

УДК 336  
ББК 65.05

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В БАНКАХ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

**Н. А. Глинков**  
glinkov@mail.ru

аспирант кафедры «Денежное обращение, кредит и фондовый рынок»  
Белорусский государственный экономический университет  
г. Минск, Республика Беларусь

*Статья посвящена исследованию теоретико-методологических вопросов трактовки сущности корпоративного управления в банках. Обобщены существующие подходы к определению сущности корпоративного управления. Сформулировано авторское определение корпоративного управления, дополненное отдельными элементами, характеризующими спектр его составляющих. Обоснована необходимость введения термина «система корпоративного управления банка». Классифицированы функции корпоративного управления.*

**Ключевые слова:** корпоративный менеджмент, корпоративное управление, заинтересованные лица, система корпоративного управления банка.

**Введение.** В течение последних десятилетий как за границей, так и в Республике Беларусь наблюдается рост интереса к проблеме корпоративного управления. Термин «корпоративное управление» в силу важности для компаний и банков в научной литературе достаточно часто встречается и активно используется на практике. Вместе с тем, существует много различных точек зрения на сущность корпоративного управления, и на сегодняшний день отсутствует однозначное его определение. В связи с этим представляется актуальным исследование проблемы трактовки сущности корпоративного управления.

**Результаты и их обсуждение.** Проблема обеспечения эффективного корпоративного управления в национальной экономике является одной из наиболее важных. При этом как в теории, так и на практике нет единого подхода к определению его сущности.

Следует различать понятия «корпоративное управление» и «корпоративный менеджмент». «Корпоративный менеджмент (corporate management) и корпоративное управление (corporate governance) – не одно и то же. Под первым термином подразумевается деятельность профессиональных специалистов в ходе проведения деловых операций. Иными словами, менеджмент сосредоточен на механизмах ведения бизнеса. Второе понятие гораздо шире: оно означает взаимодействие множества лиц и организаций, имеющих отношение к самым разным аспектам функционирования фирмы. Корпоративное управление находится на более высоком уровне руководства компанией, нежели менеджмент. Пересечение функций корпоративного управления и менеджмента имеет место только при разработке стратегии развития компании» [1].

Одной из наиболее распространенных точек зрения на корпоративное управление является его характеристика как системы (процесса) управления и контроля. В частности, международная аудиторская компания «КПМГ» «понимает под корпоративным управлением систему или процесс управления и контроля за компанией, направленные на увеличение акционерной стоимости компании и ее устойчивое развитие в интересах акционеров и иных стейкхолдеров» [2]. В Республике Беларусь аналогичную позицию занимают Министерство экономики Республики Беларусь и Государственный комитет по имуществу Республики Беларусь, которые трактуют корпоративное управление как «организационную модель управления и контроля в акционерном обществе, направленную на повышение эффективности его деятельности» [3]. По нашему мнению, трактовка корпоративного управления как процесса управления и контроля является достаточно узкой. Хотя текущее управление и контроль являются важнейшей функцией менеджеров среднего и верхнего звеньев, а стратегическое управление и контроль являются важнейшей функцией совета директоров, но такое определение характеризует только аспекты менеджмента и не охватывает весь широкий спектр данных корпоративных отношений.

Распространен также подход к корпоративному управлению как к механизму поддержания баланса прав (интересов, целей, потребностей). Так, один из крупнейших американских институциональных инвесторов TIAA-CREF рассматривает корпоративное управление как «набор механизмов, используемых для поддержания адекватного баланса между правами акционеров и потребностями совета директоров и менеджмента в процессе управления компанией» [4]. Этот подход разделяет А. Кэдбери, который считает главным назначением корпоративного управления «поддержание баланса между экономическими и социальными, личными и общественными целями» [5]. Поэтому система корпоративного управления должна стимулировать эффективное использование ресурсов и требовать отчетности при управлении этими ресурсами. По нашему мнению, определение корпоративного управления А. Кэдбери в этом контексте должно отражать необходимость поддержания баланса интересов, а не целей. Каждое заинтересованное лицо корпоративных отношений имеет свои интересы и, соответственно, исходя из них, формирует свои цели. Так как цели вытекают из интересов, т. е. являются производными интересов, они являются вторичными в системе корпоративных отношений заинтересованных лиц.

Мы разделяем точку зрения, что одной из основных задач корпоративного управления является снятие конфликта между заинтересованными в функционировании компании лицами, в выстраивании баланса интересов всех заинтересованных сторон. Возникновение конфликтов интересов обусловлено тем, что бизнес как «собственность принадлежит принципалам (собственникам, инвесторам), а права управления этим имуществом делегированы агентам – совету директоров и менеджменту, что порождает асимметрию информации и связанные с ней агентские издержки, выражающиеся в действиях менеджмента, не направленных на удовлетворение интересов собственников» [6]. Согласно этому определению, цель корпоративного управления состоит в том, чтобы максимально увязать интересы индивидов, компании и общества. Однако в данном определении отсутствуют механизмы, через которые будет налажена данная взаимосвязь.

Корпоративное управление рассматривается и как механизм (комплекс мер) защиты интересов акционеров (инвесторов). К этому определению склоняется ряд российских исследователей. Так, С. Н. Кузнецова под моделью корпоративного управления понимает «систему организации корпораций с точки зрения нахождения собственника по отношению к внутренней среде корпорации» [7]. А. Килячков определяет корпоративное управление «как комплекс мер, осуществляемых для защиты интересов собственников и в конечном итоге для повышения стоимости компании и привлечения инвестиций» [8]. Такое определение ориентировано, прежде всего, на вопросы защиты интересов мажоритарных, миноритарных и потенциальных акционеров (инвесторов). Здесь фокус сходится на том, как акционеру минимизировать агентские издержки, достичь максимального получения прибыли от инвестиций, защитить себя от неэффективных решений менеджмента, злоупотреблений со стороны должностных лиц. Конечно, проблемы взаимодействия акционеров с инсайдерами компании (банка) очень важны, однако, данное определение касается, по сути, только одного субъекта корпоративных отношений. Таким образом, рассмотрение корпоративного управления только с позиции акционера (инвестора) также является достаточно узким.

Корпоративное управление рассматривается и как порядок воздействия на поведение людей, вовлеченных в сферу деятельности компании. Так, российский исследователь С. Д. Могилевский заключает: «Осуществляемое хозяйственным обществом корпоративное управление, будучи разновидностью социального управления, представляет собой непрерывное и целенаправленное упорядочивающее воздействие на поведение людей, вовлеченных в сферу деятельности хозяйственного общества (лица, уполномоченные на то законом и учредительными документами), в круг корпоративных интересов (участники, члены органов управления) или связанных трудовыми отношениями (работники и должностные лица). Это воздействие реализуется через формируемые между этими лицами управленческие отношения субъекта и объекта корпоративного управления» [9, с. 161]. По нашему мнению, хотя поведенческая функция является достаточно важной и сложной в процессе управления компанией,

однако данное определение характеризует только один элемент корпоративных отношений и, следовательно, является достаточно ограниченной.

Отдельными авторами корпоративное управление рассматривается как совокупность полномочий и ответственности. Такой позиции придерживается российский исследователь В. А. Маковкина, которая считает, что «корпоративное управление является системой, позволяющей распределить полномочия и ответственность в соответствии с центрами ответственности между ее участниками, начиная от совета директоров и топ-менеджмента акционерного общества до ответственности и полномочий руководителей низшего звена и отдельных специалистов» [10]. Совокупность полномочий и ответственности достаточно емко характеризует корпоративное управление, однако в такой формулировке отсутствуют субъекты корпоративных отношений (заинтересованные лица), а также механизмы осуществления ими своих функций.

Корпоративное управление рассматривается в специализированной литературе и как процесс разработки и принятия решений в банковской деятельности. В частности, российским исследователем А. В. Мурычевым сформулирована экономическая категория «корпоративное управление банковской деятельностью», которая «выражает особенную часть общего управления в банке, представляющую собой инновационный процесс разработки, принятия решений по стратегическим вопросам развития банка, мониторинга их реализации (а при необходимости – последующей корректировки на основе анализа результатов контроля), основанного на разделении управленческих функций между собственниками и наемными управляющими, в котором непосредственно участвуют органы собственников банка (общее собрание, совет директоров и др.), а опосредованно – менеджмент банка и весь трудовой коллектив, а также регулирующие органы и иные заинтересованные структуры, ведущийся в рамках законности с достаточной степенью открытости и имеющий конечной целью долговременное стабильное, бескризисное и эффективное развитие банка с учетом интересов всех, кто участвует в его деятельности» [11]. Процесс разработки и принятия решений является одним из бизнес-процессов корпоративного управления, т.е. затрагивает только один аспект внутри компании (банка), поэтому данное определение также является достаточно узким и специфическим.

Ряд организаций и исследователей используют весьма общую формулировку понятия «корпоративное управление» как системы взаимоотношений (взаимодействия) между заинтересованными лицами (сторонами) организации. В частности, Базельский комитет по банковскому надзору (англ. Basel Committee on Banking Supervision) в документе «Принципы корпоративного управления для банков» («Corporate governance principles for banks») дает определение корпоративного управления как «системы взаимоотношений между высшим руководством организации, ее наблюдательным советом, собственниками и другими заинтересованными лицами, служащей механизмом определения задач организации и контроля их достижения. Такая система позволяет организовать распределение полномочий и ответственности, а также построить процесс принятия корпоративных решений» [12].

Банковский кодекс Республики Беларусь определяет корпоративное управление банком как «систему взаимодействия акционеров, органов управления, контрольных органов, должностных лиц банка и иных заинтересованных лиц, направленную на общее руководство деятельностью банка» [13]. К подобной трактовке корпоративного управления склоняется значительная часть российских исследователей. Так, В. Р. Веснин в своем пособии «Корпоративное управление» определяет его как «систему деятельности по регулированию отношений между участниками корпорации – финансовыми инвесторами, советом директоров, как представителем интересов всех держателей акций, и наемной высшей администрацией (топ-менеджментом), а также между последней и остальными служащими в условиях распыления прав собственности среди множества акционеров» [14, с. 61].

Каждая из обозначенных групп отражает те или иные аспекты корпоративного управления. По нашему мнению, наиболее полно характеризует корпоративное управление определение как системы взаимоотношений (взаимодействия) между заинтересованными лицами (сторонами) организации.

Автор считает наиболее полным широкое определение корпоративного управления как совокупности взаимоотношений заинтересованных сторон организации, данное в Банковском кодексе Республики Беларусь. Вместе с тем, данное определение необходимо дополнить отдельными элементами, характеризующими спектр составляющих корпоративного управления.

Принимая во внимание разновекторность и комплексность корпоративного управления, автор считает, что оно должно рассматриваться, как система. Следуют отметить, что в настоящее время, как в законодательстве Республики Беларусь, включая банковское, так и в научной литературе отечественных авторов, отсутствует термин «система корпоративного управления банка». При этом в нормативных правовых актах Республики Беларусь даны определения таких важнейших составляющих (элементов) корпоративного управления, как «система внутреннего контроля», «система управления рисками» и «система вознаграждения и компенсаций». Таким образом, принимая во внимание, что составляющие корпоративного управления являются и признаются системами, автор считает обоснованным введение термина «система корпоративного управления банка» и предлагает следующее его определение:

Система корпоративного управления банка – это скоординированная совокупность отношений между государством, акционерами, органами управления, персоналом банка и иными заинтересованными лицами с интересами, функциями, структурированными потоками информации, организационной структурой в сложившейся институциональной среде банка. При этом институциональная среда банка формируется исходя из принятой стратегии, кодекса корпоративного управления и других локальных нормативных правовых актов, определяющих порядок, процессы и процедуры общего руководства банком для достижения стратегических и операционных целей, а также выполнения задач банка.

В определении, характеризующее сущность корпоративного управления как системы отношений (взаимодействия), должно включаться государство как одно из заинтересованных лиц. При этом под государством предлагается понимать, как регулятора в лице Национального банка Республики Беларусь, так и все остальные органы государственного управления, так или иначе влияющие на деятельность банка.

Автор предлагает обозначить в определении системы корпоративного управления интересы заинтересованных лиц как фундаментальную основу ее построения и функционирования. Интересы лежат в основе корпоративных отношений, а, следовательно, формируют их разновекторность и делают необходимым создание сбалансированной и скоординированной системы.

В трактовке корпоративного управления следует отдельно учесть функции как категорию, в связи с их значимостью и выполнением ими нескольких ролей. При этом под функциями в контексте определения системы корпоративного управления банка предлагается понимать как функции заинтересованных лиц корпоративных отношений, которые они осуществляют в рамках своей деятельности, так и функции механизмов управления (менеджмента) банком. Эти функции можно условно обозначить как «функции лиц» и «функции механизмов» соответственно.

В основе всех обозначенных выше аспектов корпоративных отношений лежит необходимость получения соответствующей информации. Посредством оперирования соответствующей информацией заинтересованные лица формируют и корректируют свои интересы, осуществляют свои функции, она является базой для управления банком и контроля, для принятия соответствующих решений. При определении системы корпоративного управления необходимо учитывать структурированные потоки информации. Они являются, по сути, «кровеносными сосудами» корпоративных отношений.

**Выводы.** В настоящее время отсутствует единый подход к определению сущности корпоративного управления. Наиболее полным является широкое определение корпоративного управления как совокупности взаимоотношений заинтересованных сторон организации. Однако данное определение необходимо дополнить отдельными элементами,

характеризующими спектр составляющих корпоративного управления: выделить отдельно государство в качестве заинтересованного лица, обозначить такие важнейшие механизмы корпоративного управления как интересы заинтересованных лиц, функции и организационная структура, структурированные потоки информации. При этом в зависимости от уровня функций корпоративного управления их необходимо классифицировать как «функции лиц» и «функции механизмов».

Принимая во внимание разновекторность и комплексность корпоративного управления, оно должно рассматриваться, как система. В силу того, что в нормативных правовых актах Республики Беларусь даны определения таких важнейших составляющих (элементов) корпоративного управления, как «система внутреннего контроля», «система управления рисками» и «система вознаграждения и компенсаций», является обоснованным введение термина «система корпоративного управления банка».

#### Список использованных источников

1. Грачева, М. Корпоративное управление / М. Грачева // Управление компанией – 2004. – № 1. – С. 42–49.
2. Корпоративное управление : необходимый элемент привлечения капитала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://asets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2012/07/CG\\_1.pdf](https://asets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2012/07/CG_1.pdf). – Дата доступа : 10.02.2020.
3. Об утверждении методических рекомендаций по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства, утверждены Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 5 июля 2016 г. № 45/14 // Консультант Плюс : Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Дата доступа : 10.02.2020 г.
4. Газин, Г. Корпоративное управление в России : реальное конкурентное преимущество / Г. Газин // Вестник McKinsey. – 2003. – № 1 (3). – С. 7–19.
5. Андриющенко, П. Н. Корпоративное управление и стоимость компаний / П. Н. Андриющенко // Экономика, предпринимательство и право. – 2011. – № 4. – С. 13–20.
6. Грекова, Г. И. Корпоративное управление: концепции и модели / Г. И. Грекова // Вестник института экономики и управления НОВГУ. – 2010. – № 1. – С. 13–18.
7. Кузнецова С. Н. Модели корпоративного управления / С. Н. Кузнецова // Иннов : электронный научный журнал. – 2009. – № 1.
8. Килячков, А. Корпоративное управление как фактор привлечения и защиты инвестиций / А. Килячков // Рынок ценных бумаг. – 2003. – № 4. – С. 50–53.
9. Могилевский, С. Д. Органы управления хозяйственными обществами. Правовой аспект / С. Д. Могилевский. – М. : Дело, 2001. – 360 с.
10. Маковкина, В. А. Организация взаимодействия со стейкхолдерами как фактор повышения эффективности корпоративного управления / В. А. Маковкина, И. А. Семейкина // Вестник университета. – 2016. – № 7–8. – С. 235–239.
11. Мурычев, А. В. Состояние и совершенствование корпоративного банковского управления в России : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.10, 08.00.05 / А. В. Мурычев ; Рос. акад. гос. службы при През. Рос. Фед. – М., 2007. – 38 с.
12. Принципы корпоративного управления для банков (июль 2015). Базельский комитет по банковскому надзору [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.https://www.cbr.ru/today/ms/bn/Basel\\_cgpb.pdf](http://www.https://www.cbr.ru/today/ms/bn/Basel_cgpb.pdf). – Дата доступа: 10.02.2020.
13. Банковский кодекс Республики Беларусь: Закон Республики Беларусь от 25 окт. 2000 г., № 441-3 (в ред. Закона от 17 июля 2018 г., № 133-3) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2019. – Дата доступа : 10.02.2020.
14. Веснин, В. Р. Корпоративное управление: Учебное пособие / В. Р. Веснин – М. : МГИУ, 2008. – 150 с.

*Статья поступила в редакцию 13 февраля 2020 года*

## CORPORATE GOVERNANCE IN BANKS: THEORY AND PRACTICE

N. A. Glinkov

glinkov@mail.ru

Graduate student of the Department «Monetary circulation, credit and stock market»  
Belarusian State Economic University  
Minsk, Republic of Belarus

*The article is devoted to the study of theoretical and methodological issues of interpretation of the essence of corporate governance in banks. According to the results of the study, it is established that today there is no common approach to determining the essence of corporate governance, despite the growing interest in recent years to the problem of its construction and effective functioning. In order to assess the effectiveness of corporate governance, it should be considered as a system.*

**Keywords:** corporate management, corporate governance, stakeholders, bank corporate governance system.

### References

1. Gracheva, M. Korporativnoye upravleniye / M. Gracheva // Upravleniye kompaniyey – 2004. – № 1. – S. 42–49.
2. Korporativnoye upravleniye: neobkhodimyy element privlecheniya kapitala [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa : [https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2012/07/CG\\_1r.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2012/07/CG_1r.pdf) – Data dostupa : 10.02.2020.
3. Ob utverzhdenii metodicheskikh rekomendatsiy po organizatsii korporativnogo upravleniya v aktsionernykh obshchestvakh s uchastiyem gosudarstva, utverzhdeny Postanovleniyem Ministerstva ekonomiki Respubliki Belarus' ot 5 iyulya 2016 g. № 45/14 // Konsul'tant Plyus: Belarus' [Elektronnyy resurs]. – Data dostupa: 10.02.2020.
4. Gazin, G. Korporativnoye upravleniye v Rossii: real'noye konkurentnoye preimushchestvo / G. Gazin // Vestnik McKinsey. – 2003. – № 1 (3). – S. 7–19.
5. Andryushchenko, P. N. Korporativnoye upravleniye i stoimost' kompaniy / P. N. Andryushchenko // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. – 2011. – № 4. – S. 13–20.
6. Grekova, G. I. Korporativnoye upravleniye: kontseptsii i modeli / G. I. Grekova // Vestnik instituta ekonomiki i upravleniya NOVGU. – 2010. – № 1. – S. 13–18.
7. Kuznetsova, S. N. Modeli korporativnogo upravleniya // Innov : elektronnyy nauchnyy zhurnal. – 2009. – № 1.
8. Kilyachkov, A. Korporativnoye upravleniye kak faktor privlecheniya i zashchity investitsiy / A. Kilyachkov // Rynok tsennykh bumag. – 2003. – № 4. – S. 50–53.
9. Mogilevskiy, S. D. Organy upravleniya khozyaystvennyimi obshchestvami. Pravovoy aspect / S. D. Mogilevskiy. – M. : Delo, 2001. – 360 s.
10. Makovkina, V. A. Organizatsiya vzaimodeystviya so steykholderami kak faktor povysheniya effektivnosti korporativnogo upravleniya / V. A. Makovkina, I. A. Semeykina // Vestnik universiteta – 2016. – № 7–8. – S. 235–239.
11. Murychev, A. V. Sostoyaniye i sovershenstvovaniye korporativnogo bankovskogo upravleniya v Rossii: avtoref. dis. ... d-ra ekon. nauk / A. V. Murychev; Ros. akad. gos. sluzhby pri Prez. Ros. Fed. – M., 2007. – 38 s.
12. Printsipy korporativnogo upravleniya dlya bankov. Bazelskiy komitet po bankovskomu nadzoru [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa : [www.cbr.ru/today.pdf](http://www.cbr.ru/today.pdf). – Data dostupa : 10.02.2020.
13. Bankovskiy kodeks Respubliki Belarus': Zakon Respubliki Belarus' ot 25 okt. 2000 g., № 441-Z // Konsultant Plyus: Belarus. Tekhnologiya 3000 [Elektronnyy resurs] – Minsk, 2019. – Data dostupa : 10.02.2020.
14. Vesnin V. R. Korporativnoye upravleniye: Uchebnoye posobiye / V. R. Vesnin. – M. : MGIU, 2008. – 150 s.