

АНАЛИЗ ЭВОЛЮЦИИ КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ С 1999 ПО 2015 ГОД

Ключевые слова: корпоративное управление; система сдержек и противовесов; стейкхолдерский подход; управление рисками в банке; банковский сектор; банки; эффективность деятельности банка.

Аннотация: Цель данного исследования – проанализировать эволюцию изменений критериев эффективности корпоративного управления в документах Базельского комитета по банковскому надзору (БКБН).

Задачи: определить принципиальные составляющие подхода к пониманию эффективности корпоративного управления в банке с позиции БКБН; выяснить, как изменялись критерии эффективности корпоративного управления в документах БКБН под воздействием изменений внешней среды; определить возможность использования критериев эффективности БКБН в кредитных организациях в современный период.

Методы исследования: компаративистский и исторический методы для сопоставления изменений в оценке критериев эффективности корпоративного управления в банке.

Гипотеза исследования: критерии эффективности корпоративного управления должны способствовать адаптации кредитной организации к изменениям внешней среды и обеспечить ее эффективную работу.

Результаты. Определено, что основными критериями эффективности корпоративного управления, в соответствии с рассмотренными документами БКБН, являются соответствие управления стратегии банка, грамотное построение управления рисками; наличие эффективной корпоративной культуры, прозрачность структуры управления. За рассмотренный период с 1999 по 2015 год принципы корпоративного управления с позиции БКБН эволюционировали в сто-

рону управления рисками в качестве основного критерия эффективности. Меньшее внимание уделено подходу с точки зрения баланса интересов. Учитывая специфику текущего момента, связанную с особыми условиями функционирования банковской системы в России, подход к критериям эффективности корпоративного управления банков БКБН будет наиболее рациональным.

Введение

Значение эффективного корпоративного управления было показано в 2007 году, когда качество построенной системы управления в банках влияло на устойчивость кредитной организации. Была показана взаимосвязь эффективности корпоративного управления, доверия населения банкам и финансовой устойчивости кредитной организации. Эффективность корпоративного управления влияет на затраты системы банковского надзора. Чем выше эффективность управления, тем меньшие расходы необходимы для проведения банковского надзора. Сущность корпоративного управления – это наличие сдержек и противовесов в такой степени, чтобы обеспечить баланс интересов всех заинтересованных лиц.

В Российской Федерации система корпоративного управления в каждом банке в настоящий момент будет проверена на степень эффективности, исходя из того, насколько каждая кредитная организация сможет противостоять негативным влияниям внешней среды, таким условиям развития, в которых до этого момента российская кредитная система еще не функционировала. Очень важно понимать, каким критериям должно соответствовать корпоративное управление в

банке для того, чтобы считаться эффективным.

В данной статье предпринята попытка рассмотреть эволюцию изменений критериев эффективности корпоративного управления в документах Базельского комитета по банковскому надзору. Взяты за основу данные документы по той причине, что Центральный банк (ЦБ) Российской Федерации считает их руководящими в сфере корпоративного управления кредитными организациями. Рассмотрены принципиальные составляющие подхода к пониманию эффективности корпоративного управления в банке с позиции БКБН. Цель статьи – на основе анализа развития критериев эффективности корпоративного управления, исходя из рекомендаций БКБН, определить результативность их использования в кредитных организациях в современный период.

Обзор литературы

Вопросы корпоративного управления в банках имеют достаточную популярность в научной литературе, а также в практике деятельности различных регуляторов.

Н. Глинков, исполнительный директор и начальник управления внутреннего аудита ОАО «Белгазпромбанк», г. Минск, рассматривая подходы к оценке эффективности системы корпоративного управления банка, считает необходимым учитывать в том числе принципы БКБН [5]. Упомянутый автор в большей мере рассматривал инструментальные особенности оценки, не затрагивая глубоко принципиальные моменты корпоративного управления, и опирался в большей мере на законодательство Республики Беларусь. О.С. Рудакова в своем пособии делает упор на составляющие банковской деятельности, придает внимание высокой степени государственного надзора и асимметрии информации в сфере корпоративного управления банками [7]. Н.В. Фадейкина и К.К. Степанов рассматривали корпоративное управление в банке с позиции стейкхолдерского подхода и нормативов ЦБ РФ [10]. Позиция данных исследователей отражает специфику российского корпоративного управления и в целом представляет обоснованные рекомендации и выводы. Ю.Н. Буланов, Н.С. Швецова также поддерживают идею важности учета стейкхолдерского подхода в корпоративном управлении в банке [4]. Однако в рамках такого подхода рассмат-

ривается только одна сторона корпоративного управления, что не позволяет обобщить критерии эффективности корпоративного управления в банке.

Анализ различных моделей корпоративного управления предпринимался в работе А.А. Калмыковой [6], где рассматривались основные подходы, изложенные в кодексе корпоративного управления, документы БКБН не были включены в исследование.

В.Ф. Лукина рассматривает модели корпоративного управления в разных странах, но не выделяет критерии эффективности.

В целом можно отметить, что исследование в области эффективности корпоративного управления в банках либо используют один подход к пониманию направлений корпоративного управления, либо посвящены разработке и использованию конкретных методик оценки.

В итоге можно сделать вывод о недостаточности анализа принципиальной основы определения критериев эффективности корпоративного управления.

Методы

Был использован компаративистский и исторический методы для сопоставления изменений в оценке критериев эффективности корпоративного управления в банке.

Результаты и обсуждение

Рассмотрим, как изменялись подходы к эффективности корпоративного управления с позиции Базельского комитета с 1999 по 2015 год. Важность исторического подхода к анализу корпоративного управления подчеркивал известный исследователь С. Блумфилд [11]. Изменение хозяйственной практики должно находить выражение в инструментах корпоративного управления. Адаптивность системы управления к реалиям внешней среды – это важнейший компонент ее эффективности.

В 1999 г. были выпущены рекомендации «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях», в которых определялось, что в эффективности корпоративного управления заинтересованы органы банковского надзора, причем подчеркивается «крайняя» заинтересованность указанных органов. Эффективное корпоративное управление облегчает

Таблица 1. Элементы оценки эффективности корпоративного управления

Параметр оценки	Критерии
Корпоративная культура	Наличие необходимой законодательной базы (корпоративные ценности, кодексы, стандарты поведения, философия)
Стратегическое управление	Четко сформулированная стратегия, включающая установленную систему стратегических целей и задач с возможными для оценки целевыми параметрами
Структура управления	Четкое распределение обязанностей и полномочий по принятию управленческих решений
Квалификационные требования	Соответствие членов совета директоров занимающим должностям
Механизмы взаимодействия	Установленные механизмы взаимодействия между стейкхолдерами
Жесткая система внутреннего контроля	Четкость сформированной системы сдержек и противовесов; результативность внешнего аудита и внутреннего контроля
Система мотивации	Результативность системы мотивации, ее соответствие поставленным стратегическим целям и задачам, этическим принципам организации
Информационная система	Полнота и достоверность необходимой внутренней и внешней информации
Транспарентность	Степень раскрытия информации (управленческие структуры, система вознаграждения, операции с аффилированными компаниями)

задачу надзорным органам при осуществлении контроля. В рассматриваемом руководстве указывается, что корпоративное управление в банке должно иметь определенные уровни подотчетности, а также соблюдать принцип сдержек и противовесов.

Корпоративное управление в банке в трактовке Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) рассматривается как совокупность отношений между управлением, советом директоров и другими заинтересованными сторонами. Кроме этого, задачей корпоративного управления является постановка системы целей компании, включая инструменты контроля их исполнения.

Исходя из направлений корпоративного управления, его эффективность определяется как:

- результативность постановки корпоративных целей;
- эффективность управления текущей деятельностью;
- соответствие деятельности банка институциональным условиям (законодательство, нормы корпоративного поведения);
- эффективность защиты вкладчиков.

Рассматривая другие документы рекомендательного характера, изданные Базельским комитетом, можно определить также необходимые элементы, которые должны присутствовать в эффективной системе корпоративного управле-

ния, а также определить соответствующие критерии (табл. 1).

Отдельно отмечается избегание зависимости мотивации персонала от кратковременных результатов.

Анализируемый документ указывал на то, что факторами, снижающими качество корпоративного управления, являются следующие:

- наличие конфликта интересов;
- осуществление кредитования персонала банка и другие инсайдерские сделки;
- предоставление особых льгот для некоторых контрагентов.

Большое значение придается Совету директоров. Предъявляются особые требования к его составу:

- достаточность независимых членов, которые могут выражать собственную точку зрения вне зависимости от крупных акционеров;
- наличие членов, которые не входят в руководство банка, что позволит расширить взгляд на эффективность управления;
- компактность состава.

Эффективность работы Совета директоров оценивалась по таким параметрам:

- понимание сущности собственной контрольной функции;
- соблюдение лояльности в отношении кредитной организации и акционеров;
- наличие достаточности компетенций для анализа эффективности работы управленческо-

Таблица 2. Критерии эффективности корпоративного управления БКБН 2010 г.

Наименование принципа, направление оценки эффективности	Отличие от предыдущих редакций
Совет директоров	Сделан акцент на активной роли совета директоров в стратегическом планировании, контроле управления; важности наличия компетентности и следования лучшим практикам. Введена необходимость постоянного повышения квалификации членов. Подчеркнута важность соблюдения эффективности в порядке организации работы Совета
Исполнительные органы	Управление должно ориентироваться на стратегические цели и задачи, а также утвержденные критические параметры управления рисками
Управление рисками и внутренний контроль	Наличие специализированной структуры по управлению рисками. Осуществление постоянного мониторинга рисков. Осуществление надлежащего обмена информацией между подразделениями
Вознаграждение	Система вознаграждений рассматривается в принципах надлежащей практики выплаты вознаграждений
Сложность и непрозрачность корпоративной структуры	Необходимо избегать излишней сложности структур и снижения ее прозрачности
Раскрытие информации и прозрачность	Прозрачность названа механизмом эффективного корпоративного управления

го состава;

- высказывание рекомендаций на базе собственной практики;
- осуществление регулярных встреч с управленческим составом.

В рекомендациях 1999 г. указывалось, что желательно создание специальных комитетов, которые: отвечают за эффективность работы Совета и вносят предложения по обновлению его состава (Комитет по назначениям); контролируют политику вознаграждений; обеспечивают контроль за системой аудита, как внешнего, так и внутреннего; координируют контроль управления рисками.

В 2006 году были изданы Принципы корпоративного управления БКБН, которые в целом основаны на Рекомендациях БКБН 1999 г., а также Принципах ОЭСР [2].

В данном документе термин «корпоративное управление» дополнен положением о том, что эффективное корпоративное управление стимулирует Совет директоров и управление банком к реализации поставленных стратегических целей и задач. К функциям Совета директоров отнесено активное участие в стратегическом планировании. Подчеркнута важность использования в качестве стимулов долгосрочных целей.

Во время финансового кризиса выявилось, что на практике наблюдались многочисленные отклонения от предложенных принципов и характеристик эффективного корпоративного

управления. В итоге в 2010 году была издана новая редакция Принципов БКБН «Принципы совершенствования корпоративного управления» [1]. Данные принципы были опубликованы в письме Банка России от 06.02.2012 № 14-Т. Изложение данных принципов с точки зрения отличия от предыдущих редакций представлено в табл. 2.

В принципах 2010 года уделяется повышенное внимание наличию индивидуальных компетенций членов Совета директоров, делается акцент на важности активного участия в контрольной деятельности и стратегическом управлении. Отдельно выделена необходимость эффективно организовывать работу Совета директоров, для того чтобы она рассматривалась другими подразделениями кредитной организации в качестве примера лучшей практики.

С учетом опыта кризиса 2007 года предъявляются более серьезные требования к управлению рисками, в качестве критериев эффективности управления вводятся приемлемые границы риска, риск-аппетит.

Принцип управления рисками прописан в документах БКБН версии 2010 года более четко и логично, чем в предыдущих вариантах. Регламентирована необходимость создания специальной структуры для управления рисками, которая на постоянной основе будет производить мониторинг, идентификацию и оценку рисков. Система внутреннего контроля должна быть

Таблица 3. Критерии эффективности корпоративного управления БКБН 2015 г.

Наименование критерия, принципа	Отличие от предыдущих редакций
Наблюдательный совет	Еще более подчеркивается роль совета в реализации стратегического управления, увеличивается роль корпоративной культуры. Выделяется необходимость кадровой работы в Наблюдательном совете
Исполнительные органы	Устанавливается необходимость регулярного прохождения тренингов, повышения квалификации для высшего руководства. Определяется необходимость формирования прозрачных структур и четкого разграничения полномочий
Управление рисками и внутренний контроль	Создается трехуровневая система «обороны»: операционный участок, специфические подразделения (по управлению рисками, комплаенс-служба); подразделение внутреннего аудита
Вознаграждение	Подчеркивается влияние системы оплаты труда на эффективность деятельности. Определяется необходимость регулярного мониторинга системы оплаты

выстроена в зависимости от структуры рисков, присущих данной кредитной организации. Подчеркнута необходимость информационного обмена между различными подразделениями банка для эффективности управления рисками.

В 2015 году выходит новая редакция Принципов БКБН [3]. В новом документе подчеркивается важность надзорных функций и управления рисками, а также необходимость более активного участия Совета директоров в управлении ресурсами.

Рассмотрим изменения в критериях эффективности корпоративного управления с позиции Принципов БКБН 2015 года (табл. 3).

Подчеркивая значимость подбора и отбора кадров в качестве членов Наблюдательного совета, выдвигают такие критерии их оценки: независимость позиции, моральные качества, репутация, наличие времени для полноценного исполнения обязанностей, возможности наладить взаимодействия с остальными членами совета.

Система управления рисками имеет сложную структуру, включающую три независимые друг от друга составляющие. Важность управления рисками в оценке эффективности корпоративного управления подчеркивается многими исследователями, которые придают большое значение Совету директоров в формировании культуры управления рисками [9].

В принципах корпоративного управления БКБН 2015 г. отдельно рассматривается специфика корпоративного управления в группе, подчеркивается важность построения четкой структуры управления и определения структуры взаимодействий головной организации и дочерних.

Интересно отметить, что в рассматриваемом документе большое внимание уделяется системе оплаты труда, которая связывается с эффективностью деятельности банка, а также культурой управления рисками. Определяется, что мотивация должна быть направлена на ликвидность, капитал и управление рисками. Устанавливается необходимость пересмотра системы оплаты труда не менее чем один раз в год.

Заключение

В целом можно говорить о том, что основными критериями эффективности корпоративного управления, в соответствии с рассмотренными документами БКБН, являются соответствие управления стратегии банка, грамотное построение управления рисками, наличие эффективной корпоративной культуры, прозрачность структуры управления.

Следует отметить, что в рекомендациях Базельского комитета практически не рассмотрена необходимость обеспечения баланса интересов всех сторон, заинтересованных в результатах деятельности банка.

С одной стороны, можно заключить, что принципы корпоративного управления с позиции БКБН эволюционировали в сторону управления рисками в качестве основного критерия эффективности. Меньшее внимание уделено подходу с точки зрения баланса интересов. С другой стороны, учитывая специфику текущего момента, связанную с особыми условиями функционирования банковской системы в России, подход к критериям эффективности корпоративного управления банков БКБН будет

наиболее рациональным. После того как финансовый сектор вернется к устойчивому развитию и исчезнет давление внешних шоков, можно будет вернуться к вопросу пересмотров критериев эффективности корпоративного управления в кредитных организациях.

Список литературы

1. Basel Committee on Banking Supervision, “Principles for enhancing corporate governance”, October 2010.
2. “Principles of Corporate Governance”, OECD, April 2004 [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>.
3. Базельский комитет по банковскому надзору Руководство Принципы корпоративного управления для банков Июль 2015 года Банк международных расчетов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://cbr.ru/Content/Document/File/36687/Basel_cgpb.pdf.
4. Буланов, Ю.Н. Стейкхолдерская концепция как основа корпоративного управления кредитной организации / Ю.Н. Буланов, Н.С. Швецова // Непрерывное профессиональное образование и новая экономика. – 2018. – № 2(3). – С. 74–86. – EDN OJORTI.
5. Глинков, Н. Подход к оценке эффективности системы корпоративного управления банка / Н. Глинков // Банковский вестник. – 2021. – № 1(690). – С. 50–57. – EDN NRSQGO.
6. Калмыкова, А.А. Совершенствование системы корпоративного управления в Российской Федерации / А.А. Калмыкова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 6-1. – С. 302–309. – DOI: 10.34755/IROK.2019.5.5.211. – EDN WCPSYH.
7. Корпоративное управление в коммерческом банке : учебник / под редакцией О.С. Рудаковой; Финансовый университет при Правительстве РФ. – Москва : Кнорус, 2020. – 440 с. – (Магистратура). – ISBN: 978-5-406-07135-9.
8. Лукина, В.Ф. Особенности организации и методы оценки качества корпоративного управления в коммерческом банке / В.Ф. Лукина // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 6. – С. 118–123. – EDN EIBGSF.
9. Тогузова, И.З. Повышение эффективности работы Совета директоров банка путем совершенствования риск-менеджмента / И.З. Тогузова, З.Э. Тарханова, С.И. Калицов, Н.В. Кисиева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 4. – № 12(120). – С. 30–34. – DOI: 10.36871/ek.up.r.2021.12.04.005. – EDN YDQNLQ.
10. Фадейкина, Н.В. Развитие системы корпоративного управления кредитных организаций на основе стейкхолдерской концепции и в соответствии с регулятивами Банка России / Н.В. Фадейкина, К.К. Степанов // Сибирская финансовая школа. – 2018. – № 3(128). – С. 88–98. – EDN XTVXQT.
11. Bloomfield, S. Theory and Practice of Corporate Governance: Anintegrated Approach / S. Bloomfield. – Cambridge : Cambridge University Press, 2013. – 440 p.

References

3. Bazelskii komitet po bankovskomu nadzoru Rukovodstvo Printcipy korporativnogo upravleniia dlia bankov Iiul 2015 goda Bank mezhdunarodnykh raschetov [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa : https://cbr.ru/Content/Document/File/36687/Basel_cgpb.pdf.
4. Bulanov, Iu.N. Steikkholderskaia kontseptciiia kak osnova korporativnogo upravleniia kreditnoi organizatcii / Iu.N. Bulanov, N.S. Shvetcova // Nepreryvnoe professionalnoe obrazovanie i novaia ekonomika. – 2018. – № 2(3). – S. 74–86. – EDN OJORTI.
5. Glinkov, N. Podkhod k otcenke effektivnosti sistemy korporativnogo upravleniia banka / N. Glinkov // Bankovskii vestnik. – 2021. – № 1(690). – S. 50–57. – EDN NRSQGO.
6. Kalmykova, A.A. Sovershenstvovanie sistemy korporativnogo upravleniia v Rossiiskoi Federatcii / A.A. Kalmykova // Aktualnye voprosy sovremennoi ekonomiki. – 2019. – № 6-1. – S. 302–309. – DOI: 10.34755/IROK.2019.5.5.211. – EDN WCPSYH.
7. Korporativnoe upravlenie v kommercheskom banke : uchebnik / pod redaktciei O.S. Rudakovoi;

Finansovyi universitet pri Pravitelstve RF. – Moskva : Knorus, 2020. – 440 s. – (Magistratura). – ISBN: 978-5-406-07135-9.

8. Lukina, V.F. Osobennosti organizatsii i metody otsenki kachestva korporativnogo upravleniia v kommercheskom banke / V.F. Lukina // Innovatsii i investitsii. – 2019. – № 6. – S. 118–123. – EDN EIBGSF.

9. Toguzova, I.Z. Povyshenie effektivnosti raboty Soveta direktorov banka putem sovershenstvovaniia risk-menedzhmenta / I.Z. Toguzova, Z.E. Tarkhanova, S.I. Kalitcov, N.V. Kisieva // Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniia. – 2021. – T. 4. – № 12(120). – S. 30–34. – DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2021.12.04.005. – EDN YDQNLQ.

10. Fadeikina, N.V. Razvitie sistemy korporativnogo upravleniia kreditnykh organizatsii na osnove steikholderskoi kontseptcii i v sootvetstvii s reguliativami Banka Rossii / N.V. Fadeikina, K.K. Stepanov // Sibirskaia finansovaia shkola. – 2018. – № 3(128). – S. 88–98. – EDN XTVXQT.

© Г.Р. Шагеева, 2022