

СЕКЦИЯ №7.
БАНКОВСКОЕ И СТРАХОВОЕ ДЕЛО

**ОЦЕНКА УРОВНЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКА В СОВРЕМЕННЫХ
УСЛОВИЯХ**

Бобыль В.В.

Днепропетровский национальный университет железнодорожного транспорта
имени академика В. Лазаряна, г. Днепр

Одним из факторов, от которого зависит экономическая безопасность банка, является уровень его корпоративного управления. Основная задача корпоративного управления - эффективное реагирование на изменения факторов внешней и внутренней среды банка.

При наличии значительного количества научных работ, отметим, что проблематике оценки уровня корпоративного управления в ординарных условиях и в условиях кризиса уделяется недостаточно внимания.

Поэтому цель данной статьи – усовершенствование методики оценки уровня корпоративного управления банка в современных условиях.

Вначале рассмотрим саму категорию «корпоративное управление». Консультативная группа Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) под этим термином понимает «ряд отношений между органами управления компанией, ее акционерами и другими заинтересованными лицами».

Кроме того, ОЭСР сформулировала комплекс основных принципов корпоративного управления, а именно:

- принцип справедливости: соблюдение прав акционеров и равнозначное отношение ко всем владельцам акций, включая мелких и иностранных акционеров;

- принцип социальной ответственности: участие в управлении финансовым учреждением заинтересованных лиц с целью увеличения общественного богатства, создания рабочих мест и обеспечения финансовой устойчивости банковского сектора;

- принцип прозрачности: раскрытие достоверной информации обо всех существенных аспектах деятельности банка, включая сведения о финансовом положении, составе владельцев и структуру управления;

- принцип подотчетности: обязанность совета директоров - обеспечивать стратегическое управление бизнесом, контролировать работу менеджеров и отчитываться перед акционерами.

Отметим, что в настоящее время существует много методик оценки уровня корпоративного управления (табл. 1).

Таблица 1

Методики оценки уровня корпоративного управления

Разработчики методики	Факторы оценки	Шкала оценивания	Преимущества	Недостатки
РА «Standard & Poor's»	Права акционеров. Структура собственности. Система вознаграждений. Аудит. Управление рисками. Раскрытие информации	10 - балльная шкала: 1 - очень слабые процессы и практика корпоративного управления, 10 - очень сильные процессы и практика корпоративного управления	Методика универсальна в странах с развитой экономикой	Методика конфиденциальна, неэффективна в условиях финансового кризиса и в странах с трансформационной экономикой
Инвестиционный банк Brunswick UBS Warburg	Права акционеров. Структура собственности. Следование политике корпоративного управления. Реструктуризация, банкротство. Раскрытия информации. Управление рисками	72 - балльная шкала: 72 - максимальные риски, 0 - минимальные риски	Простота вычисления, методика универсальна в странах с развитой экономикой	Методика малоэффективна в странах с трансформационной экономикой, неэффективна в условиях финансового кризиса
Консалтинговая фирма Deminor	Права акционеров. Выплата дивидендов. Прозрачность процедур корпоративного	10 - балльная шкала: 1 - низкая оценка, 10 - лучшая оценка	Простота вычисления	Методика не включает оценку системы риск-менеджмента, неэффективна в условиях финансового кризиса

	управления. Структура и функции руководящих органов банка.			
Institutional Shareholder Services	Состав и структура руководящих органов. Устав и внутренние нормативные документы. Выполнение законодательства про акционерные общества. Компенсации членам исполнительных органов управления. Качественные показатели, включая выполнение финансовых планов. Собственность руководителей и служащих компании. Образование руководителей.	групповой ранжированный ряд	Методика учитывает структуру корпоративного управления и положения банка на рынке	Методика сосредоточена на деятельности органов корпоративного управления без учета других факторов, в том числе оценки системы риск-менеджмента, неэффективна в условиях финансового кризиса
Консалтинговая группа RiskMetrics Group	Структура совета директоров. Система вознаграждений. Права акционеров. Аудит.	Три уровня: низкий, средний, высокий	Простота вычисления, небольшое количество факторов	Методика малоэффективна в странах с трансформационной экономикой, не включает оценку системы риск-менеджмента, неэффективна в условиях финансового кризиса
Davis Global Advisors	Структура совета директоров. Право голосования. Прозрачность. Защита прав собственности.	10 - балльная шкала: 1 - низкая практика корпоративного управления, 10 - высокая практика корпоративного управления	Методика универсальна в странах с развитой экономикой	Методика малоэффективна в странах с трансформационной экономикой, не включает оценку системы риск-менеджмента, неэффективна в условиях финансового кризиса
Индекс риска корпоративного	Оценка действующего	Индекс может иметь		

о управления по методике Кричтон – Миллера и Уормана	законодательства про акционерные общества. Оценка правовых процессов. Оценка регуляторного режима.	следующие значения: 0-5 - очень высокий, 6-10 - высокий, 11-20 - средний, 21-28-низкий		
РА «Fitch Ratings»	Эффективность совета директоров. Эффективность менеджмента. Прозрачность финансовой информации. Операции связанных сторон.	Характеристика влияния корпоративного управления на общий рейтинг банка: нейтральная; такова, что «сдерживает» рейтинг; отрицательная		

Как видно из табл. 1, существующие методики оценки уровня корпоративного управления имеют два основных недостатка: 1) некоторые из них не анализируют систему риск-менеджмент банка 2) большинство методик малоэффективны в условиях финансового кризиса.

По этой причине предлагаем оценивать уровень корпоративного управления банка по трем факторам:

1. Механизм урегулирования конфликта интересов.
2. Организационная структура корпоративного управления.
3. Система риск-менеджмента.

Рассмотрим подробно первый фактор: механизм урегулирования конфликта интересов.

Известно, что конфликт интересов - это любой вид отношений, который не отвечает интересам банка или может препятствовать объективному выполнению обязанностей работников банка. Конфликт интересов основывается на взаимодействии стейкхолдеров (заинтересованных сторон) на уровнях внутренней и внешней среды банка.

Основным органом, осуществляющим урегулирование конфликтов экономических интересов стейкхолдеров, является совет банка (далее - СБ), которому подотчетны подразделения внутреннего аудита и подразделения по управлению банковскими рисками.

В мировой практике достаточно распространенным является избрание в состав СБ известных финансистов, банкиров, юристов, ученых и компетентных специалистов в области управления корпорацией, даже если они не являются акционерами.

Кроме того, с целью повышения эффективности решения конфликта интересов в состав СБ должны входить независимые члены - физические лица, не являющиеся ассоциированными лицами членом правления банка, представителями связанных или аффилированных лиц банка, а также акционерами и их представителями. СБ не менее чем 1/4 должна состоять из таких независимых членов. Особое внимание они должны уделять контролю за работой органов управления, за состоянием планирования финансовых показателей деятельности банка, разработкой политики развития, управлением персоналом, системой контроля и системой управленческого информирования.

Кроме того, члены СБ и правления банка обязаны отказаться от участия в принятии решений, если конфликт интересов не дает им возможности в полной мере выполнять свои обязанности в интересах банка, его вкладчиков и участников. Основной задачей РБ в процессе урегулирования конфликтов стейкхолдеров является поиск решения, которое является законным и соответствует интересам банка

Второй фактор: организационная структура корпоративного управления. В современных исследованиях рассматриваются две системы корпоративного управления: механистические и органические (см. таб. 2).

Таблица 2

Сравнительная характеристика корпоративных структур управления

Структура корпоративного управления	Преимущества	Недостатки
механистические структуры		
Линейная - каждый подчиненный имеет только одного руководителя	Простота связей, единство управления, качественное оперативное управление	Перегрузка линейных руководителей, необходимость наличия у них универсальных знаний, недостаточное внимание стратегии развития
Функциональная - создаются подразделения, специализирующиеся на выполнении определенных функций, решения руководителей обязательные для всех исполнителей	Высококачественное выполнение управленческих функций, разгрузка линейных руководителей, качественное стратегическое управление	Снижение ответственности исполнителей, конфликты между подразделениями, неудовлетворительная межфункциональная координация
Линейно-функциональная - распределение ответственности и полномочий по функциям и принятия решений по вертикали	Стабильность работы банка, обоснованное распределение труда руководителей	Увеличение штата управленческого персонала, ориентация на решение однотипных задач
Органические (гибкие) структуры		
Дивизиональная структура - предоставление автономии отдельным бизнес-направлениям	Возможность сосредоточить внимание топ-менеджмента на стратегических проблемах, повышение качества решений благодаря приближению к месту возникновения проблем, гибкость	Дублирование функций управления, увеличение административных расходов
Проектная - основным элементом является временная рабочая группа, создаваемая для решения определенной проблемы	Гибкость, горизонтальная координация действий, эффективное использование ресурсов, качественное оперативное и стратегическое управление	Конфликты между руководителями проектных групп и руководителями функциональных служб
Матричные - проектные группы существуют параллельно с постоянными структурными подразделениями	Гибкость, эффективное внедрение инноваций, эффективное использование ресурсов, качественное оперативное и стратегическое управление	Дублирование функций, снижение эффективности структуры при большом количестве проектов, увеличение штата, административных расходов

На наш взгляд, в современных экономических условиях наиболее оптимальной системой корпоративного управления является проектная, основным элементом которой выступает временная рабочая группа, созданная для решения определенных задач.

Чтобы проектная структура корпоративного управления банка была более «гибкой», во временных рабочих группах необходимо использовать фасилитационное управление. Этот подход в управлении отличается от традиционного тем, что он не носит директивный характер: если при традиционных формах управления топ-менеджер заставляет других выполнять собственные инструкции и распоряжения, то в случае с фасилитационным управлением он совмещает в себе признаки руководителя, лидера и участника процесса решения определенной проблемы. Как участник процесса топ-менеджер участвует в работе временной рабочей группы, но не в качестве руководителя, а в качестве одного из членов группы, не имея при этом никаких привилегий. После утверждения решения группы топ - менеджер несет ответственность за

качественное выполнение задания. Уже в качестве руководителя он осуществляет контрольные функции и имеет право в случае необходимости привлекать необходимые финансовые и трудовые ресурсы.

Таким образом, фасилитативное управление позволяет эффективно организовывать обсуждения сложной проблемы без потерь времени и за короткий срок выполнить все запланированные действия с максимальным привлечением участников процесса.

Третий фактор: система риск-менеджмента. Система риск-менеджмента банка - это механизм, охватывающий методы и инструменты по идентификации, оценки, управлению, мониторингу и контролю за рисками для обеспечения устойчивого развития банка.

Отметим, что управление банковскими рисками в условиях относительно стабильной внешней и внутренней среды принципиально отличается от управления в период финансового кризиса (табл. 3).

Таблица 3

Основные отличия управления банковскими рисками в условиях стабильной среды и в период финансового кризиса

Показатели	Управление банковскими рисками в условиях	
	стабильной среды	финансового кризиса
Объекты управления	Риски, связанные с активно-пассивными операциями банка и с организацией его деятельности	Риски связаны со значительными и непредсказуемыми изменениями факторов внешней и внутренней среды
Субъекты управления	Члены Правления, комитетов, руководители подразделений и другие работники банка, задействованных в управлении банковскими рисками	Антикризисные менеджеры, временные рабочие группы, кураторы национального регулятора.
Цель управления рисками	Предотвращение значительного негативного отклонения от запланированных показателей деятельности банка в результате «реализации» рисков	Избежание банкротства, преодоление кризисной ситуации с минимумом потерь
Уровень ресурсной обеспеченности	Высокий уровень обеспеченности ресурсами по эффективной деятельности банка	Ограниченность финансовых ресурсов из-за значительного увеличения банковских рисков
Скорость принятия и качество управленческих решений	Взвешенный и постепенный процесс принятия управленческих решений	Высокая вероятность принятия ошибочных решений из-за необходимости быстрого реагирования на значительные изменения факторов внешней и внутренней среды
Уровень рискованности	уровень рискованности деятельности, который является приемлемым для владельцев банка (толерантность к риску)	Высокий уровень риска из-за значительного изменения факторов внешней и внутренней среды
Уровень информационной поддержки управленческих решений	Стандартный уровень информационной и аналитической поддержки управленческих решений	Значительное увеличение объема расчетов, аналитических, прогностических и диагностических процедур

Непосредственно оценка уровня эффективности корпоративного управления по трем факторам осуществляется по формуле (1)

$$P = 0,25\Phi(1) + 0,35\Phi(2) + 0,4\Phi(3)$$

где P- уровень эффективности корпоративного управления банка; $\Phi(1)$ - первый фактор корпоративного управления (механизм урегулирования конфликта интересов стейкхолдеров банка); $\Phi(2)$ - второй фактор корпоративного управления (организационная структура корпоративного управления); $\Phi(3)$ - третий фактор корпоративного управления (система риск-менеджмента).

В условиях кризиса в формуле меняется вес указанных факторов корпоративного управления, а именно:

$$P = 0,23\Phi(2) + 0,32\Phi(3) + 0,45\Phi(4)$$

Определение общего уровня корпоративного управления по этим формулам позволит как банку, так и национальному регулятору в процессе осуществления проверок определить слабые и сильные стороны финансового учреждения, предоставить соответствующие рекомендации по улучшению экономической безопасности банка.

Список литературы

1. Principles of Corporate Governance. OECD. – May, 1999. – Mode of access: [http: www.ecgi.org](http://www.ecgi.org). – Title from the screen. <http://www.oecd.org/>
2. RiskMetrics Group to Launch Governance Risk Indicators™ on March 17. – Access Mode : http://www.issgovernance.com/press/20100303_grid. – Title from the screen
3. Анализ корпоративного управления РА «Fitch Ratings». – Режим доступа : http://www.fitchratings.ru/media/methodology/issuers/Evaluating_Corporate_Governance_121610_RUS.pdf.
4. Бобиль В. В. Антикризове управління банківськими ризиками: монографія / В. В. Бобиль – Дніпропетровськ : вид-во «Свідлер А. Л.», 2012. – 270 с.
5. Бобиль В. В. Роль корпоративного управління в системі економічної безпеки банків України / В. В. Бобиль // Оралдың ғылым жаршысы: науч.-теорет. и практ. журн. – Қазақстан (Орал қаласы). – 2013. – № 3 (51). – С. 25–31;
6. Бобиль В. В. Теоретико-методологические основы управления банковскими рисками / В. В. Бобиль // Вестник Национального банка Республики Башкортостан. – 2014. – № 1 (334). – С. 18–23;
7. Гаврилюк Т. Корпоративне управління в банках: що нового? / Т. Гаврилюк // Юрист&Закон.- 2015. - № 4 (300). - Режим доступу: http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA007682.