



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**  
**Базовая кафедра современного банковского дела**

Маска Сергей Олегович

**ИЕРАРХИЧЕСКИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ**  
**ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА:**  
**МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
по образовательной программе подготовки  
бакалавров по направлению 38.03.01 Экономика  
«Банковское дело»

г. Владивосток  
2018



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Базовая кафедра современного банковского дела**  
**З А Д А Н И Е**

на выпускную квалификационную работу

*студенту (ке)* Маска Сергею Олеговичу *группы Б1401Бда*  
(фамилия, имя, отчество)

на тему: «Иерархические взаимосвязи окружающей среды банковского менеджмента:  
методические подходы управления»

Вопросы, подлежащие разработке (исследованию):

- Цели и задачи банковского менеджмента в современных условиях
- Характеристика иерархических уровней окружающей среды банковского менеджмента
- Нормативно-правовые аспекты иерархических взаимосвязей окружающей среды банковского менеджмента
- Анализ зарубежных подходов к корпоративному управлению банками
- Принципы корпоративного управления Сбербанка России
- Пути совершенствования принципов корпоративного управления ПАО «Сбербанк»

Основные источники информации и прочее, используемые для разработки темы  
Учебно-методическая и научная литература, внутренние документы кредитной  
организации, электронные ресурсы. Особое внимание обратить на Кодекс корпоративного  
управления Сбербанка, а также работы таких авторов, как П.Ф. Друкер, О.И. Лаврушин.

Срок представления работы « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Дата выдачи задания « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Руководитель ВКР канд. экон. наук, доцент \_\_\_\_\_ Ю. Б. Шатов  
(должность, уч. звание) (подпись) (и.о.ф)

Задание получил \_\_\_\_\_ С. О. Маска  
(подпись) (и.о.ф)

## Оглавление

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 4  |
| 1 Экономические, организационные и правовые основы банковского менеджмента.....                          | 7  |
| 1.1 Цели и задачи банковского менеджмента в современных условиях.....                                    | 7  |
| 1.2 Характеристика иерархических уровней окружающей среды банковского менеджмента.....                   | 19 |
| 1.3 Нормативно-правовые аспекты иерархических взаимосвязей окружающей среды банковского менеджмента..... | 26 |
| 2 Анализ существующих методов корпоративного управления банками.....                                     | 30 |
| 2.1 Анализ зарубежных подходов к корпоративному управлению банками....                                   | 30 |
| 2.2 Принципы корпоративного правления Сбербанка России.....  | 42 |
| 2.3 Пути совершенствования принципов корпоративного правления ПАО «Сбербанк».....                        | 54 |
| Заключение.....  | 61 |
| Список использованных источников.....  | 63 |
| Приложение.....  | 67 |

## Введение

Актуальность настоящего исследования обусловлена ростом уровня влияния факторов окружающей среды на банковский менеджмент.

Банковская сфера в наше время является одной из наиболее динамичных сфер не только российской, но и мировой экономики ввиду ускорения темпов технического прогресса, непрекращающегося роста конкуренции, высокого уровня инфляции и постоянных экономических кризисов, ведущих к повышению уровня риска банковской деятельности.

В настоящее время главной задачей, помимо нахождения путей минимизации рисков, удержания на приемлемом уровне доходов банка в целях сохранения средств клиентов банка и клиентской базы, поддержания стабильного функционирования банка, является поиск наиболее успешных методов управления, способных наиболее эффективно противостоять внешним факторам окружающей среды, зачастую являющихся губительными для банков.

Успешное решение вышеперечисленных проблем требует вовлечения и использования многих методов, приемов и способов управления коммерческим банком в повседневную деятельность коммерческого банка в целях обеспечения стабильной и непрерывной работы.

Все вышеперечисленное может быть объединено одним понятием – банковский менеджмент (менеджмент, имеющий специфические черты, определенные характером и особенностями банковской деятельности - банки, в основном, работают с чужими деньгами, временно аккумулированными на его счетах).

В жестких реалиях современной экономики нужно непрерывно улучшать формы управления, искать новые пути решения поставленных задач для того, чтобы победить в конкурентной борьбе за клиентов, обеспечить необходимые условия для развития и выживания отдельно взятого банка в долгосрочном периоде.

Банковский менеджмент - один из важнейших факторов жизнедеятельности любого коммерческого банка, позволяющий при грамотном его построении и дальнейшем функционировании успешно справляться с целым спектром внешних и внутренних факторов, способных оказывать непосредственное влияние на здоровую деятельность банка.

Вследствие этого, надежность как отдельного банка, так и всей банковской системы в целом является объектом пристального внимания государства. Роль, которую играют банки в экономике, огромна (именно со стабилизации работы банковской системы начинается выход из любых кризисных явлений, происходящих в стране).

Именно ввиду этого роль банковского менеджмента невозможно переоценить.

Однако, в настоящее время, в связи с нехваткой квалифицированных управляющих кадров, наличием большого количества неподготовленных сотрудников и несоблюдением принципов корпоративного управления существует множество банков с неудовлетворительным уровнем работы, продолжение деятельности которых даже в некризисный период вызывает сомнение.

Цель выпускной квалификационной работы – обоснование перспективных направлений и подходов к корпоративному управлению коммерческими банками.

Объект – модели корпоративного управления коммерческими банками.

Предмет – принципы корпоративного управления коммерческими банками.

В соответствии с целью работы были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить цели и задачи банковского менеджмента в современных условиях;
- охарактеризовать иерархические уровни окружающей среды банковского менеджмента;
- рассмотреть нормативно-правовые аспекты иерархических взаимосвязей окружающей среды банковского менеджмента;

- проанализировать зарубежные подходы к корпоративному управлению коммерческими банками;
- проанализировать принципы корпоративного управления Сбербанка России;
- предложить и проанализировать возможные пути совершенствования принципов корпоративного управления ПАО «Сбербанк».

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

Во введении определены актуальность, цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы банковского менеджмента, его цели и задачи; охарактеризованы иерархические уровни окружающей среды банковского менеджмента; рассмотрены нормативно-правовые аспекты иерархических взаимосвязей окружающей среды банковского менеджмента.

Во второй главе рассмотрены и проанализированы основные зарубежные подходы к корпоративному управлению коммерческими банками; произведен анализ принципов корпоративного управления Сбербанка России, предложены возможные пути совершенствования принципов его корпоративного управления.

В заключении сформулированы основные итоги по выполнению поставленных задач.

# **1 Экономические, организационные и правовые основы банковского менеджмента**

## **1.1 Цели и задачи банковского менеджмента в современных условиях**

Понятие «менеджмент» появилось относительно недавно.

На предприятиях, существовавших ранее и функционировавших под руководством управляющих, можно было наблюдать первые зачатки менеджмента - должность менеджера отсутствовала, но имелись так называемые бригадиры, в обязанности которых входило поддержание дисциплины среди групп своих подчиненных.

С тех пор прошло около 150 лет. К сегодняшнему дню менеджмент получил несравнимый уровень развития и влияния, смог полностью изменить экономическую и социальную стороны жизни во всех странах, став, поистине, одним из наиболее ярких явлений на протяжении всей истории человечества. Законы менеджмента являются одной из основ построения современного мира, представителями которого мы являемся.

На сегодняшний день, термин менеджмент имеет огромное количество определений.

Герчикова И.Н. в своей книге определяет менеджмент как самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением ряда выработанных принципов, функций и методов экономического механизма [10].

Олег Иванович Лаврушин, учёный, профессор, доктор экономических наук и академик, определяет менеджмент как совокупность накопленных знаний, применяемых принципов, средств и форм управления производством в условиях рыночной экономики [23].

Ожегов С.И. определил менеджмент как искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами [33].

Также, менеджмент может быть определен, как совокупность методов, форм и средств управления производством, позволяющая использовать его наиболее эффективно [8, 19, 27].

Питер Фердинанд Друкер, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента 20 века, ученый, экономист, публицист и педагог, в своей книге определяет менеджмент как процесс принятия решений [13].

По нашему мнению, наиболее подходящим понятием менеджмента будет являться нижеприведенное определение. Будучи составленным на основе данных менеджменту определений Лаврушина О.И. и Герчиковой И.Н., оно наиболее точно раскрывает понятие менеджмента.

Менеджмент - профессионально осуществляемая деятельность, направленная на достижение в рыночных условиях намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением совокупности накопленных знаний, принципов, средств и форм управления в условиях рыночной экономики.

Согласно Питеру Фердинанду Друкеру, определение менеджмента вытекает из нескольких важных принципов, на которых менеджмент построен:

1. Менеджмент касается человека, и только человека.

Главная задача менеджмента – обеспечение эффективного уровня совместной работы организации путем предоставления каждому работнику возможности на максимально возможном уровне проявить себя и свои сильные стороны и, одновременно, минимизировать недостатки.

Согласно вышесказанному, способность каждого человека делать свой вклад в общество зависит как от квалификации, самоотдачи и трудолюбия, так и от эффективности управления организацией, в которой он работает. Следовательно, и благосостояние работников в современном мире напрямую зависит от успешности применяемого в организации управления.

Для эффективной деятельности каждой организации необходимо понимание данного принципа.

2. Менеджмент не может быть отделен от культуры общества.



Главная задача менеджмента – интеграция людей в одно эффективно работающее предприятие. Следует понимать, что существуют индивидуальные для каждой отдельно взятой страны особенности, которые необходимо учитывать. Путем проведения мониторинга выявляются элементы традиций, культуры, истории, которые могут быть использованы в менеджменте.

Примером удачной работы менеджеров может служить Япония, где, например, в отличие от Индии, удалось успешно совместить импортные концепции менеджмента с традициями и культурой страны восходящего солнца.

3. Для достижения успеха необходимо разделение общих ценностей и стремление к достижению общих целей всеми работниками организации.

Без общей цели каждое предприятие не способно функционировать, тогда оно является лишь толпой. Необходимо создание лаконично составленных целей, сформулированных четко и понятно. Миссия должна быть емкой и обеспечивать единство не только работников всех уровней, но и поставленных целей. Одной из задач менеджмента любой организации является создание и пояснение ценностей и миссии организации работникам.

4. Менеджмент должен давать возможность роста и развития как предприятию в целом, так и каждому из его работников по отдельности по мере изменения потребностей и появления новых возможностей.

Элементы развития и обучения должны присутствовать на всех уровнях организации. Процесс развития и обучения должен быть непрерывным.

5. Деятельность предприятия должна основываться на обмене информацией и индивидуальной ответственности.

Каждый работник организации должен четко понимать цель выполняемой работы и свои обязанности и других сотрудников.

6. Оценка реальных результатов деятельности организации способны проявляться и вне этого предприятия.

Ни объемы производства, ни какие-либо экономические показатели (итоговые результаты) сами по себе не могут рассматриваться как адекватная мера эффективности менеджмента и предприятия в целом. Для адекватной оценки

организации следует произвести множество исследований. Только тогда наиболее точным образом становится возможным определить уровень эффективности деятельности организации.

Питер Фердинанд Друкер отмечает, что менеджеры, усвоившие вышеперечисленные принципы, имеют все шансы стать успешными [13].

Любой коммерческий банк в настоящее время нуждается в соответствующем управлении, без которого становится невозможным:

- достижение любых целей, поставленных перед коммерческим банком;
- поддержание эффективной деятельности кредитного учреждения;
- поддержание соответствующего уровня конкурентоспособности [11].

Глубокие научные знания о природе менеджмента являются в сегодняшнем турбулентном и быстроразвивающемся мире для коммерческого банка основой для создания, организации и последующего ведения деятельности.

Банковский менеджмент является особой разновидностью менеджмента, имеющего специфические черты, определенные характером и особенностями банковской деятельности - банки, в основном, работают с чужими деньгами, временно аккумулированными на его счетах.

В контексте банка, менеджмент необходимо рассматривать как науку, отражающую теоретические и методологические основы управления сферами деятельности банка, и практику, раскрывающую отдельно взятую систему управления организации.

Цели банковского менеджмента:

1. Экономические.

- максимизация размеров получаемой прибыли;

Банк, являясь коммерческим предприятием, первостепенной целью имеет увеличение количества получаемой прибыли путем поиска наиболее прибыльного способа размещения имеющихся доступных денежных средств.

Уровень получаемой прибыли является показательным индикатором для клиентов банка – продолжительный финансовый успех организации свидетельствует о ее надежности и устойчивости [18].

- сохранность денежных средств;

Банк, являясь коммерческим предприятием особого рода, в котором происходит аккумуляция свободных денежных средств, должен ориентировать политику менеджмента на обеспечение сохранности привлеченных средств, на своевременный и полный возврат их вкладчикам.

- снижение издержек;

Снижения издержек важно для здоровой банковской деятельности.

- поддержание соответствующего уровня конкурентоспособности коммерческого банка [20].

Для поддержания соответствующего уровня конкурентоспособности нужно сравнивать деятельность разных коммерческих банков, выявлять их преимущества, после этого находить пути повышения конкурентоспособности своих линеек предлагаемых банковских продуктов и услуг [15].

## 2. Социальные.

Социальные цели банковского менеджмента связаны с необходимостью наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов банка:

- предоставление широкого спектра необходимых клиентам услуг и обеспечение их высокого качества;

Банковский менеджмент должен умело оперировать маркетинговыми исследованиями продуктового и ценового банковского рынка, соответствующими информационными разработками, позволяющими наиболее полным образом удовлетворять потребности клиентов банка [8].

- увеличение темпов выполнения работы;

Любая нештатная ситуация (как технологического, так и организационного характера), независимо от причин ее возникновения, вызывает отрицательную реакцию клиента, если она его коснулась. Существенную долю таких нештатных ситуаций составляют разнообразные технические сбои. Главной задачей, которая стоит перед банком в рамках работы по достижению этой цели, является создание максимально надежных, быстро работающих систем обслуживания и налаживание оперативной работы с обращениями клиентов, позволяющей в

максимально короткие сроки с минимальными трудозатратами обеспечить принятие решений по каждому отдельному обращению.

- повышение уровня культуры обслуживания;

Принципы культуры обслуживания создаются каждой организацией отдельно. Особенно заметна высокая культура обслуживания через поведение персонала по отношению к клиентам. Работники банка должны четко знать, как действовать в любой ситуации, что от него ждут клиенты и руководств.

- улучшение уровня жизни в стране.

Одной из целей банковского менеджмента является содействие в развитии и укреплении экономики страны путем вложения ресурсов в производственную сферу, перспективные отрасли, экономику различных регионов. Одновременно происходит расширение плацдарма для будущих операций [12].

Вышеприведенные экономические и социальные цели коммерческого банка также определяют задачи банковского менеджмента.

- эффективное управление денежными потоками (создание системы управления доходами, расходами и прибылью банка, стоимостью акций, объемом и структурой активных и пассивных операций банка);

- организация контроля над состоянием высоколиквидных активов (управление денежными потоками, развитие и улучшение качественной структуры пассивов, организация контроля над состоянием высоколиквидных активов, прогнозирование ликвидной позиции банка);

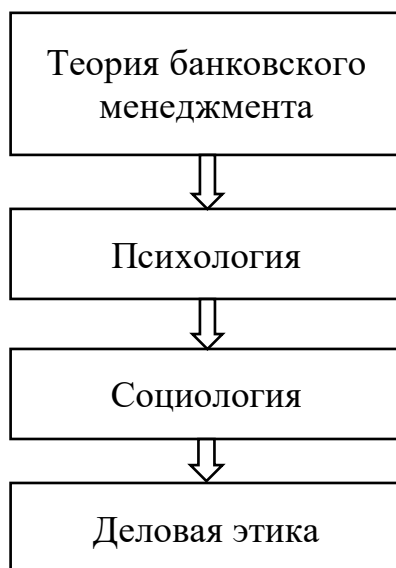
- разработку методологии оценки различных банковских рисков (прогнозирование общих параметров экономики, определение методов защиты от риска);

- обеспечение максимальной реализации потенциальных возможностей персонала (организация его обучения, разработка способов материального стимулирования, организация внутреннего контроля) [38].

Банковский менеджмент может быть разделен на:

- управление персоналом;
- финансовый менеджмент.

Науки, на которые в части управления персоналом опирается теория банковского менеджмента, представлены на рисунке 1.



Источник: [14]

Рисунок 1 – Основы теории банковского менеджмента

В части управления персоналом теория банковского менеджмента включает следующие элементы:

1) Объект - операции, совершаемые банком (активные, пассивные), в результате которых происходит достижение банком поставленных целей и задач.

В последнее время ввиду усложнения банковского дела и усиления конкуренции в банковской сфере объект управления все чаще включает качественные процессы деятельности банка. Это означает не только управление объемами активов и пассивов, но и их качеством - рискованностью, ликвидностью и прибыльностью. Управление банковскими рисками становится самостоятельным направлением деятельности менеджмента банка.

2) Инструменты (определяют совокупность нормативных документов, правил, стандартов, нормативов, регулирующих деятельность банка).

Подобные инструменты помогают внести ясность и определить требования к ожидаемым результатам деятельности, способам их достижения [25, 36].

Так, например, для регулирования деятельности внутренних органов управления банком создаются специальные нормативные документы.

Виды инструментов представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Виды инструментов

| Виды инструментов   | Примеры  |
|---|--|
| Общественные  | - проводимая банком политика;<br>- положения;<br>- инструкции;<br>- регламенты;<br>- методики. |
| Индивидуальные (относящиеся к конкретным направлениям деятельности банка) | - лимиты кредитования;<br>- лимиты открытых валютных позиций;<br>- нормативы ликвидности.      |

Источник [47, 51]

### 3) Субъект.

Субъекты управления банком подразделяются на внешние и внутренние.

К внешним субъектам относятся:

- Государство в лице законодательного органа;
- Банк России как надзорный орган.

Управление банковской системой и банками осуществляется вышеперечисленными субъектами посредством принятия законодательных и нормативных актов, регулирующих банковскую деятельность.

Главной целью внешнего управления является обеспечение стабильности банковской системы, повышение уровня доверия общества к ней [50].

Самостоятельные решения в процессе деятельности принимаются внутренними органами управления банком.

К таким органам относятся:

- совет директоров банка;
- высший исполнительный орган (Правление банка - исполнительный орган банка, выполняющий решения совета директоров и общего собрания акционеров);

- менеджмент банка (исполнительное руководство);
- руководители подразделений [45].

#### 4) Процедуры.

Применение вышеперечисленных инструментов сопровождается применением соответствующих процедур (комплекса определенных действий).

Деятельность коммерческих банков предполагает использование таких процедур, как:

- изучение текущего состояния банка;
- изучение существующих потребностей клиентов;
- постановка целей и задач развития банка;
- разработка предложений каждым подразделением по достижению целей и задач;
- обсуждение и координация выдвинутых предложений;
- процесс принятия решений [29].

#### 5) Правовое обеспечение.

Правовое обеспечение является одним из элементов банковского менеджмента, определяющим правовую основу управленческой деятельности банка.

Высокий уровень рисков - отличительная черта банковской деятельности [14].

Размещение ресурсов банка строится на комплексе факторов макроэкономического характера:

- политическая и экономическая стабильность в стране;
- уровень инфляции;
- степень доверия кредиторов и инвесторов к банковской системе;
- развитие и устойчивость рынка ценных бумаг [48].

К основным направлениям банковского менеджмента относятся:

- стратегическое и текущее планирование;
- формирование банковской политики;

- управление персоналом;
- управление активами;
- управление пассивами;
- управление ликвидностью;
- управление доходностью;
- управление собственным капиталом;
- управление кредитным портфелем;
- управление портфелем ценных бумаг;
- управление рисками (валютным, операционным, забалансовых операций);
- создание информационной системы;
- создание эффективно работающей системы мотивации труда, оплаты поощрений, стимулирования работы;
- проведение работы с кадрами - их расстановка, проведение подготовки и переподготовки;
- организация внутреннего контроля;
- разработка системы повышения в должности;
- разработка принципов общения в коллективе [46].

Планирование может помочь коммерческому банку заглянуть в будущее и определить:

- новые цели деятельности;
- сферы и масштабы деятельности;
- результаты текущей деятельности в будущем в соизмерении с настоящими и будущими затратами.

Планирование представляет собой составление планов-прогнозов, задача которых - обеспечение понимания и представления сотрудников банка:

- об общих поставленных задачах;
- о выбранной стратегии;
- о тактике действий банка;



- о текущих задач;
- об анализе банковской и общеэкономической ситуации;
- о прогнозируемых результатах работы;
- о форме контроля за выполнением работы [25].

Результат планирования - разработка перспективных планов о формировании и размещении ресурсов в долгосрочной перспективе в целях достижения поставленных целей и задач, стоящих перед банком, а также текущих планов, определяющих конкретные параметры деятельности банка в краткосрочной перспективе, помогающих реализовывать долгосрочные цели и задачи банка.

Путем определения условий и границ для деятельности работников, планирование позволяет координировать все аспекты деятельности банка путем стимулирования труда и связывания таких аспектов с интересами коллектива и отдельных сотрудников.

Именно благодаря планам коммерческие банки определяют направление поиска новых сфер деятельности, методов деятельности в условиях постоянно возрастающего уровня конкуренции на рынке банковских услуг.

Планирование - процесс многоуровневый. Он включает абсолютно каждое подразделение банка, определяя перспективы их развития [39].

Контролирование высшим менеджментом деятельности рядовых сотрудников коммерческого банка является одним из способов выполнения утвержденных ранее планов наряду с созданием специальных документов, утверждаемых высшим органом и определяющим политику банка как в целом, так и по отдельным направлениям.

В таких документах содержится:

- распределение обязанностей и ответственности руководителей и сотрудников банка;
- процедуры принятия решений;
- методы документирования и исполнения решений;

– описание используемых инструментов с приложением инструкций по их применению [43].

Таким образом, подводя итог вышесказанному, можно с уверенностью утверждать, что банковский менеджмент является в настоящее время фундаментальной основой для построения всей деятельности отдельно взятого коммерческого банка. Банковский менеджмент является, по сути, инструментом, позволяющим соединить банк воедино, и, одновременно, своеобразным показателем для населения, способным положительно сказываться на имидже, что, в итоге, приводит к росту прибыли банка.

По нашему мнению, необходимо особое внимание уделить социальной направленности банковского менеджмента в настоящее время. Это связано с наличием ряда нереализованных преимуществ и перспектив при непосредственной работе с клиентами, позволяющим отдельно взятому коммерческому банку выделиться на фоне других путем ввода изменений в повседневную деятельность. В дальнейшем это приведет к выходу на качественно новый уровень обслуживания. Именно данный путь совершенствования повседневной деятельности на фоне непрекращающейся конкурентной борьбы коммерческих банков за клиентов (поиск новых и удержание уже имеющих) позволит коммерческим банкам увеличить уровень удовлетворенности клиентов работой банка, что, впоследствии, приведет к повышению уровня лояльности.

Особое внимание должно уделяться улучшению уровня жизни в стране. Банк, являясь учреждением особой категории, имеет возможности влиять на уровень жизни в стране путем, например, принятия участия в укреплении экономики посредством инвестирования имеющихся денежных ресурсов в перспективные отрасли (или, наоборот, в отстающие, что может помочь нормализовать текущую ситуацию, складывающуюся в той или иной отрасли экономики).

Также, по нашему мнению, важнейшей задачей, стоящей перед банковским менеджментом, является задача планирования. Следование специально разработанным планам деятельности позволяет коммерческим банкам с

наибольшей вероятностью достигать поставленных целей, решив предварительно соответствующие задачи.

При планировании особенно важно учитывать внешние факторы окружающей среды, ввиду их неоднородности и непредсказуемости появления.

## **1.2 Характеристика иерархических уровней окружающей среды банковского менеджмента**

Окружающая среда банковского менеджмента – спектр факторов, оказывающих влияние на состояние и уровень реализации банковского менеджмента (разнообразные явления, процессы, предпочтения общества).

Существует обширный ряд характеристик окружающей среды банковского менеджмента.

Основные характеристики окружающей среды банковского менеджмента представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные характеристики окружающей среды банковского менеджмента

| № | Характеристика    | Разъяснение  |
|---|-------------------|--|
| 1 | Сложность         | Существует огромное количество факторов, способных оказать влияние на банковскую деятельность и на которые банковский менеджмент должен оперативно реагировать.<br>При этом не ясно, какие факторы в конечном итоге проявятся в реальности, а какие нет. |
| 2 | Взаимосвязанность | Факторы, оказывая влияние на банковскую деятельность, одновременно оказывают непрерывающееся воздействие друг на друга. Изменение одного из факторов окружающей среды способно привести к их взаимной нейтрализации или многократному усилению.          |

Окончание таблицы 2

| № | Характеристика   | Разъяснение  |
|---|------------------|--|
| 3 | Подвижность      | Современная окружающая среда банковского менеджмента обладает высокой скоростью наступления изменений. Необходимо иметь высокий уровень подготовки, выражающийся в постоянном подтверждении и повышении уровня текущей квалификации, организации дополнительных тренингов и мероприятий.   |
| 4 | Неопределенность | Невозможность достижения в среде достаточного уровня информации. Необходимости формирования более широкого спектра источников поступающей информации свидетельствует о наличии неопределенности окружающей среды и о невысоком уровне надежности информации.<br>Накапливание, анализ и обработка огромных объемов поступающей информации является эффективным инструментом, позволяющим банковскому менеджменту увеличивать текущий уровень подвижности. |
| 5 | Управляемость    | Факторы внешней среды различны – для каждого фактора могут существовать или не существовать возможности ограничения, нейтрализации, изменения воздействия на объект - факторы могут быть как управляемыми, так и неуправляемыми.   |

Источник: [18]

Существуют следующие иерархические уровни окружающей среды банковского менеджмента:

1. Верхний (управляющий).

Это уровень, на котором происходит осуществление нормативно-правового регулирования.

Для большей наглядности, разделение данного уровня на составляющие части представлено на рисунке 2.



Источник: [18]

Рисунок 2 – Составляющие части управляющего уровня

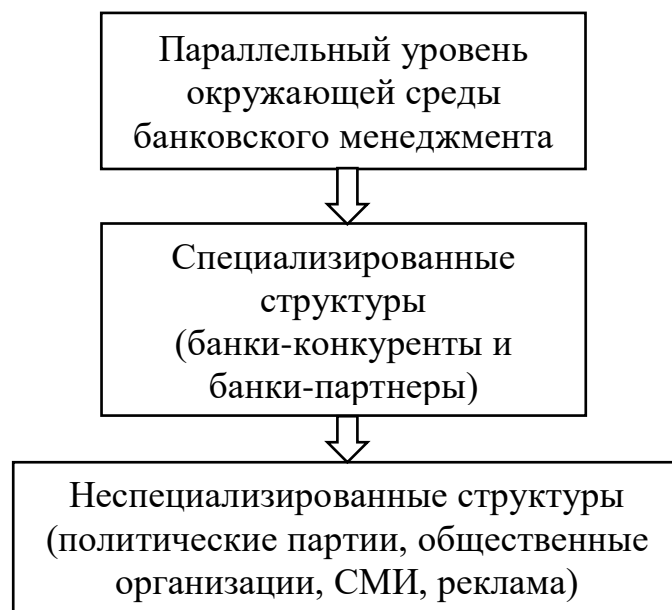
Стоит отметить, что помимо вышеперечисленных факторов, внешняя окружающая среда в виде природных и климатических катаклизмов и бедствий, социальных потрясений, войн и революций также способна оказывать огромное влияние.

Подобные события технически затрудняют функционирование банковской системы (например, процесс обслуживания клиентов) [31].

## 2. Параллельный.

Это уровень, на котором формируются направления деятельности, рекомендации и ограничения по различным направлениям банковской деятельности.

Для большей наглядности, разделение данного уровня на составляющие части представлено на рисунке 3.



Источник: [18]

Рисунок 3 – Составляющие части параллельного уровня

### 3. Внутренний.

Это уровень, на котором происходит определение качественных характеристик банковских продуктов.

Представители - клиенты банка, являющиеся потребителями банковских услуг и реализующих при этом свои поставленные цели в соответствии со своими приоритетами.

### 4. Нижний.

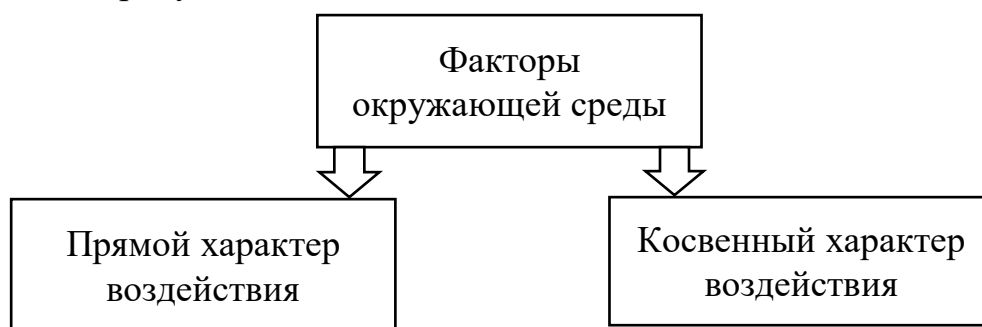
Это уровень, влияющий на деятельность банков косвенно.

Данный уровень представлен, главным образом, потенциальными клиентами банка

Как правило, они испытывают потребность в услугах банка и ориентируются на его условия. В настоящее время данный уровень приобретает все большую значимость для деятельности коммерческих банков.

Все факторы окружающей среды банковского менеджмента могут быть разделены на две основные группы.

Разделение факторов окружающей среды по характеру воздействия представлено на рисунке 4.



Источник: [50]

Рисунок 4 - Разделение факторов окружающей среды по характеру воздействия на банковский менеджмент

По характеру воздействия факторы окружающей среды подразделены на два вида:

1. Прямой характер воздействия.

При таком характере воздействия факторы имеют прямое влияние на коммерческий банк.

2. Косвенный характер воздействия.

При таком характере воздействия факторы не связаны с банковской деятельностью напрямую.

По нашему мнению, косвенные факторы воздействия, являются более сложными для анализа и прогнозирования банковским менеджментом. Они будут более подробно рассмотрены далее.

Виды факторов, относящиеся к косвенному характеру:

- политические факторы;

Большое значение имеет внешняя и внутренняя политическая обстановка.

Провозглашение государством своими целями развитие рыночных отношений и частной собственности способно привести к увеличению количества кредитных учреждений и привлечению новых денежных ресурсов. В противном случае, при неопределенности политических мотивов государства, происходит задержка развития банков, отток денежных средств в другие страны.

На процесс развития банковской системы способна оказать влияние смена политического лидера, равно как и наличие политического лидера, видение развития страны которого не отвечает интересам коммерческим банкам. В настоящее время каждой стране присваивается критерий политического риска. Величина данного показателя обратно пропорциональна социально-экономической ситуации в стране. Международные организации допускают сокращение или вовсе прекращают поддержку стран с высоким рейтингом политического риска.

– научно-технический прогресс.

Результаты научно-технического прогресса также способны влиять на деятельность организаций. Как правило, они способствуют росту уровня работы, и оказания услуг, тем самым увеличивая уровень эффективности деятельности банка в целом. Обратной стороной научно-технический прогресса является сокращение срока устаревания оборудования, услуг, товаров на рынке, сокращения количества персонала по причине автоматизации повседневных операций.

Постоянно предъявляемые требования новизне и качеству вводимых изменений способно втягивать коммерческие банки, между которыми и без того происходит постоянная борьба за клиентов, в своеобразную «гонку». Цель - максимальное увеличение качества оказываемых услуг за счет введения в повседневную деятельность последних достижений и разработок.

Однако, по нашему мнению, именно наличие постоянной конкуренции коммерческих банков в стране позволяет создать конкурентную среду, в которой банки вынуждены вести постоянную борьбу за клиентов путем улучшения уровня предоставления услуг, расширения их спектра, создания новых продуктов. Именно наличие конкуренции между банками, борьба за старых клиентов и привлечение новых, является поводом для создания и распространения новых, более выгодных банковских продуктов и снижения процентных ставок и других преимуществ для населения страны [46].



На сегодняшний день в интересах каждого коммерческого банка находится создание обширной базы надежных клиентов и, как следствие, получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде. Каждый банк должен выстраивать свою деятельность таким образом, чтобы у клиентов была возможность решать все свои финансовые проблемы в одном единственном банке и чтобы клиенты осознавали, что максимальный уровень удовлетворения своих потребностей они могут получить лишь в данном банке.

Это достигается путем использования банками в своей работе такого понятия, как клиентоориентированность - механизма удержания доходного и надежного клиента во времени. Сейчас построение взаимоотношений с клиентами в настоящее время является неотъемлемой частью существования любого банка. Достижение высоких стандартов сервиса, повышение отказоустойчивости систем, улучшение характеристик услуг одновременно с повышением их стандартов - малая часть всего того, что клиент может заметить.

- международные факторы;

К международной группе косвенных факторов воздействия относится обширная группа факторов, к которым относятся:

- введение международных запретов на экономические отношения с другими государствами;

- введение санкций;

- военные конфликты;

- закрытие границ.

Очевидно, что любой из этих факторов способен оказать непредсказуемое влияние на деятельность любого коммерческого банка [34].

Таким образом, подводя итог вышесказанному, можно с уверенностью утверждать, что минимизация отрицательного воздействия факторов окружающей среды в настоящее время является одной из главных задач, стоящих перед коммерческими банками. Для банков жизненно необходимо как можно более точно прогнозировать грядущие изменения, способные даже незначительным

образом повлиять на их деятельность путем немедленного анализа огромного количества данных, поступающих в банк.

Следование подобному сценарию позволит коммерческому банку обеспечить более устойчивое и долгосрочное функционирование на рынке, начать выход на лидирующие позиции.

По нашему мнению, существующее разделение иерархических уровней окружающей среды банковского менеджмента является достаточным, в полной мере описывающим возможные направления появления потенциальных проблем. Однако, особое внимание должно быть уделено факторам, носящим косвенный характер воздействия, ввиду отсутствия наличия установленной связи между ними и банковской деятельностью. При попустительстве руководства коммерческого банка, даже единственный косвенный фактор, в теории, при наихудшем варианте развития событий, способен привести к непредсказуемому влиянию на деятельность коммерческого банка путем запуска процесса перехода банковского менеджмента в мисменеджмент.

### **1.3 Нормативно-правовые аспекты иерархических взаимосвязей окружающей среды банковского менеджмента**

Правовая основа банковского менеджмента состоит из следующих частей:

1) Законодательные акты, регулирующие деятельность банков.

Основными законодательными актами, регулирующими деятельность кредитных организаций в Российской Федерации, в настоящее время являются:

– Федеральный закон «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)» [1];

– Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» [2];

– Федеральный закон «О банкротстве кредитных организаций» [3];

– Федеральный закон «О реструктуризации кредитных организаций» [4];

– Федеральный закон «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» [5].

Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» дает следующие определения:

1. Кредитная организация - юридическое лицо, которое для извлечения прибыли как основной цели своей деятельности на основании специального разрешения (лицензии) Центрального банка Российской Федерации (Банка России) имеет право осуществлять банковские операции, предусмотренные настоящим Федеральным законом.

2. Банк - кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности, следующие банковские операции:

- привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц;
- размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц.

Данные Федеральные Законы определяют требования к организации банковского менеджмента.

2) Нормативные документы Банка России.

Они определяют содержание норм и требований к кредитным организациям, регулируют предельные величины рисков, формирование резервов. В нормативных документах Банка России сформулированы также требования к порядку регистрации и лицензирования кредитных организаций, организации бухгалтерского учета и отчетности, осуществлению кредитных операций, безналичных расчетов и т.д.

3) Внутрибанковские положения и инструкции, определяющие политику кредитной организации, плановые показатели деятельности, порядок осуществления отдельных операций и предоставления услуг, методики осуществления аналитических разработок, порядок осуществления внутрибанковского контроля, требования к документации и другие вопросы.

По нашему мнению, сложившаяся на современном этапе система регулирования и контроля должна постоянно развиваться и совершенствоваться,

учитывая ту значимую роль, которую играют банки не только в Российской Федерации, но и во всем мире – данная сфера должна тщательно регламентироваться. Не секрет, что существующее нормативно-правовое регулирование далеко от идеала – вопрос о его совершенствовании остро стоит перед всем банковским сообществом.

По нашему мнению, в настоящее время могут быть предложены следующие пути совершенствования данной сферы:

1. Основной принцип совершенствования системы регулирования банковской деятельности - внедрение преимуществ признанных подходов к методике и организации, что, очевидно, потребует внесения изменений и дополнений в действующее законодательство.

2. Принятие документов, способствующих либерализации банковской деятельности и устранению излишней бюрократии. Разработка новых и совершенствование старых законопроектов должно становиться определенным шагом на пути к развитию банковской системы страны.

При всей важности совершенствования данной сферы, по нашему мнению, приоритетным направлением законодательного процесса должно являться принятие ряда документов, закрепляющим использование базовых принципов корпоративного управления.

Например, кодекс корпоративного управления, являющийся своеобразной открытой книгой для инвесторов, повествующий о принципах поведения коммерческого банка и отвечающий на вопросы, куда коммерческих банк движется и как себя позиционирует.

Расширение законодательного обеспечения, принятие новых федеральных законов, регламентирующих деятельность банков, не должны оставаться неизменными. Напротив, необходимо их систематическое изменение, адекватные процессам, происходящим в экономике. По нашему мнению, совершенствование банковского законодательства является важной тенденцией развития всей законодательной базы страны в целом.

## **2 Анализ существующих методов корпоративного управления банками**

### **2.1 Анализ зарубежных подходов к корпоративному управлению банками**

В настоящее время в передовых странах мира корпоративное управление считается околонучной областью ввиду наличия в данной области колоссального объема накопленного опыта и знаний, позволяющих успешно справляться со многими проблемами, постоянно возникающими в процессе деятельности коммерческих банков.

В последнее время уровень заинтересованности корпоративным управлением и принципами его работы в банковских учреждениях стремительно возрастает. Подавляющую долю внимания завоевали страны, имеющие сформированные общепризнанные школы корпоративного управления [6].

На сегодняшний момент это:

1. Англо-саксонская модель корпоративного управления.
2. Континентальная модель корпоративного управления.
3. Японская модель корпоративного управления [7].

Данные модели имеют различия.

Главным образом, наличие приобретенных специфических особенностей каждой существующей модели связано с влиянием национальных традиций и культур, находящих свое отражение в ведении бизнеса и законодательных методах, регулирующих корпоративное управление [24].

Каждая модель обладает своими базовыми принципами и особенностями работы, активное формирование которых происходило на протяжении всего двадцатого столетия и продолжается в настоящее время.

Каждая модель является квинтэссенцией следующих элементов:

- деловой практики;
- правового обеспечения;
- принципов корпоративной этики;
- принципов корпоративной культуры;

- особенностей национальных экономик;
- структуры рыночного хозяйства;
- формы рыночного хозяйства [34].

Первая модель корпоративного управления – англо-саксонская.

Англо-саксонская модель корпоративного управления полностью доминирует в таких странах, как:

- Великобритания;
- США;
- Канада;
- Австралия.

Помимо основных участников корпоративных отношений, в последнее время стала заметна тенденция признания активными членами корпоративных отношений и процесса корпоративных отношений таких групп людей, как например, персонал банка [21].

Степень реального уровня причастности таких групп к корпоративному управлению коммерческими банками зависит, как правило, от:

- исторических особенностей формирования банковской системы страны;
- политики, проводимой банком и государством;
- законодательных норм.

Совет директоров коммерческих банков состоит из внутренних и внешних членов.

Внутренние – лица, работающие в банке (высший руководящий менеджмент), либо персонал, тесно связанный с управлением банком.

Внешние – лица, напрямую не связанные с банком или с его управлением [16].

В настоящее время все более заметной становится тенденция включения в состав Совета директоров все большего числа независимых директоров. Такая тенденция связана с ростом различных злоупотреблений ввиду концентрации власти в руках одного или нескольких человек (например, Совет директоров контролируется одним человеком, который одновременно может быть, например,

председателем и занимать еще какой-либо руководящий пост). Совет директоров, как правило, пытается всеми возможными способами удержать власть в течение длительного периода времени. При этом возможно игнорирование интересов акционеров.

В управлении коммерческими банками, согласно данной модели корпоративного управления, большая роль отводится наемным менеджерам и Совету директоров, чьими приоритетной целью является повышение показателей деятельности коммерческого банка.

Одним из принципов, согласно данной концепции, является ограничение на приобретение крупных пакетов акций компаний. Для коммерческих банков необходимо получение согласия Центральных банков на приобретение больших пакетов акций. Ввиду подобных ограничений английские и американские коммерческие банки владеют небольшими пакетами акций, но во многих компаниях.

Существует несколько характеристик, отражающих функционирование данной модели корпоративного управления:

- разделение прав собственности и контроля над банком;
- поведение банка, ориентированное на максимизацию богатства акционеров;
- максимизация рыночной стоимости акций банка;
- повышения уровня работы управленческих кадров и рынка корпоративного контроля;
- вовлеченности государства.

В годовой отчет или в повестку дня ежегодного общего собрания акционеров должны быть включены следующие сведения:

- ежеквартальная финансовая информация;
- данные о структуре капитала;
- справка о прежней деятельности назначаемых директоров (включая имена, занимаемые должности, владение акциями);

- размеры зарплаты (вознаграждения), а также сведения о выплате вознаграждения каждому из пяти наиболее высокооплачиваемых руководителей (их имена должны быть указаны);

- данные обо всех акционерах, владеющих свыше 5% акционерного капитала;

- сведения о возможном слиянии или реорганизации;

- сведения о предполагаемых поправках к Уставу;

- имена лиц или компаний, приглашаемых для аудиторской проверки.

Эти требования для раскрытия информации аналогичны для всех стран, использующих англо-американскую модель корпоративного управления.

Однако, замечено, что данная модель корпоративного управления имеет серьезный недостаток - высокий уровень вовлеченности государства (наличие ограничения на приобретение крупных пакетов акций фирм без разрешения со стороны государства) [17].

Вторая модель корпоративного управления – континентальная.

Континентальная модель корпоративного управления распространена во многих странах Европы:

- Германия (страна с наиболее выраженной континентальной моделью корпоративного управления);

- Австрия;

- Швейцария;

- Нидерланды;

- Северной Европе (Скандинавские страны);

- Франции;

- Бельгии;

- ряд постсоциалистических стран Центральной Европы;

- ряд постсоциалистических стран Восточной Европы [35].

Главными особенностями (и по совместительству принципами) данной модели принято считать:



## 1. Структура управления.

Согласно данной модели, формирование Наблюдательного Совета возможно из менеджеров, работников и акционеров банка.

Формирование подобной структуры получило широкое распространение. При ней интересы коммерческого банка как организации учитываются наиболее полно.

Особенно интересными в данной модели корпоративного управления являются функции Наблюдательного совета, к которым относятся:

- контроль над работой, осуществляемой наемными менеджерами, оценивание уровня их компетентности по показателям выполняемой ими работы;
- назначение и освобождение от занимаемой должности членов правления;
- контроль над деятельностью исполнительного совета;
- представление интересов коммерческого банка;
- обеспечение аудиторских проверок коммерческого банка;
- проверка документации коммерческого банка;
- проверка имущественных объектов коммерческого банка.

Важные вопросы принимаются большинством в 3/4 голосов.

## 2. Представительство заинтересованных сторон.

Характерной чертой, присущей континентальной модели корпоративного управления, является ее социальная направленность – построение долгосрочного сотрудничества, направленное на увеличение уровня благосостояния общества.

Отчасти, это может быть обнаружено в одном из важнейших закрепленных принципов, согласно которому группа людей, не являющиеся акционерами банка, но испытывающие на себе непосредственное влияние от принимаемых ими решений, может получить возможность участвовать в процессе их принятия.

3. Участие трудового коллектива в процессе управления коммерческим банком и высокий уровень социальной направленности банка.

Участие трудового коллектива коммерческого банка в корпоративном управлении в некоторых странах закреплено законодательно.

Согласно континентальной модели корпоративного управления, руководству коммерческих банков следует избегать всяческих конфликтов и разногласий с менеджментом коммерческого банка ввиду того, менеджмент коммерческого банка в континентальной модели является одним из самых важных и компетентным участников корпоративного управления. Именно с этим фактом связана слаборазвитость немецкого рынка корпоративного контроля (редкость слияний или поглощений, осуществляемых вопреки воле менеджмента коммерческого банка). Как правило, подобные слияния и поглощения происходят при согласии менеджмента банка и носят дружественный характер.

Данная модель корпоративного управления допускает участие работников (численность которых регулируется) в составе Наблюдательного совета. Как правило, чем больше работников в коммерческом банке, тем большее количество мест представители этих работников имеют в наблюдательном совете (прямо пропорциональная зависимость).

#### 4. Перекрестное владение акциями.

Отличительной особенностью акционерных капиталов коммерческих банков в Германии является их высокая степень концентрации – так, например, у нескольких акционеров во владении находится более половины акций коммерческого банка. В крупных немецких коммерческих банках на долю нескольких акционеров (от 3 до 5) может приходиться более 50% акций этих коммерческих банков. Доля государства, как правило, в участии в структуре капитала невелика (в среднем, около 5%).

Согласно немецкому законодательству, разрешена возможность ограничения права голоса на долю, принадлежащую одному акционеру, что, в свою очередь, затрудняет использование акций как инструмента, позволяющего контролировать деятельность банка.

Во многих странах, являющихся участниками данной континентальной системы корпоративного управления, наблюдается тенденция увеличения объемов перекрестного владения акциями.

Перекрестным участием в акционерном капитале называется схема корпоративных правоотношений, когда, например, два коммерческих банка владеют ценными бумагами друг друга.

Главной целью перекрестного владения акциями является принятие превентивных мер, позволяющие оградить коммерческих банк от поглощений, путем скупки максимально возможного количества акций конкурента (вплоть до контрольного пакета). Также, перекрестное владение акциями позволяет защищать имущество банка от юридических претензий (при предъявлении претензий на имущество, иск будет предъявлен реальному собственнику, владеющему минимальной долей).

Основным достоинством континентальной модели корпоративного управления является социальная направленность осуществляемой ею деятельности. Это позволяет удовлетворять максимально возможное число интересов причастных к деятельности банка лиц (акционеров, сотрудников, деловых партнеров, государства), иными словами - поддержание постоянного уровня конкурентоспособности коммерческого банка и обеспечение его финансовой устойчивости на долгосрочную перспективу при учетывании интересов всех лиц, участвующих в жизнедеятельности коммерческого банка.

Основным недостатком континентальной модели корпоративного управления является отсутствие надлежащего уровня гибкости, желание избегать риски.

Такая политика способна привести к последствиям, нежелательным для деятельности банка. Так, например, невозможность быстро принимать некоторые важные для развития коммерческого банка решения, связанные с сокращением штатов, реорганизацией и так далее.

Третья модель корпоративного управления – японская.

Японская модель корпоративного управления является продуктом, выработанной исключительно японской практикой. Она распространена только в стране восходящего солнца [49].

Согласно данной модели корпоративного управления, банк сам по себе является важнейшим институтом экономики, способным предоставлять:

- своим корпоративным клиентам кредиты;
- услуги по выпуску облигаций;
- услуги по выпуску акций;
- услуги по выпуску ведению расчетных счетов;
- консалтинговые услуги (деятельность по консультированию руководителей по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, коммерческой, юридической, технологической, технической, экспертной деятельности) [42].

Отличительной чертой банков в Японии, как представителей данной модели корпоративного управления, является наличие крепких связей со связанными с ними корпорациями и компаниями. Подобное образование (банк и корпорация) характеризуется общим капиталом, формальными и неформальными деловыми контактами. Они называются «кейрецу».

Совет директоров «кейрецу» почти всегда полностью укомплектован внутренними участниками (например, руководителями крупных отделов «кейрецу»). Среднестатистическое количество людей, входящих в совет директоров, составляет 50 человек (что больше, чем в таких странах, как США, Великобритания, Германия).

Также в Японии широко распространена практика назначения отставных чиновников различных министерств и ведомств в состав совета директоров корпорации. Отставной чиновник может быть назначен Министерством финансов в совет директоров банка. Однако подобные назначения происходят только в случае наличия у потенциального члена необходимого уровня знаний и умений [54].

Следует отметить, что основными факторами, повлиявшими и влияющими на становление и развитие японской модели корпоративного управления, являются:

- наличие в данной стране особой культуры;
- наличие в данной стране особых национальных традиций;
- влияние факторов, характерных для послевоенного периода.

Основным принципом модели является принцип социальной сплоченности коллектива и взаимозависимости [53].

В большинстве японских компаний различия между советом директоров и правлением незначительны, что связано с отбором членов совета директоров из числа людей, длительное время проработавших в правлении и до этого много лет проработавших в компании.

Совет директоров «кейрецу» подобно англосаксонской модели избирается акционерами. Существует одна особенность – нежелание крупных акционеров быть представленными в Совете директоров. Крупные акционеры, как правило, собирают информацию и оказывают влияние через неформальные собрания, происходящие регулярно среди взаимосвязанных компаний («кейрецу»). Такие неформальные встречи напоминают наблюдательные советы, хоть и являются неофициальными.

«Кейрецу» - совершенно уникальное образование, в котором головной банк является главной частью всей корпоративной организации [52].

Существует одно сходство с германской моделью – механизм слияний и поглощений в качестве инструмента замены некомпетентного управляющего персонала используется в «кейрецу» редко.

Бизнес в Японии до сих пор не способен преодолеть пережитки сословного происхождения.

Как правило, «кейрецу» имеют партнерские отношения с государством, которое владеет значительными пакетами акций и имеет своих представителей в «кейрецу» [28].

Таким образом, отличительной чертой японской модели корпоративного управления является влияние культуры и традиций. Чувство причастности к коллективу (чувство коллективизма), сплоченность и взаимосвязанность неотделимы от иерархической структуры «кейрецу». Такие образования являются необычайно сплоченными и высокоорганизованными структурами. Информация и указы передаются сверху вниз и наоборот в строгом соответствии с внутренними инструкциями.

Главным недостатком «кейрецу» является неспособность преодолеть пережитки жесточайшего сословного разделения японского общества, складывавшегося на протяжении многих столетий.

Сравнивая вышеперечисленные модели, необходимо указать, что отличительной чертой англосаксонской модели является наличие четко разработанной законодательной основы, которая определяет как права, так и обязанности ключевых участников (управляющих, директоров и акционеров).

В данной модели акционеры могут осуществлять свое право голоса даже в случае отсутствия их на собрании.

Для немецкой модели существует три основные особенности, выделяющие ее среди других моделей:

- структура Совета директоров;
- права акционеров;
- наличие узаконенных ограничений прав акционеров в части голосования (ограничение числа голосов, которым акционер обладает на собрании и которое может не совпадать с числом акций, которыми этот акционер владеет).

Что касается Японии, то законодательство, общественное мнение и промышленные структуры поддерживают «кейрецу». Советы директоров таких групп состоят преимущественно из «внутренних» членов; процент независимых членов чрезвычайно низок (а в некоторых корпорациях они вообще не присутствуют).

Процедура раскрытия информации в Японии имеет ряд существенных отличий от англосаксонской модели. В Японии финансовая информация предоставляется каждые полгода, а в США – каждый квартал. В Японии сообщается сумма совокупного вознаграждения управляющим и директорам, в США – по каждому лицу. То же касается и списка крупных владельцев: в Японии – это десять крупнейших акционеров, в то время, как в США – все акционеры, владеющие пакетами более 5% [30].

Основные черты сходства и различия моделей корпоративного управления представлены в Таблице А.1 (Приложение А).

Кризисные явления последних лет в Российской Федерации стали ярким индикатором для отечественных коммерческих банков в необходимости наличия надлежащим образом организованного корпоративного управления. Начинается действительное осознание всей важности данной области для функционирования коммерческих банков в долгосрочной перспективе, ведь именно высокий уровень корпоративного управления позволяет коммерческому банку достичь высокой эффективности ведения дел.

По нашему мнению, в настоящее время – время ускорения темпов технического прогресса, непрекращающегося роста конкуренции, высокого уровня инфляции и постоянных экономических кризисов – четкое следование методам корпоративного управления становится залогом выживания в современном турбулентно развивающемся мире.

Таким образом, улучшение текущей ситуации относительно корпоративного управления является ключевым условием начала наступления положительных изменений в банковской сфере.

Для российских банков характерна система корпоративного управления, которой присущи элементы существующих моделей.

Так, например, подобно англо-саксонской модели, для российских банков характерен высокий уровень вовлеченности государства. Однако наличие высокого уровня вмешательства государства в экономику способно негативным образом сказываться на принятии банком управленческих решений.

Также, подобно англо-саксонской модели, для российских банков характерно наличие определенного лица или группы людей, являющихся контролирующими акционерами (блокхолдеры).

Подобно остальным моделям, корпоративное управление хотя и ориентированно на клиентов, но, все-таки, отстает от уровня зарубежных методов корпоративного управления. Для изменения складывающейся ситуации необходимо проведение деятельности, направленной на повышение уровня удовлетворенности и, впоследствии, лояльности клиентов банка. Иностранные банки активно ведут работу в данном направлении годами, создавая шаг за шагом

так необходимый в современном конкурентном мире имидж. Положительные стороны от увеличения уровня внимания на клиентоориентированность заметны уже сейчас.

Также, подобно остальным моделям, для российских коммерческих банков характерно наличие приоритетности прав и интересов акционеров.

По нашему мнению, необходимо изменение сложившейся ситуации – банки должны в действительности следовать принципам корпоративного управления и руководствоваться ими, а не заявлять об якобы своей приверженности к ним. При этом наличие и следование таким принципам необходимо всем коммерческим банкам нашей страны независимо от размеров или места его расположения. Именно в тогда становится возможным обеспечение долгосрочного устойчивого развития бизнеса как и за рубежом.

Стоит отметить, что в России, в отличие от зарубежных стран, зачастую становится возможным получение руководящих должностей людьми, не являющимся профессионалами в своем виде деятельности. Такое, например, невозможно в Японии, где профессиональные навыки, личные качества и процветание коммерческого банка всегда стоят на первом месте.

Таким образом становится очевидно, что непредсказуемость факторов окружающей среды, рост уровня конкуренции и диверсификация (расширение спектра выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта в целях повышения эффективности производства и увеличения экономической выгоды) требует непрерывного обновления методов управления в целях минимизации воздействий вышеперечисленных факторов.

Рост уровня рыночной ориентации банков вызывает надобность в изменениях принципов регулирования и надзора и приводит к осознанию необходимости укрепления банковской системы путем модернизации существующих методов корпоративного управления, что является совместной задачей для всех представителей банковской сферы.

Это подтверждает важность наличия высокого уровня качества банковского менеджмента в коммерческом банке и является решающим фактором для



обеспечения безопасности и стабильности не только отдельного коммерческого банка, но и всей банковской системы в целом.

## **2.2 Принципы корпоративного управления Сбербанка России**

Сбербанк имеет долгую историю - уже 178 лет история Сбербанка неразрывно связана с историей России.

Известно, что 12 ноября 1841 года является днем подписания российским императором Николаем Первым указа о создании в Российской Империи первых сберегательных касс. Сейчас эта дата является днем рождения Сбербанка. Два небольших учреждения, расположенные в Москве и тогдашней столице Российской империи - Петербурге, со временем превратились в обширную сеть сберегательных касс, функционирующих по всей стране. Во времена СССР на основе сберегательных касс были созданы государственные трудовые сберегательные кассы. Позже они превратились в современный банк, имеющий широко известный бренд и общепризнанные принципы корпоративного управления. На протяжении всего времени существования они использовались как инструмент для сохранения устойчивости экономики страны.

Сейчас Сбербанк – банк с наиболее развитой в России филиальной сетью, позволяющей предоставлять услуги подавляющей части населения, осуществлять инвестирование в различные секторы отечественной экономики и принимать участие в осуществлении крупнейших государственных проектов.

Существует причина, по которой крупнейшему банку России удается сохранять столь высокий уровень работы. Это – наличие заложенных в его работу принципов корпоративного управления, закрепленных в соответствующем документе – Кодексе корпоративного управления Сбербанка России (далее – Банка).

Причина разработки подобного документа – создание основы для разработки и последующего функционирования в ходе повседневной деятельности банка ряда установок и правил, которые бы отвечали всем

требованиям международно-признанным стандартам и совмещали в себе нормы делового поведения и требования законодательства.

Существующая система корпоративного управления Банка полностью следует следующим документам:

- законодательство Российской Федерации;
  - рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору;
  - рекомендации Совета по финансовой стабильности, предъявляемые к финансовым организациям.
- ориентируется на лучшие мировые стандарты и практики в сфере корпоративного управления.

Под корпоративным кодексом понимается система взаимоотношений между акционерами (собственниками), Наблюдательным советом, менеджментом и иными заинтересованными лицами, устанавливающая правила и процедуры принятия корпоративных решений, обеспечивающих управление и контроль деятельности Банка.

Развитие системы корпоративного управления происходит согласно следующим принципам:

- приоритетность прав и интересов акционеров;
- обеспечение долгосрочного устойчивого развития бизнеса путем минимизации уровня всех видов риска;
- разграничение полномочий и ответственности при управлении бизнесом;
- соответствие компетентности и квалификации масштабам деятельности;
- полная подотчетность органов управления акционерам;
- сбалансированность и эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками;
- информационная прозрачность;
- клиентоориентированность.

Отмечено, что и впредь планируется повышение уровня эффективности системы корпоративного управления, что является частью стратегии развития банка.

1. Первый принцип - приоритетность прав и интересов акционеров.

Данный принцип выражается в уважении Банком законных интересов собственников акций Банка и обеспечении равенства прав для всех акционеров в равной степени, независимо от количества принадлежащих акций – уровень ответственности перед акционерами, владеющими разным количеством акций одинаков.

Созданная система направлена на поддержание одинакового отношения ко всем держателям акций и создание благоприятных возможностей для реализации права на участие в управлении Банком.

Закреплено право получения акционерами дивидендов и право на получение существенной информации о деятельности Банка.

Банк, при принятии стратегии развития и осуществлении текущей деятельности, обязуется в максимально возможной степени обеспечивать интересы акционеров и, при этом, учитывает интересы и других заинтересованных сторон в вопросах корпоративной и социальной ответственности Банка.

2. Второй принцип - обеспечение долгосрочного устойчивого развития бизнеса.

Не только Банк, но и любая другая организация обеспокоена вопросом повышения уровня устойчивости бизнеса, но, как не парадоксально, не все организации идут на это.

Устойчивость является крайне долгосрочным и, зачастую, ввиду непредсказуемости действий факторов окружающей среды, хрупким вложением. Тем не менее, для таких крупных организаций, как Сбербанк, повышение уровня данного показателя жизненно необходимо ввиду следующих причин:

– во-первых, организация, придерживаясь определенных выработанных ею принципов устойчивости, более рационально использует имеющиеся у нее все

виды ресурсов. Например, это позволяет увеличивать производительность труда работников путем изменений, направленных на более правильную организацию повседневного рабочего процесса.

– во-вторых, при введении в повседневную работу принципов устойчивости и их последующему следованию, появляются новые факты, происходит переоценка старых, что непременно расширяет текущее видение ситуации, позволяя обнаружить проблемы, не замеченные ранее.

– в-третьих, ведение принципов устойчивости позволяет руководителям организации найти новые пути для решения текущих проблем путем введения нового стиля работы, изменение границ бизнес секторов, что предоставляет огромное количество возможностей для развития и изменений.

– в-четвертых, ведение принципов устойчивости направлено на развитие контактов между сотрудниками различных подразделений банка, которое приводит к накоплению коммуникационного опыта, появлению новых знаний и идей.

– в-пятых, виду непредсказуемости последствий влияния факторов окружающей среды риски довольно тяжело предсказать. Поэтому организации, относящиеся к работе грамотно и продуманно, имеют большие шансы справиться с такими рисками. Постепенно они вызывают все больше доверия у потенциальных клиентов и перспективных партнеров.

В современном турбулентно развивающемся мире наибольшие преимущества от введения принципов устойчивости в повседневную работу получают организации, вводящие их уже сейчас.

3. Третий принцип - разграничение полномочий и ответственности при управлении бизнесом.

Структура корпоративного управления состоит из следующих основных элементов:

– Общее собрание акционеров (орган управления, позволяющий акционерам реализовывать право на управление Банком).

– Наблюдательный совет (орган управления, осуществляющий стратегическое управление и определяющий основные принципы и подходы к организации в Банке Системы корпоративного управления).

– Президент, Председатель Правления (лицо, возглавляющее Правление и осуществляющее руководство текущей деятельностью Банка).

– Правление Банка (орган управления, осуществляющий руководство текущей деятельностью Банка и реализует стратегии, определенные Наблюдательным советом).

Цели деятельности основных элементов корпоративного управления указаны в Таблице 4.

Таблица 4 – Основные цели деятельности элементов корпоративного управления Банка

| № | Название  | Деятельность   |
|---|-----------|--|
| 1 | Акционеры | <ul style="list-style-type: none"><li>- внесение изменений и дополнений в Устав Банка или утверждение Устава Банка в новой редакции;</li><li>- реорганизация Банка;</li><li>- избрание членов Наблюдательного совета Банка, досрочное прекращение их полномочий;</li><li>- избрание Президента, Председателя Правления Банка и досрочное прекращение его полномочий;</li><li>- избрание членов Ревизионной комиссии Банка и досрочное прекращение их полномочий;</li><li>- определение количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций и прав, предоставляемых этими акциями;</li><li>- назначение аудиторской организации Банка;</li><li>- утверждение годовых отчетов, в том числе годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка, а также распределение прибыли (в том числе выплата (объявление) дивидендов, за исключением прибыли, распределенной в качестве дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года) и убытков Банка по результатам финансового года;</li><li>- определение порядка ведения Общего собрания акционеров;</li><li>- принятие решения об участии в ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций;</li><li>- утверждение внутренних документов Банка: Положения об Общем собрании акционеров, Положения о Наблюдательном совете Банка, Положения о Правлении, Положения о Ревизионной комиссии, Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Наблюдательного совета Банка;</li><li>- решение иных вопросов, предусмотренных федеральным законом и настоящим Уставом.</li></ul> |

Продолжение таблицы 4

|   |                                   |   |
|---|-----------------------------------|---|
| 2 | Наблюдательный совет              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- определение стратегических целей, направлений развития;</li> <li>- осуществление мониторинга эффективности системы корпоративного управления и обеспечение ее развития;</li> <li>- развитие системы управления талантами и формирование кадрового резерва органов управления;</li> <li>- формирование политики в области мотивации и вознаграждения ключевых сотрудников Банка;</li> <li>- осуществление контроля деятельности исполнительных органов, в том числе ее соответствия утвержденной Стратегии развития;</li> <li>- определение основных принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля;</li> <li>- обеспечение прозрачности деятельности Банка путем формирования Информационной политики, своевременного и полного раскрытия информации, коммуникаций с заинтересованными сторонами.</li> </ul>   |
| 3 | Президент, Председатель Правления | <ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение выполнения решений Общих собраний акционеров и Наблюдательного совета Банка;</li> <li>- внесение предложений Наблюдательному совету Банка по составу Правления Банка, в том числе по кандидатурам первых заместителей Председателя Правления, заместителей Председателя Правления Банка;</li> <li>- председательство на заседаниях Правления Банка, подписание протоколов заседаний и решений, принятых Правлением Банка;</li> <li>- распределение обязанностей между первыми заместителями Председателя Правления, заместителями Председателя Правления Банка и членами Правления Банка;</li> <li>- представительство Банка без доверенности во всех учреждениях, предприятиях и организациях как на территории Российской Федерации, так и за рубежом;</li> <li>- совершение без доверенности сделок и иных юридических действий от имени Банка;</li> <li>- утверждение внутренних документов Банка, не отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Наблюдательного совета и Правления Банка;</li> <li>- решение иных вопросов текущей деятельности Банка, не отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Наблюдательного совета Банка или Правления Банка.</li> </ul> |
| 4 | Правление Банка                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- предварительное обсуждение вопросов, подлежащих рассмотрению Общим собранием акционеров и Наблюдательным советом Банка, в том числе годовые отчеты, включая годовую бухгалтерскую (финансовую) отчетность Банка, подготовка по ним проектов соответствующих решений;</li> <li>- организация выполнения решений Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Банка;</li> <li>- обсуждение отчетов руководителей подразделений центрального аппарата Банка и руководителей территориальных банков об итогах деятельности за соответствующие периоды и об итогах работы по конкретным направлениям банковской деятельности;</li> <li>- утверждение процентных ставок по вкладам физических лиц;</li> </ul>   |

Окончание таблицы 4

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>- определение политики Банка в сфере управления рисками, обеспечение условий для ее эффективной реализации, организация процесса управления рисками в Банке, определение подразделений, ответственных за управление отдельными видами рисков;</li><li>- организация внедрения в практику работы подразделений Банка наиболее прогрессивных банковских технологий, осуществление реализации проектов по комплексной автоматизации банковских работ, обеспечение создания современной банковской инфраструктуры;</li><li>- организация и проведение в установленном порядке работы по совершенствованию сети филиалов и других обособленных подразделений Банка, принятие решения об изменении статуса, наименования филиала;</li><li>- рассмотрение и решение вопросов об участии и прекращении участия Банка в других организациях, за исключением принятия решения об участии в ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций;</li><li>- рассмотрение состояния учета, отчетности и внутреннего контроля в Банке, заслушивание отчетов руководителей филиалов и других обособленных подразделений Банка по результатам ревизий и проверок их деятельности, принятие решений по этим вопросам;</li><li>- осуществление контроля за соблюдением подразделениями Банка федеральных законов и иных нормативных правовых актов;</li><li>- установление системы оплаты труда в Банке;</li><li>- утверждение кандидатов на должности председателей территориальных банков, рассмотрение вопросов об освобождении от должности председателей территориальных банков; рассмотрение предложения о награждении наиболее отличившихся работников Банка государственными наградами Российской Федерации;</li><li>- утверждение внутренних документов, регулирующих текущую деятельность Банка, в том числе определяющих политику Банка в различных областях деятельности, управление банковскими рисками, работу коллегиальных рабочих органов Банка, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено к компетенции Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Банка;</li><li>- образование коллегиальных рабочих органов, в том числе коллегий, комитетов Банка, утверждение положений о них и установление их компетенции, в том числе по утверждению внутренних документов Банка, определяющих правила, процедуры, порядок проведения банковских операций и других сделок, порядок взаимодействия структурных подразделений центрального аппарата Банка, его филиалов;</li><li>- принятие решения о назначении временного управления или уполномоченного представителя Банка по управлению филиалом (территориальным банком и отделением);</li><li>- рассмотрение и решение других вопросов, касающихся деятельности Банка.</li></ul> |
|--|---|

Источник: [44]

4. Четвертый принцип - соответствие компетентности и квалификации масштабам деятельности.

Понятие квалификации может быть определено, как наличие умения отдельно взятого работника оперативно включаться в текущую работу. Данный навык определяется опытом работника, уровнем накопленных им знаний и профессиональных навыков.

Компетентность имеет схожее значение, может быть определено, как наличие определенных знаний и количества накопленного опыта, необходимых для эффективной деятельности отдельно взятого работника в определенной области.

Рассмотреть работу данного принципа можно на примере Наблюдательного совета Банка – органа, на плечи которого возложена ответственность за осуществление общего руководства деятельностью банка и его развитие.

Члены Наблюдательного совета должны осуществлять свою деятельность в интересах Банка и должны в любом случае следовать его интересам.

Члены Наблюдательного совета, должны осуществлять свою деятельность старательно, рационально, исключительно в интересах банка. Каждый член Наблюдательного совета должен принимать во внимание при принятии каждого решения и осуществлении повседневной деятельности интересы других лиц – сотрудников банка, клиентов, акционеров, перед которыми они несут ответственность.

Например, конфиденциальная информация о банке ни в коем случае не должна разглашаться в личных интересах члена Наблюдательного совета или посторонних лиц, не имеющих доступа к подобной информации. В противном случае, подобные действия способны привести, например, к снижению или потере имеющегося уровня доверия банка или ущербу акционеров и клиентов банка.

Ненадлежащее исполнение обязанностей членами Наблюдательного совета влечет ответственность, поэтому, во избежание непредвиденных эксцессов и более эффективного уровня управления, члены Наблюдательного совета должны обладать рядом особенностей, таких, как:



- высочайший уровень деловой репутации;
- высокий уровень знаний;
- наличие необходимых навыков и опыта работы, необходимых для принятия решений, имеющих отношение к деятельности Наблюдательного совета.

5. Пятый принцип - полная подотчетность органов управления акционерам.

Органы управления подотчетны акционерам.

В свою очередь, Банк ожидает, что акционерами будет раскрыта информация о действительных владельцах акций или об аффилированных лицах (физическое или юридическое лицо, имеющее возможность оказывать воздействие на деятельность физических или юридических лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью).

Банк желает видеть среди акционеров своих стратегических партнеров и клиентов в целях налаживания долгосрочного сотрудничества путем принятия их участия в акционерном капитале.

6. Шестой принцип - сбалансированность и эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками.

Согласно данному принципу, система внутреннего контроля - совокупность системы органов и направлений внутреннего контроля, задачей которой является соблюдение порядка осуществления и достижения целей, установленных законодательством Российской Федерации, учредительными и внутренними документами Банка.

Отмечено, что одной из задач Наблюдательного Совета является несение ответственности за выбор подходов к организации систем внутреннего контроля и управления рисками Банка.

Далее, для исполнительных органов встает задача – создание и поддержание систем внутреннего контроля и управления рисками в Банке. Они же несут ответственность за выполнение решений Наблюдательного совета в этой области.

В Банке используется система «трех линий защиты» при построении систем внутреннего контроля и управления рисками:

- первая линия;

Эта линия отражает повседневную деятельность подразделений Банка-выявление, оценка и контроль рисков.

- вторая линия;

Эта линия отражает деятельность специализированных подразделений Банка, задачей которых является:

- разработка и введение в действие алгоритмов внутреннего контроля;
- определение стандартов управления рисками;
- проведение мониторинга уровня рисков;
- формирование отчетности;
- консультирование;
- моделирование возможных вариантов развития событий, связанных с рисками.

- третья линия.

Эта линия является внутренним аудитом.

Его задача – проведение независимой оценки эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками.

#### 7. Седьмой принцип - информационная прозрачность.

Данный принцип выражается в стремлении Банка к повышению уровня прозрачности деятельности путем ведения активного открытого диалога с ключевыми заинтересованными сторонами.

Данный принцип имеет свой документ - Информационная политика Банка, определяющий:

- принципы раскрытия сведений;
- состав сведений, обязательных к раскрытию;
- сведения, раскрываемые о Системе корпоративного управления;
- сведения о реализации практик корпоративного управления;

- дополнительные сведения о деятельности Сбербанка;
- способы и методы раскрытия;
- подразделения и лиц, ответственных за раскрытие информации.

В Кодексе отмечается, что подобные действия Банка, как обеспечение открытости информации и активный подход к коммуникациям с рынком, являются ключевыми факторами укрепления доверия к Банку.

Процесс раскрытия сведений происходит в соответствии с Информационной политикой, которая утверждается Наблюдательным Советом и основывается на таких принципах, как:

- полнота;
- достоверность;
- доступность;
- сбалансированность;
- регулярность;
- своевременность

Контроль реализации Информационной политики осуществляет Наблюдательный совет.

Существуют различные формы раскрытия сведений, которые могут иметь форму:

- годового отчета;
- годовой и промежуточной консолидированной и отдельной финансовой отчетности;
- дополнительной информации (сведения о стратегии развития Банка и т.п.).

Информация раскрывается обо всех существенных аспектах деятельности Банка.

Выбор каналов распространения информации осуществляется так, чтобы организовать доступ к раскрываемой информации всех заинтересованных лиц. К таким каналам относятся:

- официальные сайты Банка в сети Интернет, где раскрытие сведений происходит на русском и английском языках;
- проведение ежеквартальные телефонные конференции в связи с опубликованием финансовой отчетности по международным стандартам;
- организация встречи менеджмента с инвесторами, акционерами, аналитиками, представителями средств массовой информации;
- публикация пресс–релизов по теме раскрытия сведений.

Основные даты, связанные с раскрытием информации, публикуются заранее на сайте Банка в целях заблаговременного информирования заинтересованных лиц.

#### 8. Восьмой принцип – клиентоориентированность.

Клиентоориентированность – средство для управления взаимоотношениями с клиентами банка; механизм удержания доходного клиента во времени [55].

В идеале, каждый банк должен выстраивать свои отношения с клиентами так, чтобы они решали все свои финансовые проблемы только в одном банке. Клиент должен осознавать, что максимальный уровень удовлетворения своих потребностей он может получить лишь в данном банке.

Используя данное средство, банки могут рассчитывать на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде [32, 41].

Это является непростой задачей.

Суть клиентоориентированного подхода - не заставлять или силой удерживать клиентов, но убедить его остаться с банком навсегда. Убедить в том, что банк в состоянии удовлетворить все финансовые потребности клиента с наилучшими условиями для последнего [26].

Клиентоцентричность - стратегия ведения предпринимательской, банковской или иной деятельности, ориентированная, прежде всего, на помощь клиентам в достижении их жизненных целей [37].

Банковская отрасль стала одной из первых отраслей, где была внедрена клиентоцентричность и полностью изменена система отношений с клиентами по следующим причинам:

- полная персонализация и идентификация всех клиентов;
- высокая технологичность современного банковского обслуживания;
- частота контактов клиента с банком;
- продолжительность договорных отношений [22].

#### Результаты:

- уменьшение текущих затрат (выгоднее иметь дело со старым клиентом, чем находить нового, с которым еще только предстоит выстраивание доверительных отношений);
- наличие определенного уровня доверия клиентов, уже пользовавшихся услугами Банка (более быстрое повышение уровня продаж и, как следствие, прибыли);
- готовность старых клиентов, удовлетворенных предыдущим опытом работы с Банком, приобретать другие товары и услуги, предлагаемые вами, предлагаемые Банком;
- понижения уровня чувствительности клиентов к цене ввиду повышения уровня лояльности к Банку (проще заплатить немного больше, чем искать достойный аналог) [31, 40].

Путем применения «клиентоцентричности» банки выстраивают со своими клиентами доверительные и длительные отношения и, как следствие, увеличивают количество получаемой прибыли [9].

По нашему мнению, необходимо пересматривать Кодекс корпоративного управления каждый год. Необходимо проведение оценки его актуальности, достаточности и уровня полноты. В случае необходимости, в Кодекс должны добавляться новые и актуальные стандарты и принципы корпоративного управления, совершенствоваться старые. Все изменения должны происходить, учитывая специфику банковской деятельности и принимая во внимание интересы клиентов и акционеров Банка.

Таким образом, по нашему мнению, вышеперечисленные принципы корпоративного управления являются ничем иным, как исходными началами, созданными для стабильного функционирования и дальнейшего

совершенствования Сбербанка. С уверенностью можно заявить, что эти принципы также являются инструментом для создания в Сбербанке атмосферы доверия в отношениях.

### **2.3 Пути совершенствования принципов корпоративного управления ПАО «Сбербанк»**

Сейчас Сбербанк является крупнейшим и наиболее значимым банком Российской Федерации, несмотря на ускорение темпов технического прогресса, непрекращающийся рост конкуренции, высокий уровень инфляции и постоянные экономические кризисы, ведущие к повышению уровня риска банковской деятельности.

Залогом сохранения Сбербанком передовых показателей деятельности является поиск путей совершенствования принципов корпоративного управления и решения текущих проблем, связанных с повседневной деятельностью банка.

В настоящее время, Сбербанк имеет следующие сильные стороны:

1. Наличие огромной накопленной базы клиентов во всех регионах страны и отраслях экономики.
2. Наличие общепризнанного бренда и репутации, связанные с огромным ресурсом доверия Банку со стороны всех категорий клиентов.
3. Наличие высокопрофессионального коллектива банка, имеющего значительный опыт работы.

В то же время сегодняшнее функционирование банка сегодня связано с рядом серьезных проблем, без решения которых невозможна реализация его полного потенциала:

1. Наличие недостаточно высокого уровня использования сбытовой сети и клиентской базы Банка, что связано с недостаточным уровнем организации клиентской работы, процессом продаж и обслуживания.

Как итог:

- наличие низкого уровня продаж для банка, имеющего самую большую клиентскую базу в стране;

- наличие низкого уровня доходов от многих продуктов.
2. Наличие невысокого уровня производительности труда.

Сбербанк отстает по данному показателю не только по отношению к банкам развитых стран, но и развивающихся.

Причины:

- наличие высокой сложности бизнес-процессов (вдобавок к высокому уровню бюрократизма);
- отсутствие унификации бизнес-процессов (итог - невозможность использования экономии на масштабах и внедрения современных информационных технологий);
- наличие низкого уровня автоматизации, большое количество ручного труда (многие из систем и процессов Сбербанка плохо функционируют, рост объёмов бизнеса не приводит к росту эффективности).
- наличие недостаточного охвата потенциальной клиентской базы.

3. Наличие ненадлежащего уровня обслуживания клиентов, что проявляется:

- в скорости принятия решений;
- в сложности процессов и процедур;
- в уровне общения и взаимодействия между представителями банка и клиентом;
- в уровне удобства и функциональности филиалов Банка.

По уровню обслуживания банк отстает от некоторых конкурентов.

4. Наличие слабых сторон у принципов корпоративной культуры:

- наличие недостаточного уровня ответственности за итоговый результат работы Банка;
- наличие недостаточного уровня ответственности за качество клиентской работы;
- наличие у работников подразделений недостатка мотивации к совершенствованию и развитию.

У Сбербанка есть существенный потенциал для укрепления конкурентных позиций на российском рынке.

Банк также обладает огромными возможностями в области повышения эффективности работы и построения конкурентных преимуществ за счет огромных накопленных внутренних резервов, которые позволяют банку обеспечить устойчивое и долгосрочное нахождение на лидирующей позиции на российском рынке и начать превращение из крупнейшего банка страны в один из ведущих банков мира. Обладая большим количеством возможностей для модернизации, по сравнению с остальными российскими банками, думать о переменах необходимо уже сейчас. В будущем процесс модернизации займет гораздо больше времени, потребует гораздо больше затрат и усилий.

Модернизация, очевидно, связана с высокими рисками. Однако, только при таком сценарии, становится возможным создание надежной основы для дальнейшего развития и функционирования Банка. Подобные изменения будут достаточно медленным и постепенным процессом, что еще больше подчёркивает необходимость делать первые шаги уже сейчас.

Наиболее перспективными, по нашему мнению, направлениями для совершенствования корпоративного управления Банка является работа с такими принципами, как клиентоориентированность и процесс оценки рисков.

Для этого должно быть выполнено следующее:

1. Повышение существующего уровня персональной ориентированности на клиента.

Показатели работы Сбербанка (удовлетворенность и лояльность) представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Индекс удовлетворенности и лояльности потребителей в Сбербанке

| Год                  | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Удовлетворенность, % | 75   | 78   | 80   | 82   | 85   | 74   | 76   | 77   | 79   |
| Лояльность, %        | 35   | 35   | 39   | 47   | 54   | 49   | 50   | 56   | 64   |

Источник [44]



Удовлетворенность – позитивная оценка респондентом деятельности Сбербанка (Customer Satisfaction Index — CSI).

Лояльность – готовность респондента порекомендовать Сбербанк своим знакомым (Customer Allegiance Index - CAI).

Показатели работы крупнейших иностранных банков (Bank of America и BNP Paribas) представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Индексы удовлетворенности и лояльности потребителей крупнейших иностранных банков (Bank of America и BNP Paribas)

| Год    | 2014            |             | 2015            |             | 2016            |             | 2017            |             |
|--------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
|        | Bank of America | BNP Paribas | Bank of America | BNP Paribas | Bank of America | BNP Paribas | Bank of America | BNP Paribas |
| CSI, % | 83              | 85          | 85              | 86          | 86              | 86          | 88              | 89          |
| CAI, % | 70              | 72          | 74              | 76          | 77              | 79          | 81              | 84          |

Источник [56, 57]

Важнейшим элементом стратегии развития банка является внедрение идеологии постоянного совершенствования и развития на всех уровнях и во всех частях организации на примере успешного развития иностранных банков.

Здесь могут быть реализованы следующие идеи, используемые успешно реализованные и используемые иностранными банками:

1. Проведение персональной работы с клиентом.

Это может быть реализовано, например, в виде создания и последующего представления уникального предложения для абсолютно каждого клиента банка, что позволит существенно увеличить прибыль, получаемую с каждого клиента.

В Европе данный механизм давно реализован и успешно функционирует.

Например - ипотечный брокеридж (брокеринг), суть которого заключается в следующем: ипотечный брокер – специалист, нанимаемый клиентом и занимающийся:

- подбором наиболее выгодных условий кредитования;

- формированием необходимого пакета документов;
- осуществлением финансовых и юридических консультаций клиента.

Во многих странах Европы активно развивавшаяся услуга ипотечного брокеринга в настоящее время переходит на новый уровень - сейчас на смену ипотечному брокеру приходят специальные программы, которые автоматически и в кратчайшие сроки, исходя из потребностей и возможностей клиента, способны подобрать наилучший вариант ипотечного кредита. За пользование подобной программой взимается плата.

Компьютеризация и автоматизация процессов происходит в связи с активным внедрением новых технологий, фундаментально меняющих не только нашу жизнь, но и принципы взаимодействия с банком.

Вскоре не только данная и ряд других услуг и должностей будет заменен компьютерными программами (например, автоматическая проверка документации, ее анализ, регистрация документов – все рутинные операции, автоматизация выполнения которых приведет к увеличению производительности труда и повышению качества оказываемых услуг).

## 2. Обучение персонала банка технологиям СПИН и DISC.

Данные инструменты позволяют производить оценку кредитоспособности клиента путем получения информации о психологическом портрете человека при помощи системы специально разработанных вопросов (данная модели позволяют кредитным менеджерам определять поведенческий тип человека в течение первых 10-15 минут общения, и, на основании сделанных выводов об оценке кредитоспособности физического лица с точки зрения психологии, если с данным клиентом это имеет смысл, подбирать инструменты для дальнейшего общения и влияния, максимально подходящие для данного типа людей).

Данные методики, как инструменты клиентоцентричности, приводят к:

- увеличению эффективности работы коммерческого банка;
- проведению «психологического отсева» ненадежных потенциальных клиентов коммерческого банка;
- увеличению количества проданных товаров и услуг;

– переходу отдельно взятого коммерческого банка на качественно новую ступень функционирования.

### 3. Проведение тренингов и обучающих семинаров для персонала банка.

Проведение на регулярной основе обучающих тренингов и семинаров неизбежно приводит к повышению текущего уровня клиентоориентированности.

Важнейшим элементом стратегии развития банка является внедрение идеологии постоянного совершенствования и развития на всех уровнях и во всех частях организации.

Задача, которую должен ставить перед собой банк,- сделать повышение уровня эффективности и качества делом каждого сотрудника в каждом подразделении, вовлечь как рядовых сотрудников, так и руководителей банка в каждодневный процесс улучшения его работы, дать сотрудникам почувствовать себя активными участниками процесса развития банка, а не пассивными исполнителями.

Все ключевые преобразования в работе банка должны быть официально закреплены в рамках вновь создаваемых стратегий.

Подобные преобразования способны снизить негативное влияние факторов окружающей среды на деятельность Банка.

### 4. Минимизация уровня рисков всех видов.

Существует огромное количество факторов окружающей среды, определяющих деятельность коммерческого банка.

Например, экономические факторы.

Такие факторы способны оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на деятельность коммерческих банков. Платежеспособность подавляющей части клиентов банка, зависит от текущего состояния экономики страны, наличия протекающих кризисных процессов. Поэтому руководство каждого коммерческого банка должно пытаться наиболее точно предугадать влияние изменений, происходящих в экономике, на жизнедеятельность организации.

Многие коммерческие банки нашей страны предпочитают компенсировать кредитный риск с помощью повышения процентных ставок или других способов, применение которых не требует весомых затрат времени и труда.

При этом они стараются всячески воздерживаются от создания новых методик, но такая политика неверна и заведомо провальна.

Необходимо создание непрерывно работающей системы, работающей по определенным, строго выполняемым правилам, способной учитывать как можно большее количество факторов окружающей среды и связывающей сотрудников банка и потенциальных заемщиков.

Комбинирование уже существующих систем, введение многоэтапных методик оценивания может снизить в разы количество невозвращенных денежных средств.

Банки, в которых кредитование является основным направлением деятельности, будут особо заинтересованы в создании и успешном внедрении новых совершенных методик.

В будущем развитие и успешная деятельность банков будут напрямую зависеть от наличия эффективно работающих методик оценки кредитоспособности, способных реагировать на постоянно изменяющиеся условия окружающего мира и позволяющие учитывать влияние различного рода факторов окружающей среды. Благодаря им банки могут рассчитывать на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде.

Не изобретение новых продуктов или введение новых услуг окажутся решающим фактором для жизнедеятельности банков - именно создание и успешное применение новых методик оценки кредитоспособности будет играть важнейшую роль.

## Заключение

Подводя итог, можно сказать, что в настоящее время одной из главных задач для деятельности банков является минимизация отрицательного воздействия факторов окружающей среды на банковскую деятельность. Для банков жизненно необходимо как можно более точно прогнозировать грядущие изменения, что может быть сделано путем работы с поступающим в банк огромным количеством данных, которые должны быть проанализированы.

На основе полученных результатов должны разрабатываться необходимые новые и актуальные стандарты и принципы корпоративного управления и происходить совершенствование старых. Такие изменения должны вводиться, учитывая специфику банковской деятельности и принимая во внимание интересы клиентов и акционеров Банка.

Кодекс корпоративного управления Сбербанка является одной из основ стабильного функционирования банка в настоящее время ввиду непредсказуемости воздействия факторов окружающей среды - ускорения темпов технического прогресса, непрекращающегося роста конкуренции, высокого уровня инфляции и постоянных экономических кризисов, ведущих к повышению уровня риска банковской деятельности.

Следование принципам корпоративного управления, заложенным в Кодексе корпоративного управления Сбербанка, является единственным способом для банка выжить в жестких реалиях современного мира и, при этом, поддерживать стабильное функционирование банка, удерживать на приемлемом уровне доходы банка, сохранять средства клиентов банка и клиентскую базу.

Сбербанк, следуя принципам корпоративного управления, заложенным в Кодексе, использует ряд принципов, позволяющих охватить банковскую деятельность с разных сторон.

Следование принципам как сейчас, так и впредь, позволит Сбербанку, обладающему огромными возможностями и ресурсами за счет огромных

накопленных внутренних резервов, обеспечить устойчивое и долгосрочное нахождение на лидирующей позиции на российском рынке и начать превращение из крупнейшего банка страны в один из ведущих банков мира.

Но, при этом, нельзя забывать, что принципы корпоративного управления, позволяющие более эффективно справляться с губительным для банковской деятельности воздействием факторов окружающей среды, необходимо постоянно модернизировать вслед за изменяющимся окружающим миром. Модернизация должна проводиться оперативно, иначе в будущем процесс модернизации займет гораздо больше времени, затрат и усилий. В современном турбулентно развивающемся мире наибольшие преимущества от модернизации принципов устойчивости в повседневную работу получают банки, корректирующие их уже сейчас.

Особое внимание должно быть обращено на такие принципы корпоративного управления, как обеспечение долгосрочного устойчивого развития бизнеса путем минимизации уровня всех видов риска и клиентоориентированность. Данные принципы корпоративного управления имеют огромное поле для деятельности – ввода изменений, что, вкупе с огромными ресурсами Сбербанка, способно вывести Банк на качественно новый уровень работы.

Оценив потенциальные варианты нововведений, относящихся к данным принципам корпоративного управления, очевидно, что Сбербанк, следуя примерам европейских стран, может существенно улучшить свою повседневную деятельность путем проведения работы с клиентоориентированностью и разработки новых систем, способных учитывать как можно большее количество факторов окружающей среды и связывать сотрудников банка и потенциальных заемщиков.

## Список использованных источников

1. Федеральный закон РФ «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)» [Электронный ресурс] : 10.07.2002 г. № 86-ФЗ : принят Гос. Думой 10.07.2002 г. : [ред. от 23.04.2018 г.]. – Электрон. дан. – Режим доступа : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_37570](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570).
2. Федеральный закон РФ «О банках и банковской деятельности» [Электронный ресурс] : 02.12.1990 г. № 395-1 ФЗ : принят Гос. Думой 02.12.1990 г. : [ред. от 23.05.2018 г.]. - Электрон. дан. – Режим доступа : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5842](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842).
3. Федеральный закон РФ «О банкротстве кредитных организаций» [Электронный ресурс] : 26.10.2002 г. № 127-ФЗ : принят Гос. Думой 26.10.2002 г. : [ред. от 23.04.2018 г.]. - Электрон. дан. – Режим доступа : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_39331](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331).
4. Федеральный закон РФ «О реструктуризации кредитных организаций» [Электронный ресурс] : 28.07.2004 г. № 87-ФЗ : принят Гос. Думой 28.07.2004 г. - Электрон. дан.– Режим доступа : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48675](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48675).
5. Федеральный закон РФ «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» [Электронный ресурс] : 23.12.2003 г. № 177-ФЗ : принят Гос. Думой 23.12.2003 г. - Электрон. дан. – Режим доступа : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_45769](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45769).
6. Беликов, И. В. Модернизация: корпоративное управление и инновации / И. В. Беликов. - Эко-Дом, 2013. – 29 с.
7. Бочарова, И. Ю. Корпоративное управление / И. Ю. Бочарова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 368 - 370 с.
8. Бурдина, А. А. Банковское дело / А.А. Бурдина. – М.:МАИ, 2014. – 17 с.
9. Бусаркина, В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки / В. В. Бусаркина. – М: Дело и Сервис, 2013. – 39 с.

10. Герчикова, И. Н. Менеджмент, 4-е изд., перераб. и доп. / И. Н. Герчикова. - М. Юнити Дана, 2012. - 512 с.
11. Джаилова, А. Б. Банковский менеджмент: состояние и перспективы развития / А. Б. Джаилова. - М.: КНОРУС, 2015. - 104 с.
12. Долан, Э. Д. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика / Долан, Эдвин Дж; Кэмпбелл, Колин Д., Кэмпбелл, Розмари Дж. - Л.: Автокомп, 2016. - 448 с.
13. Друкер, П.Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер. - М.: Экзамен, 2014. – 14 - 17 с.
14. Жарковская, Е. П. Банковское дело / Е. П. Жарковская. - М.:Омега – Л, 2014. – 479с.
15. Жуков, Е. Ф. Банковский менеджмент / Е.Ф, Жуков. - М.: Юнити-Дана, 2014. - 320 с.
16. Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент / Д. В. Исаев. - Издательский дом Государственного университета Высшей школы экономики, 2015. – 32 с.
17. Карапетян, Д. И. Корпоративное управление зарубежных банков: основные понятия, подходы / Д. И. Карапетян. – Мир, 2009. – 87 с.
18. Колесников, В.И. Банковское дело / В.И. Колесников, Л.П. Кроливецкая. - М.: ЮНОН, 2014. - 480 с.
19. Коробова, Г.Г. Банковское дело / Г.Г. Коробова. - М.: Экономистъ, 2017. - 17 с.
20. Костерина, Т.М. Банковское дело / Т. М. Костерина. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2012. – 360 - 361 с.
21. Костюк, О.М. Корпоративное управление в банке / О.М. Костюк. – ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. – 36 с.
22. Крюкова, А.А. Алгоритм управления взаимоотношениями с клиентами / А. А. Крюкова. - Российское предпринимательство, 2013. – 26 с.
23. Лаврушин, О. И. Банковский менеджмент, 5-е издание / О.И. Лаврушин. - КНОРУС, 2016. – 9 с.



24. Литвинцева, Г. П. Институциональная экономическая теория: учебник. / Г. П. Литвинцева. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2013. – 336 с.
25. Людвик, С. А. Банковское дело / С. А. Людвик, Е. В. Пивень. - Изд-во ВГУЭС, 2013. – 77 с.
26. Маренков, Н. Л. Антикризисное управление / Н. Л. Маренков. - М.: РСС, 2012. – 360 с.
27. Миронова, Л. Е. Банковское дело / Л. Е. Миронова. М.: ИНФРА-М, 2014. - 412 с.
28. Михайлов, Д. М. Эффективное корпоративное управление (на современном этапе развития экономики РФ): учеб.-практ. Пособие / Д. М. Михайлов – М.: КНОРУС, 2013. – 448 – 451 с.
29. Мирский, К. Е. Банковский менеджмент / К. Е. Мирский. - М.: КноРус, 2014. - 560 с.
30. Моримото, Т. Большая банковская война: (Система финансирования в Японии трещит по швам) / Т. Моримото. - М.: Мысль, 2017. - 270 – 275 с.
31. Мохов, Д.С. Разработка базового алгоритма программы потребительской лояльности / Д. С. Мохов. – Экономинфо -2012. – 49 с.
32. Одегов, Ю. Г. Банковский менеджмент. Управление персоналом. Учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Д.А. Безделов. - М.: Экзамен, 2016. - 448 с.
33. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка, 4-е изд. / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведов. - М.: Высшая школа, 2011.
34. Ольхова, Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке: Учебное пособие / Р.Г. Ольхова, В. А. Селезнев. – М.: КноРус, 2012. – 35 с.
35. Орехов, С. А. Теория корпоративного управления: учебное пособие / С .А. Орехов. - Евразийский открытый институт, 2014. – 87 с.
36. Островская, О.М. Банковское дело. Толковый словарь / О.М. Островская. - М.: Гелиос АРВ, 2015. - 400 с.
37. Петровская, А.В. Клиентоориентированная стратегия развития организации / А. В. Петровская. - М.: КноРус, 2012. – 55 - 56с.

38. Просветов, Г. И. Банковский менеджмент. Задачи и решения / Г.И. Просветов. - М.: Альфа-пресс, 2016. - 232 с.
39. Пятенко, С. К. Основы менеджмента / С. К. Пятенко. - М.: СПб: Питер, 2016. - 608 с.
40. Рамендик, Д. М. Управленческая психология / Д. М. Рамендик. - М.: ФОРУМ, 2013. – 34 с.
41. Родионова, Е. В. Инновационный подход к управлению персоналом 2-е издание / Е. В. Родионова. – М: Современная экономика, 2013. – 141-142 с.
42. Розанова, Н. М. Корпоративное управление: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. — Издательство Юрайт, 2017. – 88 - 91с.
43. Роуз, С. П. Банковский менеджмент / Роуз, С. Питер. - М.: Дело, 2015. – 768 с.
44. Сбербанк Онлайн [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : [www.sberbank.ru](http://www.sberbank.ru).
45. Свиридов, О.Ю. Банковское дело / О. Ю. Свиридов. – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 254 - 255с.
46. Семибратова, О.И. Банковское дело: Учеб. для учащихся нач. проф. образования / О.И. Семибратова. – М.: ИЦ Академия, 2013 – 56 с.
47. Складенко, В.В. Банковский менеджмент: Учебное пособие / В. В. Складенко. - СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2014 – 45 с.
48. Тавасиев, А.М. Банковское дело: Учебник для бакалавров / А.М. Тавасиев. – М.:Юрайт, 2013 – 13 с.
49. Тепман, Л. Н. Корпоративное управление: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям экономики и управления / Л. Н. Тепман. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 239 - 242с.
50. Фалько, А. В. Банковский менеджмент / А. В. Фалько. - М.: Вече, 2015. - 304 с.
51. Фаронов, В.В. Банковское дело (для бакалавров) (изд:10) / В.В. Фаронов. – М.: КноРус, 2013. – 43 с.

52. Цветков, А.В. Корпоративная стандартизация: справ. пособие / А.В. Цветков; под общ. ред. В.Д. Шапиро. – М. : Дело, 2012. – 559 с.
53. Черныш, Л. П Теория управления. Менеджмент. Японский менеджмент: хрестоматия, издание № 3 / Л. П. Черныш, П. Н. Ермалович, Е. М. БуракМинск: ГИУСТ БГУ, 2015. – 170 с.
54. Шейла Паффер Корпоративное управление: поиск модели. 3-е издание / Шейла Паффер. - Экономические стратегии. - 2014. – 42-46 с.
55. Шоул, Д. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Д. шоул. - Альпина Паблишер, - М. 2013. – 65 с.
56. Bank of America – Banking, Credit Cards, Home Loans and AutoLoans [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.bankofamerica.com>.
57. BNP Paribas [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <https://group.bnpparibas.com>.

## Приложение А

### Сходства и различия моделей корпоративного управления

Таблица А.1 - Сходства и различия моделей корпоративного управления

|   | Англо-саксонская модель   | Континентальная модель  | Японская модель   |
|---|---|---|---|
| Основные участники                                  | Акционеры, директора, менеджеры   | Банки, корпорации, управление   | Банки, «кейрецу», управляющие, правительство  |
| Механизм взаимодействия между основными участниками | «Треугольник» корпоративного управления   | «Двухпалатное» руководство, состоящее из наблюдательного и исполнительного советов  | «Шестиугольник» корпоративного управления   |
| Структура владения акциями                          | - индивидуальные инвесторы (30%);<br>- пенсионные фонды (40%);<br>- прочие участники (30%).   | Банки и корпорации контролируют более 60% акционерного капитала.  | - финансовые институты (40%);<br>- нефинансовые организации (25%);<br>- индивидуальные владельцы (25%);<br>- иностранцы (10%)   |
| Состав совета директоров (наблюдательного совета)   | Состоит из «внутренних» и независимых директоров (численность - около 13-15 человек)  | Состоит из:<br>- акционеры (30%);<br>- служащие (50%);<br>- прочие лица (20%)   | Практически полностью состоит из внутренних участников (численность - около 50 человек)   |
| Требования к раскрытию информации акционерам        | - финансовая информация;<br>- данные о структуре капитала;<br>- справка о прежней деятельности назначаемых директоров (включая имена, занимаемые должности, отношения с компанией, владение акциями компании);<br>- размер зарплаты, выплачиваемой исполнительным директорам, сведения о выплате вознаграждения каждому из наиболее | - финансовая информация;<br>- данные о структуре капитала;<br>- ограниченные сведения о каждом кандидате в Наблюдательный Совет (с указанием имени и фамилии, адреса, места работы и занимаемой должности);<br>- о вознаграждениях, выплачиваемых членам правления и Наблюдательного Совета;<br>- данные об акционерах, владеющих более чем | - финансовая информация;<br>- данные о структуре капитала;<br>- сведения о каждом кандидате в Наблюдательный Совет (включая имена и фамилии, занимаемые должности, отношения с корпорацией, владение акциями корпорации);<br>- данные о вознаграждениях, выплачиваемых исполнительным работникам и членам совета; |

Продолжение таблицы А.1

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   | <p>высокооплачиваемых руководителей, чьи имена указываются;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- данные о всех акционерах, владеющих свыше 5% акционерного капитала;</li> <li>- сведения о возможном слиянии и реорганизации, предполагаемых изменениях и дополнениях в уставе;</li> <li>- имена лиц или названия компаний, приглашаемых для аудиторской проверки;</li> </ul> <p>Финансовая отчетность раскрывается ежеквартально. Данные о вознаграждениях директоров и менеджеров предоставляются индивидуально по каждому лицу</p> | <p>5% акций;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- информация о возможном слиянии или реорганизации;</li> <li>- предлагаемые изменения и дополнения к уставу, а также имена лиц или названия компаний, приглашаемых для аудиторской проверки.</li> </ul> <p>Финансовая информация раскрывается каждое полугодие. Акционерам предоставляются данные о совокупном вознаграждении директоров и менеджеров</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- сведения о предлагаемых слияниях и реорганизации;</li> <li>- предлагаемые изменения и дополнения к уставу;</li> <li>- имена лиц или названия компаний, приглашаемых для аудиторской проверки.</li> </ul> <p>Финансовая информация раскрывается каждое полугодие. Акционерам предоставляются данные о совокупном вознаграждении директоров и менеджеров</p>   |
| <p>Действия, требующие одобрения акционеров</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- избрание директоров и назначение аудиторов;</li> <li>- составление и применение плана выпуска опционов на приобретение акций служащими и руководством;</li> <li>- слияния и поглощения;</li> <li>- реорганизация;</li> <li>- изменения и дополнения к уставу</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- распределение чистого дохода;</li> <li>- утверждение решений правления и совета за прошедший финансовый год;</li> <li>- выборы совета;</li> <li>- назначение аудиторов;</li> <li>- решение об осуществлении затрат;</li> <li>- сотрудничество с филиалами;</li> <li>- изменения устава;</li> <li>- повышение верхнего предела вознаграждения членов совета</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- выплата дивидендов;</li> <li>- распределение средств;</li> <li>- выборы совета, назначение аудиторов;</li> <li>- изменение величины уставного капитала;</li> <li>- принятие поправок к уставу;</li> <li>- выплата выходных пособий директорам и аудиторам;</li> <li>- повышение верхнего предела вознаграждения директоров и аудиторов;</li> <li>- вопросы слияния, поглощения, реорганизации</li> </ul> |

Окончание таблицы А.1

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <p>Взаимоотношения между участниками</p> | <p>Вопросы взаимоотношения акционеров четко определены. Осуществляется многосторонний мониторинг деятельности корпораций (в том числе благодаря развитому рынку ценных бумаг). Присутствие акционеров на общем собрании не является обязательным (могут голосовать по доверенности и по почте)</p> | <p>Корпоративная система ориентирования на основных участников. На постоянной основе осуществляется преимущественно мониторинг деятельности корпораций. Банки, будучи депозитариями, имеют право голосовать на собраниях акциями по доверенности акционеров. Голосовать по почте невозможно</p> | <p>Механизм взаимодействия между основными участниками корпоративной модели способствует укреплению отношений между ними. Преобладает банковский и межкорпоративный мониторинг деятельности. Акционеры могут присутствовать на собраниях лично, голосовать по доверенности или по почте</p> |
|--|--|---|---|

Источник: [48]



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»

## ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Базовая кафедра современного банковского дела

### ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) \_\_\_\_\_

Маска Сергея Олеговича \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) 38.03.01 Экономика \_\_\_\_\_

профиль «Банковское дело» \_\_\_\_\_

группа Б1401Бда \_\_\_\_\_

Руководитель ВКР канд. экон. наук, доцент кафедры современного банковского дела  
Ю. Б. Шатов \_\_\_\_\_

(учены отчество, ученое звание, и о. фамилия)

на тему «Иерархические взаимосвязи окружающей среды банковского менеджмента:  
методические подходы управления» \_\_\_\_\_

Дата защиты ВКР « 25 » июня 2018 г.

Уровень влияния факторов окружающей среды банковского менеджмента неуклонно возрастает в настоящее время. Банковская сфера, являясь одной из наиболее динамичных сфер не только российской, но и мировой экономики ввиду ускорения темпов технического прогресса, непрекращающегося роста конкуренции, высокого уровня инфляции и постоянных экономических кризисов, ведущих к повышению уровня риска банковской деятельности, нуждается в минимизации воздействия факторов окружающей среды. Актуальность и практическая значимость выполненной ВКР на заданную тему обоснованы и представлены в формулировках цели и задач (Введение), результатах исследования основ банковского менеджмента (Глава 1), в обобщении результатов анализа существующих методов корпоративного управления и их принципов (Глава 2).

При подготовке ВКР студентом были учтены все требования, предъявляемые к структуре, содержанию и оформлению выпускной квалификационной работы. Было проявлено стремление и умение применить полученные знания общетеоретических и профильных дисциплин к раскрытию компетенций специалиста банковского дела, обладающего достаточным уровнем способностей самостоятельного решения прикладных задач в

области анализа, обобщения факторов, выработки управленческих и организационных предложений. Маска, С.О. работал самостоятельно на основе заранее утвержденного графика, учитывая все замечания руководителя и оперативно внося необходимые изменения в текст.

Работа написана корректно.

Заключение: заслуживает оценки «отлично» и присвоения квалификации «бакалавр»

Руководитель ВКР канд. эк. наук, доцент

(уч. степень, уч. звание)



(подпись)

Ю. Б. Шатов

(п.п. фамилия)

« 19 » июня 2018 г.