, «государство... должно рассматриваться лишь как экономический агент, вмешивающийся лишь тогда, когда предотвращение или смягчение того или иного несовершенства не может быть обеспечено за счет функционирования рынка»<sup>115</sup>. Это поднимает вопрос важности

<sup>114</sup> Этот аспект подробно рассмотрен в работе: Конягина М.Н. Методы корпоративного маркетинга в банковском деле. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – С. 37-38.

<sup>115</sup> Калабина Е.Г. Конструирование оценки социально-экономической эффективности деятельности организаций государственного сектора экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: < [www.aspe.spb.ru/reports/kalabina.doc](http://www.aspe.spb.ru/reports/kalabina.doc) >

анализа социально-экономической эффективности деятельности банка и его экономической структуры как обоснования вмешательства государства.

Экономическая эффективность деятельности любого банка опирается на учет платежеспособного спроса на его услуги и связанные с этим спросом равновесные (рыночные) цены: процентные ставки, комиссии, тарифы. Показателями, оценивающими экономическую эффективность, являются размер прибыли, рентабельность, добавленная стоимость, удельные затраты на единицу стоимости группы банковских продуктов и т.п., анализируемые в динамике и сопоставимые с плановыми, нормативными показателями.

Обзор перечисленных выше работ, посвященных оценке разнообразных аспектов эффективности деятельности экономических субъектов и их систем, позволил прийти к обобщению, которое справедливо для банковских корпораций с государственным участием в капитале. Так социально-экономическая эффективность может быть оценена при помощи системы индикаторов и характеристик, которые в совокупности отражают это понятие и включают:

- действенность как степень достижения структурой поставленной перед ней цели или целей (например, уровень прибыли, рыночная стоимость и пр.);

- экономичность как степень использования структурой подходящих ресурсов (качество управления активами и пассивами);

- качество как степень соответствия структуры принципам, требованиям и ожиданиям (качество корпоративного управления, качество банковского обслуживания);

- прибыльность как соотношение между валовыми доходами и суммарными издержками (управление доходами и затратами);

- производительность работы отдельных структурных подразделений, отдельных элементов корпоративной структуры (количество предоставленных финансовых продуктов в единицу времени);

- качество трудовой жизни – это то, каким образом лица, причастные к трудовой жизни, реагируют на социально-технические аспекты данной корпоративной структуры;

- внедрение новшеств, или «прикладное творчество»<sup>116</sup>. В условиях высоких темпов развития информационных технологий, перевода многих финансовых операций в информационное пространство Интернет любая финансовая организация, не внедряющая новые продукты и современные, постоянно обновляющиеся технологические процессы, не сможет выдержать конкуренцию в течение длительного времени. При этом ликвидация и банкротство сколько-нибудь длительно работающих организаций и, более того, сложных корпоративных структур так же негативно воздействует на

---

<sup>116</sup> Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – С. 460.

систему финансовых, товарных отношений, качество информационных потоков и способна нанести существенный урон экономике, как минимум региона, как и безответственное создание новых компаний и объединений.

Таким образом, можно предложить определение социально-экономической эффективности деятельности банка, что приобретает важность в первую очередь в случае участия государства в его капитале. *Деятельность коммерческого банка, имеющая инновационный характер, являющаяся доходной (с точки зрения максимизации общественного благосостояния) и обеспечивающая благоприятные условия труда персонала, может быть признана результативной с позиции социально-экономической эффективности.*

Для анализа, оценки и мониторинга социально-экономической эффективности деятельности банка с госучастием необходимо разграничение экономических и социальных результатов деятельности. Если экономические результаты имеют широкий спектр измерения: от прибыли и рентабельности до объема предоставленных банковских продуктов, то социальные результаты – это социально-экономический эффект от предоставляемых услуг. Последним, например, будет повышение уровня образования населения, улучшение его условий жизни, здоровья, доходов на душу населения и т.д.). Также должны быть определены показатели, характеризующие степень достижения поставленных перед ними общественных целей, если таковые были.

Общая (диагностическая) схема оценки результативности деятельности коммерческого банка и его корпоративной структуры представлена ниже (рис. 11). Для практического определения экономических и социальных результатов деятельности банка с государственным участием в капитале и его корпоративной структуры можно использовать следующие типы показателей эффективности и результативности:

1) *показатель затрат* – стоимостная оценка требуемых для предоставления банковских услуг финансовых, трудовых и материальных ресурсов;

2) *показатель результативности* – непосредственные результаты банковской деятельности как следствие произведенных затрат: объем и качество предоставленных услуг, доходы банка;

3) *показатели конечных результатов деятельности* – последствия выполнения банком и его корпоративной структурой возложенных на них функций и поставленных перед ними задач. Они включают следующие индикаторы:

3.1) *социальной эффективности* – степень достижения поставленных целей, определенного социального эффекта в процентном или абсолютном выражении (как конкретный результат в отношении всего населения или группы людей, получивших выгоду);

3.2) *экономической эффективности* – отношение результата деятельности к затратам за исследуемый период;

3.3) *социально-экономической эффективности* – соотношение полученного социального результата и произведенных затрат (результат и затраты должны быть в сопоставимых единицах);

3.4) *экономии или бережливости* – оптимальность управления активами и пассивами по объемам, срокам и рискам, оценка эффективности работы отдельных структурных подразделений банка с государственным участием в капитале.

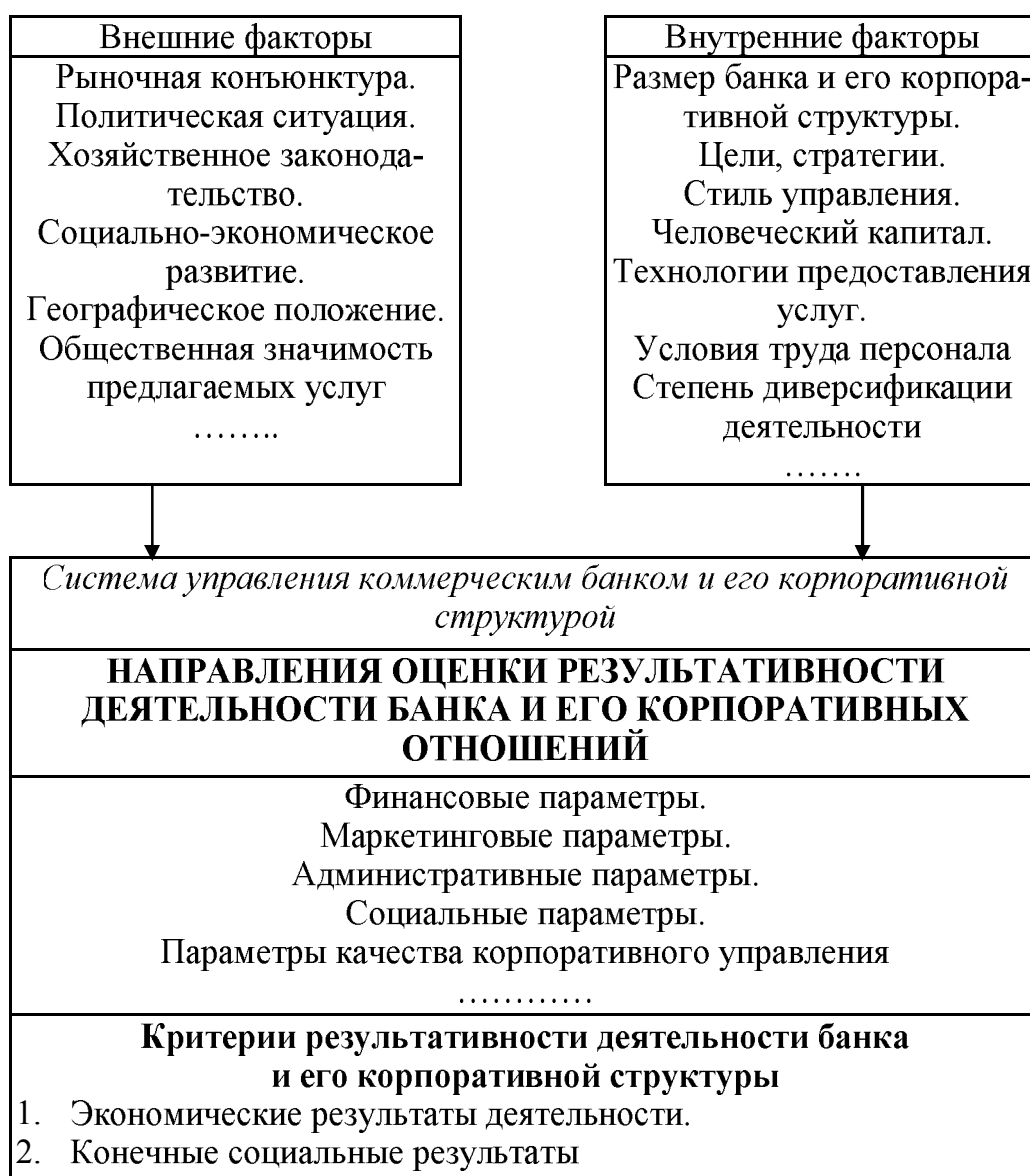


Рис. 11. Общая (диагностическая) схема оценки результативности деятельности коммерческого банка и его корпоративной структуры <sup>117</sup>

<sup>117</sup> Переработана и адаптирована М.Н. Конягиной по материалам: Смирных С.Н. Социально-экономическая эффективность деятельности предприятий государственного сектора экономики: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Екатеринбург, 2007. – С. 15.



Нельзя не согласиться с мнением, что сложность определения и контроля конечного социального результата состоит в его проявлении лишь в долгосрочном периоде и зависимости от множества факторов. Кроме того, затруднена оценка конечных результатов деятельности в чистом виде, без учета воздействия внешних факторов. При этом конечный социальный эффект выражается, прежде всего, в качестве жизни населения, методы измерения которого пока недостаточно разработаны<sup>118</sup>.

Российские коммерческие банки, независимо от структуры их собственности, – это юридически самостоятельные организации, действующие в рамках частного права. Эти кредитные организации учреждаются в форме акционерных обществ и реже в форме обществ с ограниченной ответственностью. В истории развития банковского дела были также общества взаимного кредита, учреждавшиеся в форме общества с дополнительной ответственностью. Однако в структуре современной банковской систем России таковых нет<sup>119</sup>. С точки зрения собственности банки можно разделить на две группы: в первой – весь капитал принадлежит частным лицам и компаниям (как отечественным, так и иностранным), во второй – капитал в какой-либо доле прямо или опосредованно (через государственные корпорации) принадлежит государству. Проанализировав степень участия государства в капитале 20 крупнейших банков России и банков, учрежденных на территории Северо-Запада России (табл. 15), можно заключить, что более трети (40%) отечественных крупнейших банков и более 15 % региональных банков Северо-Запада находятся в той или иной степени в прямой зависимости от государства как собственника. При этом в четырех банках (11,11%) в СЗФО не удалось выяснить из публично раскрываемой информации состав акционеров. Столь высокая нетранспарентность структуры собственности характерна для банков других регионов России еще в большей степени.

При оценке деятельности кредитных организаций, относящихся к любой группе, должны преобладать показатели экономической эффективности, в частности бухгалтерские показатели, как рентабельность активов (ROA), рентабельность капитала (ROE), показатели оценки результативности стратегического планирования, как экономическая добавленная стоимость (EVA). Однако государственное участие в капитале банка поднимает вопрос корпоративной социальной ответственности. Общество должно понимать, насколько эффективно расходуется национальное богатство и идет ли оно на обогащение только малой группы лиц или участвует в повышении качества жизни населения. Иными словами, будучи кредитными организациями особой категории, банки с государственным

---

<sup>118</sup> Родионова Н.В. Взаимосвязи экономических и социальных показателей в системах управления предприятиями. – СПб.: СПбГИЭУ, 2004. – С. 130-131.

<sup>119</sup> На 1.10.2010 г.

участием в капитале должны, помимо расчета экономических показателей, оцениваться и с позиции социальной эффективности. Сюда должны включаться налоговые отчисления банка в бюджет, количество предоставляемых банковских продуктов, относимых к социально значимым благам, и иные параметры, учитывающие социальную значимость этой корпорации.

Таблица 15

Степень государственного участия  
в капитале 20 крупнейших банков России и банков, учрежденных  
на территории Северо-Западного региона (на апрель 2011 г.)

Структура собственности	20 крупнейших банков России		Банки Северо-Запада		Итого из исследованных	
	Кол-во банков	Уд. вес в группе, %	Кол-во банков	Уд. вес в группе, %	Кол-во исследованных банков	Уд. вес, %
Высокая доля прямого или опосредованного участия государства	6	30,00	5	13,89	11	19,64
Невысокая доля прямого или опосредованного участия государства (до 20%)	2	10,00	1	2,78	3	5,36
Формальное отсутствие доли государства	12	60,00	26	72,22	38	67,86
Нет данных	0	0,00	4	11,11	4	7,14
Итого	20	100,00	36	100,00	56	100,00

Упомянутые выше исследования социально-экономической эффективности позволили нам сделать вывод, что *социальная значимость деятельности банка максимальна в случае предоставления им социально значимых благ*. Учет данного критерия возможен в виде качественной оценки социальной значимости объекта, которая может служить рамочным ограничением при принятии решений об участии государства в капитале банков, выборе банков-участников специализированных финансовых программ и т.д. При этом возможным ограничением в выборе может стать **тип рыночной структуры** банка и его корпоративной структуры.

Так, монопольное положение банка с государственным участием в капитале может быть регулируемо его собственником-государством, а

монопольная власть ограничена, что сегодня стало актуальным. Для такого антимонопольного регулирования целесообразно воспользоваться показателем рыночной доли банка как наиболее распространенным сегодня оценочным показателем, а также в качестве альтернативных моделей оценки применять *индекс Херфинда-Хиримана, методику* О.П. Овчинниковой и Е.К. Самсоновой<sup>120</sup> и адаптацию *МСФО (IFRS) 8*.

Рассмотрение деятельности коммерческих банков и корпоративных структур с их участием как социально-экономических систем, связанных с макросредой, заставляет обратиться к *комплексной оценке их эффективности в виде динамического норматива с включением в него обоснованной системы показателей эффективности*. Оценка социально-экономической эффективности деятельности банка должна иметь некоторые ограничения, обусловленные спецификой банковской деятельности:

- Результаты оценки социально-экономической эффективности деятельности кредитной организации не заменяют стратегических решений, а скорее предоставляют информацию, полезную для их принятия.

- Для сравнения результатов оценки социально-экономической эффективности должна быть обеспечена сопоставимость условий.

- Принцип положительности и максимума эффекта. Предпочтение должно отдаваться такому способу управления структурой и таким решениям, которые обеспечивают наибольшее значение социально-экономического эффекта, т.е. разности между общественными выгодами и общественными издержками. При этом выгоды и издержки должны приниматься с учетом влияния внешних факторов.

- Учет фактора времени – изменение компонентов оценки во времени, временные лаги между предоставлением социально значимых финансовых продуктов или поступлением ресурсов и их возвратом, оплатой, разная реальная стоимость затрат на их предоставление и результатов их предоставления.

- Учет всех наиболее существенных последствий функционирования кредитной организации.

- Учет несовпадения интересов различных участников корпоративных отношений в деятельности банка. Поэтому, исходя из принятой в стране концепции корпоративного управления, при оценке социально-экономической эффективности могут устанавливаться приоритеты распределения результата между различными группами участников корпоративных отношений.

---

<sup>120</sup> Самсонова Е.К. Формирование и регулирование конкурентной среды на рынке банковских услуг: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – Орел, 2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: < [www.ostu.ru/upk/avtoreferat/samsonova.doc](http://www.ostu.ru/upk/avtoreferat/samsonova.doc) >

- Учет влияния инфляции и изменения ставки стоимости собственного капитала<sup>121</sup> банка, призванный устранять искажения, обусловленные изменениями на рынке, налогами, наличием и оптимальностью использования ресурсов и т.д.

- Учет влияния неопределенности и рисков в банковской деятельности.

Определение социально-экономической эффективности может осуществляться в ходе анализа, оценки и мониторинга деятельности банка и всей его корпоративной структуры. Целью **анализа** является всестороннее и комплексное изучение компонентов социально-экономической эффективности функционирования кредитной организаций, что обуславливает сравнительную сложность аналитического блока показателей.

В рамках **оценки** необходимо получить **однозначно трактуемые** значения компонентов оценки социально-экономической эффективности, которые помогли бы принять обоснованные управленческие решения. **Мониторинг** показателей должен проводиться систематически и регулярно для выявления их отклонений от плановых, нормативных и снижения эффекта проводимых программ. Для обеспечения реального мониторинга его процедуры должны быть просты и должны обеспечивать достоверность результатов, а отслеживаться в его рамках должны лишь наиболее значимые, сигнальные показатели, отличающиеся легкостью обобщения и максимальной репрезентативностью.

Итак, совокупность показателей для оценки социально-экономической эффективности банка и его корпоративной структуры должна обеспечить оценку статического результата и его изменений во времени за сопоставимые периоды. Выбор и обоснование показателей социально-экономической эффективности основывается на следующих требованиях<sup>122</sup>:

- комплексность оценки, т.е. стремление учесть все возможные социально-экономические результаты;

---

<sup>121</sup> Один из альтернативных методов определения экономической эффективности работы банка – через величину свободного денежного потока и дисконтирование его по ставке стоимости собственного капитала. Он был предложен Коуплендом, Коллером и Маррином для оценки стоимости компании, строится на базе «DCF фирмы», где DCF – дисконтированный денежный поток. В ходе вычислений устанавливается денежный поток от операций после уплаты налогов, затем он дисконтируется по средневзвешенной стоимости капитала, необходимого для генерирования стоимости компании; наконец, вычитается рыночная стоимость долгов и достигается искомый результат – стоимость собственного капитала. Математически оба метода равнозначны.

<sup>122</sup> Адаптация требований, разработанных в исследовании: Смирных С.Н. Социально-экономическая эффективность деятельности предприятий государственного сектора экономики: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2007 (из фондов Российской государственной библиотеки).

- простота и репрезентативность показателей, которые наиболее полно должны отражать исследуемое явление, быть простыми в расчете и анализе;

- отсутствие дублирования показателей (система оценок должна быть сбалансирована по спектру анализируемых результатов деятельности банка при минимуме рассчитываемых показателей);

- возможность практического определения на основе имеющихся источников информации.

Для разработки полноценной системы показателей для оценки социально-экономической эффективности деятельности банка как корпорации важно следующее<sup>123</sup>:

1) наличие в системе рамочных (специальных) показателей деятельности, указывающих на особые условия функционирования кредитной организации;

2) учет показателей доходов и расходов, характеризующих непосредственные результаты осуществления банковской деятельности;

3) наличие показателей конечных результатов деятельности, отражающих степень выполнения кредитной организацией и ее корпоративной структурой поставленных перед ними задач с точки зрения влияния на общественное благосостояние.

Предлагаемая система показателей для оценки социально-экономической эффективности деятельности банковских корпораций с государственным участием в капитале основана на использовании финансовой, кадровой и внутренней отчетности подразделений банков (Приложение 3). Она может быть использована полностью для рейтинговой оценки социально-экономической эффективности банка с госучастием, а также для гармоничного выбора критериев при оценке (аудите) социально-экономической эффективности банка. Такую оценку в рамках публичного рейтинга или аудита мы рекомендуем проводить для банков, где государство является собственником, именно для стимулирования повышения корпоративной социальной ответственности этих кредитных организаций, а также для повышения прозрачности их деятельности. В выборе между публичным рейтингом и аудитом, на наш взгляд, следует руководствоваться формирующейся национальной моделью корпоративного управления. И несмотря на то что идея публичного рейтинга социально-экономической эффективности банков с государственным участием в капитале представляется очень привлекательной, исходя из тяготения к германской (континентальной) модели, описанной в главе 1, для России бо-

---

<sup>123</sup> По рекомендациям: Разработка сбалансированной системы показателей: Практическое руководство / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.

лее приемлем вариант аудита социально-экономической эффективности таких кредитных организаций.

Независимо от выбора инструмента контроля мы предлагаем проводить оценку через расчет динамического показателя (норматива) социально-экономической эффективности деятельности банка. *Метод формирования динамического параметра (нормативной системы показателей) на основе системного подхода* позволяет отразить важнейшие социальные и экономические аспекты деятельности банковской корпорации с госучастием в капитале. Он может быть основан на традиционных показателях деятельности банка – финансовых, маркетинговых, административных и показателях качества корпоративного управления, которые дают комплексную информацию для оценки социально-экономической эффективности банка. Выбор этих показателей целесообразно проводить исходя из предлагаемой системы показателей анализа, оценки и мониторинга (см. Приложение 3).

С целью формирования динамического параметра все указанные процессы могут быть условно разделены на три группы<sup>124</sup>:

- *исходные процессы*, которые характеризуют вход социально-экономической системы, включая ресурсное обеспечение и т.п.;
- *промежуточные процессы*, которые характеризуют условия функционирования организации, т. е. представляют собой преобразование входных параметров системы;
- *замыкающие процессы*, которые характеризуют выход системы и непосредственно вытекают из миссии и функций организации.

Для оценки функционирования кредитной организации необходимо оценить режим ее деятельности. «В зависимости от требований, предъявляемых к разнообразию результатов деятельности, складывается представление о наилучшем (эталонном) режиме работы, при этом тактические режимы работы организации оцениваются по сравнению с эталоном»<sup>125</sup>.

«Представление об эталонном режиме работы организации можно получить, установив наилучшее соотношение динамических характеристик показателей. В эталонном режиме показатели, выражающие результаты, должны иметь рост более высокий, чем показатели, оценивающие внутренние условия деятельности организации. В то же время любой показатель второй группы в условиях образцового режима должен расти быстрее любого из показателей третьего набора характеристик. Так теоретическая модель динамики разнообразий превращается в *нормативное усло-*

<sup>124</sup> Разработка сбалансированной системы показателей: Практическое руководство / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.

<sup>125</sup> Рассказов С.В., Рассказова А.Н. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании/ Финансовый менеджмент. – 2002. – № 3.

вие движения выделенных характеристик, контролирующих режим работы»<sup>126</sup>.

В отличие от информационной системы показателей, динамический параметр должен помогать оценивать качество функционирования и развития организации. Поэтому в работе с ним оперируют *порядком* темпов роста, выраженным их рангами, тогда как информационная система – это совокупность *уровней* и *темпов роста* предложенных показателей. Основной идеей динамического параметра является то, что всегда есть строгий порядок, в котором учитываемые при его расчете показатели должны изменяться друг за другом, чтобы режим работы банка с государственным участием в капитале в наибольшей степени способствовал максимизации ее социально-экономической эффективности<sup>127</sup>.

Работа прибыльного банка, не испытывающего хозяйственных проблем, должна характеризоваться следующими условиями (формула 2.1), т.е. нормативным режимом функционирования:

$$R_{\text{вход}} < R_{\text{усл}} < R_{\text{рез}}, \quad (2.1)$$

где  $R_{\text{вход}}$  – разнообразие входа;

$R_{\text{усл}}$  – разнообразие условий;

$R_{\text{рез}}$  – разнообразие выходов.

Алгоритм построения динамического показателя подробно описан в работе И.М. Сыроежина<sup>128</sup>, он подходит и банкам. Итак, для построения динамического показателя с целью оценки социально-экономической эффективности деятельности необходимо:

1) рассмотреть весь набор имеющихся в банке отчетных, статистических и расчетных показателей;

2) выявить в этом наборе наиболее информативные показатели, движение которых отражало бы наиболее четко очерченный круг параметров с минимальным шансом на двойственность интерпретации;

3) выявленные параметры необходимо связать с динамикой результатов, учтенных в теоретической модели работы организации;

4) установить отношение роста этих величин, моделируя наиболее результативный (эталонный) режим работы;

<sup>126</sup> Тонких А.С. Новые технологии финансового анализа и корпоративного управления в свободном доступе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <[http://www.cfin.ru/management/finance/modeling\\_of\\_effective\\_management.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/modeling_of_effective_management.shtml)>

<sup>127</sup> О подходе к сравнению режимов работы организации на примере промышленного предприятия см.: Сыроежин И.М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества. – М.: Экономика, 1980. – С. 74-92.

<sup>128</sup> Сыроежин И.М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества. – М.: Экономика, 1980. – С. 110-130.

5) построить алгоритм оценки действительного режима работы в сравнении с эталонным;

6) разработать механизм планирования и мотивации исполнителей, привязанный к оценкам режима деятельности организации.

В нашем случае удобно то, что метод ранговой оценки эффективности является основой методики построения динамического показателя (норматива). В методике, описанной там же, определены требования к отбору этих показателей для формирования динамического норматива и порядок установления их приоритетов, которые отражены в следующем:

1. В динамический норматив не включаются производные показатели, т.е. показатели, которые рассчитываются как производные или являются частными от других показателей.

2. Набор показателей оценивается по их воздействию на значение управляемой переменной, ее ускорение.

3. Показатели, для которых периодичность учета больше, чем интервал регулирования режима, исключаются из дальнейшего анализа.

4. В динамический норматив могут входить самые разнообразные показатели, как натуральные, так и стоимостные, так как фиксируется их относительная величина – темп роста.

5. Динамический норматив является динамичной системой: с учетом требований изменяющихся приоритетов можно менять и системы показателей.

Мы используем закономерности роста экономической эффективности для определения приоритетов показателей. Общеизвестно, что эффективность деятельности достигается при условии, что темп роста прибыли опережает темп роста всех остальных экономических показателей. Затем, исходя из необходимости роста эффективности труда, рост доходов банка должен опережать рост ассортимента, а последний – рост среднесписочной численности персонала и т.д. Поэтому ранг прибыли будет старше ранга роста ассортимента, который будет старше ранга показателя численности работающих. Рост фонда заработной платы также должен опережать рост численности служащих банка, чтобы обеспечить рост средней заработной платы как показателя улучшения благосостояния.

Таким образом, в рассмотренном примере нормативная система (динамический норматив) может быть представлена следующим образом:

- 1) чистая прибыль;
- 2) объем ассортимента банковских продуктов;
- 3) фонд заработной платы;
- 4) численность персонала.



Таким образом, мы заложили условие выполнения экономической эффективности, когда фактические значения роста показателей соотносятся в порядке их значимости в динамическом нормативе. В этом случае задача численной оценки эффективности сводится к оценке соотношений между оптимальной и фактической величинами роста показателей, вошедших в динамический норматив.

Для отличия фактических рангов от нормативных используются коэффициенты Спирмена и Кендалла<sup>129</sup>. Оценкой эффективности является оценка по коэффициенту корреляции Кендалла фактического и нормативного упорядочения (формула 2.2), расчет которого основан на инверсиях (отклонениях) тактических рангов показателей:

$$\mathcal{E} = 1 - \frac{4 \sum_{i=1}^{n-1} m_i}{n(n-1)}, \quad (2.2)$$

где  $m$  – число инверсий для  $i$ -го показателя;

$n$  – число показателей, включенных в динамический норматив.

Соответствие между фактическими и нормативными темпами роста выбранных социально-экономических показателей должно быть установлено более строго. Для этого оценивается соответствие места и ранга показателей, т.е. величины инверсий (отклонений). Таким образом, можно оценить качество деятельности организации на основании коэффициента корреляции Спирмена тактического и нормативного порядка движения избранных показателей (формула 2.3):

$$K = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n y_i^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (2.3)$$

где  $y_i = i - x_i$ ,  $i = 1, 2, 3 \dots$  – разность между рангом и местом  $i$ -го показателя.

Оптимальным значением данных коэффициентов является 1, так как в этом случае нет отклонения по фактическим рангам от нормативных.

Объединение этих двух оценок в одну на основе средней геометрической дает значение социально-экономической эффективности деятельности банка (формула 2.4):

<sup>129</sup> По материалам: Методы изучения связи явлений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://ptsukanov.narod.ru/methods/sv.html>>

$$R = \sqrt{\text{ЭК}} \quad (2.4)$$

Такой динамический показатель (норматив) позволяет провести комплексную оценку социально-экономической эффективности банка. Методика расчета этого интегрального показателя (R) позволяет учесть и конечные социально-экономические результаты, и промежуточные показатели деятельности банка, затраты в виде стоимости основных средств и численности работников.

Для банков с государственным участием в капитале, образованных в форме акционерного общества, для которых мы рекомендуем применять норматив, он может выглядеть следующим образом:

- 1) чистая прибыль;
- 2) соотношение среднерыночных процентных ставок по кредитам и фактических ставок банка;
- 3) соотношение среднерыночных процентных ставок по депозитам и фактических ставок банка;
- 4) количество банковских продуктов, относимых к «социально значимым благам»;
- 5) стоимость активов;
- 6) резерв на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности;
- 7) размер капитала банка;
- 8) фонд заработной платы;
- 9) размер платежей банка в бюджет;
- 10) численность персонала;
- 11) показатель качества корпоративного управления.

Безусловно, показатели могут быть изменены, число их может быть иным, в зависимости от доступности информации для исследователя и целей. Так, для формирования рейтинговой системы показателей рекомендовано расширить их набор из предложенной системы. Для проведения аудита это может быть индивидуально сформированный динамический норматив для каждого банка.

Нам удалось последовательно рассчитать показатели социально-экономической эффективности Кендалла и Спирмана, а также оценить динамический норматив, построенный по предлагаемым показателям<sup>130</sup>. В исследование вошло 11 банков с государственным участием в капита-

---

<sup>130</sup> Показателя качества корпоративного управления при расчете динамического норматива в исследовании нам получить не удалось. Представленные результаты исследования социально-экономической эффективности банков с госучастием в капитале основаны на построении динамического норматива по 10 из указанных показателей.

ле<sup>131</sup>. Расчет проводился по данным годовой отчетности за 2007-2009<sup>132</sup> гг. Так как исследуемый временной интервал совпал с периодом мирового финансового кризиса, результаты исследования не могли вызывать завышенных ожиданий. Одновременно некоторые показатели могут быть полезны для дальнейшего изучения динамики изменения социально-экономической эффективности банковских корпораций с государственным участием в капитале.

Напомним, что оптимальной величиной всех анализируемых коэффициентов и динамического норматива является 1. Коэффициент корреляции Кендалла основан на отклонениях фактических рангов показателей от нормативных и характеризует их корреляцию. По итогам деятельности за 2008 г. значение этого показателя у большинства выбранных банков было в диапазоне 0,6-0,7 (рис.12), что нельзя признать очень хорошим результатом с позиции социально-экономической эффективности, но при этом мы наблюдаем высокую степень единообразия результатов у большинства банков, за исключением Рускобанка и Связь-банка, которые в этот период имели серьезные проблемы. Безусловным лидером по социально-экономической эффективности в 2008 г. стал Сбербанк России, который показал позитивные изменения ряда своих финансовых показателей.

2009 г. стал годом отражения влияния финансового кризиса на социально-экономическую эффективность банков с госучастием: список банков сократился до 10, максимальная величина коэффициента Кендалла снизилась до 0,64, диапазон его изменения в группе расширился до 0,56-0,64. Все это характеризует изменения как негативные. Следует отметить резкое ухудшение показателя у таких банков, как Сбербанк России, группа ВТБ и Россельхозбанк, что было связано с их более скромными финансовыми результатами. Одновременно надо отметить позитивные изменения у этих банков в показателе «Количество банковских продуктов, относимых к социально значимым благам». Но ухудшение экономических параметров и несоответствие фактических рангов их изменения с эталонными не позволили улучшить коэффициент Кендалла.

Отдельно выделяется положительная динамика изменения показателя Связь-банка, что объясняется качественным изменением параметров отчетности благодаря усилению государственного контроля управления этим банком и небольшим приростом количества социально значимых услуг.

---

<sup>131</sup> 11 банков с государственным участием в капитале из коммерческих банков с разной структурой собственности, выборка которых обоснованна в главе 1.

<sup>132</sup> Исследование проводилось в первом полугодии 2011 г.

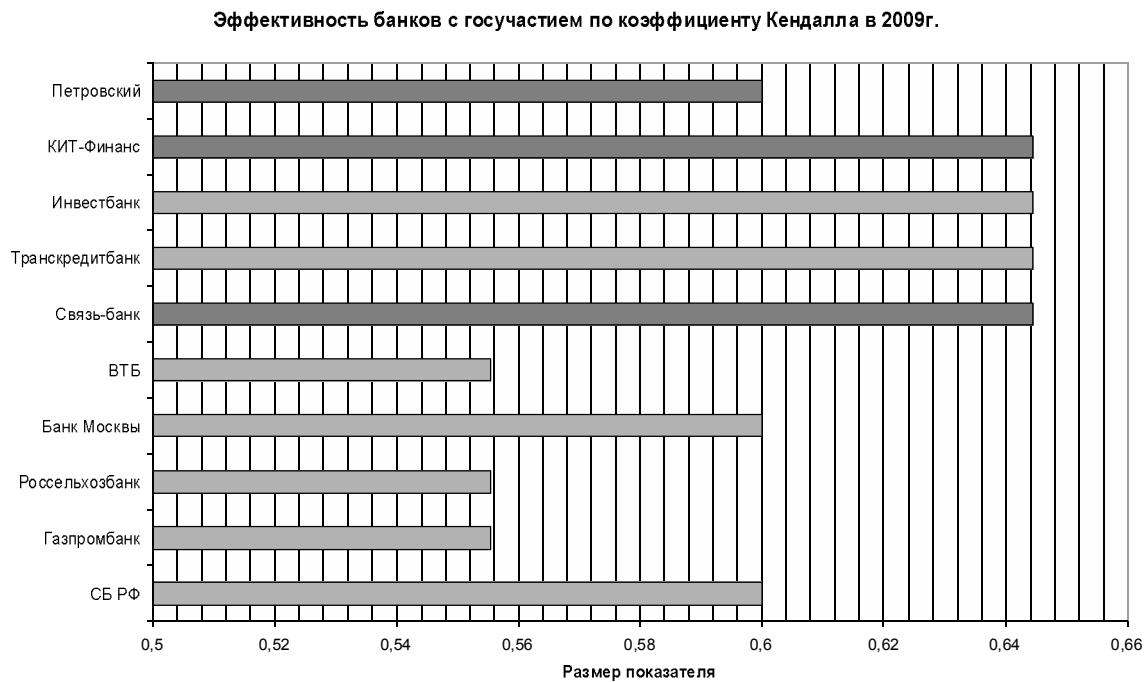
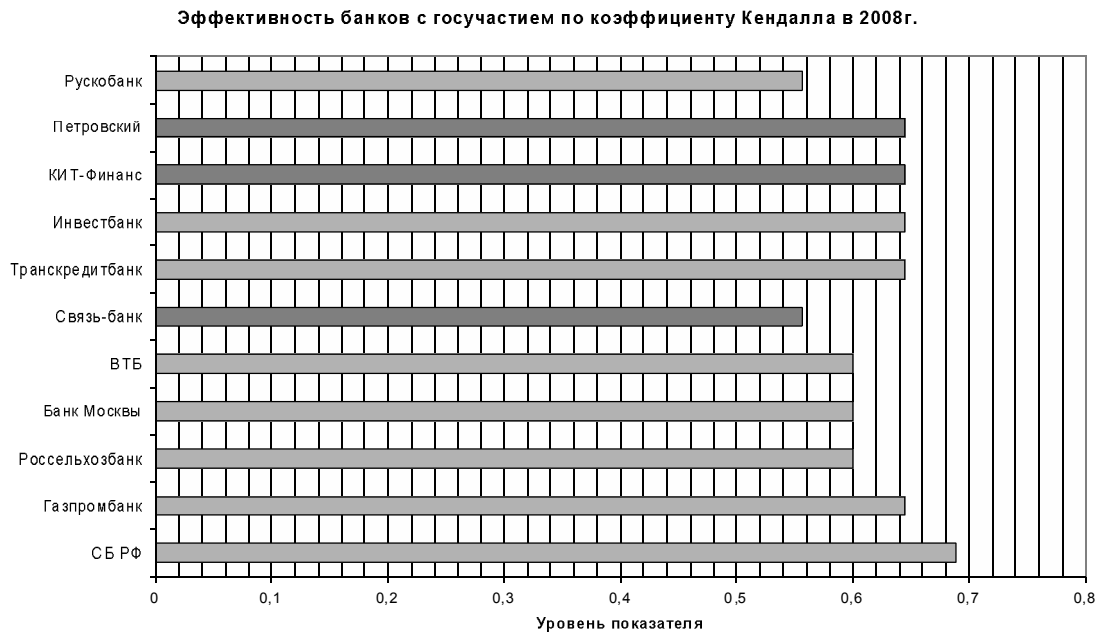
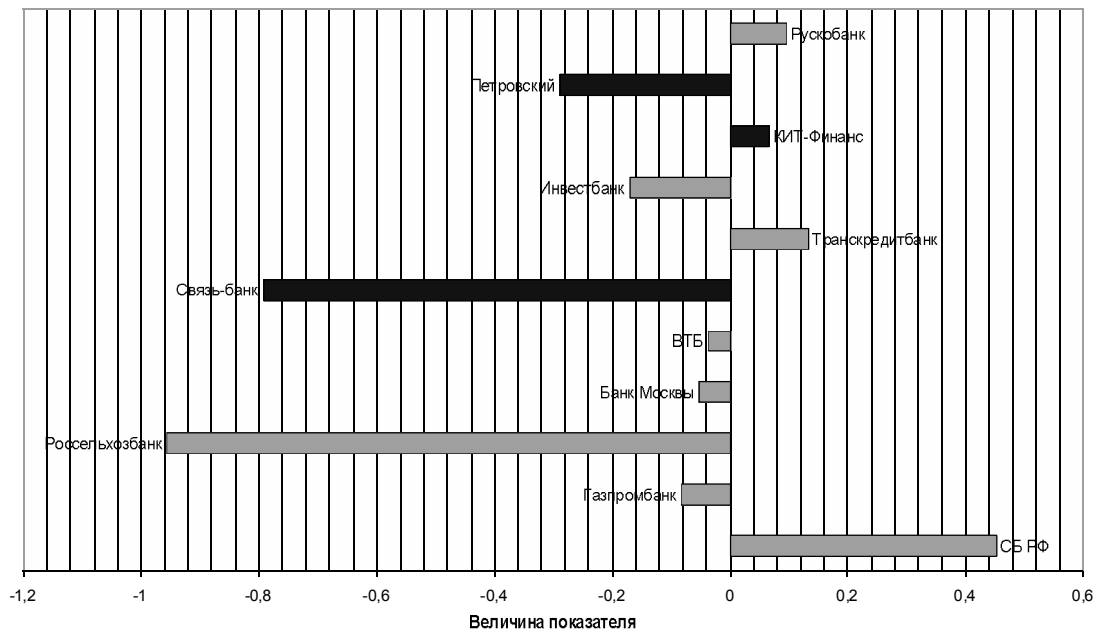


Рис. 12. Оценка эффективности 11 банков с государственным участием в капитале по коэффициенту Кендалла в 2008-2009 гг.

Для более строгого определения соответствия между фактическими и нормативными темпами роста социально-экономических показателей у выбранных банков с государственным участием в капитале было оценено соответствие места и ранга показателей, т.е. величины их отклонений, через расчет коэффициента Спирмана (рис. 13). Это позволит оценить качество деятельности банка.

Эффективность банков с госучастием по коэффициенту Спирмана в 2008г.



Социально-экономическая эффективность банков с госучастием по коэффициенту Спирмана в 2009г.

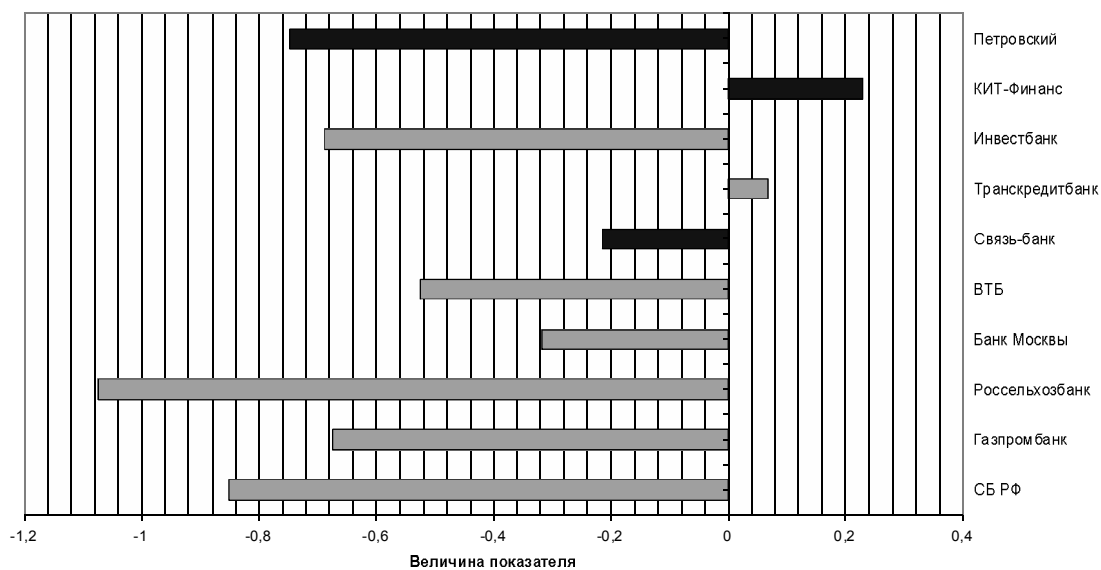


Рис. 13. Оценка эффективности 11 банков с государственным участием в капитале по коэффициенту Спирмана в 2008-2009 гг.

Коэффициент Спирмана помогает оценить приближение качества изменения показателей к идеальному, обеспечиваемое за счет уровня управления банком. В нашем случае в понятие управления входит финансовое (в большей степени), административное управление, включая кадровое, и маркетинг (в наименьшей степени). Корпоративное управление учесть не удалось из-за недоступности информации.

Как можно судить по диаграммам (рис. 13), качество управления в выбранных банках не способствует гармоничным позитивным изменениям показателей социально-экономической эффективности банков. У 7 из 11 банков в 2008 г. и 8 из 10 в 2009 г. коэффициент Спирмана отрицателен. Это говорит о факте и степени отклонения почти каждого показателя от своего «эталонного» места.

В этой части анализа за 2008-2009 гг. положительно выделяются лишь Транскредитбанк и КИТ-Финанс. Для последнего это именно эффект от мероприятий, процедур по оздоровлению, что позволило добиться сбалансированности изменения показателей и приближения к эталонным рангам. Однако улучшения абсолютной величины показателей за эти периоды не последовало. Транскредитбанк, наоборот, в 2009 г. отличился качественным улучшением финансового менеджмента, что привело в лучшее состояние как ранги, так и сами анализируемые показатели.

В последней части анализа попытаемся провести комплексную оценку социально-экономической эффективности банков через динамический показатель, чтобы учесть конечные социально-экономические результаты и промежуточные показатели деятельности банка, затраты в виде стоимости основных средств и численности работников.

Как можно заметить на рисунке 14, диапазон изменения динамического норматива у выбранных банков как в 2008 г., так и в 2009 г. достаточно большой: от 0,15 до 0,76 в 2008 г. и от 0,21 до 0,77 в 2009 г. Такой большой разрыв плохо влияет на эффективность банковской системы, т.к. говорит об отсутствии единой тенденции в развитии банков. А так как преобладающими факторами в полученной системе оценки остаются экономические, это может стать сигналом дальнейшего исчезновения некоторых банков с рынка.

В анализе посредством предлагаемого метода расчета динамического норматива удалось, на наш взгляд, отразить баланс изменения социальных и экономических показателей у Россельхозбанка и Сбербанка России. Так, у обоих банков в значении динамического норматива ухудшение финансовых показателей компенсировалось ростом в 2009 г. социальных параметров. В результате динамический норматив показал рост.

Одновременно улучшение социально-экономической оценки ВТБ и Газпромбанка обусловлено исключительно отложенными в 2008 г. платежами в бюджет и ростом капитала.

Одновременно динамический норматив не оправдал себя в качестве объективного показателя при оценке проблемных банков, находящихся в процессе санации. Это банки Петровский, КИТ-Финанс и Связь-банк. С одной стороны, мы наблюдаем ухудшение динамического норматива у Связь-банка в 2009 г., по сравнению с 2008 г. Однако абсолютные показа-

тели отчетности и коэффициенты Кендалла и Спирмана говорят об обратном. В то же время у банка КИТ-Финанс по отчетности за эти периоды идет некоторое ухудшение, а динамический норматив вырос.

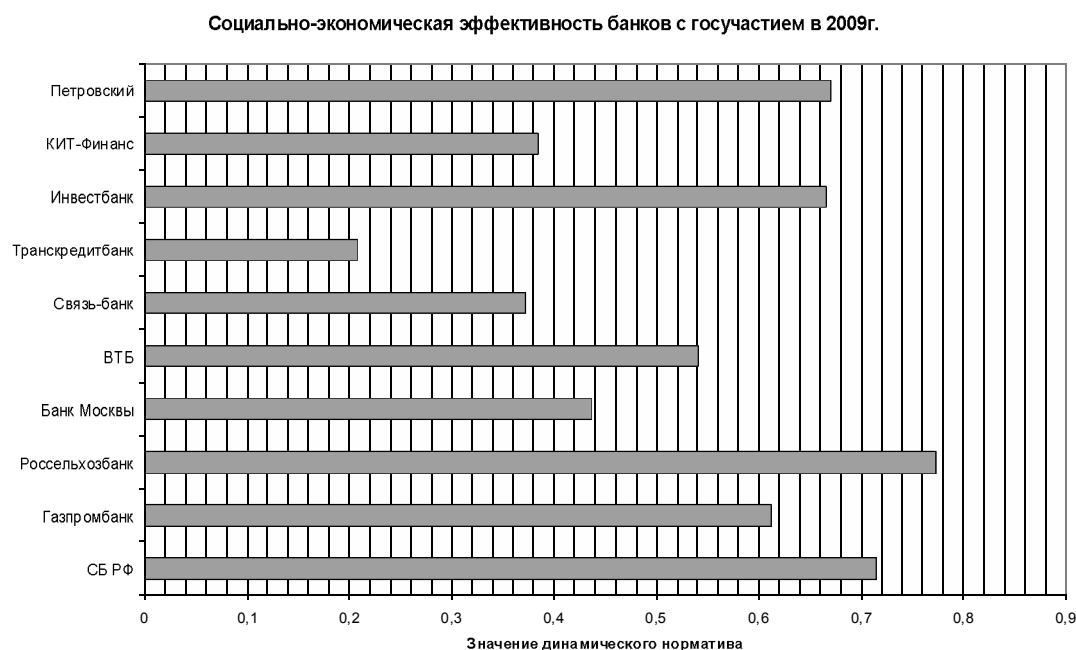
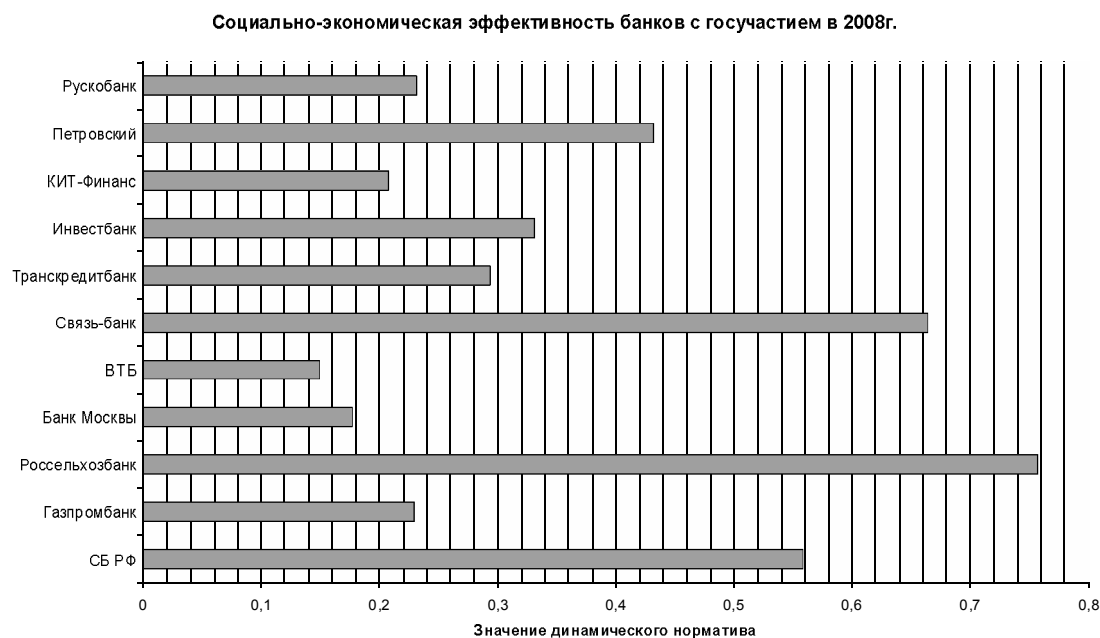


Рис. 14. Оценка эффективности 11 банков с государственным участием в капитале через показатель динамического норматива в 2008-2009 гг.

Таким образом, можно заключить, что общий уровень социально-экономической эффективности исследованных банков с госучастием в капитале не может быть признан удовлетворительным в исследованном пе-

риоде. Исследование социально-экономической эффективности банков с государственным участием в капитале и разработка специального показателя для ее оценки – динамического норматива – позволили сформулировать ключевые требования к анализу социально-экономической эффективности банков с государственным участием в капитале, а также дать практические рекомендации по его применению.

Ключевые требования к формированию динамического показателя социально-экономической эффективности деятельности банка, по нашему мнению, таковы:

- в выборку анализируемых банков не должны включаться банки, проходящие процедуру санации, т.к. последняя обеспечивает искусственное императивное изменение финансовых показателей (увеличение капитала, изменение численности персонала и т.д.), что лишает результат расчета динамического норматива объективности;

- динамический показатель (норматив) должен быть *единым для всех* сравниваемых банков *в сопоставимых периодах* времени, что обеспечивает сопоставимость результатов оценки разных банков;

- сведение социально-экономической эффективности к одному интегральному показателю не должно проходить за счет подмены структурного отображения объемным;

- измерение показателя не является самоцелью, но должно служить для улучшения работы банка, т.е. на его основе должна быть выработана система планирования и разработана система мотивации, привязанная к результатам анализа социально-экономической эффективности банка.

В качестве направлений практического использования предложенного инструментария оценки социально-экономической эффективности банков можно отметить следующие.

Во-первых, данный подход имеет смысл использовать для комплексной оценки социально-экономической эффективности и динамики развития банков с государственным участием в капитале, а также банков, участвующих в государственных программах в рамках национальных проектов.

Во-вторых, нормативная система показателей практически позволяет разрабатывать дифференцированный подход к оценке деятельности различных типов банков: с государственным участием в капитале или без такового (т.е. просто участвующих в госпрограммах), банков федерального масштаба и региональных банков.

В-третьих, она может быть основой для разработки плановых показателей развития банковского сектора Санкт-Петербурга, так как заложенный принцип эталонного режима функционирования позволяет обос-



новать различные темпы роста отдельных показателей деятельности исследуемых банков.

В-четвертых, интегральная оценка результативности деятельности может рассматриваться в качестве одного из критериев выбора банков для участия в государственных программах, проводимых через банки.

Наконец, предложенный подход может служить основанием для выбора различных способов управления в самих банках с государственным участием в капитале. В частности, предложенная в исследовании система показателей анализа, оценки и мониторинга социально-экономической эффективности деятельности банков может служить основой для принятия управленческих решений.

### Глава 3. КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВСКИХ КОРПОРАЦИЙ В РОССИИ

#### 3.1. Институциональная адаптация системы корпоративного управления банковской корпорации

«Форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность участников, самостоятельный юридический статус и сосредоточение функций управления в руках профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму»<sup>133</sup> признается в современном мире корпорацией. Однако далеко не каждый банк, формально соответствующий перечисленным признакам, может быть справедливо отнесен к разряду корпораций. На первый план в этой проблеме выходит размер компании, ее положение в отрасли. «Успешно функционируя, корпорация достигает прочного положения в отрасли, накапливает значительные финансовые ресурсы, но темпы роста уже сильно зависят от состояния отрасли. Требуется диверсификация»<sup>134</sup>. Последнее позволяет сказать, что корпорация – это сложная коммерческая структура, которая часто представляет собой группу юридических лиц, взаимосвязанных посредством владения акциями (долями), переданными в руки профессиональных управляющих, работающих по найму, функциями управления ею. Исходя из традиционного определения коммерческого банка мы относим к кредитным организациям такую организацию, которая на основе специального разрешения центрального банка своей страны в совокупности может привлекать денежные средства физических и юридических лиц, размещать их от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности и осуществлять расчетные операции по поручению клиентов. В этом определении уже нашли отражение важные характеристики: любой коммерческий банк – это организация, краткосрочной целью которой является **максимизация прибыли, деятельность которой регулируется** государством. Кроме того, при управлении банковской корпорацией остро, в сбалансированном или латентном состоянии присутствует **конфликт интересов** заинтересованных сторон, к которым в первую очередь относят собственников и наемных менеджеров этого банка.

---

<sup>133</sup> Словарь по экономике и финансам: Служба тематических толковых словарей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.glossary.ru/>>

<sup>134</sup> Тонких А.С. Новые технологии финансового анализа и корпоративного управления в свободном доступе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <[http://www.cfin.ru/management/finance/modeling\\_of\\_effective\\_management.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/modeling_of_effective_management.shtml)>

Таким образом, можно заключить, что особым отличительным признаком банковской корпорации является государственное регулирование. Впрочем, современное мировое сообщество знает много примеров регулирования деятельности корпораций как финансовой, так и нефинансовой сфер. С позиции же экономического развития и стратегического управления банковская корпорация оказывается в условиях необходимости формирования корпоративной стратегии, ее мониторинга и корректировки. Такой проблемы нет у мелких банков.

Важно привести обоснование включения корпоративного управления в число элементов стратегического успеха банковской корпорации. Это обоснование базируется на ряде исследований. Так, в 2001 г. консалтинговое агентство McKinsey провело исследование 188 компаний, работающих на рынках шести стран с развивающейся экономикой: Индии, Южной Кореи, Малайзии, Мексики, Тайваня и Турции. Была выдвинута гипотеза о прямой связи между уровнем корпоративного управления и капитализацией компании, которая подтвердилась. Результат имел уровень статистической значимости, равный 95%. Компании, которым был присвоен более высокий рейтинг корпоративного управления, характеризовались и более высоким отношением рыночной цены акции к балансовой стоимости ее активов (price-to-book ratio)<sup>135</sup>.

Российский институт директоров (РИД) в июне – сентябре 2003 г. провел исследование<sup>136</sup>, в котором анализировалась динамика цен акций компаний с самыми высокими и низкими показателями раскрытия информации о практике корпоративного управления. Результаты подтвердили наличие «определенной положительной корреляции между уровнем корпоративного управления и динамикой цен на акции компаний на ведущих российских биржах»<sup>137</sup>. Однако там же отмечается, что вывод в наибольшей степени применим лишь к небольшой группе акций (10-12 компаний), прежде всего так называемым «голубым фишкам».

Безусловный интерес представляет для нас исследование Р.А. Цой<sup>138</sup>, которая разработала новый подход к оценке влияния качества корпоративного управления на рыночную стоимость компаний. Предлагаемая модель такова (формула 3.1):

<sup>135</sup> Кумз П., Уотсон М., Кампос К., Ньюэлл Р., Уилсон Г. Цена корпоративного управления // Вестник McKinsey. – 2003. – № 1.

<sup>136</sup> Информация об исследовании размещена по адресу в Интернет: <[http://www.rid.ru/uploads/db2rile\\_ru/Final%20document.pdf](http://www.rid.ru/uploads/db2rile_ru/Final%20document.pdf)>

<sup>137</sup> «Раскрытие российскими АО информации о практике своего корпоративного управления и соблюдение рекомендаций Кодекса корпоративного поведения»: <[http://www.rid.ru/uploads/db2rile\\_ru/Final%20document.pdf](http://www.rid.ru/uploads/db2rile_ru/Final%20document.pdf)>

<sup>138</sup> Цой Р.А. Оценка рыночной стоимости российских промышленных компаний с учетом влияния корпоративного управления: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – М.: РГБ, 2007 (из фондов Российской государственной библиотеки).

$$\begin{aligned} \text{LN\_MC} = & C(1) \times \text{LN\_PA} + C(2) \times \text{PROFIT} + C(3) \times \text{FIXL\_OWN} + \dots \\ & + C(4) \times \text{RCG} + C(5) \times \text{LN\_RTS} + C(6), \end{aligned} \quad (3.1)$$

где LN\_MC – логарифм рыночной стоимости компании;

LN\_PA – логарифм величины чистых активов;

PROFIT – рентабельность продаж;

FIXL\_OWN – коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств;

RCG – рейтинг корпоративного управления;

LN\_RTS – логарифм индекса РТС.

«Указанная оригинальная методика оценки влияния основных финансовых показателей, индекса РТС и корпоративного управления на формирование рыночной стоимости компаний позволила рассчитать многофакторные модели, имеющие высокую степень достоверности результатов (коэффициент детерминации 0,95-0,98)»<sup>139</sup>.

Результаты перечисленных исследований, несмотря на наличие неточностей, подтверждают влияние качества корпоративного управления на рыночную стоимость компании. Это говорит о том, что корпоративное управление – это фактор стратегического успеха компании. И банки здесь не исключение. Более того, по причине повышенных рисков банки обладают отраслевой особенностью, которая должна отразиться на большем влиянии фактора корпоративного управления на стратегию банка. К сожалению, из-за присвоения рейтингов корпоративного управления очень небольшому количеству российских банков пока этого не проверить. Не дает результата и изучение западных исследований, которые не проводили подобного анализа исключительно среди банков, а приравнивали их к прочим компаниям.

Вопрос определения места корпоративного управления банком в рамках его деятельности сегодня приобретает особое значение. Так, по мнению М.А. Помориной, корпоративное управление – это структура, которую «необходимо ввести в финансовую структуру банка. Данный подход позволит выделить воздействия корпоративного управления на стоимость банка. ЦФО<sup>140</sup> банка не могут влиять на связанные с акционерами и высшим менеджментом затраты и последствия их политических решений. Поэтому вряд ли они должны нести ответственность за эти расходы в системе мотивации банка. Однако одновременно они не могут присвоить себе и ту прибыль, которая получена за счет использования капитала акционеров, а также их связей, позволяющих привлечь в банк на выгодных усло-

<sup>139</sup> Цой Р.А. Оценка рыночной стоимости российских промышленных компаний с учетом влияния корпоративного управления: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – М.: РГБ, 2007 (из фондов Российской государственной библиотеки). – С. 138.

<sup>140</sup> ЦФО – сокращение, аббревиатура от словосочетания «центры финансовой ответственности» (прим. М.Н. Конягиной).

виях определенные активы и клиентов»<sup>141</sup>. Соглашаясь с подходом к распределению ответственности, к влиянию на акционерную стоимость и влиянию акционерного капитала на результаты деятельности банка, мы предлагаем выделять корпоративное управление в отдельную плоскость, систему регулирования отношений банка. С целью определения места корпоративного управления в стратегическом управлении банком было проведено сопоставление основных элементов теории стратегического управления коммерческим банком (Приложение 2), что позволило подтвердить взаимосвязь элементов управления деятельностью коммерческого банка. Она проявляется, в частности, в долгосрочных целях, которые соответствуют стратегическим, а также в методах.



Рис. 15. Взаимосвязь стратегических элементов развития банка

Последнее свидетельствует о взаимозависимости элементов и опять же о единстве конечной стратегической цели развития банка (рис. 15). Так, особенности концепции и принятой модели корпоративного управле-

<sup>141</sup> Поморина М.А. Концепция финансового управления в системе стратегического менеджмента банка: Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.10. – М.: Государственный университет управления, 2009. – С. 90.

ния на национальном уровне определяют приоритет интересов во внутри-банковской корпоративной среде, что влияет на административное управление в части жесткости регулирования, формирования системы стимулирования и прочих внутренних факторов. Банковский маркетинг через исследования рынка и анализ внутренней среды, который проводится также и с позиции административного управления, определяет направление развития банка и целевые рыночные сегменты, а также маркетинговые методы для его завоевания. Финансовый менеджмент проводит планирование, определяет и использует конкретный инструментарий, контролирует и регулирует финансовые процессы.

Когда мы рассматриваем место корпоративного управления в стратегическом менеджменте банковской корпорации, необходимо выделить отдельную область, в которой сосредоточены отношения между менеджментом компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами и которая работает на достижение цели, определенной в общей стратегии, а именно область корпоративного управления (рис. 16).

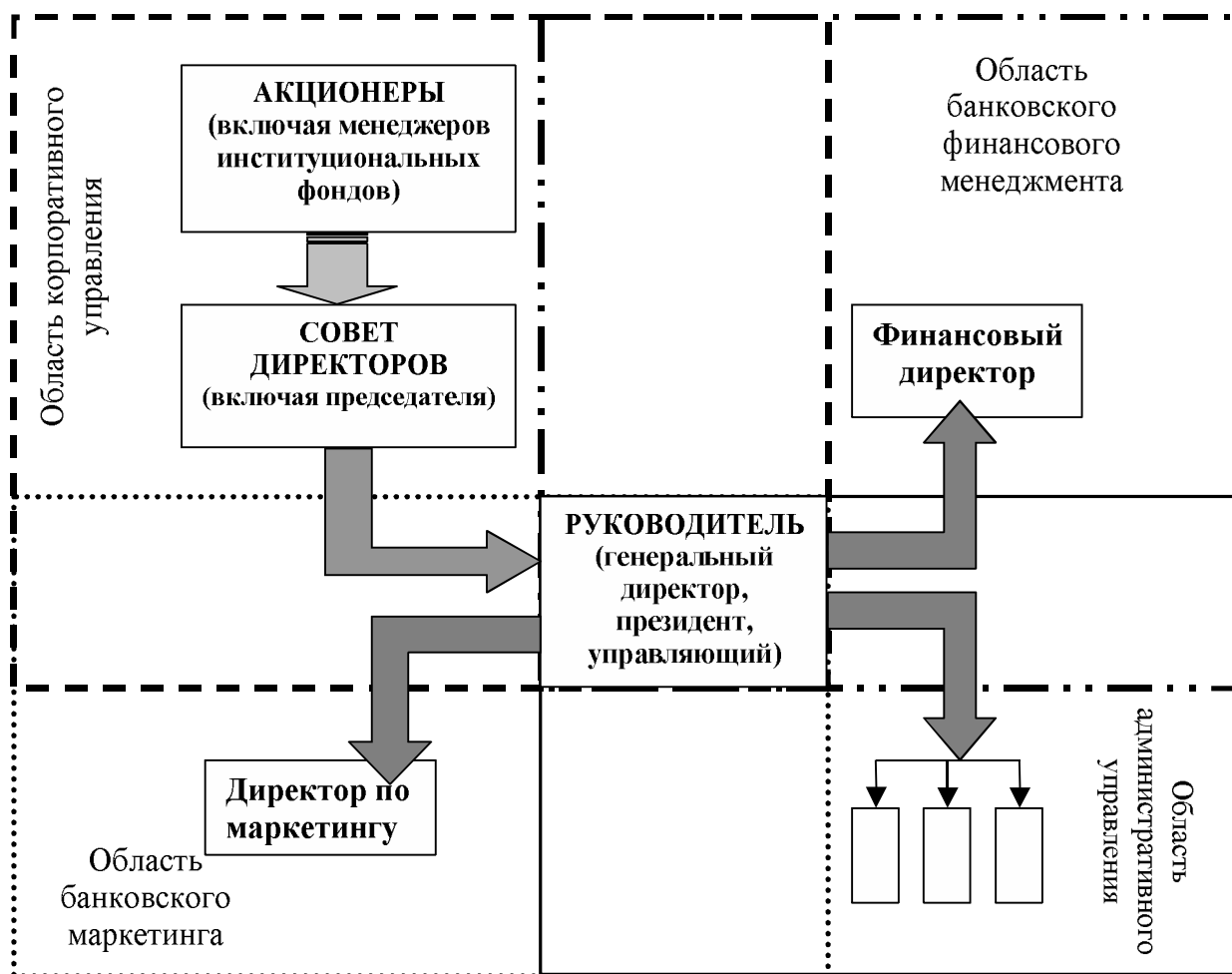


Рис. 16. Пересечение «плоскостей» элементов управления коммерческим банком

Можно проследить, что основные элементы, формирующие систему стратегического управления коммерческого банка, имеют свои специфические функциональные направления, они также пересекаются по определенным параметрам и в определенных «плоскостях». Так в большинстве случаев достигается единство методов и долгосрочных целей. Абстрактное изображение «границ» этих элементов позволяет увидеть центральную фигуру – субъект, осуществляющую координацию развития банка и обеспечивающую соответствие целей и методов финансового управления и маркетинга с корпоративной стратегией банка через систему административного управления, а также различие областей управления этих элементов.

Так как области корпоративного и финансового управления, маркетинга и административного управления, включая кадровое управление, отличаются друг от друга, соответственно субъект, объект, предмет, управления также не совпадают. При этом мы видим, что взаимосвязь проявляется в долгосрочных целях, которые соответствуют стратегическим, а также в методах. Последнее свидетельствует о взаимозависимости элементов и опять же о единстве стратегической цели. Так, особенность концепции и национальной модели корпоративного управления определяет приоритет интересов, что влияет на административное управление в части жесткости регулирования внутренней среды, формирования системы стимулирования и прочих внутренних факторов. Банковский маркетинг через исследования рынка и анализ внутренней среды, который проводится также и с позиции административного управления, определяет направление развития банка и целевые рыночные сегменты, а также маркетинговые методы для его завоевания. Финансовый менеджмент проводит планирование, определяет и использует конкретный инструментарий, контролирует и регулирует финансовые процессы. Это лишь некоторая часть того спектра взаимодействия, которое осуществляется при разработке и реализации корпоративной стратегии банка.

Распространенный подход к стратегическому планированию в банке заключается в завоевании большей доли рынка и наращивании прибыли. Он свойствен развивающимся экономикам, т.к. рынки таких стран полностью не освоены. Одновременно в западных источниках все более популярным становится подход, предполагающий сочетание бизнес-стратегии и корпоративной стратегии. «Бизнес-план фокусируется на продуктах и их ценах, выручке, расходах и других повседневных заботах. Корпоративное планирование, в свою очередь, связано с рынком, находящимся под корпоративным контролем. У компаний, занятых лишь в одной сфере деятельности, оба плана совпадают; фирмы, оказывающие широкий спектр финансовых услуг, – крупные банки или холдинговые компании – нужда-

ются в разработке двух типов стратегий. Компании всегда следует помнить о том, что какое-либо из направлений ее деятельности может быть поглощено; жертвой поглощения может стать и вся компания»<sup>142</sup>. Здесь опять мы отмечаем особое выделение корпоративной стратегии. При этом необходимо отметить, что во мнении Дж. Синки мл. преобладает прагматическое понимание корпоративной стратегии, характерное американцам, где на первый план выходят факторы корпоративного контроля, т.е. покупок и продаж компаний с однозначным приоритетом прагматических целей. Это обусловлено спецификой англо-американской модели корпоративного управления. Если мы придерживаемся европейского понимания этого термина, предполагающего увеличение стоимости компании в рамках осознания ее социальной ответственности и баланса постоянно конфликтующих интересов, то необходимо искать определенное сочетание прагматических и социальных приоритетов при формировании корпоративных структур.

Следовательно, формирование полноценной стратегии развития банковской корпорации возможно лишь при однозначно сформированной системе ее корпоративного управления, что позволит выстроить отправной стратегический элемент – корпоративную стратегию. В свою очередь, система корпоративного управления любого банка находится в прямой зависимости от внешней корпоративной среды и не может принципиально от нее отличаться или противоречить ее национальным особенностям в части допустимых механизмов решения агентской проблемы, устоев правовой среды и традиций взаимоотношений с собственниками, национальным особенностям контроля и управления, а также деятельности менеджеров. Поэтому, исходя из формирующейся национальной модели корпоративного управления, банковской корпорацией должна проводиться институциональная адаптация собственной системы корпоративного управления, бивариантный алгоритм которой схематично представлен на рисунке 21 (Приложение 6). Лишь после этого можно говорить о качественном подходе к формированию корпоративной стратегии банка.

### **3.2. Подходы к формированию корпоративной стратегии банков**

Традиционно в определение понятия «стратегия» закладываются способы применения средств и использования ресурсов, направленные на достижение некоей цели. В соответствии с определением основателя тео-

---

<sup>142</sup> Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 299.



рии стратегического менеджмента И. Ансоффа<sup>143</sup> стратегия – это *набор правил для принятия решения*, которыми экономический субъект руководствуется в своей деятельности. Словарь по экономике и финансам<sup>144</sup> предлагает два интересных для нас определения: стратегия организации и деловая стратегия. «Стратегия организации – взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к ее конкурентам. Стратегия организации – по существу – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности». И «деловая стратегия – формулировка фирмой долгосрочных целей, планов и методов хозяйствования, объединяющих различные стороны производственной и сбытовой деятельности».

Как показал анализ литературы по стратегическому управлению, большая часть авторов предпочитают говорить о стратегии корпорации, не применяя словосочетание «корпоративная стратегия». Одним из немногих авторов, давших свое определение, стал Дж. Синки, который под корпоративной стратегией понимает «планирование, связанное с установлением контроля над корпорацией и возможными поглощениями»<sup>145</sup>. По его мнению, «корпоративная стратегия определяет, каким образом компания может повысить стоимость существующих видов деятельности и создавать новые, способные увеличить прибыль»<sup>146</sup>. Подобных подходов придерживается ряд авторов, что, несмотря на отсутствие определения, четко прослеживается в их работах. При этом они предпочитают говорить о стратегии банка в целом. Для них характерно понимание банка как корпорации, находящейся в отношениях с разными заинтересованными сторонами, которые представлены физическими лицами (акционеры, работники, менеджмент), юридическими лицами (акционеры, связанные и зависимые компании), обществом в широком его понимании и различными его институтами. Этот подход сегодня широко распространен в странах Северной Америки, Европы и Юго-Восточной Азии.

По мнению авторитетного для нас профессора банковского дела и финансов Дж. Синки мл., «общая корпоративная стратегия и стратегический план банка включают три базовых элемента: 1) бизнес-план; 2) принципы риск-менеджмента; 3) стратегии контроля и управления кор-

<sup>143</sup> Ансофф И. Экономика. – М., 1989.

<sup>144</sup> Словарь по экономике и финансам: Служба тематических толковых словарей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.glossary.ru/>>

<sup>145</sup> Синки, Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 990.

<sup>146</sup> Там же. – С. 325.

порацией в целом. Именно на этих элементах строится успешное управление риском и стоимостью. Банковский бизнес-план, будучи стратегией деятельности и конкурентной борьбы на рынке финансовых услуг, представляет собой традиционный метод стратегического планирования. Важнейшая роль в бизнес-плане отводится перечню необходимых клиентам продуктов и услуг и способам их ценообразования. Современное стратегическое планирование немыслимо и без установления принципов риск-менеджмента и тактики борьбы за контроль над корпорацией. Повышенное внимание к управлению риском отражает современное представление о сути банковского дела как о процессе измерения риска, принятия риска и управления риском. Цель банка – управлять стоимостью и риском путем наращивания продуктов и услуг, способных увеличить стоимость, и устранение или сокращение количества продуктов, снижающих стоимость. Поэтому понятие экономической добавленной стоимости особенно важно. Стратегии банка и его стратегическое планирование могут оцениваться с помощью понятия «индекс риска»<sup>147</sup>. Безусловно, мы соглашаемся с этими словами. Нам придется обращаться к управлению стоимостью и риском, т.к. корпоративные отношения и корпоративная стратегия банка напрямую с ними связаны.

Есть подходы и к пониманию стратегии, которые можно назвать крайне консервативными. Их приверженцы утверждают, что основной и генеральной целью любой коммерческой организации, в том числе банка, является получение прибыли и ее максимизация. Нельзя сказать, что получение прибыли не является целью деятельности. Однако назовем это краткосрочной целью. Как указывали Брейли и Майерс<sup>148</sup>, использование прибыли в качестве целевого критерия обладает рядом существенных недостатков:

- прибыль не отражает реального движения денежных средств;
- при ее расчете не учитываются производимые в течение отчетного периода инвестиции, которые требуют расходования денежных средств;
- использование различных методов учета амортизации, оценки стоимости имущества, отчислений на НИОКР, валютных операций, приобретаемых активов и т.д. может привести к искажению бухгалтерских показателей;
- размер рассчитываемой прибыли находится в зависимости от вида прибыли, используемой в качестве показателя эффективности

---

<sup>147</sup> Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 297-298.

<sup>148</sup> Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – С. 86-89.

управления (бухгалтерская, налогооблагаемая, управленческая, чистая и т.д.), и от применяемой в компании системы бухгалтерского учета;

- показатели прибыли отражают результаты деятельности организации только за прошедший период времени, а не ее перспективные возможности и будущий потенциал.

Эффективность управления определяется наличием и умелым использованием, прежде всего, данных о том, каково положение банка на рынке сегодня, куда направлено движение его развития, каким образом банк в существующих условиях может достичь поставленной цели. Иными словами, необходим анализ внешней среды. Здесь используется инструментарий разработки стратегического плана.

Основной идеей современного стратегического планирования является сосредоточение на управлении стоимостью компании, а в нашем случае – банка. Безусловно, все стремятся ее увеличивать. Как справедливо отмечают исследователи, в управленческой структуре компании могут существовать и **источники стоимости, и ее разрушители**. Разница между ними составляет «чистую стоимость собственного капитала»<sup>149</sup>. Банк, проводящий множество видов финансовых операций, *добавляет стоимость через отказ от проведения сделок и ведения деятельности, влекущей уничтожение стоимости. Другой способ увеличения стоимости – расширение ассортимента услуг и продуктов, освоение новых рынков, позволяющих увеличить эту стоимость*. Эти операции необходимо постоянно проводить на уровне ассортимента. *Но положение банка как корпорации заставляет применять эти идеи и способы на уровне корпоративной структуры*. Так, стоимость добавляется через продажу элементов корпоративной структуры, уничтожающих стоимость, и учреждение или покупку элементов, позволяющих развить новое направление, освоить новый рынок.

Анализ немногочисленного материала, относящегося к описанию понятия «корпоративная стратегия», представленного в отечественной и зарубежной литературе, позволяет выделить его основные признаки. Во-первых, корпоративная стратегия – это планирование управления сложной взаимосвязанной структурой. Во-вторых, это планирование определенных способов применения средств и использования ресурсов для достижения одной или нескольких целей. В-третьих, говоря о корпоративной стратегии банка, мы всегда имеем в виду развивающийся банк как корпорацию. Это предполагает развитие существующих видов деятельности и создание

---

<sup>149</sup> Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 299.

новых. И наконец, цели развития корпорации – это увеличение прибыли в коротком периоде и увеличение стоимости корпорации в долгосрочном периоде.

Отталкиваясь от выделенных признаков и основываясь на идее корпоративной стратегии Дж. Синки, которая нам близка, можно предложить следующее определение корпоративной стратегии, которое подойдет и банковской корпорации. *Корпоративная стратегия – это комплекс долгосрочных мер и подходов к формированию и развитию сложной коммерческой структуры корпорации, определяющий взаимосвязи через владение акциями (долями) ее участников, система средств управления корпорацией и использования ресурсов с целью увеличения ее прибыли и стоимости.*

В предлагаемом определении мы осознанно не упоминаем о специфических принципах и правилах, в рамках которых должна формироваться корпоративная стратегия банка. Мы предполагаем, что эти принципы и правила, по мере развития национальной модели корпоративного управления, сформируют институциональные рамки стратегического планирования. До тех же пор, пока не сформирована национальная модель корпоративного управления, регулирующая корпоративные отношения в стране, корпоративные стратегии приобретают особое значение, как естественный поиск оптимального сочетания внутренних и внешних факторов для конкретного банка с корпоративной структурой. Поэтому корпоративное управление должно занимать особое место в стратегическом планировании банка: сначала как концепция приоритета интересов и модель распределения власти внутри одной корпорации, а затем как модель в рамках макросреды.

Упрощенный алгоритм формирования и реализации стратегии банка представляют обычно в следующей последовательности:

1. Аудит ситуации на основе анализа внешней и внутренней среды.
2. Определение направления развития банка.
3. Стратегическое планирование и бизнес-планирование.
4. Реализация, мониторинг и корректировка разработанной стратегии.

Основные этапы формирования и реализации корпоративной стратегии банка касаются практически всех элементов его корпоративной структуры, задействуют все структурные подразделения и, в основном, достаточно синхронны. Многоплановость аспектов, рассматриваемых при формировании корпоративной стратегии банка, представлена в Приложении 4.

**Содержание этапов формирования  
и реализации корпоративной стратегии банка**

Корпоративная стратегия	<b>Этап формирования и реализации корпоративной стратегии</b>			
	<b>Аудит ситуации</b>	<b>Определение направления развития</b>	<b>Стратегическое планирование</b>	<b>Реализация, мониторинг, корректировка</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ внешней и внутренней среды корпоративных отношений.</li> <li>• Определение тенденций развития внешней и внутренней среды корпоративных отношений.</li> <li>• Определение сильных и слабых сторон в корпоративной структуре банка.</li> <li>• Выявление перспектив слияний и поглощений (M&amp;A), присоединений или продаж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сопоставление результатов аудита ситуации с национальной моделью корпоративного управления или для развивающихся экономик определение (выбор) концепции и модели КУ, определение приоритета интересов участников системы корпоративных отношений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выработка и принятие внутренних документов, закрепляющих принципы, правила и подходы к корпоративному управлению в банке (для развивающихся экономик).</li> <li>• Формирование необходимых органов управления корпоративной структурой банка и контроля над ее функционированием.</li> <li>• Разработка плана мероприятий в рамках функционирования системы корпоративных отношений банка (с учетом возможной потребности внеплановых мероприятий), в частности присоединения и отчуждения элементов структуры.</li> <li>• Определение тактики на рынке корпоративного контроля</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение всех запланированных мероприятий в рамках разработанной корпоративной стратегии банка.</li> <li>• Формирование и публикация информационной отчетности.</li> <li>• Проведение аудита корпоративного управления и/или присвоение рейтинга корпоративного управления.</li> <li>• Периодическая оценка и анализ эффективности корпоративной структуры банка и систематический мониторинг.</li> <li>• Корректировка курса развития корпоративной стратегии банка</li> </ul>

Алгоритм формирования корпоративной стратегии банка реализуется исходя из позиций банка, на которых он находится в самом начале этого «пути». Стратегия зависит от ряда факторов. Во-первых, это масштабы и финансовые возможности банка. Во-вторых, это то, какие позиции банк занимает в рассматриваемый момент, и то, какие реальные цели ставит перед собой. Именно последнее зависит от ситуации, определяемой системой корпоративного управления и корпоративной структурой банка. Маркетинговые и финансовые службы предоставляют лишь материал – результаты исследований, которые управляющий докладывает в совете директоров для выбора стратегических целей дальнейшего развития банка, отражающих приоритет интересов в рамках корпоративного управления.

О процессе определения текущего места банка на рынке сегодня говорят как об **аудите ситуации**, что традиционно называется исследованием среды и относится к маркетингу. Основной составляющей аудита ситуации является **SWOT-анализ**. SWOT – это аббревиатура от английских слов «strength» – «сила», «weakness» – «слабость», «opportunity» – «возможности», «threat» – «угроза». Эти четыре понятия являются ключевыми при разработке стратегии банка. Комплексное маркетинговое исследование и SWOT-анализ позволяют управляющему рассмотреть реально существующие альтернативы дальнейшего развития и оценить преимущества и недостатки каждой из них. Грамотное использование результатов маркетингового исследования и SWOT-анализа сводится к умению использовать силу и возможности банка как корпорации, избавляясь от слабых мест (подразделений), надежно защищая их, избавляясь от них и уходя от угроз извне.

Существуют разные подходы к его выполнению. «Можно рассматривать SWOT банка в контексте добавленной стоимости, индекса риска, пяти аспектов маркетинга или четырех факторов успеха... SWOT-анализ, включающий изучение клиентуры, продуктов и системы поставки, может с успехом применяться в планировании. В качестве примера приведем взаимные фонды денежного рынка, сумевшие в 1970-х – 1980-х годах успешно использовать свои технологические и организационные возможности для мощного роста и опережения конкурирующих сберегательных учреждений. Наилучший результат дали бесплатный телефон (800) и слабое регулирование данного сегмента рынка. В индустрии финансовых услуг успех ожидает тех, кто, используя рыночные возможности, предоставляемые новыми технологиями (Интернет) и удачными организационными решениями, сможет своевременно предложить клиентам инновационные продукты»<sup>150</sup>.

---

<sup>150</sup> Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 313.

Б. Карлофф<sup>151</sup> предлагает осуществлять такой анализ на базе сценария-описания будущих обстоятельств и основываться на отборе прогнозов и предложений относительно будущих событий. Сценарий обычно используется для предсказания возможных структурных изменений в какой-либо отрасли и вероятных конкурентных ситуаций. Обычно он служит фундаментом для творческих дискуссий, для стратегического мышления. Прогнозы и предложения, на которых строится сценарий, должны включать все факторы, относящиеся к будущему данного бизнеса. Одно из главных преимуществ сценария заключается в том, что при обсуждении могут учитываться наиболее вероятные варианты развития событий, основанные на предложениях и прогнозах, которые стоят за сценарием.

В соответствии с методологией SWOT-анализа для определения состояния банка необходимо проанализировать следующие факторы (причем как по отдельным направлениям, так и в целом по банку):

- мощь по отношению к внешней среде;
- слабость по отношению к внешней среде;
- возможности, проистекающие из внешней среды;
- угрозы, проистекающие из внешней среды.

Затем ставятся задачи по развитию банка и уменьшению слабостей с тем, чтобы воспользоваться возможностями и предотвратить угрозы. «В условиях рыночной экономики организация рассматривается как открытая система с учетом влияния внешней среды. Изменения внешней среды ведут к соответствующим изменениям в управлении, которые проявляются, прежде всего, в организации управления как форме существования управления. Оценка состояния факторов внешней среды позволяет сопоставлять состояние системы управления с изменившейся средой»<sup>152</sup>.

«Зная, какое место банк занимает на рынке, и осознавая, насколько положение прочно, менеджер может решить, куда двигаться дальше. Как правило, каждая организация имеет конкретную цель, которую хочет достигнуть... какой бы временной горизонт ни был охвачен, планы не составляются раз и навсегда: любой из них ежегодно корректируется. Стратегические планы не могут создаваться по принципам жесткости и статичности: при их создании следует оставлять простор для уточнений, вносимых в соответствии с меняющимися SWOT-условиями и другими факторами»<sup>153</sup>.

<sup>151</sup> Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. – М.: Экономика, 1991. – С. 138-139.

<sup>152</sup> Абакумов В.В. и др. Менеджмент: Электронный учебник под редакцией В.И. Подлесных / СПбГУИТМО, кафедра менеджмента, 2008 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <[http://de.ifmo.ru/bk\\_netra/start.php?bn=3](http://de.ifmo.ru/bk_netra/start.php?bn=3)>.

<sup>153</sup> Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – с.309.

Под анализом внешней среды понимается процесс, который позволяет разработчикам стратегии учесть внешние по отношению к организации факторы, представляющие собой как возможности, так и угрозы развития организации. Так, М. Мексон, М. Альберт и Ф. Хедоури отмечают: «Организация подобна биологическим организмам. Согласно теории Ч. Дарвина, сохранившиеся виды выжили потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. Руководитель должен исповедовать дарвинизм в среде организаций, чтобы в мире быстрых изменений, где выживают только приспособившиеся, его организация не оказалась в числе исчезнувших»<sup>154</sup>. Такая же мысль высказана А. Бусыгиным: «“Внешняя среда” является определяющей в профильной деятельности организации, именно она выступает в качестве того механизма, на основе которого происходит естественный отбор фирм, предприятий, организаций: полное отторжение организации внешней средой означает прекращение ее существования, эффективное интегрирование организации во “внешнюю среду” сулит ей успех»<sup>155</sup>.

Признание влияния внешней среды на стратегию управления основано на следующих посылах:

1. Внешнее окружение проявляется как набор сил общего характера и является главным элементом создания организационной стратегии.

2. Организация должна либо адекватно реагировать на эти силы, либо ей придется уйти со сцены.

3. Руководство при этом рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса. Его задачи – идентификация внешних сил и обеспечение адаптации организации<sup>156</sup>.

В то же самое время на деятельность банка одновременно могут оказывать влияние огромное количество субъектов и факторов внешней среды: клиенты, конкуренты, потенциальные инвесторы, политики, аналитики и финансисты, представители таких государственных органов, как регуляторы и фискальные органы, природные, климатические условия и многое другое. «Очевидно, что попытка даже качественно (и, тем более, количественно) оценить воздействие всех без исключения внешних “субъектов влияния” не только затруднена технически, но малопродуктивна: затраты на их анализ могут превысить само влияние»<sup>157</sup>. С другой стороны, недооценка многих внешних факторов при разработке общей стратегии, и

<sup>154</sup> Мексон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – С. 114.

<sup>155</sup> Бусыгин А. Эффективный менеджмент. – М.: Финпресс, 2000. – С. 119.

<sup>156</sup> Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.

<sup>157</sup> Долотов А.И. Анализ и мониторинг "внешней среды" в стратегическом управлении корпорациями: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М.: РГБ, 2005 (из фондов Российской государственной библиотеки). – С. 32.



в частности корпоративной стратегии банка, может иметь для него негативные последствия.

Внешняя среда банка обладает следующими качествами<sup>158</sup>:

- взаимосвязанностью факторов (изменение одного из факторов влечет изменение других);
- динамичностью (ощутимыми изменениями внешней среды во времени);
- сложностью (разнообразием и большим числом факторов, влияющих на изменения внешней);
- высокой неопределенностью (недостаточностью информации, описывающей фактор или группу факторов, неточностью информации).

Поэтому «наличие вышеприведенных качеств “внешней среды” дает повод осторожно отнестись к ее анализу как точному, надежному инструменту стратегического управления корпорацией. С другой стороны, очевидно, что даже при значительной вероятности неточностей и даже ошибок потенциальный эффект анализа “внешней среды” настолько велик, что обуславливает обязательный, регламентированный характер применения в стратегическом управлении. Тем более что в арсенале современной науки имеются значительные возможности уменьшения неточностей и ошибок»<sup>159</sup>.

Сегодня известно несколько классификаций внешней среды. Так, внешняя среда банка может быть дифференцирована в зависимости от «качества отдельных факторов и силы их давления на организацию. С этой точки зрения “внешняя среда” разделяется на рабочую и общую»<sup>160</sup>. Под рабочей средой понимаются, прежде всего, факторы прямого воздействия<sup>161</sup>.

Факторы *прямого воздействия* непосредственно влияют на результаты деятельности банка. К ним относятся (в обобщенном виде): условия деятельности банка, формируемые субъектами государственного регулирования; условия предложения ресурсов на финансовых рынках; характер спроса на финансовые услуги; уровень и условия конкуренции; качество предложения трудовых ресурсов, не занятых в банке, и т. п.

Факторы внешней среды *косвенного воздействия опосредованно сказываются* на результатах деятельности банка. К их числу относятся: состояние национальной экономики; состояние мировой экономики; из-

<sup>158</sup> Burn T., Stalker G., The management of Innovation. – London, 1961; Reich R. The Next American Frontier. – New York, 1983.

<sup>159</sup> Долотов А.И. Анализ и мониторинг «внешней среды» в стратегическом управлении корпорациями: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М.: РГБ, 2005 (из фондов Российской государственной библиотеки). – С. 35.

<sup>160</sup> Бусыгин А. Эффективный менеджмент. – М.: Финпресс, 2000. – С. 121.

<sup>161</sup> Алексеева М. Планирование деятельности фирмы. – М., 1998. – С. 66.

менения в политической системе государства; изменения в мировой политической системе; тенденции научно-технического прогресса; социальные и культурные изменения; влияние внешних групповых интересов и т. п.

Те же самые факторы можно сгруппировать по их источникам формирования, которые, в свою очередь, можно отнести к *ближнему* или *дальному окружению*. Национальные и региональные *субъекты государственного регулирования* относятся к субъектам *ближнего окружения банка*, зарубежные – к *дальному*. Однако для банков, которые преимущественно ориентированны на международный финансовый рынок и которых в России пока немного, зарубежные клиенты и конкуренты являются ближним окружением. Состояние национальной экономики и политической системы относится к факторам ближнего окружения, аналогичные факторы мировой экономики – к факторам дальнего окружения. Влияние *групповых интересов* при заключении договоров с профсоюзами, ассоциациями, агентствами, представляющими групповые интересы, – фактор ближнего окружения, конфликт у конкурентов, вызванный тем же, – дальнего.

На основе вышесказанного в дальнейшем при анализе и использовании категории «внешняя среда банка» мы исходим из следующей структуры ее факторов: ресурсные, экономические, инновационные, географические, политические, социальные.

Внешняя среда банка, рассматриваемая в рамках общего стратегического управления или его корпоративной стратегии, велика и разнообразна. Цель ее анализа – это разработка стратегии банка, обеспечивающей достижение поставленных целей в планируемом периоде. «Исходя из качественного и количественного многообразия исходной информации, целевого характера поставленной задачи, анализ “внешней среды” должен быть по мере возможностей *концентрированным*. Под этим понимается минимизация типов задач, возможности отсеивания избыточной информации, использования унифицированных алгоритмов расчета и соответствующих типовых моделей»<sup>162</sup>.

Рассмотрим обобщенное содержание аналитических процедур при анализе внешней среды банка<sup>163</sup> для формирования его корпоративной стратегии:

- оценка возможных последствий отдельных направлений деятельности банка во внешней среде;
- выделение из них «активных» последствий, т.е. прямой реакции рынка на действия банка;

<sup>162</sup> Долотов А.И. Анализ и мониторинг «внешней среды» в стратегическом управлении корпорациями: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М.: РГБ, 2005 (из фондов Российской государственной библиотеки). – С. 38.

<sup>163</sup> По алгоритму, представленному в работе: Долотов А. Исследование влияния «внешней среды» в стратегическом управлении корпорациями. – Пермь, 2004.

- выделение «пассивных» последствий, т.е. действий участников рынка, независимых от действий банка;
- оценка кумулятивного эффекта от изменений во внешней среде корпоративных отношений (положительного и отрицательного) для банка;
- принятие мер по минимизации «активных» негативных для банка последствий через оптимизацию соответствующих действий в рамках стратегии развития;
- компенсация отрицательного эффекта пассивных последствий в стратегии развития банка.

«Сравнение алгоритма анализа “внешней среды” с алгоритмами анализа сложных комплексных систем: операционной, управления качеством, управления рисками дает основание сделать вывод, что при всем многообразии задач анализа “внешней среды” они объединены единой целью: минимизацией для корпорации существующих или потенциальных рисков “внешней среды” и по своему содержанию ближе всего к задачам *анализа и управления рисками*»<sup>164</sup>. Следовательно, *при анализе внешней среды корпоративных отношений банка одной из подходящих групп инструментов являются модели и информационная база управления рисками*, которые должны быть в аналитическом арсенале любого банка, обновляться, актуализироваться и использоваться.

Так как внешняя среда банка всегда индивидуальна, формируется под воздействием большого числа факторов и ее анализ предполагает постановку разнообразных задач, зависимых от ситуации, то и используемые модели и методы ее анализа должны быть разнообразными. Базовая основа анализа была создана в первой половине XX века. Дальнейшее активное использование экономико-математических методов и электронных технологий в экономике доказало их эффективность. «Сегодня в мировой и отечественной науке создан богатый инструментарий, который может быть использован для целей анализа “внешней среды”. Поэтому чрезвычайно важно индивидуально, эффективно воспользоваться имеющимся наследием»<sup>165</sup>.

В рамках экономического анализа используются и классические модели. Для оценки ресурсного потенциала применимы модификации моделей «Парето-эффективности»<sup>166</sup>. Модели «частичного рыночного равнове-

<sup>164</sup> Долотов А.И. Анализ и мониторинг «внешней среды» в стратегическом управлении корпорациями: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М.: РГБ, 2005 (из фондов Российской государственной библиотеки). – С. 39.

<sup>165</sup> Там же. – С. 40-41.

<sup>166</sup> Определение уровня организации экономики, при котором извлекается максимум полезности из имеющихся ресурсов, причем невозможно увеличить чью-либо долю в полученном результате, не сократив другую.

сия»<sup>167</sup> с успехом применяются для анализа ценового аспекта конкурентной среды и прогнозирования объемов доходов.

При выборе характера стратегии развития банка важно оценить ее место на отраслевом рынке в настоящее время и в перспективе, исходя из характеристики рынка присутствия. В этом помогает расчет индекса *Херфждаля – Хиримана*. Значение индекса равно 10000, если в отрасли действует только одна компания. Если в отрасли 100 конкурирующих фирм, индекс равен 100. В США высокомонополизированной считается отрасль с индексом выше 1800<sup>168</sup>.

Обзор применяемых методов и моделей для анализа внешней корпоративной среды можно продолжать<sup>169</sup>. Однако даже описанные примеры позволяют заключить, что «проблема научного аппарата анализа «внешней среды» сводится не столько к разработке новых моделей и методов, сколько к выбору из большого количества существующих именно тех, которые максимально адаптированы к специфике данного класса аналитических задач»<sup>170</sup>.

Качественный анализ внешней среды возможно обеспечить при одновременном сочетании следующих условий:

- 1) к анализу должны быть привлечены именно те подразделения и специалисты, которые по роду своей деятельности ощущают и понимают влияние «внешней среды»;
- 2) аналитики внешней среды должны понимать специфику внутренней среды банка и особенности его корпоративной структуры;
- 3) учитывая разнообразие и сложность взаимосвязей факторов внешней корпоративной среды, необходимо обеспечить межфункциональное взаимодействие исполнителей анализа<sup>171</sup>.

Практика показывает, что состав подразделений – исполнителей анализа (при их наличии) определяется субъективными и объективными факторами. Наиболее типичный субъективный фактор – традиции банка.

Сложнее обеспечить сочетание компетентности одних и тех же аналитиков в вопросах внешнекорпоративных и внутрикорпоративных отношений. Практика отечественных банков показывает, что в случаях рест-

<sup>167</sup> Например, модель Маршалла, ориентированная на долгосрочный период.

<sup>168</sup> Ивашковский С. Микроэкономика. – М.: Дело, 2001. – С. 275.

<sup>169</sup> Достаточно подробно методы и модели анализа для проведения маркетингового исследования в банке изложены в монографии Конягиной М.Н. «Методы корпоративного маркетинга в банковском деле» (СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – С. 56-126).

<sup>170</sup> Долотов А.И. Анализ и мониторинг «внешней среды» в стратегическом управлении корпорациями: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М.: РГБ, 2005 (из фондов Российской государственной библиотеки). – С. 43.

<sup>171</sup> Там же. – С. 45.

руктуризаций, слияний (поглощений) они обращаются к услугам специализированных консалтинговых и аудиторских компаний. При осуществлении текущих мероприятий по стратегическому развитию (в том числе анализу внешней среды) варианты разнообразны, в том числе исследования могут выполняться собственными силами. При этом во всех случаях условие выполняется далеко не всегда.

Поставив абсолютно конкретную цель развития банка, управляющий, помимо результатов анализа внутренней и внешней среды, должен четко представлять, каким будет банк, например, через пять лет. Причем генеральная стратегия строится лишь на основе научных методов определения приоритетных видов деятельности и будущей позиции на рынке. Стратегические цели банка должны быть рассмотрены с позиции повышения эффективности деятельности банка как корпорации.

Стратегия банка должна формироваться под руководством управляющего (генерального директора) банка, т.к. он владеет всей информацией о банке, совмещает в своих действиях текущие руководящие задачи с заботой о будущих нуждах банка и имеет возможность оптимально размещать денежные и людские ресурсы для достижения искомого результата. В его обязанность входит разъяснение персоналу значения процесса планирования и самого стратегического плана, т.к. на практике часто этого не понимают и пренебрегают процессом четкой постановки проблемы, цели и задач, объясняя это излишней теоретизированностью. Устанавливая долгосрочную стратегическую цель, которая должна быть одновременно многоплановой и конкретной, управляющий должен предложить несколько вариантов стратегий, наиболее подходящих к условиям, определенным SWOT-анализом. Оценка каждого варианта стратегии может проводиться при помощи анализа сценариев, компьютерных моделей и других инструментов планирования. Как только наиболее подходящий вариант стратегии определен, он сразу должен реализовываться при постоянном мониторинге. «Необходимость мониторинга и ежегодного обновления плана следует из динамической природы процесса планирования»<sup>172</sup>. При этом наличие нескольких возможных сценариев будущего<sup>173</sup> готовит менеджмент банка к неожиданным изменениям конъюнктуры рынка и позволяет быстро на них реагировать.

Современные российские банки вошли в новый этап развития банковской деятельности, для которого характерны устойчивые критерии формирования, трансформации и развития корпоративных структур<sup>174</sup>:

---

<sup>172</sup> Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 310.

<sup>173</sup> Речь идет о пессимистичном, реалистичном и оптимистичном сценариях.

<sup>174</sup> По А.И. Долотову.

технологическая и финансово-экономическая целесообразность присоединения новых активов; организационно-правовая трансформация слияний и поглощений; высокий уровень контроля дочерних структур через владение акциями.

Сила влияния банковского бизнеса на экономику страны, перспективы его развития из-за неудовлетворенного спроса на банковские услуги и возможности технологического развития банковского обслуживания выдвигают на первый план задачу разработки и реализации эффективной корпоративной стратегии банка. Качественное решение этой задачи может быть осуществлено при условии постоянного анализа *внешней корпоративной среды банка*. Характерной особенностью ее анализа является многообразие задач и большой объем исходной информации. Поэтому необходимо минимизировать типы задач, отсеивать избыточную информацию, использовать унифицированные алгоритмы расчета и соответствующие типовые модели для *концентрации анализа*.

Сегодня экономистам доступен богатый экономико-аналитический инструментарий, созданный и апробированный учеными всего мира. Часть этого инструментария должна применяться при анализе внешней среды банка, и в частности его внешней корпоративной среды. Именно поэтому *проблема научного аппарата анализа заключается в выборе и адаптации уже разработанных методов и моделей анализа к специфике задач конкретного банка*, а не в разработке новых.

Назначенные цели определяют задачи и варианты их решений. Варианты, наиболее соответствующие состоянию внешней и внутренней среды банка, определяют выбор корпоративной стратегии. Методы и инструменты в рамках одной избранной корпоративной стратегии могут иметь разный характер. Например, агрессивная политика на рынке факторинговых компаний и оборонительная политика на рынке управляющих компаний, когда банк пытается максимизировать или, наоборот, сократить, но при этом сохранить долю того или иного рынка через присутствие на них элементов его корпоративных структур. Такой выбор предполагает планирование с учетом различных сценариев развития ситуации.

Серьезное стратегическое планирование предполагает наличие информационного взаимодействия между подразделениями банка, оперативных коммуникационных каналов между участниками корпоративных отношений и контроля процесса планирования. После утверждения планов и подходов к их реализации начинается их осуществление с соответствующими перестроениями всей системы функционирования банка. В зависимости от того, насколько резко меняется курс развития банка, настолько обычно ощутимы перемены. Обычно они связаны с изменениями внутренней методической документации, ужесточением требований к персоналу, некоторыми структурными изменениями.

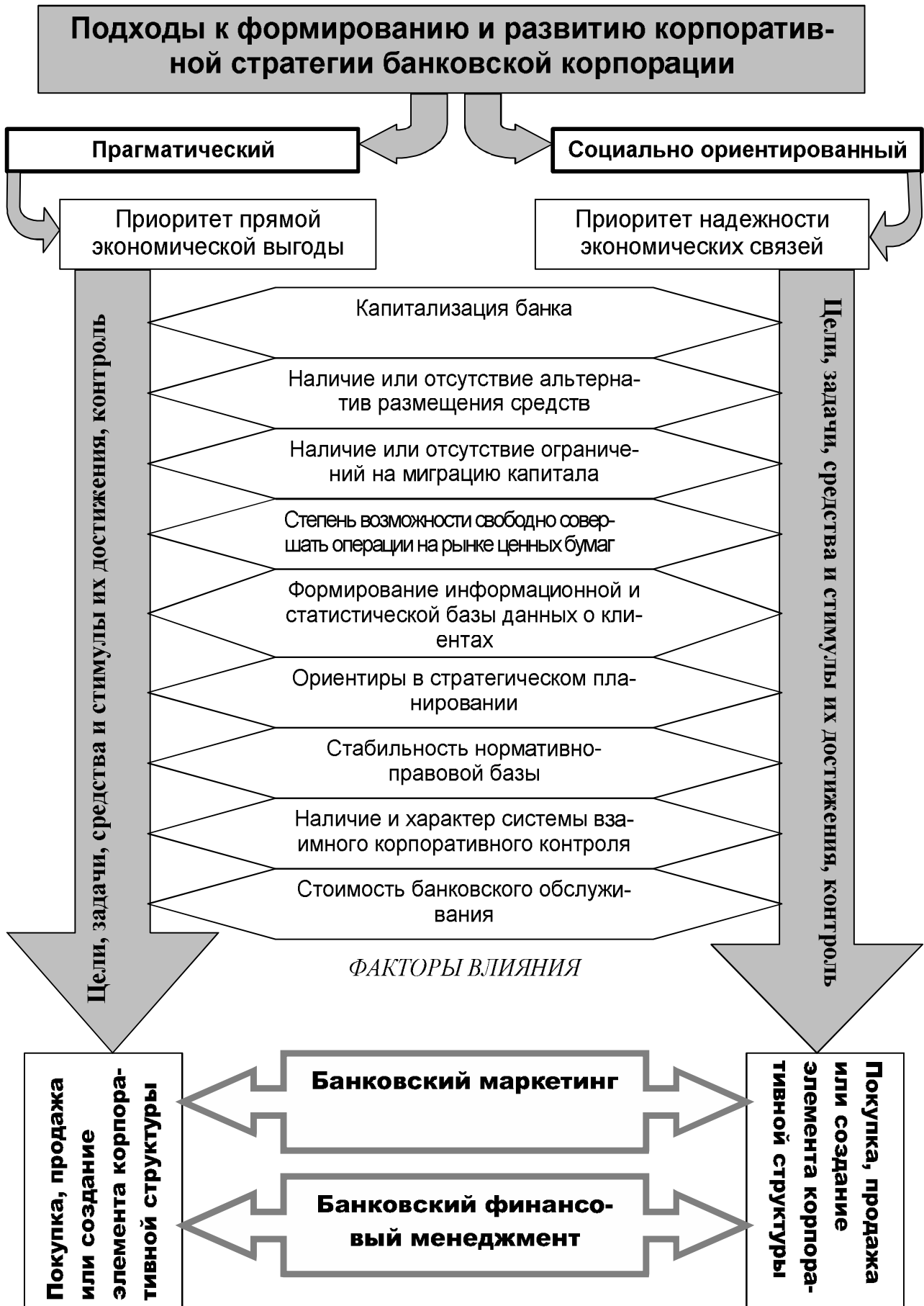


Рис. 17. Схема формирования и развития корпоративной стратегии банковской корпорации

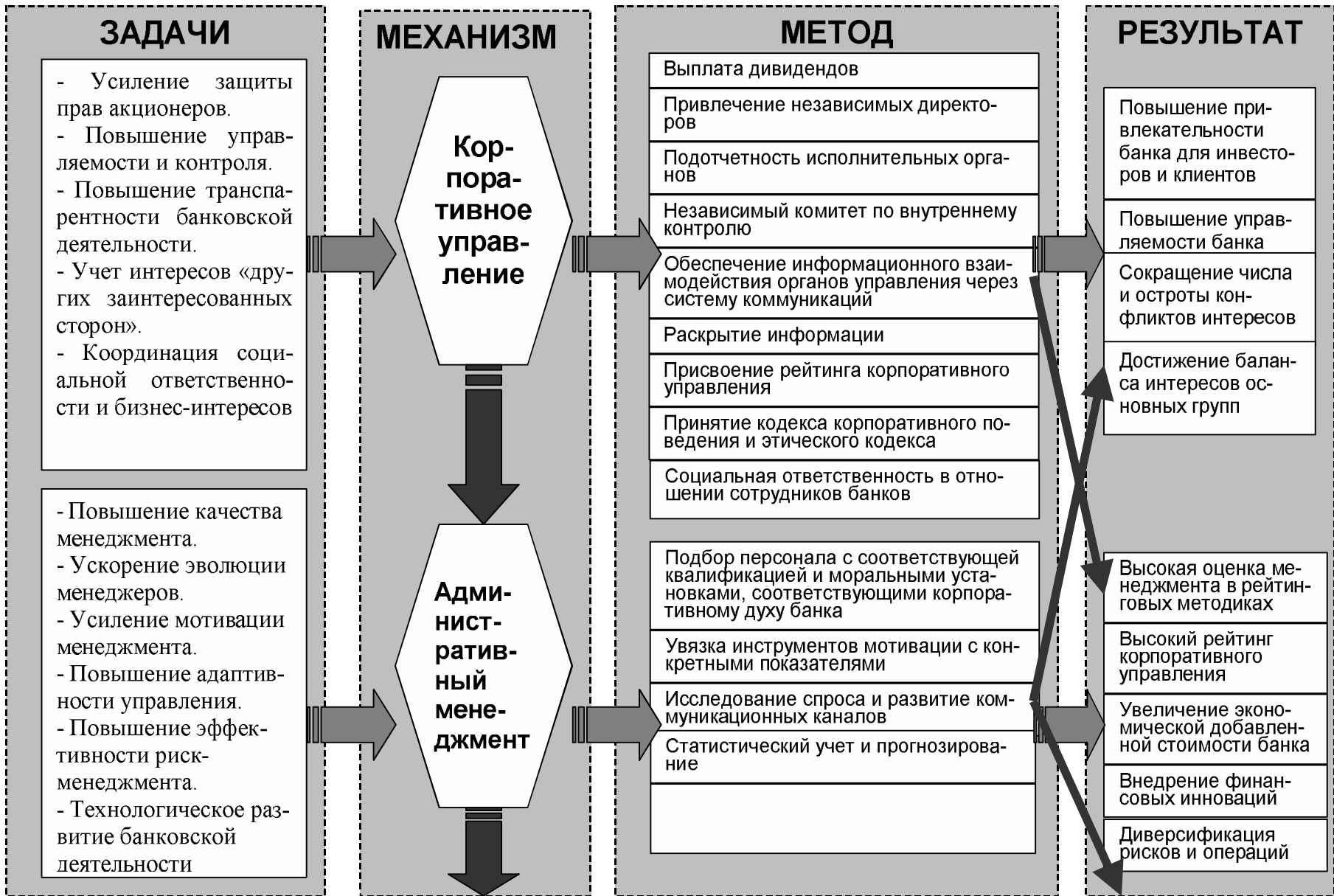
Корпоративная стратегия банка – это функция, находящаяся в зависимости от многих переменных (рис. 17). Поэтому она постоянно меняется, что требует не просто текущей работы, но также периодического мониторинга и корректировки. Частота последних зависит от экономической ситуации на национальном финансовом рынке, а в условиях глобализации и на мировом. Поэтому каждый мониторинг – это фактически краткий аудит ситуации, который приводит к требуемой корректировке плана, а иногда и задач, определенных структурным подразделениям.

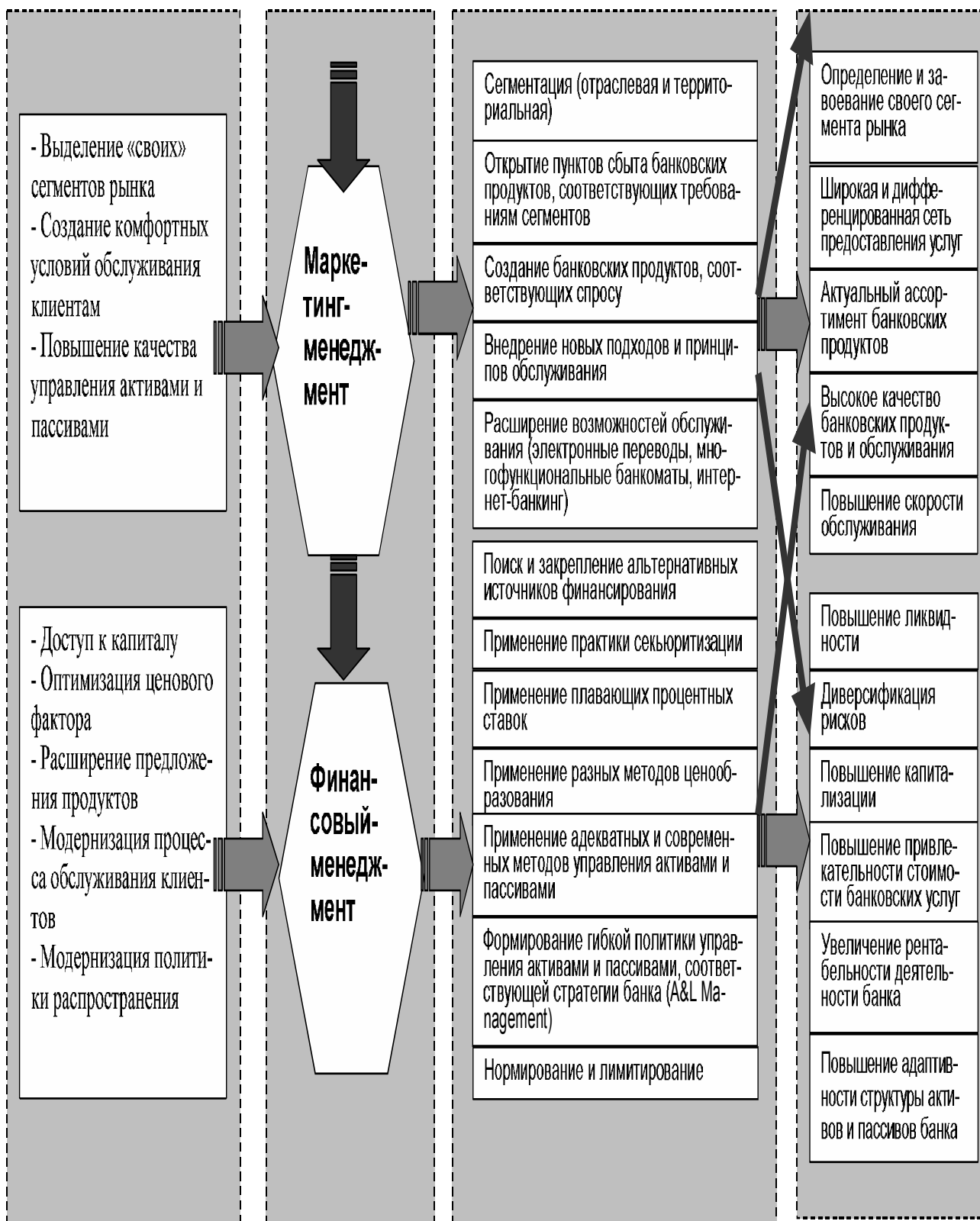
Путь российских банков в этом направлении пока спонтанен, причин для этого много. Назовем основные внутренние: низкая капитализация и слабые финансовые возможности, исключительный приоритет интересов в сторону максимизации текущей прибыли. Внешние факторы также не работают на российские банки: финансовый кризис, фактическое отсутствие поддержания конкуренции на финансовом рынке, неразвитость инфраструктуры в области финансовых операций, корпоративного управления, отчасти финансового маркетинга. Главным же, как уже отмечалось в этой главе, является несформированность модели корпоративного управления и неясность приоритетов интересов участников корпоративных отношений, а именно того, на чьи интересы банк должен ориентироваться, и незнание истинной стоимости банка. Избрав сегодня для себя концепцию и модель корпоративного управления, банк может существенно облегчить решение остальных задач в рамках формирования корпоративной стратегии. Причем, на наш взгляд, концепция и модель должны соответствовать как внутренней, так и внешней среде корпоративных отношений банка или, по крайней мере, тенденциям развития общества.

Принято считать, что менеджеры в своих поступках руководствуются задачами оптимизации следующих переменных: прибыли, капитала или пользы. Также считается, что хороший управляющий видит своей стратегической целью увеличение акционерной стоимости банка. В реальности у менеджеров могут быть иные мотивы. Например, расширение банка, увеличение выручки, личная корысть или слава. Поэтому банки с высокой степенью монопольной власти на рынке (высокой степенью контроля над ценами) увеличивают численность персонала, устанавливают высокие зарплаты и меньше следят за расходами. Иными словами, такие банки следуют типу поведения, известному как «склонность к расходам». Однако такой тип поведения является неконкурентоспособным, т.к. не позволят устоять на высококонкурентном рынке. Это остро ощущается в периоды экономически спокойной ситуации на мировом рынке, на развивающихся финансовых рынках.



Рис. 18 Пример взаимодействия механизмов в структуре стратегического управления банковской корпорацией





Как уже отмечалось, современная общая корпоративная стратегия банка может быть представлена как система с тремя главными элементами: 1) стратегический бизнес-план; 2) принципы риск-менеджмента; 3) стратегия контроля и управления. «Традиционный взгляд на стратегическое планирование предполагает выделение бизнес-плана в качестве ключевого элемента стратегического менеджмента. Концепция современных финансов позволяет рассматривать стратегическое планирование как триаду, состоящую из равно важных направлений деятельности»<sup>175</sup>.

Для успешного развития и работы на финансовом рынке банк должен формировать стратегии существования, т.е. **стратегический бизнес-план**. Финансовая глобализация, исчезновение географических границ для передвижения капитала и ограничений на использование финансовых продуктов обуславливают особенно большое значение бизнес-планирования. «Важными составляющими любого бизнес-плана становятся методы, позволяющие совершенствовать продукты, проводить маркетинг и осуществлять продажи. Именно эти методы должен разрабатывать любой банк, желающий добиться успеха на рынке»<sup>176</sup>. Однако самым первым шагом в формировании стратегии должно быть решение управляющего банка, для чего существует его банк и каковы его основные ценности<sup>177</sup>.

Управление стоимостью банка и ее увеличение являются основными целями стратегического планирования, о которых пишут в своих трудах Коупленд, Колер, Марин, Синки и многие другие авторитетные авторы. При этом для нас представляет интерес информация, которую Дж. Синки приводит в своей работе и которая отражает данные опроса начала 1980-х годов, проведенного Федеральным резервным банком Атланты<sup>178</sup> (Приложение 5). Приведенные данные показывают, что целью менеджеров банков номер один в стратегическом планировании было достижение конкурентоспособных ROE и ROA. Но эти два показателя – лишь отдельные инструменты в рамках комплексного анализа финансовой деятельности банка, они не всегда значимы и должны рассматриваться с учетом ряда

---

<sup>175</sup> Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 308.

<sup>176</sup> Там же. – С. 309.

<sup>177</sup> Роберт Каплан и Дэвид Нортон показывают в своей книге «The Strategy-Focused Organization: How Balanced-Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment» (Kaplan, Robert S., Norton, David P. Cambridge, MA: Harvard Business School Press), как организации, которые строят свою деятельность на основах стратегического планирования, с помощью сбалансированной системы показателей преобразуют «миссию» в результаты.

<sup>178</sup> Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 311-312.

иных показателей. Однако «конкурентоспособные ROE и ROA» в сознании большинства ассоциировались у менеджеров банков Атланты с банками, способными максимизировать стоимость. «Явный приоритет бухгалтерских показателей обусловлен следующими факторами: 1) подавляющее большинство опрошенных банков – мелкие коммунальные банки, акции которых не торгуются; 2) в отсутствие активной торговли истинная стоимость такого банка менее очевидна; 3) не зная истинной стоимости банка, менеджеры, собирающие информацию об изменении стоимости, вынуждены обращаться к бухгалтерским заменителям, т. е. ROA и ROE»<sup>179</sup>. Такая ситуация очень близка современной российской.

Там же Дж. Синки приводит рэнкинг основных методов, используемых банками Атланты в начале 1980-х годов в стратегическом планировании. Интересно, что такие методы управления стоимостью, как портфельный анализ и анализ денежного потока, занимают достойные места в рэнкинге. Должное внимание отводится и анализу рисков, и исследованию рынка. Это говорит о том, что значение управления стоимостью еще не осознано, но является важным делом для менеджеров. Именно о похожем ранжировании приоритетов говорят результаты спроса сегодняшних российских банков на образовательные программы и программы повышения квалификации.

### **3.3. Оценка эффективности корпоративной стратегии банка и ее взаимосвязь с мотивационной системой**

В силу того, что корпоративные отношения банка являются частью экономических, у участников возникает потребность в оценке их результативности через систему индикаторов, характеризующих деятельность банка. Анализ экспертных оценок, а также факторный анализ и сравнение привели к выводу, что традиционных бухгалтерских показателей для оценки эффективности работы банковской корпорации недостаточно. Из всех групп субъектов корпоративных отношений публикация только финансовой отчетности едва удовлетворит лишь органы надзора и некоторых кредиторов. Разные цели, преследуемые участниками корпоративных отношений в системе корпоративного управления, определяют различие показателей, в которых они заинтересованы. Так, собственники заинтересованы в первую очередь в росте стоимости своих вложений, т.е. добавленной стоимости своего банка и уровне рисков (рис. 19).

---

<sup>179</sup> Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 312.

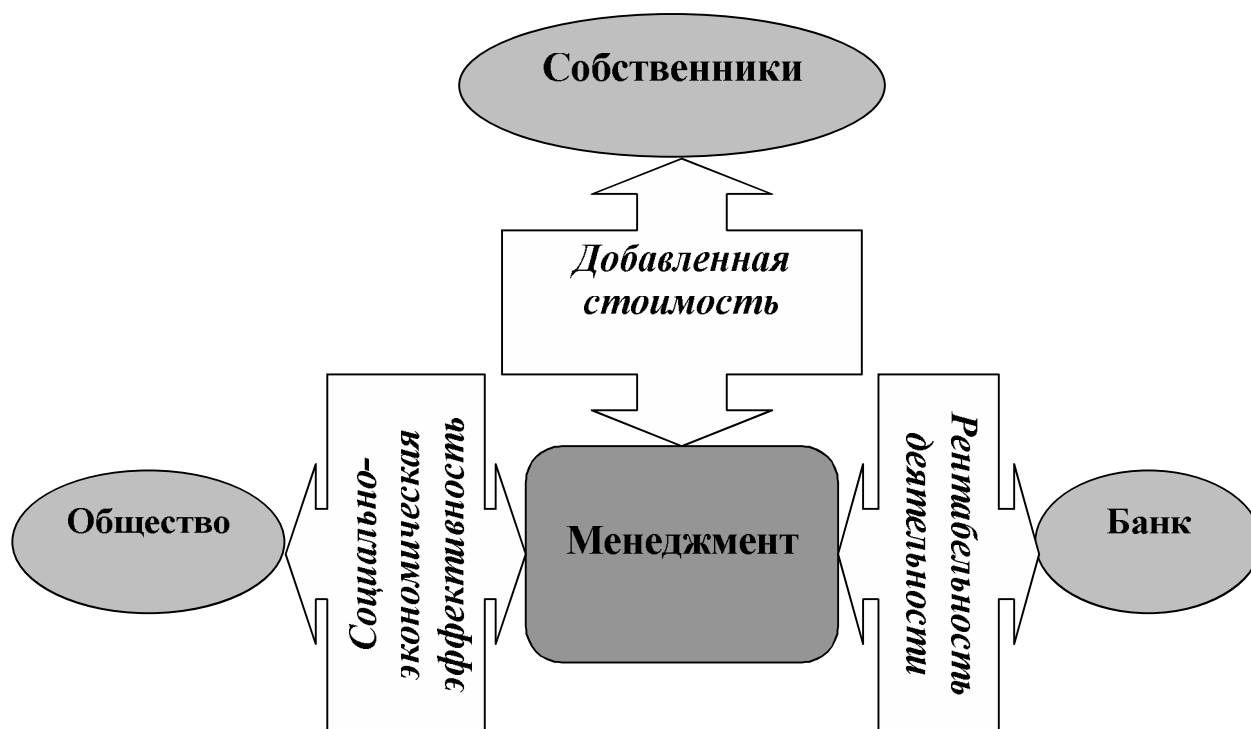


Рис. 19. Система требований участников корпоративных отношений к банковской корпорации с государственным участием в капитале

Одновременно банк, как экономический субъект, должен работать рентабельно, чтобы обеспечивать собственное развитие и привлекать клиентов. Общество же в лице местных органов власти и рядовых граждан всегда заинтересовано в дополнительной социальной отдаче от предпринимательских структур. Но если к небольшим частным банкам такие требования будут завышены, то на крупные банки с государственным участием в капитале такая социальная ответственность должна возлагаться. Как уже было предложено, социально-экономическая эффективность банков с госучастием в капитале может оцениваться в рамках рейтинга, посредством показателя динамического норматива. И вся совокупность требований по достижению обозначенных показателей предъявляется к менеджерам банка.

Мотивация менеджеров и работников банка играет важную роль в стратегическом планировании развития кредитной организации, т.к. именно от их деятельности зависит успех банка. Мотивация предполагает способы побудить кого-то к деятельности определенного характера. Поэтому мотивация служащих и менеджеров банка – это система рычагов, позволяющая в совокупности достичь такой деятельности менеджеров и служащих банка, результаты которой приведут к увеличению стоимости этого банка.

Действие системы мотивационных рычагов можно разделить на 3 этапа: 1) четкое оформление идеи стратегии и умелое и качественное ее донесение до менеджмента и коллектива в целом; 2) применение методов оценки эффективности работы менеджмента; 3) эффект от применения инструментария поощрения. Несмотря на то, что вся система рычагов должна быть готова к действию еще до начала воплощения в жизнь корпоративной стратегии банка, последовательность приведения их «в действие» обычно именно такова.

Оформление идеи корпоративной стратегии банка должно быть четким еще тогда, когда она является всего лишь одним из вариантов, который может быть выбран или отклонен. То, что опытный и высокопрофессиональный менеджер может справиться с реализацией любой стратегии, является глубоким заблуждением. Серьезным препятствием успешной реализации хорошо разработанной стратегии может стать непонимание менеджментом и сотрудниками идеи, цели и задач банка на текущую и длительную перспективу или их несогласие с идеями и направлениями новой стратегии.

Современные реалии российского банковского сектора характеризуются рядом сложностей. Самыми яркими из них являются мировой финансовый кризис, универсализация банковской системы по причине развивающегося рынка банковских услуг, перспективы обострения конкуренции не только с банками, но и с иными финансовыми посредниками. Для того чтобы четко оформить идею стратегии: правильно увидеть перспективы развития банка, поставить цель и определить задачи, необходимо провести аудит ситуации, а также определить, что отличает банк от других банков<sup>180</sup>. Под аудитом ситуации мы понимаем исследование внешней и внутренней среды банка. Сравнение с конкурентами и определение, как «выглядит» банк на рынке, поможет разработчикам стратегии увидеть отличительные особенности своего банка как производителя финансовых продуктов и оказывающей услуги организации.

Создание оригинальной стратегии налагает серьезные требования на руководителя банка, который занимает особое место в его управлении (рис. 20) и который станет реализовывать новый стратегический план и одновременно будет вдохновителем менеджмента и персонала банка.

---

<sup>180</sup> Здесь подразумеваются именно отличительные особенности банка как производителя финансовых продуктов и сложной корпоративной структуры, оказывающей финансовые услуги.

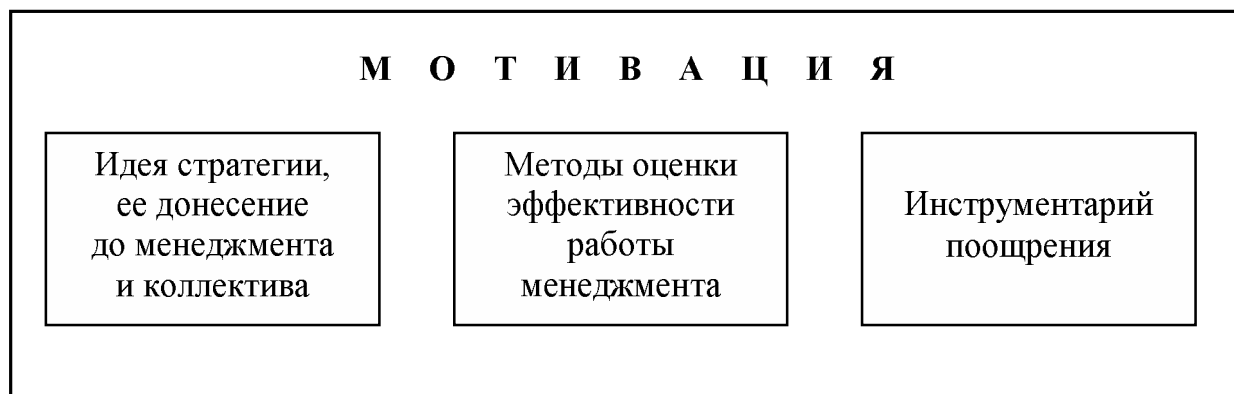


Рис. 20. Мотивация как комплексный элемент  
в стратегическом планировании банка

Наиболее эффективные мотивационные речи звучат из уст тех, кто работает в банке, кто лично побывал в самых низах и готов дать честный отчет, кто знает и чувствует на себе, как работает эта кредитная организация. Как пишут в своих работах Э. Райс<sup>181</sup> и Дж. Траут<sup>182</sup>, чтобы сегодня быть стратегическим лидером, нужно уметь пылко, страстно, горячо и одновременно обоснованно доносить до людей стратегию компании. Банальности же только вредят современным, изначально весьма скептически настроенным работникам, поскольку вызывают ложные ожидания и приводят к тому, что работа выполняется либо с отставанием, либо с излишними потерями.

Первым орудием мотивации должна стать идея, оформленная ясно и четко, доходчиво и вдохновенно донесенная до работников. Успешная идея должна бросать вызов служащим банков, которые, принимая его, материализуют в объемах привлеченных или размещенных средств, полученных доходов, разработках новых продуктов, инжиниринге и прочем. Эффективная мотивация должна рассматриваться как прием, помогающий победить в конкурентной борьбе конкретного реального банковского рынка. Поэтому система мотивации должна создаваться с учетом условий конкретного рынка. Однако это отнюдь не значит, что необходимо убеждать персонал прикладывать все больше и больше усилий для воплощения идеи. Экономическая теория справедливо утверждает, что должен наступить момент, когда предельная полезность каждой последующей услуги, предоставляемой в виде труда сотрудника банка, начнет снижаться. Специфика банковской деятельности такова, что во многих случаях снижение предельной полезности можно заметить не сразу. Это приводит к серьезному ухудшению качества активов, снижению рентабельности отдельных

<sup>181</sup> Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. – СПб.: Питер, 2003.

<sup>182</sup> Траут Дж. Новое позиционирование. – СПб.: Питер, 2003.

видов деятельности. Поэтому старания сотрудников банка должны быть «оптимальными».

В качестве метода оценки «оптимальности стараний» менеджеров банка, т.е. эффективности управления им сегодня все чаще предлагается использовать совокупную меру прибыльности и качества роста, которая получила название экономической добавленной стоимости (EVA, или «economic value added») и которая рассматривается как аналог экономической эффективности<sup>183</sup>. На рубеже 80–90-х гг. XX в. в Соединенных Штатах Америки выделилась концепция управления, получившая название Value-Based Management (VBM)<sup>184</sup>, в которой основной финансовой целью компании признается рост ее ценности для собственников (акционеров). Соответственно все усилия компании должны быть направлены на достижение этой цели. Экономическая добавленная стоимость в этой концепции рассматривается как основная модель для оценки эффективности управления.

VBM во многих источниках характеризуется как универсальная всеохватывающая система управления организацией, которая, по А. Раппопорту<sup>185</sup>, состоит из четырех основных элементов: оценка, стратегия, финансы и корпоративное управление. Оценка предполагает выбор модели и процедур определения стоимости компании для ее собственников, мониторинг её изменения, определение механизмов создания новой ценности. Под стратегией предполагается разработка корпоративной бизнес-стратегии, основной целью которой является повышение стоимости компании. В рамках финансового управления определяют факторы, создающие стоимость. Из них выделяются ключевые для каждого подразделения в отдельности и для всей корпорации в целом. Стоимость компании создается лишь тогда, когда доходы от инвестирования превышают затраты на вложенный капитал. Корпоративное управление призвано согласовывать интересы собственников и менеджеров<sup>186</sup>. Оно обосновывает «систему измерения и материального стимулирования, предназначенную стимулировать деятельность сотрудников и высшего менеджмента компании, направленную на создание акционерной стоимости, решая, таким образом, агентскую проблему»<sup>187</sup>.

<sup>183</sup> Copeland T., Koller T., Murrin J. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies: 3rd. ed. – New York: John Wiley&Sons, 2000. – P. 55.

<sup>184</sup> В российских изданиях это название переводят как управление стоимостью (ценностью) компании. Однако все чаще английское название употребляется без перевода.

<sup>185</sup> Rappaport A. Creating Shareholder Value: A Guide For Managers And Investors: Rev. and updated ed. – New York: Free Press, 1998.

<sup>186</sup> Напомним, что речь идет об англо-американской модели корпоративного управления.

<sup>187</sup> Цой Р.А. Оценка рыночной стоимости российских промышленных компаний с учетом влияния корпоративного управления: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – М.: РГБ, 2007 (из фондов Российской государственной библиотеки). – С. 20.



Показатель EVA измеряет результат труда менеджеров по выгодно-му размещению капитала и управлению им. Именно эту задачу теория финансового менеджмента признает наиболее значимой<sup>188</sup>. Для получения экономической добавленной стоимости (EVA) менеджеры должны изыскивать возможности роста прибыли и воздерживаться от чрезмерного внимания к бухгалтерской модели и текущим прибылям. EVA может быть определена как произведение разницы рентабельности капитала банка и стоимости его привлечения на капитал, инвестированный под предельный процент:

$EVA = (\text{Рентабельность капитала} - \text{Стоимость привлечения капитала}) \times \text{Капитал, инвестированный под предельный процент}$

$$EVA = (r - k) K = rK - kK, \quad (3.2)$$

где  $r$  – рентабельность капитала,

$k$  – стоимость его привлечения,

$K$  – капитал, инвестированный под предельный процент.

Как видно из формулы 3.2, экономическая добавленная стоимость – это разница доходности, которую менеджмент достигает за период ( $rK$ ), и доходности, которую требует за этот же период инвестор в обмен на риск инвестирования ( $kK$ ). Если рентабельность превышала стоимость капитала, то управление приносит доход и создает стоимость банка. В обратном случае оно ее разрушает. Если допустить такую возможность, что использованы все варианты роста прибыли, при которых  $r > k$ , то менеджмент максимизирует стоимость компании. При предельном проценте экономическая добавленная стоимость равна нулю<sup>189</sup>.

Рассматриваемый показатель отнюдь не нацелен на оценку результатов деятельности только менеджмента. «Концепция **Economic Value Added (EVA)** предлагает оценивать эффективность как банка в целом, так и отдельных подразделений на основе добавленной за отчетный период стоимости»<sup>190</sup>. Поэтому его использование может быть удобно с позиции анализа деятельности банка и с позиции формирования системы контроля, мотивации и поощрений его менеджмента.

<sup>188</sup> По Ю. Бригхему и Л. Гапенски. (Бригхем Ю, Гапенски Л. Финансовый менеджмент. – СПб., 1997.)

<sup>189</sup> EVA – это предельная величина в модели максимизации стоимости фирмы. Она ведет себя аналогично прибыли, которая достигает максимума при выработке, обеспечивающей равенство предельного дохода и предельных затрат. При этом предельная прибыль равна нулю. Стоимость фирмы считается максимальной при  $r=k$  и  $EVA=0$ .

<sup>190</sup> Поморина М.А. Концепция финансового управления в системе стратегического менеджмента банка: Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.10. – М.: Государственный университет управления, 2009. – С. 122.

Показатель EVA позволяет оценить работу менеджмента в экономически спокойные периоды в развивающемся банке и сделать вывод относительно их поощрения и дальнейшего сотрудничества с ними. Однако его недостаточно для оценки стратегии, которая нуждается в перспективном взгляде. Мы неоднократно отмечали, что оценка стратегии, в частности корпоративной стратегии банка, может быть произведена при помощи индекса риска. **Индекс риска (RI)** банка – это показатель, рассчитываемый через три переменные: ожидаемую рентабельность активов  $E(\text{ROA})$ , отношение собственного капитала банка к размеру активов<sup>191</sup> CAP и стандартное отклонение рентабельности активов  $s_{\text{ROA}}$  (формула 3.3).

$$\text{RI} = [E(\text{ROA}) + \text{CAP}] / s_{\text{ROA}} \quad (3.3)$$

Переменные, задействованные при расчете RI, – это бухгалтерские показатели, которым присущи недостатки. Недостаток традиционных показателей (выручка, прибыль, рентабельность и т.д.) для стратегического управления заключается в том, что у них «отсутствуют взаимосвязанные критерии эффективности»<sup>192</sup>. В результате сложно быстро оценить итоговое состояние банка, не всегда возможно однозначно сопоставить затраченные средства с полученным эффектом. Традиционно анализируемые показатели сами по себе не позволяют создать эффективную систему мотивации менеджмента, которая бы адекватно оценивала вклад в достижение цели функционирования банка.

Как видно из формул (3.2) и (3.3), менеджеры банков, которые принимают решения для достижения оптимальной экономической добавленной стоимости, будут стремиться достичь более высокой ожидаемой учетной прибыли, большего капитала и, следовательно, рентабельности активов, которые бы отличались меньшей изменчивостью. Такой подход дает более высокий индекс риска RI, что, как видно из формулы (3.3), хорошо характеризует банк. Однако обратная ситуация наблюдается не всегда. Банк с высоким индексом риска может и не создавать экономическую добавленную стоимость. Это мы можем наблюдать на примере небольших российских банков.

В свете последнего мирового финансового кризиса также важно отметить, что описываемый инструментарий оценки необходимо с осторожностью применять в период вхождения экономики в стадию спада. Так, летом 2007 г. величина EVA российских банков оставалась положительной. Однако индекс риска RI начал резко снижаться по причине снижения

<sup>191</sup> Величина CAP обратна размеру мультипликатора капитала банка.

<sup>192</sup> Цой Р.А. Оценка рыночной стоимости российских промышленных компаний с учетом влияния корпоративного управления: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – М.: РГБ, 2007 (из фондов Российской государственной библиотеки). – С. 17.

показателя ожидаемой рентабельности активов, а стандартное отклонение рентабельности активов стало увеличиваться. При этом рост отношения собственного капитала банков к размеру активов ожидать не приходилось. Таким образом, именно индекс риска RI просигнализировал о необходимости корректировки стратегии. Через несколько месяцев у отечественных банков экономическая добавленная стоимость ушла в отрицательное значение.

К третьему этапу действия системы мотивационных рычагов мы отнесли эффект от применения инструментария поощрения. Традиционно мы рассматриваем стимулирование через систему «кну́та» и «пря́ника», т.е. сочетание вознаграждения и возможного наказания. Служащие банков, независимо от их карьерной ступени, получают за достойный труд достойное вознаграждение и чувствуют занесенный «кну́т» грозящего увольнения<sup>193</sup>. Поощрение менеджеров за качественную работу в течение периода, который традиционно называется компенсационным пакетом, устанавливается путем переговоров между менеджером и компенсационным комитетом совета директоров. Компенсационный комитет разрабатывает планы компенсаций, основываясь на определенных показателях, в нашем случае величине EVA. Этот подход удачен для банка, т.к. поощряет выгодное размещение капитала и заботу о росте цен акций. Такая система стимулирования заставляет менеджеров работать над качеством активов банка<sup>194</sup>, увеличивать активы, если прибыль от реализации новых проектов превышает затраты на привлечение капитала, и сокращать убыточные и неработающие активы<sup>195</sup>.

Однако нам необходимо осознавать, что в данной ситуации на менеджера оказывает влияние приоритет интересов, который для многих авторов, цитируемых в работе<sup>196</sup>, единствен, – интересы акционеров. Поэтому

<sup>193</sup> Как отмечает Дж. Синки в своей книге, топ-менеджеры банковской холдинговой компании и застрахованного банка могут быть освобождены от должности регуляторами или страхователями депозитов. В России таких прямых возможностей пока нет.

<sup>194</sup> Под качеством актива банка мы традиционно понимаем оптимальное сочетание уровня рисков и доходности.

<sup>195</sup> Надо сказать, что самыми распространенными причинами снижения EVA и RI являются 1) непомерные расходы и 2) высокий резерв на возможные потери. Оба эти показателя мы сравниваем с соответствующими средними на локальном банковском рынке. Это, конечно, не значит, что не надо производить расходы и формировать резервы. В отношении расходов часто хорошо придерживаться тактики адекватного соответствия конкурентам. Высокий показатель резервирования чаще всего говорит о плохом качестве активов. Даже небольшое превышение среднего по локальному рынку показателя должно заставить банк работать над улучшением качества портфеля активов, что приведет к улучшению: реальному снижению резерва и увеличению индекса риска RI.

<sup>196</sup> Дж. Синки мл., Т. Коупленд, Т. Колер, А. Берле, Г. Минс и др.

мы обязаны сказать о концепции и модели корпоративного управления, положенных в основу построения корпоративной стратегии банка. В данном случае имеет место монистическая концепция и англо-американская (англосаксонская) модель корпоративного управления, что позволяет достаточно узко смотреть на цели корпоративной стратегии и инструментарий ее оценки в условиях спокойного функционирования рынка. Поэтому экономическая добавленная стоимость (EVA) помогает связать поощрения за труд менеджера с наращиванием стоимости капитала.

Однако в финансовом мире широко представлена и дуалистическая концепция корпоративного управления, когда менеджер в своих действиях должен учитывать интересы двух групп заинтересованных сторон: собственников и, в зависимости от традиций, законодательства и прочих институциональных рамок конкретного общества, трудового коллектива или кредиторов, например. Это характерно для континентальной модели корпоративного управления.

Некоторые исследователи выделяют плюралистическую концепцию корпоративного управления, характерную для японской модели. При этом мнение и описание расстановки приоритетов интересов разделились. Так, А.Н. Костюк<sup>197</sup> утверждает, что при управлении японским коммерческим банком традиционно учитываются интересы собственников, кредиторов, вкладчиков, служащих банка. Р.А. Цой в своем исследовании<sup>198</sup> обоснованно уточняет, что, несмотря на номинальное участие в совете директоров, реального влияния интересы служащих банка и сообщества вкладчиков не имеют.

Еще до недавнего времени, когда прослеживалось четкое разделение структуры собственности банков в мире на инсайдерскую и аутсайдерскую, можно было утверждать, что модель экономической добавленной стоимости не всегда подходит для оценки управления банком. Сегодня, когда мы наблюдаем всеобщую глобализацию и банки вынуждены выходить на фондовые рынки для привлечения капитала, эта модель и индекс риска являются достойными индикаторами качества управления банком.

Но не все американские авторы восторгаются моделью EVA в качестве инструмента оценки управления. Известный стратег Г. Хэмел<sup>199</sup> утверждает, что ни одна мера не в состоянии полностью описать всю динамику эффективности управленческой деятельности. Он предлагает иной

---

<sup>197</sup> Костюк А.Н. Национальные школы корпоративного управления в банках // Деньги и кредит. – 2009. – № 3.

<sup>198</sup> Цой Р.А. Оценка рыночной стоимости российских промышленных компаний с учетом влияния корпоративного управления: Дис. ... канд. экон. наук. 08.00.10. – М.: РГБ, 2007 (из фондов Российской государственной библиотеки).

<sup>199</sup> Hamel, Gary. Killer Strategies: That Make Shareholders Rich // Fortune. – 1997, June 23. – P. 75.

способ оценки – сравнить «пространство», занимаемое капитализацией компании в значимом для нее конкурентном окружении в анализируемом периоде, с ее местом на рынке десятилетие назад. Однако в арсенале российских банков сегодня нет материалов, позволяющих провести такое сравнение.

Как справедливо отмечает Дж. Синки, «увеличение стоимости может оказаться весьма продолжительным процессом, не всегда прибыль повышается мгновенно, поэтому оценивать подобный процесс с точки зрения узкой бухгалтерской модели не стоит. В противном случае руководство компании рискует сосредоточиться исключительно на проектах, увеличивающих краткосрочные показатели, но не создающих долгосрочной стоимости»<sup>200</sup>.

Модель экономической добавленной стоимости – это хороший инструмент оценки эффективности стратегии, который нацелен на верное стимулирование менеджеров. Однако в период экономического спада, когда котировки акций снижаются, привязка вознаграждения менеджеров только к величине добавленной экономической стоимости будет несправедливой. Как бы ни были оптимальны их старания и адекватно изменена стратегия, движение рыночной стоимости акций обычно будет следовать за отраслью. Достойную помощь здесь оказывают индекс риска RI и традиционные бухгалтерские показатели, обзор их динамики и сопоставление со средними по банковскому сектору. Показатель EVA необходимо применять как минимум в комплексе с индексом риска RI, который при квалифицированной оценке первым дает сигналы о необходимости корректировки стратегии.

При этом, по нашему мнению, необходимо помнить об общественном резонансе и силе воздействия общественного мнения на стоимость акций банка в связи с вознаграждением, выплачиваемым менеджерам. Также банкам полезно дублировать применение основной модели оценки эффективности дополнительными. Например, «пространственной» теорией Г. Хэмела, что полезно для статистического учета развития банка, которое может применяться в моделировании различных методик банка, а также отслеживании развития банка.

Если говорить о том, насколько подходит описанный подход к оценке стратегии современных российских банков и адекватной мотивации их менеджеров, то можно утверждать следующее. Сегодня в системе управления отечественными банками мы сталкиваемся с несколькими фактами. Во-первых, целью менеджеров банков номер один в стратегическом планировании является достижение конкурентоспособных показателей ROE и

---

<sup>200</sup> Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 317.

ROA. При этом мы понимаем, что эти два показателя лишь отдельные инструменты в рамках комплексного анализа финансовой деятельности банка, они не всегда значимы и должны рассматриваться с учетом ряда иных показателей. Приоритет бухгалтерских показателей обусловлен следующим. Подавляющее большинство российских банков – это небольшие банки, акции которых не торгуются. При отсутствии активной торговли истинная стоимость таких банков менее очевидна, что заставляет менеджеров, формирующих информацию об изменении стоимости, обращаться к бухгалтерским заменителям, т.е. ROA и ROE. Это усложняет внедрение модели EVA в практику российских банков.

Во-вторых, такие методы управления стоимостью, как портфельный анализ и анализ денежного потока, все чаще занимают достойное место в финансовом менеджменте отечественных банков. Более профессиональным становится подход к анализу рисков и исследованию рынка. Это говорит о том, что важность управления стоимостью еще не осознана, но является важным делом для менеджеров. И это свидетельствует о подготовленной почве для внедрения модели EVA и показателя RI в практику российских банков.

Подчеркнем, что ориентация на экономическую добавленную стоимость и индекс риска должна проводиться уже сейчас, чтобы банки могли сформировать собственную статистику показателей за периоды, отработать отношения с менеджментом и научиться своевременно реагировать на первые сигналы рыночных индикаторов

Современные авторы предлагают и другие подходы к оценке эффективности деятельности банка. Сегодня для оценки результатов финансового управления часто предлагается использовать подходы, основанные на дисконтировании будущих денежных потоков. Эти подходы можно классифицировать следующим образом<sup>201</sup>:

- модели дисконтирования дивидендов;
- модели денежных потоков на собственный капитал;
- модели избыточного дохода.

Достаточно полное описание этих моделей приводится в работах Дж. Синки, А. Дамодарана, Т. Коупленда, Т. Колера и Дж. Муррина<sup>202</sup>, М. Помориной<sup>203</sup>.

---

<sup>201</sup> Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

<sup>202</sup> Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2005.

<sup>203</sup> Поморина М.А. Концепция финансового управления в системе стратегического менеджмента банка: Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.10. – М.: Государственный университет управления, 2009.

Однако нас интересуют подходы, которые могли бы помочь оценить эффективность корпоративной стратегии банка и сформировать, в соответствии с предложенным в работе определением корпоративной стратегии, эффективную корпоративную структуру банка как корпорации. На наш взгляд, при формировании таких подходов и методов необходимо отталкиваться от действующей в рамках национальной экономики или избранной в банковской корпорации, работающей на развивающихся рынках концепции корпоративного управления. Действие банка в рамках прагматической концепции обуславливает сугубо прагматический подход к формированию корпоративной структуры и одноименный вариант оценки ее эффективности.

### ***Прагматический метод оценки корпоративных отношений банка***

Предлагаемый подход к оценке корпоративных отношений банка с зависимыми организациями достаточно прост и должен рассматриваться как дополнительный к традиционным оценкам эффективности стратегии. Он разработан на базе метода расчета «Бюджет клиента», применяемого в некоторых отечественных и зарубежных банках, при этом является адаптированным к тематике исследования. На основании полученных в рамках предлагаемого метода результатов можно выработать политику взаимоотношений с конкретной дочерней или зависимой организацией. Преимущество метода, в первую очередь, заключается в том, что он позволяет сравнивать текущую эффективность отношений с конкретной организацией, а также позволяет удлинять рассматриваемые периоды.

Целью применения метода является получение заключения о рентабельности отношений с корпоративным контрагентом для банка. В зависимости от результата, банк может использовать имеющиеся у него средства (варьирование трансфертных ставок и тарифов, изменение объема финансирования и др., вплоть до принятия решения о продаже своего пакета акций и вывода организации из корпоративной структуры) для повышения эффективности.

***Расчет бюджета отношений*** – это инструмент оценки прибыльности взаимодействия между банком и корпоративным контрагентом. Оценка прибыльности последнего позволяет отделить его чистую прибыль от конкретной дочерней или зависимой организации, подразделения банка и предоставляет возможность переоценки определенных внутрикорпоративных банковских услуг (ссуды, депозиты, расчетное обслуживание и т.д.) для обеспечения эффективных корпоративных отношений банка. Методика основывается на сравнении доходов от всех внутрикорпоративных услуг, предоставленных корпоративному контрагенту, с соответствующими издержками и плановой прибылью. Данное сравнение достаточно хорошо

применимо к связанным организациям, получающим ссуды, и одновременно его можно применить и для оценки некредитной деятельности. Сравнение осуществляется в соответствии с условием формулы (3.4):

$$D_k \geq P_k + Ппл \quad (3.4)$$

где  $D_k$  – доходы по корпоративному контрагенту;

$P_k$  – расходы по корпоративному контрагенту;

Ппл – планируемая прибыль по корпоративному контрагенту.

В данном расчете важно обеспечить сопоставимость доходов и расходов. Поэтому их необходимо разделить в соответствии с принятой в банковском финансовом менеджменте классификацией.

### **Расходы в расчете бюджета отношений**

Предлагаемая методика предусматривает классический подход к классификации расходов на процентные и непроцентные. Для определения *непроцентных расходов* по корпоративному контрагенту используется идентификация всего перечня внутрикорпоративных услуг, используемых им. Таковых обычно насчитывается большое количество наименований, т.к. зависимые организации являются активными клиентами банка. Но перечень для удобства можно ограничить и распределить «по уровням».

Следующим условием определения непроцентных расходов по корпоративному контрагенту является определение стоимости каждой услуги. Стоимость услуги можно, например, подсчитать на основании фактических издержек банка, связанных с ее предоставлением. Обычно себестоимость считается заданной и приводится во внутренних информационно-аналитических документах экономического отдела банка.

*Процентные расходы*, или расходы по выплате процентов могут состоять из двух частей:

1) проценты за средства, являющиеся ресурсами для финансирования корпоративного контрагента. Стоимостью таких средств может быть стоимость облигационного займа, выпущенного банком для финансирования, например, расширения деятельности зарубежного подразделения. Также этой части процентных расходов может и не быть, если средства условно бесплатны;

2) проценты, выплачиваемые корпоративному контрагенту по его расчетным и депозитным счетам.

### **Определение доходов по корпоративному контрагенту**

От операций с зависимыми организациями и стратегическими контрагентами банк получает три типа доходов:

1) доход в виде платы за оказываемые внутрикорпоративные услуги;



2) доход от используемых (инвестируемых) банком средств на расчетных и депозитных счетах корпоративных контрагентов (инвестиционный доход);

3) доход в виде процентов по ссуде.

Дочерние и зависимые организации могут быть «чистыми депозиторами», т.е. остатки на их счетах превышают ссуды, которые предоставлял им банк. Другие – «чистые заемщики». Их средний уровень заимствования больше, чем остатки по их счетам. Однако ошибочно предполагать, что остатки по счетам корпоративного заемщика финансируют ему же предоставляемую ссуду. Поэтому инвестиционный доход рассматривается отдельно от дохода, полученного в виде процента по ссуде.

*Доход в виде платы за оказываемые внутрикорпоративные услуги* рассчитывается по факту использования корпоративным контрагентом тех услуг, за которые банк взимает плату. *Доход в виде процентов по ссуде* определяется как фактически полученный доход по внутрикорпоративным ссудам, предоставленным корпоративным контрагентам, относящийся к исследуемому периоду.

Все средства на расчетных и депозитных счетах, средства по депозитным сертификатам, векселям, вкладам, размещенные в банке, приносят банку *инвестиционный доход*. Инвестиционный доход по корпоративному клиенту равен инвестируемому остатку его средств в банке, умноженному на стоимость, по которой банк «покупает» у корпоративного контрагента ресурсы, рассчитанную за определенный период. Стоимость приобретения таких ресурсов, называемая обычно трансфертной ценой, учитывает необходимость обязательного резервирования в Центральном банке и поддержания требований ликвидности. При этом инвестируемый остаток по депозитному счету будет равен среднему остатку на депозитном счете, а инвестируемый остаток по расчетному счету – среднему остатку на расчетном счете.

Определение *планируемой прибыли* по корпоративному контрагенту основывается на задаваемом банком показателе нормативной рентабельности по доходной части составляемых бюджетов отношений с каждым корпоративным контрагентом. Так как по каждой дочерней и зависимой организации можно свести баланс ресурсов и вложений, то планируемая прибыль может быть выражена соотношением, представленным в формуле (3.5):

$$П_{пл} = \frac{Нр \times Дк_0 \times n}{365}, \quad (3.5)$$

где П<sub>пл</sub> – планируемая прибыль по корпоративному контрагенту;

Нр – задаваемый норматив рентабельности для корпоративного контрагента;

$D_{k_0}$  – доходы по корпоративному контрагенту в базовом периоде;  
 $n$  – дней в периоде.

Норматив рентабельности  $Нр$  задается индивидуально для каждого корпоративного контрагента. Он является результатом экспертной оценки и зависит от результатов ряда предыдущих периодов и оценки перспектив развития рынков присутствия корпоративного контрагента.

Для удобства расчетов банку, применяющему методику расчета бюджета отношений, рекомендуется разработать ряд аналитических таблиц по видам доходов и расходов на базе применяемых в банке программных продуктов. Результаты расчетов в каждой таблице должны быть объединены в сводной таблице, где одновременно представлены итоги по каждому виду доходов и расходов, а также расчетная прибыль по корпоративному контрагенту за период.

Рентабельность корпоративных отношений целесообразно рассчитывать как отношение прибыли по корпоративному контрагенту к сумме расходов по нему (формула 3.6).

$$\mathfrak{R}_k = \frac{D_k - P_k}{P_k} \quad (3.6)$$

Это обусловлено рассмотрением корпоративных отношений банка как единой экономической системы. Сопоставив плановый показатель рентабельности с полученным фактическим, банк может принимать решения о развитии дальнейших корпоративных отношений с организацией.

Мы рекомендуем использовать описанную методику в коротком горизонте, одновременно оценивая и планируя отношения с периодичностью 1 раз в 3 месяца. Безусловно, временной горизонт может быть расширен. Однако при планировании отношений на период свыше 12 месяцев рекомендовано учитывать сезонную динамику отношений с конкретным корпоративным контрагентом, а также применять сценарное моделирование с использованием ставки дисконтирования, рассчитанной индивидуально для банка, на основе анализа статистических данных за длительный временной период.

Таким образом, предлагаемый метод отталкивается от рентабельности денежных потоков, которыми банк обменивается с дочерним, зависимым обществом или стратегическим партнером. Преимуществом такого подхода является, в первую очередь, индивидуальный подход, выраженный в задаваемом каждому корпоративному контрагенту нормативе рентабельности. Последнее важно при оценке краткосрочных результатов корпоративных отношений с расширяющимися и вновь открываемыми корпоративными структурами. Результаты применения метода могут быть

использованы в рамках мотивации менеджмента, ответственного за работу отдельных корпоративных направлений. Простота метода обеспечивает его практическую применимость, высокую скорость обработки результата и внедрение в любом банке через индивидуальные программные продукты или стандартные пакеты.

### **3.4. Развитие корпоративного управления в системе обеспечения устойчивости банка**

Анализ состояния отечественной корпоративной инфраструктуры банковского сектора экономики показал, что она находится на начальной стадии формирования. Причем основная инициатива в рамках развития отдельных элементов корпоративной инфраструктуры в банковском секторе исходит от регулятора – Банка России. Основными причинами сложившейся ситуации являются *недостаточное осознание роли корпоративных отношений и влияния корпоративного управления на деятельность банков, отсутствие стратегических подходов к формированию корпоративной структуры банков и непрозрачность их деятельности*. За каждой из названных причин стоит комплекс взаимосвязанных проблем, требующих системного подхода к их решению.

*Недостаточное осознание роли корпоративных отношений и влияния корпоративного управления на деятельность банков* обусловлено, в первую очередь, слабым развитием отечественного рынка ценных бумаг и тем, что подавляющее большинство банков не представлено ни на отечественном, ни на международном рынке. Поэтому сегодня нет возможности определить рыночную стоимость отечественных банков и, соответственно, наблюдать влияние на нее корпоративного управления. Одновременно это означает, что среди российских коммерческих банков нет борьбы за инвесторов, на которых, помимо прочих заинтересованных сторон, ориентировано корпоративное управление. Следствием такой ситуации является отсутствие у банков долгосрочных ресурсов, существенно более короткий горизонт планирования и отсутствие предложения долгосрочных банковских продуктов.

Необходимо отметить, что осознание роли корпоративных отношений и качества корпоративного управления в банках сегодня не достигнуто ни в банковской среде, ни на уровне отечественного рынка финансовых услуг по тем же причинам. Поэтому элементы блока оценки качества корпоративного управления в рамках корпоративной инфраструктуры банков сегодня практически не востребованы. Исключительную позицию в этом вопросе до недавнего времени занимал Банк России, которому принадле-

жала инициатива оценки качества корпоративного управления, в соответствии с Письмом Банка России от 07.02.2007 г. № 11-Т и Положением Банка России от 07.09.2007 г. №310-п. Однако осложнение ситуации на банковском рынке в связи с мировым финансовым кризисом привело к торможению внедрения корпоративного управления в отечественной банковской системе.

Так как рынок не требует информации, то и источники корпоративной информации остаются невостребованными, что снижет качество той немногочисленной информации, которая циркулирует в рамках инфраструктуры корпоративных отношений.

С позиции присутствия акций отечественных банков на рынках ценных бумаг разных масштабов особняком стоят такие банки, как ОАО «Сбербанк России», ОАО «ВТБ» и некоторые другие банки. Анализ спроса на ценные бумаги этих банков часто показывает положительную активность отечественных инвесторов, которая никак не связана с уровнем корпоративного управления в этих банках и слабо обусловлена качеством их корпоративных стратегий. Выход таких банков на международный рынок показывает слабое доверие международных инвесторов к акциям российских банков.

Изменить такую ситуацию, на наш взгляд, должно развитие отечественного рынка ценных бумаг, в первую очередь как рынка корпоративного контроля. Это заставит банки работать эффективно, качественно, стремясь к увеличению не только прибыли, но и стоимости их бизнеса, взвешенно подходить к вопросам слияний и поглощений, одновременно принимая стратегические меры для защиты своих структур. Началом для стимулирования отечественного рынка может стать снижение доли участия государства в капитале банков через продажу части акций на открытом отечественном рынке<sup>204</sup>. Это позволит не только стимулировать рынок банковских акций, но и погасит дебаты о монополизации банковского рынка госбанками. Однако только этих действий будет недостаточно.

Одновременно корень проблемы заключен в неопределенности российской социально-экономической системы относительно принятия концепции и модели корпоративного управления, т.е. неопределенности приоритета интересов участников корпоративных отношений. По нашему мнению, на основе подробного изучения опыта развитых стран в России более приемлемы дуалистическая концепция и континентальная инсайдерская модель корпоративного управления. Этой модели аудит качества

---

<sup>204</sup> Автор считает, что участие государства в большинстве российских банков негативно влияет на банковскую конкуренцию и должно быть существенно понижено, минимизировано. Исключение составляет ОАО «Сбербанк России», как социально-значимый банк, проводящий ряд государственных программ.

корпоративного управления, как инструмент общественного контроля, подходит в большей степени. Поэтому мы призываем обратить внимание на развитие именно внешнего аудита качества корпоративного управления и формирование его инфраструктуры. Рейтинги корпоративного управления при этом также могут существовать. При этом популярность их при существующих тенденциях будет оставаться низкой.

По мере повышения прозрачности деятельности коммерческих банков, что неизбежно при утверждении цивилизованных рыночных отношений, и под воздействием глобализационных процессов инструментарий общественного контроля будет определен через популярность среди субъектов рынка. Контроль качества корпоративного управления станет неотъемлемой частью системы корпоративных отношений, заменой регулятивному надзору в области корпоративного управления в кредитных организациях.

В настоящее же время, пока отечественные банки не определились в приоритетах интересов при создании корпоративных стратегий, нет условий для формирования квалифицированных кадров для корпоративных структур и элементов инфраструктуры и нет оснований для сертификации элементов корпоративной инфраструктуры банковского сектора экономики.

*Отсутствие стратегических подходов к формированию корпоративной структуры банков*, как причина торможения развития корпоративной инфраструктуры банковского сектора, сегодня проявляется неявно. Однако, как уже было отмечено, целью формирования корпоративных структур банков сегодня является не увеличение акционерной стоимости, а максимизация рыночной доли банка через предложение всего текущего ассортимента банковских продуктов любому потребителю и создание структур для наибольшего разнообразия ассортимента. Это так называемый экстенсивный путь развития корпоративных структур, характеризующийся увеличением затрат. Ему традиционно отводится место на развивающихся рынках в коротком периоде. Однако стратегически рекомендуется после занятия определенных позиций переходить на интенсивные методы освоения рынка, делая ставку на специализацию и технологическое развитие обслуживания. Именно такой подход должен позитивно влиять на акционерную стоимость банка и его связанных структур. Однако отсутствие рыночных механизмов, влияющих на принятие решений при формировании корпоративных структур, и отсутствие мотивации к переходу на интенсивный путь развития по-прежнему делают приемлемым для банка обходиться без корпоративной стратегии.

Положение усложняется присутствием на отечественном банковском рынке крупных кредитных организаций с корпоративной структурой

и государственным участием в капитале. Позиционные преимущества таких банков нейтрализуют конкурентное сопротивление более мелких. Поэтому российский банковский рынок представляется неблагоприятным. Речь идет о тенденциях монополизации финансового рынка. Фактически крупные банковские структуры с государственным участием не конкурируют между собой, т.к. работают для удовлетворения интересов единого собственника. Они постепенно занимают преимущественное положение на рынке, а развитие таких элементов корпоративной инфраструктуры, как рейтинг и аудит качества корпоративного управления, а также ряд источников корпоративной информации, теряет свою актуальность. Причина в том, что усиление влияния одного собственника на рынке подавляет конфликт интересов при реализации корпоративных отношений. При этом конфликт не уходит, напряженность присутствует. Однако другие участники корпоративных отношений вынуждены мириться с таким положением, что лишает участников мотивации и снижает эффективность отношений.

Рассмотрим, как уровень корпоративных отношений влияет на финансово-экономическую самостоятельность структур, образующих корпорацию. Сложившаяся мировая практика дает возможность увязать формы корпоративной связи с уровнем самостоятельности партнерских структур.

**Высокий уровень самостоятельности** характерен для картеля; консорциума; партнера, заключившего долгосрочное соглашение о поставке или лицензионное соглашение. Для чисто финансовых корпоративных структур такой уровень самостоятельности не характерен. **Средний уровень самостоятельности** типичен для синдиката; ассоциированной компании; компаний с взаимным участием в собственности и советах директоров. Он встречается в финансово-промышленных группах. **Низкий уровень самостоятельности** имеет дочерняя компания, в собственности которой принимает участие материнская (головная) компания. Этот уровень самостоятельности свойствен большинству чисто финансовых корпоративных структур.

Взаимоотношения участников корпоративного финансового рынка зависят, в первую очередь, от их доли на рынке. Крупные финансовые корпорации как лидеры на рынке имеют определенное преимущество. Компании с небольшой долей стремятся к расширению сферы своей деятельности, которое при ограниченной емкости рынков должно привести к переделу сфер влияния. Такие меры вызывают противодействие лидера. В результате имеет место процесс слияний или поглощений участников рынка, повышение степени его концентрации. Для конкуренции с лидерами финансового рынка необходимо наличие адекватной ресурсной базы (а в условиях нестабильности, в первую очередь, собственного капитала).

Для многих участников финансового рынка в условиях нестабильности эта задача трудновыполнима. Это обстоятельство побуждает свободный капитал, говоря языком экономической теории, искать свою «товарную нишу», т.е. узкую специализацию<sup>205</sup>.

Особенности финансового рынка обуславливают необходимость *разработки собственной корпоративной стратегии поведения и реакции на возможные действия конкурентов*. Так, финансовый рынок по своему характеру способствует проведению согласованной экономической политики, создает определенные стимулы к также согласованным действиям или тайному сговору. Сговор компаний всегда способствует разделению рынков сбыта, установлению рыночных квот, приводит к повышению прибыли компаний за счет потребителей. Это является нарушением антимонопольного законодательства и предусматривает введение санкций по отношению к нарушителям.

Безусловно, проводить политику сговора, например, на рынке банковских услуг при выходе на конечного потребителя – клиента банка крайне не сложно. Но в условиях ограниченности ресурсной базы на межбанковском рынке, когда продавцами таких ресурсов являются несколько банков из всего множества участников этого рынка, сговор вполне возможен. При этом факт сговора сложно доказать в условиях несформированного рынка, так как завышенную цену всегда можно оправдать повышенным спросом на финансовые ресурсы и попыткой регулировать этот спрос.

Для организации ценового сговора чаще всего используются картельные соглашения, имеющие юридическое оформление. На национальном уровне картельные соглашения являются нарушением антимонопольного законодательства и проявляются, чаще всего, в виде тайного сговора<sup>206</sup>. Это путь олигополизации и монополизации рынка. Наиболее эффективные инструменты борьбы с этим явлением находятся в руках государства. Однако и сами участники финансового рынка могут положительно влиять на этот процесс. **В качестве препятствия тайному сговору могут быть:**

- различие в операционных издержках, в результате чего финансовые компании с высокими издержками и их неоптимальной структурой недополучают прибыль;
- поддержка присутствия на финансовом рынке компаний, занимающих разнообразные его доли. Поэтому так важно, чтобы в рамках

---

<sup>205</sup> См.: Конягина М.Н. Методы корпоративного маркетинга в банковском деле. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – С. 246-247.

<sup>206</sup> Долотов А.И. Анализ и мониторинг «внешней среды» в стратегическом управлении корпорациями: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М.: РГБ, 2005 (из фондов Российской государственной библиотеки). – С. 14-20.

банковской системы присутствовали и крупные, и средние, и мелкие банки, имеющие разнообразные стратегические цели и специализации. В случае сговора основную выгоду получает лидер рынка, а несогласие других участников лишает его сверхприбылей;

- активное развитие инфраструктуры корпоративных отношений с обязательной подотчетностью компаний, в частности банков, обществу о прозрачности крупных сделок (влияющих на конкуренцию), т.е. выполнение принципа «Раскрытие информации и прозрачность» (механизм выполнения этого принципа предусмотрен в Международных стандартах финансовой отчетности), а также наличие независимых, объективных оценщиков уровня корпоративного управления, т.е. рейтинговых агентств, чем будет обеспечен «двойной контроль» качества функционирования системы корпоративного управления в компании, что является одним из предлагаемых принципов взаимоотношений участников системы корпоративного управления. К инфраструктуре также относятся создание системы обучения менеджмента, в том числе и независимых директоров, активная работа ассоциаций независимых директоров и коммерческих банков, Национального комитета по корпоративному управлению, аттестация и перееаттестация независимых директоров и аудиторов, формирование четкой и справедливой системы финансовой ответственности собственников и менеджеров, полноценной системы корпоративного контроля.

Тематика слияний и поглощений, согласованной деятельности на рынке, квотирования, оптимизации реагирования на антимонопольные меры должна быть неотъемлемым компонентом стратегии как государства, так и каждого банка. Такая корпоративная стратегия должна строиться на основе использования инструментов «неценовой конкуренции»: эффективных средств коммуникаций, в том числе использования электронной торговли, грамотной специализированной и профессиональной рекламы, повышения качества финансовых продуктов и услуг, получения дополнительной прибыли за счет снижения издержек и т.д.<sup>207</sup>

По нашему мнению, для формирования здоровых корпоративных отношений и эффективной корпоративной инфраструктуры банков необходимы сдерживание монополизации рынка банковских услуг и отдельных его сегментов, борьба с недобросовестной банковской конкуренцией и повышение надежности банков и качества их услуг.

В качестве рекомендации определения границ рынка для противодействия монополизации можно предложить популярный сегодня подход – географические границы регионов, т.к. наиболее активная борьба за клиентов разворачивается именно на рынках таких масштабов. Также стати-

---

<sup>207</sup> Все указанные инструменты описаны в работе: Конягина М.Н. Методы корпоративного маркетинга в банковском деле. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008.



стический анализ традиционно представляется на уровне регионов, что важно при анализе уровня конкуренции на рынке. Этот же подход применительно к масштабам нашей страны соответствует географической сегментации в рамках МСФО. Так МСФО (IFRS) 8 требует от компании, в том числе компании с единственным отчетным сегментом, «раскрывать информацию по компании в целом: о ее продукции и услугах, географических регионах и крупных клиентах»<sup>208</sup>.

После установления границ рынка необходимо определить, является ли он монополизированным. Для определения степени монополизации в разное время в международной практике применялись разные показатели, наибольшее распространение среди которых получил упоминавшийся выше *индекс Херфинда-ла-Хиршмана (ИХХ)*.

Помимо технического определения доли рынка, занимаемой банком, традиционно уделяется большее внимание адекватности ситуации конкретным экономическим событиям.

Несмотря на наличие ряда трудностей, необходимо признать, что в России заложены основы поддержания конкуренции, что необходимо для развития корпоративного управления и четкости формирования корпоративных стратегий коммерческих банков. В перспективе это должно положительно повлиять на восстановление корпоративных отношений и экономики в целом. Поэтому мы предлагаем ряд мер по совершенствованию антимонопольного регулирования рынка банковских услуг.

Сегодня совместную работу ФАС и Банка России необходимо настраивать:

- на разработку предложений для совершенствования антимонопольного законодательства в области финансовых рынков, уточнения понятий и применимых мер для поддержания конкуренции на рынке банковских услуг с учетом текущего мирового финансового кризиса, процесса глобализации, а также перспектив интеграции России в мировое сообщество. Своевременная проработка части этих вопросов должна быть завершена к моменту, когда страна начнет выходить из кризиса и разные сегменты рынка банковских услуг станут стремительно развиваться;

- на содействие формированию конкурентной среды в экономически и социально значимых сегментах рынка (потребительский кредит, ипотечное кредитование и т.д.), что должно в дальнейшем повысить качество активов банков и сформировать рыночно справедливую ценовую политику кредитных организаций на этих сегментах;

- на повышение информационной открытости кредитных организаций, разработку мер, способствующих устранению непрозрачности информации на рынке банковских услуг. В частности, стимулировать у крупных банков формирование сегментной отчетности;

---

<sup>208</sup> <http://www.accountingreform.ru/ru/materials/accounting/workbooks/>

- разработать методику, позволяющую отслеживать уровень конкуренции и/или монополизации рынка банковских услуг. В качестве базы можно использовать методику расчета индекса Херфинда-ла-Хиршмана, которая требует адаптации под масштабы рынка, отечественных ученых О.П. Овчинниковой и Е.К. Самсоновой<sup>209</sup>.

Текущий финансовый кризис и ужесточение требований к капиталу банков должно стимулировать кредитные организации и их собственников к их увеличению. Достойной мерой противодействия монополизации рынка банковских услуг со стороны частных банков может стать их усиление, укрепление их конкурентных преимуществ за счет передовых операционных и маркетинговых технологий, увеличения и повышения качества клиентской базы, а также укрупнение. Последние ремарки традиционно осуществляются либо усилиями собственников, либо путем слияния двух и более банков. Последний путь представляется сегодня более реалистичным.

Несовершенство антимонопольного законодательства препятствует развитию корпоративных отношений в экономике, не позволяет сформировать эффективную корпоративную инфраструктуру и тормозит внедрение и развитие корпоративного управления в коммерческих банках. Нельзя не отметить сегодняшнюю открытость исполнительной и законодательной власти России для предложений по совершенствованию нормативной, методологической базы и практики регулирования различных сфер экономики. При этом позиция банковского сообщества относительно развития конкуренции выглядит пассивной. Такая картина наблюдалась на форумах и конференциях последних лет. Несмотря на это, и официальные лица, и представители банков единодушно признают важность антимонопольного регулирования и повышения качества корпоративного управления для стратегического развития банковской системы и экономики России.

Серьезной причиной неразвитости корпоративных отношений с участием банков и их корпоративной инфраструктуры является **непрозрачность деятельности отечественных банков**. На этом важном вопросе был сделан акцент на XIII Международном экономическом форуме в Санкт-Петербурге. Для банков это вопрос именно корпоративного управления, что, с одной стороны, связано с привлечением иностранных финан-

---

<sup>209</sup> См.: Овчинникова О.П., Самсонова Е.К. Конкуренция на рынке банковских услуг: виды основных проблем и модель оценки конкурентной среды // Финансы и кредит. – 2006. – № 29. – С. 5-10 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.studyroom.ru/periodika/finansii%20i%20kredit/9.htm>>; Самсонова Е.К. Формирование и регулирование конкурентной среды на рынке банковских услуг: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – Орел, 2006. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <[www.ostu.ru/upk/avtoreferat/samsonova.doc](http://www.ostu.ru/upk/avtoreferat/samsonova.doc)>.

совых ресурсов, а с другой – с обеспечением сохранности значительного объема конфиденциальной информации. Как справедливо отмечает А.Н. Костюк, «банки проводят сложные, технологически непрозрачные операции, при этом возникает так называемая информационная асимметрия. Суть ее заключается в следующем: причастные к банковским операциям менеджеры (инсайдеры) обладают более полной, более точной информацией, которая позволяет менеджерам-профессионалам манипулировать ею в своих интересах. Фактически создаются условия для легкого обогащения. Данная проблема берет свое начало в теории трансакционных издержек и называется управленческим оппортунизмом. В связи с этим серьезно возрастает необходимость установления прозрачности, подотчетности и контроля за работой менеджеров»<sup>210</sup>. Непрозрачность банковского бизнеса отмечена также Дж. Синки мл., А.В. Мурычевым. Однако именно решительные шаги к разрешению этой проблемы должны стать начальным стимулом для формирования российскими банками эффективных корпоративных стратегий. И инициатива здесь должна принадлежать, в первую очередь, самой активной и влиятельной из заинтересованных сторон и одновременно представителю интересов общества – регулятору банковской системы.

Объясняется это тем, что именно Центральному банку РФ отдана инициатива по внедрению Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), основой которых являются напрямую связанные с корпоративным управлением рамочные положения (Приложение 9). Одновременно реализация и Принципов корпоративного управления, и Рамочных положений Международной финансовой отчетности характеризуются рядом проблем.

С 1 января 2008 г. российская банковская система окончательно приняла Принципы международной финансовой отчетности и перешла на МСФО. Безусловно, такой процесс реформирования не может быть гладким. В рамках этого вопроса по-прежнему остается множество проблем. И первый комплекс проблем представлен финансовой отчетностью, формируемой сегодня банками, которая не дает возможности оценить истинное финансовое состояние кредитной организации.

**Во-первых**, ориентация банков на Банк России как на основного внешнего пользователя отчетности и слабая информационная ценность финансовой отчетности. Такое положение в корне неверно. Отечественная банковская система по-прежнему функционирует вразрез с центральным принципом корпоративного управления ОЭСР: «Раскрытие информации и прозрачность». Основной проблемой в этом вопросе является цель созда-

---

<sup>210</sup> Костюк А.Н. Национальные школы корпоративного управления в банках // Деньги и кредит. – 2009. – № 3. – С. 53.

ния финансовой отчетности. В России главной целью формирования отчетности является удовлетворение требований Банка России, а не надежное информирование собственников, инвесторов, кредиторов.

Финансовая отчетность должна создаваться с ориентацией, в первую очередь, на инвестора в широком смысле слова как основного внешнего пользователя, в наибольшей степени влияющего на создание того генерального денежного потока банка, который приводит, в конечном счете, к увеличению стоимости кредитной организации. У нас этого не происходит из-за отсутствия внутреннего фондового рынка, который бы, с одной стороны, не простил бы эмитенту ценных бумаг неточной или неясной финансовой отчетности, с другой стороны, слабые финансовые показатели сразу бы обусловили угрозу поглощения, как это происходит в рамках систем с англосаксонской моделью корпоративного управления.

Германская модель также, несмотря на ограниченность свободного доступа к отчетности, не допускает слабых характеристик финансовой отчетности. Последнее может обусловить снижение входящего денежного потока, санкции для высшего руководства и перемены в стратегии.

Качество отчетности в странах с этими моделями подтверждается обязательным внешним аудитом и присвоением публичных рейтингов, которые формируют неотъемлемые элементы корпоративной инфраструктуры в рамках системы корпоративных отношений. В России пока требования инвесторов к финансовой отчетности банков не приобрели конкретных очертаний, внутренний фондовый рынок находится в свернутом состоянии, что обуславливает несформированность корпоративной инфраструктуры, особенно в части элементов оценки корпоративного управления в банках. Банки испытывают основной страх не перед потенциальным снижением входящего денежного потока, не перед падением своей рыночной стоимости (т.к. не знают ее) и не перед угрозой поглощения, а перед регулятором и возможностью отзыва лицензии. Последнее свидетельствует об общем плохом качестве финансового менеджмента банков.

**Во-вторых,** оценка элементов финансовой отчетности представляет отдельную сложность не только из-за качества информации, содержащейся в ней. Незрелость основ рыночных отношений на отдельных рынках не позволяет говорить о справедливой стоимости активов банков. Игнорирование рекомендаций по созданию и ведению статистических баз данных исключает возможность расчета таких показателей по банку, как чистая приведенная стоимость денежного потока, резко снижает качество процесса планирования как в самом банке, так и у инвесторов. Последнее должно вызвать снижение интересов инвесторов.

**В-третьих,** показатели, публично раскрываемые в рамках финансовой отчетности, помимо качества их оценки, предоставляют очень огра-

ниченную информацию внешним пользователям и ряду внутренних пользователей. При этом необходимо понимать, что инсайдерская и аутсайдерская модели корпоративного управления предъявляют разные требования к раскрытию информации. Так, инсайдерская модель требует подробной информации о финансовом состоянии, финансовых результатах, показателях, характеризующих эффективность инвестиций в компанию, плановых и других показателях, подробно раскрываемых для узкого круга лиц. Аутсайдерская модель, напротив, требует доступности отчетности для разнообразных пользователей. А так как очень подробно, широко такую информацию представить проблематично, то и ее размещение обрело единую методическую базу в виде систем присвоения рейтингов.

В современной России преобладает инсайдерская модель корпоративного управления. Однако нет понимания того, какая модель должна выстраиваться и, соответственно, какие пропорции инфраструктуры корпоративных отношений для нее необходимы.

Это первоочередные проблемы, которые требуется разрешить в рамках процесса внедрения МСФО в практику российских банков. Этот процесс не может быть признан завершенным, но требует постоянного совершенствования нормативной базы и финансовой практики. Это неотъемлемая часть внедрения надлежащей практики корпоративного управления и развития корпоративных отношений постиндустриального общества. Одновременно необходимо признать, что корень проблем финансовой отчетности российских банков заключен в проблемах отечественной практики корпоративного управления. Продолжая список, опишем их.

**В-четвертых**, игнорирование роли заинтересованных лиц в управлении корпорацией. Парадоксом отечественной практики корпоративного управления сегодня является то, что, при общей социальной ориентации государственных, партийных программ и неприемлемости обществом чисто прагматических целей, развитие корпоративного управления в российских компаниях, в частности банках, идет с принятием за основу именно прагматической концепции корпоративного управления. Если ориентироваться на опыт стран со сложившимися корпоративными отношениями, то такая дифференциация векторов общегосударственного развития и эволюции частного корпоративного сектора не позволит построить эффективную экономику.

Для решения этой проблемы необходимо содействие государства для защиты прав заинтересованных лиц, в частности трудовых коллективов и отдельных их представителей, кредиторов и вкладчиков. Это важно не только для перечисленных заинтересованных сторон, но и для органов управления государством, т.к. снижает социальную напряженность, повышает стабильность и предсказуемость отношений, улучшает благосос-

тояние масс в реальном выражении и показатели социально-экономической эффективности банков. Главное же то, что государство, как это произошло в 2008 и 2009 годах, часто является весомым кредитором в рамках рыночных отношений. Защита прав заинтересованных сторон гарантирует стабильность и предсказуемость доходов государства.

Надо отметить, что в данном направлении ведется серьезная работа. В настоящий момент успешно функционирует система страхования вкладов в соответствии с Федеральным законом от 23 декабря 2003 года № 177-ФЗ «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации»<sup>211</sup>. Ведется работа по совершенствованию подходов к банкротству банков, в частности Федеральным законом РФ от 28.04.2009 г. № 73-ФЗ. Принимаются меры по укреплению стабильности банковской системы<sup>212</sup>.

Одновременно необходимо признать общую пассивность трудовых коллективов и их отдельных представителей в отношении учета их интересов при выстраивании корпоративных стратегий отечественных банков. Органы стратегического управления также не отводят этому вопросу должного внимания. А ведь именно трудовой коллектив является тем органом, который напрямую влияет на денежный поток и определяет прирост стоимости компании. Мы уже отмечали, что от сотрудников банка зависит деловой имидж банка, его эффективность и надежность.

Поэтому мнение трудового коллектива должно учитываться при формировании корпоративной стратегии, особенно в части ее отдельных элементов, например, маркетинга, вопросов кадрового управления, поощрений и прочих. Инновационные вопросы также не должны обходить трудовой коллектив. Важно проводить обучение персонала.

Особо важным является раскрытие корпоративной информации перед коллективом. Коллектив должен знать и понимать курс развития банка, высказывать мнения и предложения по этому комплексу вопросов. Одобрение коллективом корпоративной стратегии важно для банка, т.к. позволяет избежать как внутрикорпоративных конфликтов, так и конфликтов с контрагентами и клиентами.

<sup>211</sup> Федеральный закон от 23 декабря 2003 года № 177-ФЗ «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.asv.org.ru/guide/show/?id=3980>>.

<sup>212</sup> Здесь подразумеваются федеральные законы РФ от 18 июля 2009 г. № 181-ФЗ «Об использовании государственных ценных бумаг Российской Федерации для повышения капитализации банков» (полный текст расположен по адресу <<http://www.rg.ru/2009/07/21/banki-dok.html>>) и от 27 октября 2008 г. № 175-ФЗ «О дополнительных мерах для укрепления стабильности банковской системы в период до 31 декабря 2011 года» (с изм. от 22.07.2009 г.) (полный текст расположен по адресу <<http://www.rg.ru/2008/10/28/banki-mery-dok.html>>).

**В-пятых,** слабая защита прав акционеров, в особенности миноритарных, неоднозначная реализация функций владельцев компании, неравное отношение к акционерам. Безусловно, в банковской практике современной России не было выявлено фактов незаконного захвата кредитных организаций и ярких примеров ущемления прав миноритарных акционеров. Однако среди фактов банкротства ряда коммерческих банков за период 2007-2009 гг. поднимался вопрос о полноценном исполнении функций владельцами банков. Среди таких примеров банкротство ООО КБ «Красбанк»<sup>213</sup>, ОАО КБ «Санкт-Петербургский Банк Реконструкции и Развития»<sup>214</sup> и некоторые другие<sup>215</sup>. Так, в российской банковской практике владельцы недостаточно контролируют действия высшего руководства банка, следствием чего становится попустительство незаконных операций. Встречаются факты преднамеренного банкротства банков и иные случаи недобросовестной практики или неэффективного владения банком, что влечет ответственность собственника перед обществом.

К сожалению, отечественная практика корпоративного управления в кредитных организациях не позволяет уверенно говорить о повсеместном выполнении принципа «одна акция – один голос». Несмотря на это, стремление к цивилизованным деловым отношениям и признанию России равноправным участником международного финансового рынка должно вести российских бизнесменов, в частности банкиров, к принятию и исполнению этого принципа. Более того, практика корпоративных отношений должна обеспечивать равное отношение ко всем акционерам, в том числе иностранным или держателям малых долей паев и акций.

Условия текущего финансового кризиса трансформируют банки из чисто финансовых корпоративных структур в корпоративные объединения смешанной формы. Этому способствует передача активов банкам вследствие неисполнения их заемщиками кредитных обязательств. Банки не всегда могут или считают рыночно целесообразным реализовывать такие активы. И в данном случае может сложиться неоднозначная ситуация в отношении прав акционеров или участников организации, держателем существенной доли или пакета акций которой оказался банк. Возникновение конфликта корпоративных интересов, весьма вероятное в данном примере, отрицательно повлияет как на деятельность организации, так и на банк. Следование же Принципам корпоративного управления позволит

<sup>213</sup> Краткая информация представлена на сайте Государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов» на странице <[http://www.asv.org.ru/liquidation/list.php?lqg\\_id=210?letter=>](http://www.asv.org.ru/liquidation/list.php?lqg_id=210?letter=>).

<sup>214</sup> Краткая информация представлена на сайте Государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов» на странице <[http://www.asv.org.ru/liquidation/list.php?lqg\\_id=158&letter=>](http://www.asv.org.ru/liquidation/list.php?lqg_id=158&letter=>).

<sup>215</sup> См. информацию по банкам по ссылке <<http://www.asv.org.ru/liquidation/>>.

не просто минимизировать конфликтное поле, но и помочь банку получать доходы от нехарактерной для него деятельности.

**В-шестых**, проблема необходимого и достаточного раскрытия информации и прозрачности банковской деятельности. Мы уже отмечали и ссылались на многие авторитетные мнения, что банковская деятельность не только в России, но и в других странах не может быть признана транспарентной. Причин здесь много. К наиболее весомым относится необходимость соблюдения банковской тайны. Банковская тайна, как служебная и коммерческая, обладает следующими тремя признаками: 1) соответствующая информация неизвестна третьим лицам; 2) к ней нет свободного доступа на законном основании; 3) обладатель информации принимает меры по охране ее конфиденциальности<sup>216</sup>. При этом было бы неверно называть банковскую тайну разновидностью коммерческой, поскольку «уровень отнесения тех или иных сведений к тайне и правовое оформление этого действия различны»<sup>217</sup>.

Также серьезной причиной является уровень конкуренции среди финансовых посредников. Как известно, скорость распространения информации на финансовых рынках существенно выше, чем в других отраслях экономики. Утечка информации пагубно влияет как на конкурентные позиции, так и на репутацию банка как надежного партнера. А деятельность банка – это, по большей части, операции с деньгами клиентов и в определенной доле по поручению клиентов. Поэтому раскрытие информации о банковских операциях – это еще и раскрытие информации о деятельности клиентов. Банки идут на это только на законных основаниях и по обоснованным требованиям полномочных органов.

Тем не менее существуют веские причины, по которым банкам необходимо повысить прозрачность информации о себе, в частности содержащейся в финансовой отчетности. Одновременное совпадение двух событий: перехода на МСФО и проявления последствий мирового финансового кризиса – заставляет клиентов и аналитиков осторожнее подходить к банкам, показывающим резкие колебания финансового результата, обязательных резервов, размера и структуры активов. Поэтому банк должен самостоятельно комментировать изменения в своей отчетности. Так как МСФО подразумевают разные подходы к интерпретации, то главное – подробно ответить на вопрос, стало ли изменение причиной негативных перемен или пессимистических ожиданий.

**В-седьмых**, эффективность работы совета директоров, его подотчетность акционерам вызывает сомнения в российской практике. Недол-

---

<sup>216</sup> Викулин А.Ю. Банковская тайна как объект правового регулирования // Государство и право. – 1998. – № 7.

<sup>217</sup> Олейник О. Правовые проблемы банковской тайны // Хозяйство и право. – 1997. – № 6. – С. 134.



гая отечественная практика отчетов советов директоров перед всеми акционерами еще не наработала необходимых традиций. При этом структура корпоративного управления, состав совета директоров не обладают той четкостью, которую приобрели сформировавшиеся модели корпоративного управления, принявшие одну из описанных нами выше концепций корпоративного управления. Российским банкам следует определиться в выборе модели корпоративного управления и принятии его концепции.

**В-восьмых**, консервация процессов внедрения корпоративного управления при продолжающемся внедрении МСФО. Понимание взаимосвязи корпоративного управления и МСФО, а также первичности первого на переходном этапе в постиндустриальное общество должно заставить банки усовершенствовать и актуализировать кодексы корпоративного поведения, принятые в банках уже много лет назад. Важно делать кодексы прагматичными и понятными, соответствующими генеральному курсу и позиции банка, поощрять сотрудников за следование требованиям этого кодекса, а также мотивировать работников исполнять его.

Ликвидация перечисленных проблем должна стать серьезным шагом к обеспечению стратегического руководства банком, эффективному контролю над правлением со стороны совета директоров и реальной подотчетности совета директоров акционерам. Постепенное решение проблем реализации Принципов корпоративного управления и МСФО приведет к формированию полноценной инфраструктуры корпоративных отношений в банковском секторе экономики и выведет корпоративные отношения банков на качественно новый уровень развития.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность корпоративной стратегии банковских корпораций, качество корпоративного управления и его мониторинг, антимонопольная политика государства на рынке финансовых услуг и формирование полноценной корпоративной инфраструктуры банковского сектора – все эти факторы играют немаловажную роль в развитии банковской системы России и являются необходимыми в условиях глобализации экономик для утверждения признания роли нашей страны с мире.

Поставив перед собой цель комплексного рассмотрения стратегических подходов к развитию корпоративного управления в крупных российских банках, мы показали взаимосвязь элементов системы корпоративных отношений, раскрыли в работе предпосылки становления и развития традиционно рассматриваемых моделей корпоративного управления, провели анализ и дали рекомендации по внедрению корпоративного управления в отечественную практику.

Система корпоративного управления банка не может качественно функционировать без полноценной инфраструктуры и четко выстроенной стратегии управления им. Поэтому анализу состояния существующей корпоративной инфраструктуры, выявлению проблем в этой области и рекомендациям по ее развитию в работе отведено особое место. В рамках развития инфраструктуры внесено предложение по повышению эффективности и транспарентности деятельности банков с государственным участием в капитале. Кроме того, результатом проведенного исследования стали авторские определения понятия «коммуникационный инжиниринг», предложена модель системы электронных каналов коммуникаций для обслуживания корпоративной стратегии банковской корпорации, показана необходимость и важность коммуникационных систем в корпоративных отношениях банков.

В рамках методической проработки проблемы формирования корпоративной стратегии банковской корпорации предложены подходы к институциональной адаптации существующих систем управления к формирующейся национальной модели корпоративного управления, предложена методика оценки эффективности корпоративных отношений банков для дальнейшей оптимизации их структуры.

Представленные разработки повысят адаптивность и эффективность отечественных банковских корпораций, что позволит добиться качественных прогрессивных изменений в развитии отечественной банковской системы и будет иметь принципиальное значение как для банковского сектора, так и всей экономики России.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: <<http://www.constitution.ru/>>.
2. Об акционерных обществах: Федеральный закон РФ от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ. – КонсультантПлюс: ВерсияПроф. [Электронный ресурс]: <<http://www.consultant.ru/popular/stockcomp/>>.
3. О банках и банковской деятельности: Федеральный закон РФ от 2 декабря 1990 г. № 395-1 – [Электронный ресурс]: <<http://www.consultant.ru/popular/bank/>>.
4. Об использовании государственных ценных бумаг Российской Федерации для повышения капитализации банков: Федеральный закон РФ от 18 июля 2009 г. № 181-ФЗ // Российская газета от 21 июля 2009 г. [Электронный ресурс]: <<http://www.rg.ru/2009/07/21/banki-dok.html>>.
5. О дополнительных мерах для укрепления стабильности банковской системы в период до 31 декабря 2011 года (с изм. от 22.07.2009 г.): Федеральный закон РФ от 27 октября 2008 г. № 175-ФЗ // Российская газета от 28 октября 2008 г. [Электронный ресурс]: <<http://www.rg.ru/2008/10/28/banki-mery-dok.html>>.
6. О защите конкуренции: Федеральный закон РФ от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ (с изм. от 22.07.2009 г.) // Российская газета № 162 от 27 июля 2006 г. [Электронный ресурс]: <<http://nalog.consultant.ru/doc61763.html>>.
7. О кредитных историях: Федеральный закон РФ от 30 декабря 2004 г. № 218-ФЗ (ред. от 24.07.2007 г.) [Электронный ресурс]: <<http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=70212>>.
8. О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 23 декабря 2003 года № 177-ФЗ. [Электронный ресурс]: <<http://www.asv.org.ru/guide/show/?id=3980>>.
9. О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2011 год и плановый период 2012 и 2013 годов: Федеральный закон РФ от 8 декабря 2010 года № 331-ФЗ [Электронный ресурс]: <<http://www.consultant.ru/online/base/?req=doc&base=LAW&n=107680>>.
10. О кураторах кредитных организаций: Положение Банка России от 7 сентября 2007 г. № 310-п. // Вестник Банка России / Центральный банк РФ. – 2007. – 10 октября. – № 57 (1001).
11. О порядке ведения учета и представления информации об аффилированных лицах кредитных организаций: Положение ЦБ РФ от 20.07.2007 г. № 307-п. // Вестник Банка России / Центральный банк РФ. – 2007. – 10 сентября. – № 52(996) [Электронный ресурс]: <<http://www.cbr.ru/publ/vestnik/VesnSearch.asp?shDoc=307-%EF>>

12. О перечне вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления: Письмо Банка России от 7 февраля 2007 г. № 11-Т // Вестник Банка России / Центральный банк РФ. – 2007. – 14 февраля. – № 7 (951).

13. О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях: Письмо Банка России от 13 сентября 2005 г. № 119-Т // Вестник Банка России / Центральный банк РФ. – 2005. – 22 сентября. – № 50 (848).

14. Распоряжение ФКЦБ России «О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения» № 421 от 4 апреля 2002 г.

15. Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях (Базельский комитет по банковскому надзору. Базель, сентябрь 1999 г.). – КонсультантПлюс: ВерсияПроф.

16. Абакумов В.В., Голубев А.А., Кустарев В.П., Подлесных В.И., Прохоров Ю.К., Тюленев Л.В. Менеджмент: Электронный учебник под редакцией В.И. Подлесных / СПбГУ ИТМО, кафедра менеджмента, 2008 [Электронный ресурс]: <[http://de.ifmo.ru/bk\\_netra/start.php?bn=3](http://de.ifmo.ru/bk_netra/start.php?bn=3)>.

17. Алексеева М. Планирование деятельности фирмы. – М., 1998.

18. Ананьич Б.В. Банкирские дома в России (1860-1914 гг.). – Л.: Наука, 1991.

19. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2009.

20. Ансофф И. Экономика. – М., 1989.

21. Балабанов В.С., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Инновационный менеджмент. – М.: Российская Академия предпринимательства; АП «Наука и образование», 2008.

22. Банковское дело / Под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. – СПб.: Питер, 2002.

23. Большой энциклопедический словарь. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Большая российская энциклопедия; СПб.: Норинт, 1997.

24. Большой юридический словарь. – 3-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. А.Я. Сухарева. – М.: ИНФРА-М, 2007 [Электронный ресурс]: <<http://slovari.yandex.ru/dict/jurid>>.

25. Бочаров В.В. Комплексный финансовый анализ. – СПб.: Питер, 2005.

26. Бочаров В.В., Леонтьев В.Е. Корпоративные финансы. – СПб.: Питер, 2002.

27. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.

28. Бригхем Ю, Гапенски Л. Финансовый менеджмент. – Том 2. – СПб., 1997.

29. Бусыгин А. Эффективный менеджмент. – М.: Финпресс, 2000.

30. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. – М.: Финпресс, 2000.
31. Виханский О. Стратегическое управление. – М.: ГАРДАРИКИ, 2000.
32. Германский кодекс корпоративного управления // Официальная часть электронного Федерального вестника («Bundesanzeiger»). – 2002. – 20 августа [Электронный ресурс]: <<http://www.duma.gov.ru/sobstven/analysis/corporation/2704frg.htm>>.
33. Гиндин И.Ф. Банки и экономическая политика в России (XIX – начало XX в). – М.: Наука, 1997.
34. Гиндин И.Ф. Банки и экономическая политика в России. – М.: Акционерное «Промиздат» общество, 1927.
35. Горфинкель В.Я., Торопцов В.С., Швандар В.А. Коммуникации и корпоративное управление: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
36. Гребенников П.И., Леусский А.И., Тарасевич Л.С. Микроэкономика. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1996.
37. Гританс Я.М. Корпоративные отношения: Правовое регулирование организационных форм – М.: Волтерс Клувер, 2005 [Электронный ресурс]: <<http://www.aob.ru/articles/create/1.htm>>.
38. Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты: Практик. пособие по управлен. и финанс. консультированию. – 2-е изд., доп. – М.: Изд-во «Волтерс Клувер», 2006.
39. Грюнинг Х.В., Братанович С.Б. Анализ банковских рисков. – М.: Весь Мир, 2007.
40. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. – М.: Русский язык, 1981.
41. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
42. Деменюк В. Наука побеждать. – М.: Изд-во МГТУ, 1999.
43. Долгопятова Т.Г. Становление корпоративного сектора и эволюция акционерной собственности. Препринт WP1/2003/03. – М.: ГУ ВШЭ, 2003.
44. Долотов А.И. Анализ и мониторинг «внешней среды» в стратегическом управлении корпорациями: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М.: РГБ, 2005 (из фондов Российской государственной библиотеки).
45. Долотов А. Исследование влияния «внешней среды» в стратегическом управлении корпорациями. – Пермь, 2004.
46. Европа и Россия. – М.: Наука, 1996.
47. Иванов В.А. Банковское дело: настольная книга по немецкому банковскому делу. – М.: Издательская корпорация «Логос», 1996.

48. Ивашковский С. Микроэкономика. – М.: Дело, 2001.
49. Измерение результативности компании / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
50. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. – М.: Экономика, 1991.
51. Ковалев С.Г., Малькова Т.Н. Международные стандарты финансовой отчетности в примерах и задачах (для бухгалтеров). – М.: Финансы и статистика, 2005.
52. Кодекс корпоративного поведения. Корпоративное управление в России/Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг; под общей ред. И.В. Костинова. – М.: ЗАО «Издательство “Экономика”», 2003.
53. Конягина М.Н. Методы корпоративного маркетинга в банковском деле: Монография. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008.
54. Конягина М.Н. Стратегия развития корпоративных отношений в банковском секторе экономики: Монография. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010.
55. Корпоративная стратегия: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
56. Котов А.В. Формирование и развитие банковской инфраструктуры в России: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. 08.00.10. – Саратов, 2004.
57. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
58. Ламперт, Хайнц. Социальная рыночная экономика. Германский путь. – М.: Дело ЛТД, 1994.
59. Лебедева И.П. Японские корпорации: стратегия развития. – М.: Издательская фирма «Восточная литература» РАН, 1995.
60. Ленин В.И. Империализм, как высшая стадия капитализма // Полное собрание сочинений. – Т. 27.
61. Леонтьев В.Е., Радковская Н.П. Финансы, деньги, кредит и банки. – СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2003.
62. Лигинчук Г.Г. Основы менеджмента. Ч. 1. – М.: Московский институт экономики, менеджмента и права, 2009 [Электронный ресурс]: <[http://www.e-college.ru/xbooks/xbook032/book/index/index.html?part-004\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook032/book/index/index.html?part-004*page.htm)>
63. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2003 [Электронный ресурс]: <<http://slovari.yandex.ru/dict/lopatnikov/>>
64. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2 т.: Пер. с англ. 11-го изд. Т. 2. – М.: Республика, 1995.
65. Максюттов А.А. Банковский менеджмент. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2005.

66. Международные стандарты финансовой отчетности 2006: издание на русском языке. – М.: Аскери-АССА, 2006.
67. Мескон М, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
68. Мидюк О.Н., Горьканова Л.В. Теория управления: Учеб. пособие [Электронный ресурс]: <<http://cde.osu.ru/demoverion/course124/tit.html>>.
69. Минцберг Г, Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.
70. Мурычев А.В. Банки и банковская система России: состояние и пути развития эффективного корпоративного управления. – М.: Национальный совет по корпоративному управлению, 2007.
71. Никитина Т.В. Влияние финансовой глобализации на развитие банковского дела и банковского надзора. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2007.
72. Нобель, Петер. Швейцарское финансовое право и международные стандарты: Пер. с англ. – М.: Волтерс Клувер, 2007.
73. Ожегов СИ., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений. – 4-е изд., доп. – М., 1999.
74. Ольве Н., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании: Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.
75. Организация управления. – М.: Изд-во «Экономика», 1987.
76. Павловец В. В., Юхнович В. А. Система понижения рисков реализации инновационных проектов Высшей школы: Методические рекомендации. – СПб., 2001.
77. Передовые подходы к стратегии бизнеса: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
78. Петникова О.В. Права участников корпоративных отношений по праву Великобритании: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. – М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ, 2007.
79. Петров М.А. Стратегия развития конкуренции в банковском секторе экономики: Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.10. – Саратов, 2006 (из фондов Российской государственной библиотеки).
80. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. и др. Международный менеджмент: Учебник для вузов. – Издательский дом «Питер», 2001 [Электронный ресурс]: <<http://bibliotekar.ru/biznes-40/34.htm>>
81. Поллард А.М. и др. Банковское право США. – М.: Прогресс, Универс, 1992.
82. Поморина М.А. Концепция финансового управления в системе стратегического менеджмента банка: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук.

08.00.10. – М.: Государственный университет управления, 2009 [Электронный ресурс]: <<http://www.bankclub.ru/news.htm?id=522>>.

83. Поморина М.А. Концепция финансового управления в системе стратегического менеджмента банка: Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.10. – М.: Государственный университет управления, 2009.

84. Попов С. Стратегическое управление. – М.: Изд-во Государственного университета управления, 1999.

85. Радыгин А., Мальгинов Г. Государственная собственность в российских корпорациях: проблемы эффективности управления и государственного регулирования. – М.: ИЭПП, 2001.

86. Разработка сбалансированной системы показателей: Практическое руководство / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.

87. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1997.

88. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007 [Электронный ресурс]: <<http://slovari.yandex.ru/~книги/Экономический%20словарь/>>

89. Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. – СПб.: Питер, 2003.

90. Рачинский А. Корпоративное управление и рыночная стоимость российских компаний. – М.: ЦЭФИР, 2003.

91. Родионова Н.В. Взаимосвязи экономических и социальных показателей в системах управления предприятиями. – СПб.: СПбГИЭУ, 2004.

92. Рубцов Б. Современные фондовые рынки: Учебное пособие для вузов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

93. Савас Э.С. Приватизация: ключ к рынку: Пер с англ. – М.: Дело, 1992.

94. Самосудов М.В. Основы корпоративной динамики. – Химки: Институт международных экономических отношений, 2007.

95. Самосудов М.В. Основы корпоративного взаимодействия и управления: Учебное пособие к курсу «Корпоративное управление». – Химки: Институт международных экономических отношений, 2005.

96. Самсонова Е.К. Формирование и регулирование конкурентной среды на рынке банковских услуг: Автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – Орел, 2006 [Электронный ресурс]: < [www.ostu.ru/upk/avtoreferat/samsonova.doc](http://www.ostu.ru/upk/avtoreferat/samsonova.doc)>.

97. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989.



98. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

99. Смирных С.Н. Социально-экономическая эффективность деятельности предприятий государственного сектора экономики: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Екатеринбург, 2007.

100. Смирных С.Н. Социально-экономическая эффективность деятельности предприятий государственного сектора экономики: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2007 (из фондов Российской государственной библиотеки).

101. Стиглиц Дж. Экономика государственного сектора: Пер. с англ. – М.: Изд-во «ИНФРА-М», 1997.

102. Сыроежин И.М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества. – М.: Экономика, 1980.

103. Тонких А.С. Новые технологии финансового анализа и корпоративного управления в свободном доступе: Монография [Электронный ресурс]: <[http://www.cfin.ru/management/finance/modeling\\_of\\_effective\\_management.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/modeling_of_effective_management.shtml)>

104. Траут Дж. Новое позиционирование. – СПб.: Питер, 2003.

105. Тренев Н. Стратегическое управление. – М.: ПРИОР, 2000.

106. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Поршнева, З. Румянцевой, Н. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1998.

107. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / Под ред. А.Г. Грязновой. – М.: Финансы и статистика, 2002.

108. Фролов М.А. Стратегии операций участников японского денежного рынка в 80-90-х гг. – Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та, 1999.

109. Хайман Д. Современная микроэкономика. – М., 1993.

110. Цой Р.А. Оценка рыночной стоимости российских промышленных компаний с учетом влияния корпоративного управления: Дис. канд. экон. наук: 08.00.10. – М.: РГБ, 2007 (из фондов Российской государственной библиотеки).

111. Черезов А.В., Рубинштейн Т.Б. Корпорации. Корпоративное управление. – М.: ЗАО «Издательство “Экономика”», 2006.

112. Швыдко В.Г., Росин В.Я. и др. Японская экономика в преддверии XXI века. – М.: Наука, 1991.

113. Япония 90-х: кризис системы или временные сбои? – М.: Восточная литература, 1998.

114. Япония 2002-2003. Ежегодник. – М.: Изд-во «МАКС-Пресс», 2003.

115. Basel Committee on Banking supervision, Compliance and the compliance function in banks: [Электронный ресурс]: <<http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>>

116. Berle Adolf A., Means Gardiner C. *The Modern Company and Private Property*. – New York: Macmillan, 1932.
117. Blair M. *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century*. – Washington: Brookings Institution, 1995.
118. Burn T., Stalker G., *The management of Innovation*. – London, 1961.
119. *The Cadbury Committee Report: Financial Aspects of Corporate Governance (Отчет Кэдбери: Финансовые аспекты корпоративного управления)*. – London, 1992 [Электронный ресурс]: <[www.ecgn.ulb.ac.be/ecgn/codes.htm](http://www.ecgn.ulb.ac.be/ecgn/codes.htm)>.
120. Coase R. *The Nature of the Firm // Economica*. -1937. – Vol. 4. – P. 386-405.
121. Conger J., Lawler E., Finegold D. *Corporate Boards: New Strategies for Adding Value at the Top*. – San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
122. Copeland T., Koller T., Murrin J. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies: 3rd.ed.* – New York: John Wiley&Sons, 2000.
123. De Miguel A., Pindado J. and De la Torre C. *Ownership Structure and Performance: A Comparison of Different Corporate Governance Systems // Journal of Corporate Ownership & Control*. – 2004. – Vol. 2. – Issue 4.
124. Demise, Nobuyuki, Miwa, Yumiko, Nakabayashi, Mariko, and Nakoshi, Yoko. *Corporate Governance in Japan: From the Viewpoints of Management, Accounting, and the Market*. -Tokyo: Springer, 2006.
125. Drobetz W., Schillhofer A., Zimmermann H. *Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from Germany*. – Basel: University of Basel, 2003.
126. Hempel G.H., Simonson D.G. *Bank Management: text and cases*. – 5th ed. – New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998.
127. Hopt K. *The German Two-Tier Board: a German View on Corporate Governance*, ed. Hopt / Wymeersch. – New York: Macmillan, 1997.
128. Ganguin B., Bilardello J. *Fundamentals of Corporate Credit Analysis*. – New York: McGraw-Hill, 2005.
129. Kanda H. *Trends in Japanese Corporate Governance*, in: *Comparative Corporate Governance*, ed. Hopt / Wymeersch. – New York: Macmillan, 1997.
130. Kang J., Shivdasani A. *Firm Performance, Corporate Governance and Executive Turnover in Japan // Journal of Financial Economics*. – 1995. Vol. 38.
131. Kaplan, Robert S., Norton, David P. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced-Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. – Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
132. Kaplan, Robert S., Norton, David P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. – Harvard Business School Press, 1996.

133. Kaplan S. Appointments of Outsiders to Japanese Boards: Determinants and Implications for Managers // *Journal of Financial Economics*. – 1994. – Issue 3.
134. Koch, T.W., MacDonald, S.S. *Bank Management*. – South-Western, Cengage Learning, 2009.
135. OECD Principles of Corporate Governance of 2004 [Электронный ресурс]: <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>>.
136. Rappaport A. *Creating Shareholder Value: A Guide For Managers And Investors: Rev. and updated ed.* – New York: Free Press, 1998.
137. Reich R. *The Next American Frontier*. – New York, 1983.
138. Stewart B. *The Quest for Value: A Guide for Senior Manager*. – New York, 1999.
139. Süchting, J. *Bankmanagement*. – Stuttgart, 1992.
140. Takenaka, Heizo. *Contemporary Japanese Economy and Economic Policy*. – The University of Michigan Press, 1994.
141. Адитярова Н.Р., Зонтова А.Б., Тинкельман С.Б. Методика подготовки учетной политики кредитной организации в целях составления финансовой отчетности в соответствии с МСФО: Методическое пособие // Библиотека актуальных банковских разработок. – М., 2005.
142. Афанасьев М. Бюджетирование, ориентированное на результат (новые тенденции) // *Вопросы экономики*. – 2004. – № 9.
143. Бабаев М.Ю. Экономическая сущность рисков инвестиционных проектов // *Теория и практика финансов и банковского дела на современном этапе: Материалы IV межвузовской конференции аспирантов и докторантов 5 декабря 2002 года*. – СПб.: СПбГИЭУ, 2002.
144. Бабаян М.Н. Конкуренция между коммерческими и государственными банками в банковской системе Российской Федерации // Сайт «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс]: <<http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn03/01.shtml>>.
145. Беликов И., Вербицкий В. Корпоративное управление, его стандарты и их внедрение // *Общество и экономика*. – 2005. – № 10-11.
146. Беликов И., Вербицкий В. Аудит корпоративного управления компании – важный этап подготовки компании к IPO // *ЖУК 03* – 2006 г. [Электронный ресурс]: <<http://www.ipocongress.ru/rus/guide/article/id/86/>>.
147. Беликов И., Вербицкий В. Корпоративное управление, его стандарты и их внедрение // *Общество и экономика*. – 2005. – № 10-11.
148. Бубнов И. Банковская тайна // *Финансист*. – 1997. – № 2.
149. Буздалин А. Кредитное бюро и банковская конкуренция // *Банковское дело в Москве*. – 2004. – № 12.
150. Бухонова С.М., Дорошенко Ю.А., Трунова Е.В. Применение систем показателей функционирования предприятий в целях управления // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2004. – № 9.

151. Верников А.В. Доля государственного участия в банковской системе России // Деньги и кредит. – 2009. – № 11.
152. Викулин А.Ю. Банковская тайна как объект правового регулирования // Государство и право. – 1998. – № 7.
153. Винслав Ю., Савченко В. Российское госпредпринимательство: корпоративная ипостась // Российский экономический журнал. – 1997. – № 2.
154. Гуляев К.А., Коротецкий И.В. Инструменты оценки качества корпоративного управления в банках // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2007. – № 7.
155. Журавлева Э. Итоги года в корпоративном управлении // Корпоративное управление. – 2007. – № 4.
156. Ивашковская И. В. Управление стоимостью: вызовы российскому менеджменту // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 4.
157. Иноземцев В. Американская и европейская модели корпоративного поведения: сходство, отличия и перспективы развития // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 6.
158. Калабина Е.Г. Конструирование оценки социально-экономической эффективности деятельности организаций государственного сектора экономики [Электронный ресурс]: < [www.aspe.spb.ru/reports/kalabina.doc](http://www.aspe.spb.ru/reports/kalabina.doc) >.
159. Карманова В.А., Беляев А.В. Влияние принципов формирования финансовой отчетности на практику корпоративного управления [Электронный ресурс]: <<http://koet.syktsu.ru/vestnik/2006/2006-3/2.htm>>.
160. Кирьян П. Новый рекорд Японии // Эксперт. – 2002. – № 4.
161. Костюк А.Н. Национальные школы корпоративного управления в банках // Деньги и кредит. – 2009. – № 3.
162. Кох Р. Мифы корпоративной стратегии [Электронный ресурс]: <[http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_17/article\\_3642](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_3642)>.
163. Куликов А., Скворцов А. Место финансово-промышленных групп в экономике // Экономист. – 1997. – № 3.
164. Кумз П., Уотсон М., Кампос К., Ньюэлл Р., Уилсон Г. Цена корпоративного управления // Вестник McKinsey. – 2003. – № 1.
165. Лукашов А.В. Сравнительные корпоративные финансы // Управление корпоративными финансами. – 2004. – № 3 [Электронный ресурс]: <[http://www.cfin.ru/investor/ao/comparative\\_finance.shtml](http://www.cfin.ru/investor/ao/comparative_finance.shtml)>.
166. Людвиг Эрхард: на подступах к экономическому чуду // Финансист. – 1996. – № 2.
167. Людвиг Эрхард – творец «экономического чуда» в Германии // Финансист. – 1996. – № 1.
168. Мертенс А. Стоимость компаний в теории и на практике // Финансовый директор. – 2002. – № 5.

169. Методы изучения связи явлений [Электронный ресурс]: <<http://ptsukanov.narod.ru/methods/sv.html>>.

170. Овчинникова О.П., Самсонова Е.К. Конкуренция на рынке банковских услуг: виды основных проблем и модель оценки конкурентной среды // Финансы и кредит. – 2006. – № 29. – С. 5-10 [Электронный ресурс]: <<http://www.studyroom.ru/periodika/finansii%20i%20kredit/9.htm>>.

171. Олейник О. Правовые проблемы банковской тайны // Хозяйство и право. – 1997. – № 6.

172. Осинковский А. Корпоративные конфликты и корпоративные отношения // Законодательство и инвестиции [Электронный ресурс]: <<http://www.lin.ru/document.htm?id=1249703346338427700>>.

173. Пономарев Ю.В. Международные тенденции развития систем корпоративного управления и Россия // Деньги и кредит. – 2001.

174. Попков В. В. О поддержке равноправной конкуренции на рынке банковских услуг // Деньги и кредит. – 2001. – № 5.

175. Проблемы банковской системы Японии // Коринф. – 2001. – № 36.

176. Радыгин А. Россия в 2000-2004 годах: на пути к государственному капитализму? // Вопросы экономики. – 2004. – № 4.

177. Радыгин А., Сидоров И. Российская корпоративная экономика: сто лет одиночества? // Вопросы экономики. – 2000. – № 5.

178. Рассказов С.В., Рассказова А.Н. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании/ Финансовый менеджмент. – 2002. – № 3.

179. Рассказова А.Н. Финансовые аспекты корпоративного управления. Расчет добавленной стоимости собственного капитала // Финансовый менеджмент. – 2002. – № 5 [Электронный ресурс]: <<http://www.finman.ru/articles/2002/5/639.html>>.

180. Рубцов Б.Б. Финансовый рынок Германии // Портфельный инвестор. – 2008. – № 7-8.

181. Стародубровская И. Финансово-промышленные группы: иллюзии и реальность // Вопросы экономики. – 1995. – № 5.

182. Старюк П.Ю. Управление стоимостью компании как основная задача корпоративного управления // По материалам Федерального образовательного портала по экономике, социологии и менеджменту, дата публикации 03.12.2007, <[http://www.cfin.ru/management/finance/valman/corp\\_governance\\_in\\_vbm.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/valman/corp_governance_in_vbm.shtml)>.

183. Старюк П.Ю., Полиенко В.И. Корпоративное управление и стоимость компании: ситуация в России // Управление компанией. – 2004. – № 1. – С. 50-57.

184. Степанов П.В. Корпоративные отношения в гражданском праве // Законодательство. – 2002. – № 6 [Электронный ресурс]: <<http://www.for-expert.ru/articles/zakonodatelstvo-6-2002.shtml>>.

185. Хайд А. Корпоративное управление в Европе // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 4.

186. Хейнсворт Р. «Человеческий фактор» может перевесить кредитную историю // Банковское дело в Москве. – 2005. – № 8.

187. Чугунов А.В., Семкина Н.Н. Совершенствование корпоративного управления в банковском секторе // Деньги и кредит. – 2008. – № 3.

188. Black B. The Corporate Governance Behavior and Market Value of Russian Firms // Emerging Markets Review, 2001, vol. 2 [Электронный ресурс]: <<http://papers.ssm.com/paper.taf?abstractid=263014>>.

189. Coombes P., Wong S. Почему работают кодексы корпоративного управления // The McKinsey Quarterly. – 2004. – № 2 [Электронный ресурс]: <<http://www.mckinsey.com/russianquarterly/topics/index.aspx?tid=21&nord=2&ns=0>>.

190. Froot, Kenneth A., Scharfstein, David S., Stine, Jeremy C. A Framework for Risk Management // Harvard Business Review. – 1994. – November/December. – P. 91-102.

191. Hamel, Gary. Killer Strategies: That Make Shareholders Rich // Fortune. – 1997. – June 23.

192. Jensen M., Meckling W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure // Journal of Financial Economics. – 1976. – Vol. 3. – P. 305 -360.

193. Jurgens U., Rupp J. The German System of Corporate Governance. Characteristics and Changes. – Berlin, 2002.

194. Modigliani F., Miller M. H. “The Cost of Capital, Corporation Finance, and the Theory of Investment” // American Economic Review. – 1958. – June. – Vol. № 3. – P. 261-297 [Электронный ресурс]: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0002-8282%28195806%2948%3A3%3C261%3ATCOCCF%3E2.0.CO%3B2-3>>.

195. OECD Principles of Corporate Governance of 2004 [Электронный ресурс]: <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>>.

196. Sanger, David. Bad Debt Held by Japan's Banks now estimated near \$1 trillion // The New York Times. – 1998. – July 30.

197. Trade friction complicates search for new «adult» relationship // Japan Economic Almanac 1995.

198. Year in Review// Japan Economic Almanac 1995.

199. Year in Review// Japan Economic Almanac 1998.

200. Notes of Corporate Governance Manual [Электронный ресурс]: <<http://www.ifc.org/europe/default/clescripen/indexen/footen/footen.html>>.

201. The Glossary of Corporate Governance Terms & Acronyms [Электронный ресурс]: <<http://www.thecorporatelibrary.com>>.
202. <<http://www.accountingreform.ru/ru/materials/accounting/workbooks/>>
203. <<http://www.ebk.admin.ch>>
204. < <http://www.ecgn.ulb.ac.be/ecgn/codes.htm>>
205. <<http://www.economiesuisse.ch> >
206. Кодекс корпоративного поведения от 05.04.2002 г.: <[http://www.fcsм.ru/catalog.asp?ob\\_no=3608&print=1](http://www.fcsм.ru/catalog.asp?ob_no=3608&print=1)>.
207. [http://www.liverating.ru/n\\_id/802/](http://www.liverating.ru/n_id/802/)
208. <http://www.raexpert.ru/group/>
209. [http://www.rid.ru/uploads/db2rile\\_ru/Final%20document.pdf](http://www.rid.ru/uploads/db2rile_ru/Final%20document.pdf)
210. Большая советская энциклопедия: <http://slovari.yandex.ru/dict/bse>
211. <http://www.standardandpoors.ru>
212. <http://www.vestnikmckinsey.ru>
213. <<http://www.buzdalin.ru/cv.htm>>
214. <<http://www.fas.gov.ru/>>
215. <[http://www.orioncom.ru/demo\\_bkb/vn\\_k/corp\\_up/har\\_modku.htm](http://www.orioncom.ru/demo_bkb/vn_k/corp_up/har_modku.htm)>
216. Словарь по экономике и финансам: Служба тематических толковых словарей [Электронный ресурс]: <<http://www.glossary.ru/>>.
217. Персональный сайт М.В. Самосудова [Электронный ресурс]: <<http://www.samosudov.ru/>>.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**Краткий обзор принципов корпоративного управления<sup>218</sup>**

К концу 2004 г. международными организациями, объединениями инвесторов, правительствами различных стран и компаниями было принято свыше 100 документов такого рода<sup>219</sup>. В свете возрастания понимания важности надлежащего корпоративного управления в 1999 г. ОЭСР разработала свод стандартов и руководств по корпоративному управлению.

Не существует единой модели надлежащего корпоративного управления. В то же время работа, проведенная в государствах – членах и в ОЭСР, позволила выявить некоторые общие элементы, которые легли в основу принципов корпоративного управления ОЭСР:

**Права акционеров**

Структура 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) участие в выборах правления и 6) долю в прибылях корпорации.

В. 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.

С. 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:

---

<sup>218</sup> Данное приложение является результатом обобщения материалов авторов А. Мурычева, П. Нобея, И. Беликова, В. Вербицкого, Э. Журавлева и др., сайтов [www.nccg.ru/site.xp/050055051054124.html](http://www.nccg.ru/site.xp/050055051054124.html); <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>; <http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>; [www.vestnikmckinsey.ru](http://www.vestnikmckinsey.ru).

<sup>219</sup> Беликов И., Вербицкий В. Корпоративное управление, его стандарты и их внедрение // Общество и экономика.– 2005. – № 10-11.



1. Акционеры должны получать достаточную и своевременную информацию относительно даты и места проведения общих собраний и их повестки дня, а также полную и своевременную информацию по вопросам, которые должны рассматриваться на собрании.

2. Акционерам должна предоставляться возможность задавать вопросы правлению и, с учетом разумных ограничений, предлагать вопросы в повестку дня общего собрания.

3. Акционеры должны иметь возможность голосовать лично или без личного присутствия, причем голоса, поданные и лично, и без личного присутствия, должны иметь равную силу.

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

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

1. Правила и процедуры, регулирующие приобретение контроля над корпорацией на рынках капитала, а также сделки чрезвычайного характера, такие как слияния и продажа значительной части активов корпорации, должны четко формулироваться и предаваться гласности с тем, чтобы инвесторы понимали свои права и средства правовой защиты. Сделки должны совершаться по прозрачным ценам и на справедливых условиях, защищающих права всех акционеров в соответствии с их категорией.

2. Механизмы, препятствующие поглощению компании, не должны использоваться для того, чтобы оградить администрацию от подотчетности.

Ф. Акционеры, включая институциональных инвесторов, должны учитывать то, какие издержки и какие выгоды влечет осуществление ими своего права голоса.

#### Равное отношение к акционерам

Структура корпоративного управления должна обеспечивать равное отношение к акционерам, включая мелких и иностранных акционеров. У всех акционеров должна быть возможность получить эффективную защиту в случае нарушения их прав.

А. Отношение ко всем акционерам одной категории должно быть одинаковым.

1. В рамках каждой категории все акционеры должны иметь одинаковые права голоса. Все инвесторы должны иметь возможность до покупки акций получить информацию о правах голоса, связанных с каждой категорией акций. Любые изменения прав голоса должны утверждаться голосованием акционеров.

2. Хранители или номинальные держатели акций должны голосовать таким способом, который согласован с реальным владельцем акций.

3. Регламент и процедура проведения общих собраний акционеров должны обеспечивать равное отношение ко всем акционерам. Процедуры, принятые в компании, не должны делать участие в голосовании чрезмерно сложным или дорогостоящим.

В. Операции с использованием внутренней информации и злоупотребительные операции в собственных интересах должны быть запрещены.

С. Члены правления и управляющие должны быть обязаны сообщать о своей материальной заинтересованности в сделках или вопросах, касающихся корпорации.

#### Роль заинтересованных лиц в управлении корпорацией

Структура 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. Структура корпоративного управления должна обеспечивать соблюдение защищенных законом прав заинтересованных лиц.

В. Если их интересы защищаются законом, заинтересованные лица должны иметь возможность получать эффективную защиту в случае нарушения их прав.

С. Структура корпоративного управления должна допускать механизмы повышения эффективности участия заинтересованных лиц.

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

#### Раскрытие информации и прозрачность

Структура 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:

1. Результаты финансовой и операционной деятельности компании.
2. Задачи компании.
3. Собственность на крупные пакеты акций и распределение прав голоса.
4. Список членов правления и главных должностных лиц, а также получаемое ими вознаграждение.
5. Прогнозируемые существенные факторы риска.
6. Существенные вопросы, связанные с наемными работниками и другими заинтересованными лицами.
7. Структура и политика управления.

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

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

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

#### Обязанности правления

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

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

В. Если решения правления могут по-разному воздействовать на различные группы акционеров, правление должно справедливо относиться ко всем акционерам.

С. Правление должно обеспечить соблюдение применимого законодательства и учитывать интересы заинтересованных лиц.

Д. Правление должно выполнять определенные ключевые функции, в том числе:

1. Пересматривать и направлять корпоративную стратегию, основные планы действий, политику 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.

2. Подбирать главных должностных лиц, назначать им оплату, осуществлять контроль за их деятельностью и в случае необходимости заменять их и следить за планированием кадрового обновления.

3. Пересматривать вознаграждение, получаемое главными должностными лицами и членами правления компании, обеспечивать соблюдение формальностей и прозрачности в процессе выдвижения членов правления.

4. Контролировать и урегулировать потенциальные конфликты интересов администрации, членов правления и акционеров, включая использование активов корпорации в личных целях и злоупотребления при совершении сделок со связанными сторонами.

5. Обеспечивать целостность систем бухгалтерского учета и финансовой отчетности корпорации, включая проведение независимых аудитор-

ских проверок, а также обеспечивать наличие необходимых систем контроля, в частности, системы мониторинга рисков, финансового контроля и соответствия законодательству.

6. Контролировать эффективность практики управления, в рамках которой действует правление, и по мере необходимости вносить в нее изменения

7. Контролировать процесс раскрытия и распространения информации.

Е. Правление должно иметь возможность выносить объективное суждение по делам корпорации, не будучи зависимым, в частности, от администрации.

1. Правление должно 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 должностных лиц и членов правления.

2. Члены правления должны уделять достаточное время выполнению своих обязанностей.

Г. Для того чтобы иметь возможность выполнять свои обязанности, члены правления должны иметь доступ к точной, относящейся к делу и своевременной информации<sup>220</sup>.

В 2004 году Принципы корпоративного управления ОЭСР<sup>221</sup> были пересмотрены. К прежним принципам добавился такой принцип, как «Обеспечение основы для эффективной структуры корпоративного управления»:

#### Обеспечение основы для эффективной структуры корпоративного управления

Структура корпоративного управления должна способствовать становлению прозрачных и эффективных рынков, соответствовать нормам права и четко определять распределение обязанностей между различными надзорными, регулируемыми и исполнительными органами.

В феврале 2006 г. Базельский комитет опубликовал переработанные принципы под названием «Совершенствование корпоративного управления в банковских организациях» (англ. *Enhancing corporate governance in banking organizations*), в основу которых были положены обновленные ди-

<sup>220</sup> Принципы корпоративного управления ОЭСР 1999 г.: <[www.nccg.ru/site.xp/050055051054124.html](http://www.nccg.ru/site.xp/050055051054124.html)>.

<sup>221</sup> OECD Principles of Corporate Governance of 2004: <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>>.

рективы европейской Организации экономического сотрудничества и развития. Содержащиеся в этом документе восемь принципов охватывают основные сферы корпоративного управления в банках и являются основой для его оценки и практической реализации<sup>222</sup>. Ниже приведен их обзор.

- Принцип 1 Члены совета директоров (СД) должны иметь квалификацию, соответствующую их должности, четко понимать свою роль в корпоративном управлении, а также быть способными принимать разумные суждения относительно положения дел в банке.
- Принцип 2 СД должен утверждать стратегические цели банка и корпоративные ценности, о которых в дальнейшем информируются служащие на всех уровнях банка, а также осуществлять контроль над их исполнением.
- Принцип 3 СД банка должен четко устанавливать сферы ответственности и подотчетности на всех уровнях организации банка и добиваться выполнения установленных требований.
- Принцип 4 СД должен обеспечивать соответствующий контроль со стороны менеджеров высшего звена в соответствии с политикой СД.
- Принцип 5 СД и менеджеры высшего звена должны эффективно использовать результаты работы, проводимой подразделением внутреннего аудита, внешними аудиторами и системой внутреннего контроля.
- Принцип 6 СД должен обеспечить такую политику и практику выплаты вознаграждения, которые соответствовали бы корпоративной культуре банка, долгосрочным задачам и стратегии, а также организации контроля в банке.
- Принцип 7 Руководство банком должно осуществляться на основе прозрачности.
- Принцип 8 СД и менеджеры высшего звена должны понимать операционную структуру банка (то есть принцип «знай свою структуру»).

В Российской Федерации был принят Кодекс корпоративного поведения<sup>223</sup>, который закрепляет принципы и практику корпоративного

<sup>222</sup> Basel Committee on Banking supervision, Compliance and the compliance function in banks: <<http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>>.

<sup>223</sup> Распоряжением ФКЦБ России «О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения» № 421 от 4 апреля 2002 г.

управления в области защиты прав акционеров, состава и практики работы органов управления и контроля, раскрытия информации<sup>224</sup>. В Кодексе описаны следующие направления корпоративного поведения:

1. Принципы корпоративного поведения.
2. Общее собрание акционеров.
3. Совет директоров общества.
4. Исполнительные органы общества.
5. Корпоративный секретарь общества.
6. Существенные корпоративные действия (крупные сделки и иные сделки общества, совершаемые в порядке, установленном для крупных сделок, приобретение тридцати и более процентов размещенных обыкновенных акций (поглощение), реорганизация общества, ликвидация общества).
7. Раскрытие информации об обществе.
8. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества.
9. Дивиденды.
10. Урегулирование корпоративных конфликтов.

Целью применения стандартов корпоративного поведения является защита интересов всех акционеров, независимо от размера пакета акций, которым они владеют. Чем более высокого уровня защиты интересов акционеров удастся достичь, тем на большие инвестиции смогут рассчитывать российские акционерные общества, что окажет положительное влияние на российскую экономику в целом.

Корпоративное поведение должно обеспечивать высокий уровень деловой этики в отношениях между участниками рынка<sup>225</sup>.

---

<sup>224</sup> Журавлева Э. Итоги года в корпоративном управлении // Корпоративное управление. – 2007. – № 4.

<sup>225</sup> Кодекс корпоративного поведения. Корпоративное управление в России // Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг; под общей ред. И.В. Костикова. – М.: ЗАО «Издательство “Экономика”», 2003. – 275 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Сопоставление основных элементов управления  
деятельностью банка

Таблица 17

Параметр сопоставления	Корпоративное управление	Маркетинг-менеджмент	Административный менеджмент	Финансовый менеджмент
Определение	Система отношений между менеджментом банка, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами, включающая подсистемы определения целей банка и средств их достижения, разработку механизмов контроля и его действенного осуществления для поощрения более эффективного использования банком своих ресурсов, а также стимулы менеджерам для достижения целей, в которых заинтересованы банк и акционеры <sup>226</sup>	Поиск и использование банком наиболее выгодных рынков банковских продуктов с учетом реальных потребностей клиентуры	Формирование организационной структуры банка и создание условий для ее эффективного функционирования как системы, т.е. разработка и принятие управленческих решений, распределение заданий между квалифицированными исполнителями, контроль их выполнения, а также создание благоприятного климата в коллективе и эффективной его мотивации <sup>227</sup>	Управление финансовыми операциями, денежными потоками, призванное обеспечить привлечение, поступление денежных средств и их рациональное расходование в соответствии с программами, планами, реальными нуждами

<sup>226</sup> OECD Principles of Corporate Governance of 2004 [Электронный ресурс]: <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>>.

<sup>227</sup> Абакумов В.В. и др. Менеджмент: Электронный учебник под редакцией В.И. Подлесных / СПбГУ ИТМО, кафедра менеджмента, 2008: <[http://de.ifmo.ru/bk\\_netra/start.php?bn=3](http://de.ifmo.ru/bk_netra/start.php?bn=3)>.

Параметр сопоставления	Корпоративное управление	Маркетинг-менеджмент	Административный менеджмент	Финансовый менеджмент
Субъект	Совет директоров, собрание акционеров и генеральный директор	Директор по маркетингу, менеджер	Генеральный директор (управляющий) и Правление	Финансовый директор, менеджер
Объект	Система корпоративного управления	Продукты и услуги	Организационная структура	Финансовая структура, система финансового планирования и контроля
Предмет	Отношения между участниками системы корпоративного управления	Разработка и продвижение банковских продуктов, управление конкурентоспособностью банка	Взаимодействие между подразделениями, информационные потоки	Денежные потоки, генерируемые банком, и капитал
Цель (оперативная)	Справедливое для данного банка распределение прибыли	Повышение конкурентоспособности и прибыльности банка	Повышение производительности труда служащих, максимизация прибыли	Максимизация прибыли
Цель (стратегическая)	Обеспечение увеличения стоимости банка	Увеличение активов и стоимости акционерного капитала банка	Увеличение стоимости банка	Капитализация
Методы и инструменты	Регламентирующие и социально-психологические	Экономические и социально-психологические	Организационно-административные, экономические и социально-психологические <sup>228</sup>	Анализ, прогнозирование, планирование и контроль
Контроль	Рекомендуется	Рекомендуется	Обязателен	Обязателен

<sup>228</sup> Абакумов В.В. и др. Менеджмент: Электронный учебник под редакцией В.И. Подлесных / СПбГУ ИТМО, кафедра менеджмента, 2008: <[http://de.ifmo.ru/bk\\_netra/start.php?bn=3](http://de.ifmo.ru/bk_netra/start.php?bn=3)>.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

**Система показателей для анализа, оценки и мониторинга  
социально-экономической эффективности деятельности банка**

Таблица 18

Предлагаемая система показателей анализа, оценки и мониторинга  
социально-экономической эффективности деятельности банка  
как корпоративной структуры<sup>229</sup>

	Показатели анализа	Показатели оценки	Показатели мониторинга
А	1	2	3
<b>1. Рамочные показатели деятельности банка</b>	<b>1. Общественная значимость деятельности банка по типу производимых благ (оценивается по балльной шкале)</b>		
	<b>2. Масштаб банка и его положение на рынке</b>		
	Доля банка на рынке - по размеру доходов; - по численности персонала; - по стоимости активов. Динамика изменения численности персонала, стоимости активов, дохода. Динамика изменения абсолютной и относительной рыночной доли банка	Относительная доля рынка банка по сравнению: - со средней долей; - с долей лидера рынка; - с максимальной долей (означающей доминирующее положение на рынке – 65%)	Численность персонала. Стоимость активов. Количество предоставленных банковских продуктов и/или клиентов, воспользовавшихся банковским обслуживанием
	<b>3. Степень диверсификации деятельности банка</b> 3.1. Ширина и глубина ассортимента банковских продуктов <sup>230</sup> . 3.2. Индекс энтропии <sup>231</sup>		

<sup>229</sup> Форма таблицы заимствована из работы: Калабина Е.Г. Конструирование оценки социально-экономической эффективности деятельности организаций государственного сектора экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <[www.aspe.spb.ru/reports/kalabina.doc](http://www.aspe.spb.ru/reports/kalabina.doc)>, система показателей адаптирована, специализирована и преобразована для банковской деятельности М.Н. Конягиной.

<sup>230</sup> Конягина М.Н. Методы корпоративного маркетинга в банковском деле. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – С. 47-55.

<sup>231</sup> ЭНТРОПИЯ (от греч. *en, tropē* – поворот, превращение) – в нашем случае величина, характеризующая степень неопределенности системы. (Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007.)

	Показатели анализа	Показатели оценки	Показатели мониторинга
А	1	2	3
	<b>4. Социальная активность банка</b>		
	Доля «социально значимых благ», предоставляемых банком: - в рамках государственных программ - в рамках добровольных инициатив	Доля средств, размещенных в рамках банковских продуктов, относимых к «социально значимым благам», в общем объеме работающих активов банка. Доля средств, размещенных в рамках гос./муниц. программ, в общем объеме банковских продуктов, относимых к «социально значимым благам»	Количество банковских продуктов, относимых к «социально-значимым благам»
	<b>5. Характеристика условий труда персонала</b>		
	Абсолютная численность работников предприятия с тяжелыми условиями труда <sup>232</sup> . Доля работников, занятых на работах с тяжелыми и вредными условиями труда, в общей численности персонала <sup>233</sup> . Частота травматизма и профессиональных заболеваний. Доля рабочих мест с безопасными условиями труда и уровень организации охраны труда. Динамика изменения доли рабочих мест с безопасными условиями труда	<i>Балльная шкала оценок (может быть принята согласно существующим ставкам страхования от несчастных случаев на производстве – в соответствии с действующим Федеральным законом<sup>234</sup>)</i>	Абсолютная численность работников предприятия с тяжелыми условиями труда. Доля работников, занятых на работах с тяжелыми и вредными условиями труда, в общей численности персонала

<sup>232</sup> Работа в хранилищах, инкассаторских службах банка, если таковые есть у банка, в условиях Севера.

<sup>233</sup> В условиях особых зон, режимных предприятий и зон различного рода заражений.

<sup>234</sup> У банков – 0,2% от фонда оплаты труда (О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2011 год и плановый период 2012 и 2013 годов: Федеральный закон РФ от 8 декабря 2010 года № 331-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.consultant.ru/online/base/?req=doc&base=LAW&n=107680>>).

	Показатели анализа	Показатели оценки	Показатели мониторинга
А	1	2	3
<b>2. Показатели доходов</b>	<p>1. Доля процентных доходов в совокупном доходе банка.</p> <p>2. Отношение темпов роста доходов от предоставления банковских продуктов, относимых к «социально значимым благам», к темпам роста совокупного дохода банка.</p> <p>3. Доля просроченной задолженности в общем объеме кредитного портфеля банка</p>	<p>1. Доля процентных доходов в совокупном доходе банка.</p> <p>2. Доля доходов от средств, размещенных банком в рамках продуктов, относимых к «социально значимым благам», в общем объеме доходов банка.</p> <p>2. Доля средств, размещенных банком в рамках продуктов, относимых к государственным программам, в общем объеме доходов банка.</p> <p>3. Отношение темпов роста доходов от предоставления банковских продуктов, относимых к «социально значимым благам», к темпам роста совокупного дохода банка.</p> <p>4. Доля просроченной задолженности в общем объеме кредитного портфеля банка.</p> <p>5. Отношение изменения резерва на возможные потери по ссудам к темпам изменений кредитного портфеля.</p> <p>6. Доход на 1 рубль работающих активов.</p> <p>7. Соотношение среднерыночных процентных ставок по кредитам и фактических ставок банка</p>	<p>1. Величина процентных доходов банка.</p> <p>2. Величина процентных доходов от ссуд, предоставленных клиентам (некредитным организациям).</p> <p>3. Величина просроченной задолженности в рамках кредитного портфеля банка.</p> <p>5. Размер резерва на возможные потери по ссудам.</p> <p>6. Величина работающих активов.</p> <p>7. Соотношение среднерыночных процентных ставок по кредитам и фактических ставок банка</p>

	Показатели анализа	Показатели оценки	Показатели мониторинга
А	1	2	3
<b>3. Показатели расходов</b>	<p>1. Доля процентных расходов в совокупных расходах банка.</p> <p>2. Отношение темпов роста расходов от предоставления банковских продуктов, относимых к «социально значимым благам», к темпам роста совокупных расходов банка.</p> <p>3. Доля операционных расходов в общем объеме расходов банка</p>	<p>1. Процентные расходы в совокупных расходах банка.</p> <p>2. Расходы на 1 рубль совокупных активов.</p> <p>3. Темп роста себестоимости банковских продуктов (не должен превышать средних темпов инфляции).</p> <p>4. Отношение темпов роста расходов на предоставление банковских продуктов, относимых к «социально значимым благам», к темпам роста совокупных расходов банка.</p> <p>5. Процентные расходы на 1 рубль привлеченных средств клиентов.</p> <p>6. Коэффициент имобилизации.</p> <p>7. Соотношение среднерыночных процентных ставок по депозитам и фактических ставок банка</p>	<p>1. Величина основных средств банка.</p> <p>2. Общая величина расходов банка.</p> <p>3. Величина процентных расходов банка.</p> <p>4. Соотношение среднерыночных процентных ставок по депозитам и фактических ставок банка</p>
<b>4. Показатели конечных результатов деятельности банка</b>	<p>1. Уровень достаточности собственного капитала и его размер.</p> <p>2. Уровень ликвидности банка.</p> <p>3. Качество активов и их размер.</p> <p>4. Качество менеджмента.</p> <p>5. Прибыльность банка.</p> <p>6. Качество корпоративного управления.</p> <p>7. Качество трудовой деятельности в банке.</p> <p>8. Влияние банка на</p>	<p>1. Размер среднемесячной заработной платы.</p> <p>2. Отношение среднемесячной заработной платы к уровню минимального размера заработной платы в банке.</p> <p>3. Отношение среднемесячной заработной платы к величине прожиточного минимума в регионе.</p> <p>4. Социальные выплаты банка в расчете на 1 служащего банка.</p>	<p>1. Среднемесячная заработная плата служащего банка (ФЗП).</p> <p>2. Среднесписочная численность служащих.</p> <p>3. Чистая прибыль банка.</p> <p>4. Размер активов банка.</p> <p>5. Размер работающих активов.</p> <p>6. Резерв на возможные потери</p>

	Показатели анализа	Показатели оценки	Показатели мониторинга
А	1	2	3
	<p>формирование доходной базы бюджетов разных уровней.</p> <p>9. Прямое влияние банка на повышение общественного благосостояния</p>	<p>5. Прибыль на 1 служащего банка.</p> <p>6. Текучесть кадров.</p> <p>7. Соотношение темпов роста результативности труда и среднесписочной численности персонала.</p> <p>8. Размер средств, направляемых банком на повышение общественного благосостояния в расчете на 1 рубль дохода.</p> <p>9. Суммарные платежи банка в бюджет (включая отчисления от чистой прибыли, налоговые платежи, перечисленную арендную плату).</p> <p>10. Размер платежей банка в бюджет в расчете на 1 рубль дохода.</p> <p>11. Бюджетный эффект работы банка (разница между суммарными платежами в бюджет и возвратом средств по государственным программам, с одной стороны, и расходами бюджета на его поддержку и предоставление средств и компенсаций в рамках проводимых государственных программ).</p> <p>12. Стоимость неиспользуемого имущества в общей стоимости имущества банка.</p> <p>13. Стоимость активов.</p>	<p>по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности.</p> <p>7. Размер капитала банка.</p> <p>8. Общая сумма средств, направленных банком на повышение общественного благосостояния.</p> <p>9. Отчисления банка из чистой прибыли в бюджет.</p> <p>10. Налоговые платежи банка</p>

Окончание табл. 18

	Показатели анализа	Показатели оценки	Показатели мониторинга
А	1	2	3
		14. Рентабельность активов. 15. Размер капитала. 16. Рентабельность капитала. 17. Значение норматива достаточности собственного капитала. 18. Коэффициенты мгновенной, текущей, долгосрочной и общей ликвидности. 19. Рентабельность кредитных операций, операций с валютой, с ценными бумагами, драгоценными металлами. 20. Отношение фактического количества предоставленных банковских продуктов к плановому. 21. Размер и динамика резервов на возможные потери по ссудам и приравненной задолженности	

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Связь корпоративной стратегии с другими направлениями стратегического планирования в банке

В рамках формирования корпоративной стратегии основными являются 4 направления, которые выделились исходя из факторов стратегического успеха: корпоративное управление, административный менеджмент (включая управление персоналом), банковский маркетинг, банковский финансовый менеджмент. Содержание каждого этапа, соответствующее этим четырем направлениям, представлено ниже (таблица 19).

Таблица 19

#### Содержание этапов корпоративной стратегии и других этапов стратегического планирования в банке

Направление стратегического управления	Этап формирования и реализации корпоративной стратегии			
	Аудит ситуации	Определение направления развития	Стратегическое планирование	Реализация, мониторинг, корректировка
А	1	2	3	4
<b>Корпоративное управление</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ внешней и внутренней среды корпоративных отношений.</li> <li>• Определение тенденций развития внешней и внутренней среды корпоративных отношений.</li> <li>• Определение сильных и слабых сторон в корпоративной структуре банка.</li> <li>• Выявление перспектив слияний и поглощений (M&amp;A), присоединений или продаж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сопоставление результатов аудита ситуации с национальной моделью корпоративного управления или для развивающихся экономик определение (выбор) концепции и модели КУ, определение приоритета интересов участников системы корпоративных отношений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выработка и принятие внутренних документов, закрепляющих принципы, правила и подходы к корпоративному управлению в банке (для развивающихся экономик).</li> <li>• Формирование необходимых органов управления корпоративной структурой банка и контроля над ее функционированием.</li> <li>• Разработка плана мероприятий в рамках функционирования системы корпоративных отношений банка (с учетом возможной</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение всех запланированных мероприятий в рамках разработанной корпоративной стратегии банка.</li> <li>• Формирование и публикация информационной отчетности.</li> <li>• Проведение аудита корпоративного управления и/или присвоение рейтинга корпоративного управления.</li> <li>• Периодическая оценка и анализ эффективности корпоративной структуры банка и систематический мониторинг.</li> <li>• Корректировка курса развития корпоративной стратегии банка</li> </ul>

Направление стратегического управления	Этап формирования и реализации корпоративной стратегии			
	Аудит ситуации	Определение направления развития	Стратегическое планирование	Реализация, мониторинг, корректировка
А	1	2	3	4
			<p>потребности внеплановых мероприятий), в частности присоединения и отчуждения элементов структуры.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение тактики на рынке корпоративного контроля</li> </ul>	
<b>Административный менеджмент (включая управление персоналом)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ эффективности организационной структуры банка и ее соответствия тенденциям развития внешней среды и внутренним потребностям.</li> <li>• Анализ технологического обеспечения банка: технологии управления, контроля и осуществления операционной деятельности банка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение целей и задач развития банка.</li> <li>• Координация результатов исследований и избираемых направлений развития между основными элементами.</li> <li>• Выбор подходящей стратегии, исходя из приоритетных интересов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование и утверждение общего плана развития банка, а также конкретных направлений функционирования (видов политики).</li> <li>• Формирование кадровой политики банка и ее запуск.</li> <li>• Донесение новой стратегии до коллектива.</li> <li>• Разработка и утверждение необходимого пакета внутренних нормативных и методических документов и обеспечение ими соответствующих подразделений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ поступающей из подразделений отчетной информации и ее сопоставление с общим стратегическим планом.</li> <li>• Утверждение отчетных данных.</li> <li>• Инициация контрольных мероприятий.</li> <li>• Принятие решений о корректировке отдельных направлений.</li> <li>• Совершенствование и контроль исполнения нормативной и методической базы.</li> <li>• Контроль качества.</li> <li>• Поощрения, санкции и др.</li> </ul>
<b>Маркетинг-менеджмент</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Исследование внешней среды банка: потенциал развития и требования рынка (клиентов), конкурентная среда.</li> <li>• Исследование внутренней среды: SWOT-анализ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение вариантов маркетинговых методов достижения выдвигаемых целей.</li> <li>• Формирование маркетинговых планов и бюджетиро-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование конкретных видов политики продуктовой, ценовой, коммуникационной, клиентской и политики распространения в рамках единой корпоративной стратегии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация мероприятий в рамках соответствующих видов политики.</li> <li>• Их промежуточный мониторинг и корректировка.</li> <li>• Постоянное исследование внешней среды.</li> <li>• Освоение, анализ и предложения</li> </ul>



Направление стратегического управления	Этап формирования и реализации корпоративной стратегии			
	Аудит ситуации	Определение направления развития	Стратегическое планирование	Реализация, мониторинг, корректировка
А	1	2	3	4
		вание		

Окончание табл. 19

Направление стратегического управления	Этап формирования и реализации корпоративной стратегии			
	Аудит ситуации	Определение направления развития	Стратегическое планирование	Реализация, мониторинг, корректировка
А	1	2	3	4
	в соответствии с результатами анализа внешней среды			внедрения новых продуктов, методов и инструментов. • Формирование отчетности
<b>Банковский финансовый менеджмент</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ретроспективный анализ динамики финансового состояния банка.</li> <li>• Анализ динамики EVA и RI.</li> <li>• Анализ динамики курса акций.</li> <li>• Финансовый анализ динамики сегментов финансового рынка и определение их тенденции развития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение вариантов методов финансового менеджмента достижения выдвигаемых целей.</li> <li>• Формирование финансового плана и ориентировочных показателей (лимиты, нормы, нормативы)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкретизация политики управления активами и пассивами, в т.ч. депозитной и недепозитной, кредитной, процентной, валютной и пр. в рамках единой корпоративной стратегии.</li> <li>• Уточнение и закрепление методов и инструментов риск-менеджмента.</li> <li>• Закрепление выбранной системы ориентировочных показателей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация мероприятий в рамках утвержденной политики на сегментах финансового рынка.</li> <li>• Их промежуточный мониторинг и корректировка.</li> <li>• Постоянный анализ сегментов финансового рынка.</li> <li>• Освоение, анализ и предложения внедрения новых финансовых технологий и инструментов.</li> <li>• Формирование отчетности</li> </ul>

Многие компоненты этапов действительно должны совершаться синхронно, и результаты их должны быть представлены на рассмотрение и утверждение одновременно. Например, финансовый анализ динамики сегментов финансового рынка и определение их тенденции развития, а также исследование внешней среды банка: потенциал развития и требования рынка (клиентов), конкурентная среда должны быть проведены и завершены одновременно, т.к. действия соответствующих структурных подразделений взаимозависимы и напрямую влияют на выбор направления развития корпоративной стратегии. Компоненты же аудита ситуации

корпоративного управления должны быть завершены заблаговременно, и к моменту определения вариантов маркетинговых методов достижения выдвигаемых целей и методов финансового менеджмента приоритет интересов участников системы корпоративного управления должен быть определен. Одновременно административное управление должно ставить задачи перед подотчетными направлениями исходя из уже определенных приоритетов интересов в рамках корпоративного управления. Анализ и комплексное утверждение результатов выполнения поставленных задач – также функция административного управления. Поэтому определение проблематики для аудита ситуации в рамках банковского финансового менеджмента и банковского маркетинга проводится генеральным директором (управляющим) банка, когда подведен качественный итог анализу внешней и внутренней корпоративной среды. Генеральный директор (управляющий) как лицо, возглавляющее администрацию банка, подводит итог аудитам ситуации и в меру возложенных полномочий принимает решение о переходе к новому этапу, а часто и в отношении корректировки направления развития стратегии. Также он координирует деятельность подразделений, не допуская отставаний и добиваясь синхронности работы.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

**Результаты исследования, проведенного Федеральным резервным  
банком Атланты в начале 1980-х гг.**

Таблица 20

Задачи стратегического планирования

Цели	Прошлые	Будущее
Получить конкурентоспособную рентабельность активов и собственного капитала	1	1
Увеличить долю рынка	2	3
Выжить на конкурентном рынке	3	2
Повысить престиж в финансовом сообществе	4	8
Сократить портфельный риск	5	6
Получить конкурентное преимущество	6	5
Разработать новые технологии для клиентов	7	4
Разработать новые технологии для внутреннего пользования	8	7

*Источник: Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 311.*

Таблица 21

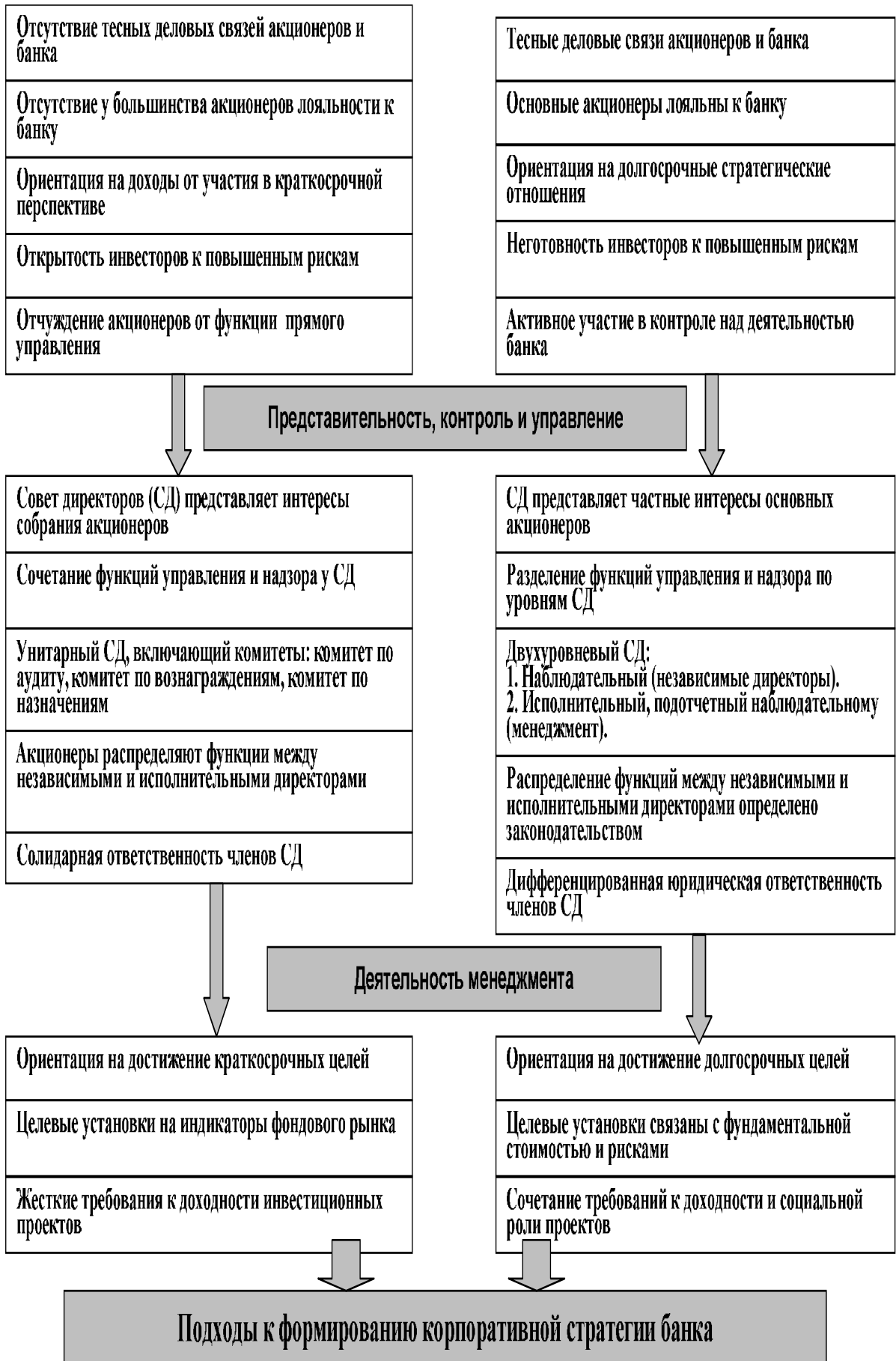
Методы стратегического планирования

Рэнкинг	Метод
1	Портфельный анализ
2	Мозговой штурм
3	Компьютерные финансовые модели корпорации
4	Денежный поток
5	Исследование рынка
6	Конференции
7	Анализ риска и решений
8	Проецирование в будущее
9	Панельные дискуссии
10	Рыночные системы информации о продуктах (P.I.M.S.)
11	Внешние онлайн-банки данных
12	Цикл жизни продукта
13	Анализ опережающих индикаторов
14	Анализ временных рядов
15	Экономический анализ
16	Регрессионный анализ

*Источник: Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 312.*



Рис. 21. Алгоритм институциональной адаптации системы корпоративного управления банка к условиям внешней корпоративной среды



Научное издание

Конягина Мария Николаевна

**БАНКОВСКИЕ КОРПОРАЦИИ В РОССИИ:  
СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

Редактор О.А. Масликова

Подписано в печать 03.08.11. Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. 12,9. Тираж 300 экз. Заказ 344. РТП изд-ва СПбГУЭФ.

Издательство СПбГУЭФ. 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21.

