

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ**

**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**“СОВРЕМЕННЫЕ ВОПРОСЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В
КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ”**

Фарзалиева Нигяр Рашид гызы

БАКУ – 2021

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ**

Директор МЦМД

д.ф.п.э., доц. Ахмедов Фариз Салех оглы

подпись _____

“ _____ ” _____ 2021 год

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**“СОВРЕМЕННЫЕ ВОПРОСЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В
КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ”**

Код и название специальности: 060403 Финансы

Специализация: Финансовый менеджмент

Группа: 645

Магистрант:

Фарзалиева Нигяр Рашид гызы

_____ **подпись**

Руководитель программы:

д.ф.э. Велиев Джебраил Халил оглу

_____ **подпись**

Научный руководитель:

к.э.н доц. Бабаев Азер Алим оглу

_____ **подпись**

Заведующий кафедрой:

д.э.н., проф. Калбиев Яшар Атакиши оглу

_____ **imza**

БАКУ – 2021

Elm andı

Mən, Fərzəliyeva Nigar Rəşid qızı and içirəm ki, “Современные вопросы корпоративного менеджмента в коммерческом банке” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

СОВРЕМЕННЫЕ ВОПРОСЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

РЕЗЮМЕ

Актуальность исследования: То, как функционируют банки, имеет определяющее влияние как для деятельности компаний и отраслей, так и в целом благосостояния общества. Тем самым, управление самими банками приобретает центральное значение. Надежные механизмы корпоративного менеджмента позволяют банковским управленцам с большей эффективностью распределять капитал и осуществлять эффективное корпоративное управление в отношении компаний, которых они финансируют.

Цель исследования: исследование теоретических основ организации корпоративного менеджмента в коммерческом банке, оценка сложившейся практики его реализации и разработка рекомендаций по его совершенствованию.

Использованные методы исследования: задействованы системный подход, который реализуется посредством методов обобщения и сравнения, анализа и синтеза, исторического и логического анализа, а также диалектического метода исследования, при помощи которого рассматривались возможности изучения проблем и противоречий корпоративного менеджмента в современных банках.

Информационная база исследования: представлена аналитическими материалами международных институтов, монографическими и пр. исследованиями и публикациями зарубежных авторов из стран с развитой наукой и практикой корпоративного менеджмента, научные и периодические издания, публикации в электронных СМИ.

Ограничения исследования: узость источников информации и малое количество научных исследований по текущему состоянию, проблемам и перспективам корпоративного менеджмента в отечественных коммерческих банках.

Научная новизна и практические результаты: на фоне мировых и постсоветских реалий дано оригинальное видение проблем, противоречий, перспектив совершенствования организации корпоративного менеджмента в коммерческом банке, определены главные направления его совершенствования.

Области применения результатов: результаты исследования могут послужить основой для формирования эффективной системы и практики корпоративного менеджмента в банках с целью повышения эффективности их деятельности.

Ключевые слова: корпоративный менеджмент в банках, особенности корпоративного менеджмента в банках принципы корпоративного менеджмента в банках, модели корпоративного менеджмента в банках.

KOMMERSİYA BANKINDA KORPORATİV MENECMENTİN MÜASİR MƏSƏLƏLƏRİ

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktualığı: bankların necə fəaliyyət göstərmələri həm şirkətlərin və sahələrin fəaliyyətinə, həm də cəmiyyətin ümumi rifahına həlledici təsir göstərir. Beləliklə, bankların idarə edilməsinin özü həlledici əhəmiyyət kəsb edir. Etibarlı korporativ idarəetmə mexanizmləri bank menecerlərinə bankın malik olduğu maliyyə resurslarının daha səmərəli bölüşdürülməsini və maliyyələşdirdikləri şirkətlərlə qarşı daha təsirli korporativ idarəetmənin həyata keçirilməsini təmin edir.

Tədqiqatın məqsədi: kommersion bankında korporativ menecmentin təşkilinin nəzəri əsaslarının tədqiqi, onun mövcud praktikasının qiymətləndirilməsi və onun təkmilləşdirilməsi üçün tövsiyələrin hazırlanması.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: müasir banklarda korporativ menecmentin problem və ziddiyyətlərinin öyrənilməsi imkanlarını araşdırmağa xidmət edən, ümumiləşdirmə və müqayisə, təhlil və sintez, tarixi və məntiqi təhlil, dialektik metod kimi tədqiqat metodlarına söykənən sistemli yanaşma tətbiq edilib.

Tədqiqatın informasiya bazası: beynəlxalq maliyyə qurumlarının analitik materialları, korporativ menecment elminin və praktikasının inkişaf etdiyi ölkələrin müəlliflərin monoqrafiya və digər səpkili tədqiqatları və elmi nəşrləri, elmi və dövrü nəşrlər, elektron KİV-lərdə yayımlanan materiallar.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: ölkəmizin kommersion banklarında korporativ menecmentin mövcud vəziyyəti, problemləri və perspektivlərinə dair müxtəlif səpkili mənbələrin darlığı və az miqdarda olması.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: dünya və postsovet realıqları fonunda kommersion bankında korporativ menecmentin problemlərinə, ziddiyyətlərinə, perspektivlərinə dair orijinal müəllif baxışı verilmiş, kommersion bankında korporativ menecmentin təkmilləşdirilməsinin əsas istiqamətləri müəyyənləşdirilmişdir.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: tədqiqatın nəticələri bank fəaliyyətlərinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi məqsədilə səmərəli korpotativ menecment sisteminin və praktikasının formalaşdırılması üçün əsas ola bilər.

Açar sözlər: banklarda korporativ menecment, banklarda korporativ menecmentin xüsusiyyətləri, banklarda korporativ menecmentin prinsipləri, banklarda korporativ menecmentin modelləri.

СОКРАЩЕНИЯ И ОБОЗНАЧЕНИЯ

БМР	Банк Международных Расчетов
БКБН	Базельский комитет по банковскому надзору
ВБ	Всемирный банк
ЕЦБ	Европейский центральный банк
ЕС	Европейский Союз
МВФ	Международный Валютный Фонд
МФИ	Международные финансовые институты
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
СМИ	Средства массовой информации
США	Соединенные Штаты Америки
СЕО	Chief Executive Officer
CGFS	Комитет по глобальной финансовой системе

ОГЛАВЛЕНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ.....	8
ГЛАВА I.	НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ .	13
1.1.	Сущность и значение корпоративного менеджмента в деятельности современных банков	13
1.2.	Принципы и модели корпоративного менеджмента в коммерческих банках	20
1.3.	Особенности корпоративного менеджмента в коммерческих банках	30
ГЛАВА II.	АНАЛИЗ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ	38
2.1.	Построение корпоративного менеджмента в банках (страновой анализ)	38
2.2.	Оценка внутренней структуры и методов корпоративного менеджмента в коммерческих банках	51
ГЛАВА III.	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ	60
3.1.	Глобальный кризис и проблемы корпоративного менеджмента в коммерческих банках	60
3.2.	Пути повышения качества корпоративного управления в банках	67
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	79
	Список рисунков	88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования.

То, как функционируют банки, имеет определяющее влияние как для деятельности компаний и отраслей, так и в целом благосостояния общества. Тем самым, управление самими банками приобретает центральное значение. Надежные механизмы корпоративного менеджмента позволяют банковским управленцам с большей эффективностью распределять капитал и осуществлять эффективное корпоративное управление в отношении компаний, которых они финансируют.

В современном капиталистическом обществе регулируются все составные экономики. Тем не менее, даже в тех странах, в которых масштабы и степень регулирования экономики относительно малы, в отношении банковского сектора применяют широкие и подробные регулятивные нормы и правила. Активное развитие международных стандартов по линии, прежде всего Банка Международных Расчетов требует и делает обязательным активное участие государства в банковском секторе.

При этом не существует единой модели корпоративного менеджмента, в равной степени применимой ко всем банкам. Так как цели у них разные, то и системы надзора также будут различаться, при общих и неизменных приоритетах. Таким образом, в банковском секторе корпоративный менеджмент – это способ ведения бизнеса конкретного банка со стороны его менеджмента.

Известно, что доверие общества к отдельному банку и всей банковской системе необходимо для надлежащего функционирования финансовой системы и экономики. Эффективная практика корпоративного менеджмента имеет фундаментальное значение для завоевания и поддержания этого доверия. Как показывают многократные исследования, банки и финансовые услуги нередко являются наименее надежными отраслевыми секторами.

Принципы корпоративного менеджмента в коммерческих банках в различных источниках, различными авторами даются в разном составе и разной трактовке. Но все они сводятся к рекомендациям международных финансовых институтов. В свою очередь, эти принципы исходят из принципов самой банковской деятельности и призваны укреплять их незыблемость и в то же время укреплять творческие начала при их реализации в ходе повседневного банкинга.

Практически непрекращающиеся усилия научного и экспертного сообщества всего мира по выявлению и исследованию практики корпоративного менеджмента в современных банках позволяют констатировать бесспорную актуальность и темы данной диссертационной работы.

Постановка проблемы и степень её изученности.

Уже те научные и прикладные исследования по различным аспектам корпоративного менеджмента в современных коммерческих банках, появившиеся за годы после глобального кризиса 2007-2009 гг., образуют внушительную библиотеку, лишь небольшая часть которой представлена в перечне использованной при написании данной диссертации литературы. Как и по другим направлениям финансово-банковской науки и практики бесспорный приоритет здесь принадлежит представителям западного мира. Практически все составляющие актуальности корпоративного менеджмента в современных коммерческих банках находятся в полк зрения исследователей из развитых стран мира. Тому способствует и неиссякаемая актуальность тематики для исследователей, так и неослабевающее внимание к ней со стороны финансовых властей западных стран. Широкое представительство научных и прикладных материалов по вопросам корпоративного менеджмента в современных банках позволяет любому желающему быстро приобщиться к изучению данной тематики.

Однако работа с источниками сразу выявляет настолько малое число научных публикаций отечественных ученых, экспертов, практиков, что делает очень затруднительным, если вообще возможным привлечение работ местных

авторов. Можно смело констатировать, что самые различные аспекты сложившейся практики корпоративного менеджмента в банках Азербайджана остаются неисследованными.

Цель и задачи исследования.

Целью диссертации является исследование теоретических основ организации корпоративного менеджмента в коммерческом банке, оценка сложившейся практики его реализации и разработка рекомендаций по его совершенствованию.

Для достижения указанной цели сформулированы следующие задачи, определяющие логику диссертационного исследования и его структуру:

- рассмотреть теоретические основы организации корпоративного менеджмента в коммерческом банке;
- изучить эволюцию корпоративного менеджмента в коммерческом банке;
- проанализировать действующую практику и эффективность корпоративного менеджмента в коммерческом банке;
- определить проблемы корпоративного менеджмента в коммерческом банке и выработать направления его совершенствования.

Объект и предмет исследования.

Объектом исследования является корпоративный менеджмент в современном коммерческом банке.

Предметом исследования являются теоретические и практические аспекты формирования системы корпоративного менеджмента в современном банковском деле.

Методы исследования.

Методологической основой работы являются такие общие методы научного познания, как системный подход по всем изучаемым процессам и явлениям, который реализуется посредством методов обобщения и сравнения, анализа и синтеза, исторического и логического анализа, а также диалектического метода исследования теоретических аспектов темы, при помощи которого

рассматривались возможности изучения проблем и противоречий корпоративного менеджмента в современных банках.

Информационная база исследования.

Информационную базу исследования составляют аналитические материалы международных институтов (главным образом Базельского комитета по банковскому надзору при Банке Международных Расчетов), монографические и пр. исследования и публикации зарубежных авторов из стран с развитой наукой и практикой корпоративного менеджмента, научные и периодические издания, публикации в электронных СМИ.

Ограничения исследования.

Ограничениями исследования выступают:

- узость источников информации по различным аспектам корпоративного менеджмента в коммерческих банках;
- поверхностный характер аналитического сопровождения информации по различным параметрам корпоративного менеджмента в отечественных коммерческих банках;
- малое количество научных исследований отечественных ученых-экономистов и практиков банковского дела по текущему состоянию, проблемам и перспективам корпоративного менеджмента в отечественных коммерческих банках.

Научная новизна исследования определяется следующими моментами:

- исследованы и систематизированы существующие теоретические подходы к вопросам организации корпоративного менеджмента в коммерческом банке;

- на основе аналитических и научно-исследовательских материалов обосновано значение организации корпоративного менеджмента в коммерческом банке как решающего условия обеспечения и поддержания его финансовой устойчивости;

- на основе аналитических и научно-исследовательских материалов международных финансовых институтов, а также отдельных стран по качественному реформированию деятельности банковских институтов, определены главные направления совершенствования организации корпоративного менеджмента в коммерческом банке;

- на фоне мировых и постсоветских реалий дано оригинальное видение проблем, противоречий, перспектив совершенствования организации корпоративного менеджмента в коммерческом банке.

Практическая значимость полученных результатов и область их применения.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования полученных выводов, предложений и рекомендаций для формирования эффективной системы и практики корпоративного менеджмента в банках с целью повышения эффективности их деятельности.

Результаты диссертационного исследования могут применяться как в преподавании учебных курсов в ВУЗах по дисциплинам «Банковское дело», «Банковский менеджмент», «Риск-менеджмент в банках», «Стратегический менеджмент», так и при разработке внутрибанковских методических материалов.

ГЛАВА I. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

1.1. Сущность и значение корпоративного менеджмента в деятельности современных банков

Большое количество разнообразных работ по теме корпоративного менеджмента вообще и в банках – в частности, показывает, что единогласно принятого определения корпоративного менеджмента не существует. Есть много определений корпоративного менеджмента в коммерческих банках. Такое множество различных точек зрения в академической литературе затрудняет выработку единого всеобъемлющего определения корпоративного менеджмента. Одни считают, что корпоративный менеджмент – это общий термин, включающий в себя конкретные вопросы сложного взаимодействия между внутренними и внешними участниками (высшее руководство, акционеры, советы директоров, другие заинтересованные стороны корпорации и т. д.) корпоративной среды. В Оксфордском карманном словаре современного английского языка термин «менеджмент» определяется как «действие или способ управления», в архаичном смысле он объясняется как «власть», «контроль». Следовательно, конкретный термин «корпоративный менеджмент» относится к способу, которым компании управляются и контролируются.

Выделяют различные точки зрения для анализа практика корпоративного менеджмента:

- a) корпоративное управление можно понять на уровне совета директоров;
- b) на уровне так называемой «треноги корпоративного управления», состоящей из акционеров, директоров и менеджмента;
- c) с точки зрения непосредственных заинтересованных сторон компании – сотрудников, поставщиков и клиентов;
- d) с точки зрения косвенных заинтересованных сторон компании – правительства, окружающей среды и общества в целом;

е) с всеобъемлющей глобальной точки зрения, которая учитывает экономические и правовые системы, помимо культуры, ценностей и норм, в которые встроена организация. (Van den Berghe L., Carchon S. W., 2002).

В то же время, отмечается, что большинство исследований, посвященных корпоративному управлению, имеют довольно узкую направленность и проводятся исключительно на одном из этих уровней. (Turlea E., Mocanu M., Radu C., 2010).

В целом под этим понятием понимается процесс управления уставной деятельностью банка. Банковский менеджмент характеризуется специфическим объектом управления – финансовыми отношениями, связанными с банковской деятельностью, и другими отношениями, также связанными с выполнением функций управления в банковской сфере.

Работа с самыми различными источниками, показывает, что банки критически важны для расширения производства и торговли, корпоративного управления компаниями нефинансового сектора и распределения капитала. Когда банки эффективно мобилизуют и распределяют средства, это снижает стоимость капитала для компаний, способствует накоплению капитала и стимулирует рост производительности. Таким образом, то, как функционируют банки, имеет определяющее влияние как для деятельности компаний и отраслей, так и в целом благосостояния общества. (Levine R., 2004).

Учитывая важность банков, управление самими банками приобретает центральное значение. Надежные механизмы корпоративного менеджмента позволяют банковским менеджерам с большей эффективностью распределять капитал и осуществлять эффективное корпоративное управление в отношении компаний, которых они финансируют. Напротив, если менеджеры банков обладают огромной свободой действий, чтобы действовать в своих интересах, а не в интересах акционеров и держателей долга, тогда у банков, соответственно, будет меньше шансов эффективно распределять сбережения общества и осуществлять надежное управление компаниями. Банковские кризисы наглядно

демонстрируют огромные последствия плохого управления банками. Банковские кризисы наносят ущерб экономике, дестабилизируют правительственное управление и усиливают бедность. Когда инсайдеры банка используют банк в своих собственных целях, это может увеличить вероятность банкротства банка и тем самым ограничить корпоративные финансы и экономическое развитие.

Хотя банки важны, само по себе это не является основанием для отдельного анализа управления банками. Также как и у любой другой компании, у банков есть акционеры, держатели долгов, советы директоров, конкуренты и т. д. Так что можно подумать, что корпоративный менеджмент в банках – то же, что и в любой компании нефинансового сектора. Например, автомобильной или парфюмерной компании. Однако у банков есть две взаимосвязанные характеристики, которые побуждают к отдельному анализу корпоративного управления в банках.

Во-первых, банки обычно более непрозрачны, чем компании нефинансового сектора. Хотя информационная асимметрия поражает все сектора, однако исследователи и эксперты утверждают, что эта информационная асимметрия больше у банков. (Furfine С. Н., 2001). В банковской сфере качество ссуд может быть скрыто в течение длительного времени. Более того, банки могут изменять структуру рисков своих активов быстрее, чем большинство нефинансовых компаний. Банки могут легко скрывать проблемы, предоставляя ссуды клиентам, которые не могут обслуживать предыдущие долговые обязательства. Более серьезные трудности с получением информации о поведении банков и мониторингом текущей их деятельности препятствуют использованию традиционных механизмов корпоративного управления. Это проявляется, в частности, в том, что, как отмечается, аналитики по облигациям больше расходятся во мнениях по поводу банковских облигаций, а не облигаций компаний нефинансового сектора. (Morgan D. P., 2002).

Во-вторых, банки часто очень сильно регулируются. Из-за важности банков

в экономике, из-за недостаточной прозрачности банковской деятельности и их активов, а также из-за того, что банки являются готовым источником налоговых поступлений, правительства применяют сложный набор правил для банков. В крайнем случае, правительства становятся владельцами банков. В конце 1990-х годов 40% населения мира проживало в странах, где большая часть банковских активов находилась в контролируемых государством банках. (World Bank, 2001). Когда государство является владельцем, это меняет характер управления банками. Широкое распространение государственного регулирования и владение банками требует независимого обсуждения управления банками.

В современном капиталистическом обществе регулируются все составные экономики. Тем не менее, даже в тех странах, в которых масштабы и степень регулирования экономики относительно малы, в отношении банковского сектора применяют широкие и подробные регулятивные нормы и правила. Активное развитие международных стандартов по линии таких институтов, как Банк Международных Расчетов (БМР), Международный Валютный Фонд (МВФ) и Всемирный банк (ВБ) требует и делает обязательным активное участие государства в банковском секторе. Однако, разрабатываемые центральными властями в самих конкретных странах на основе рекомендаций международных институтов нормативные акты часто отрицательно влияют на поведение банков и мешают стандартным процессам корпоративного управления.

Основная цель руководства банка – выстроить органичную и оптимальную систему взаимодействия элементов банковского механизма с целью получения прибыли. Успешная оптимизация соотношения «доходность-риск» в кредитных операциях банка во многом определяется использованием эффективных методов управления банком. Способность идти на разумный риск – один из элементов культуры предпринимательства в целом и банковской культуры в частности. Надежность управления банком определяется следующими характеристиками:

- управленческий опыт в области стратегического анализа, планирования,

разработки политики и функций управления;

- качество планировки;
- управление рисками (кредитный, процентный и валютный риски);
- управление ликвидностью;
- управление человеческими ресурсами;
- создание систем контроля: аудит и внутренний аудит, мониторинг рентабельности и ликвидности рисков;
- единая система информационных технологий: комплексная автоматизация документооборота, бухгалтерский учет, текущий анализ и контроль, стратегическое планирование.

Все вышеперечисленные условия проявляются при реализации управления банком и его составляющими.

Следует иметь в виду, что не существует единой модели корпоративного менеджмента, в равной степени применимой ко всем банкам. Есть банки частные, кооперативные и государственные; местные (локальные), общенациональные и глобальные; универсальные и инвестиционные и т.д. Цели у них разные, следовательно, системы надзора также будут различаться, хотя приоритеты остаются прежними. Таким образом, в банковском секторе корпоративный менеджмент – это способ ведения бизнеса конкретного банка со стороны его менеджмента во главе с правлением (советом директоров), влияющий на то, как они: (BCBS, 2006, February)

- определяют цели и задачи;
- руководят текущей деятельностью банка;
- выполняют обязательства по подотчетности перед акционерами и учитывают интересы заинтересованных сторон;
- применяют требование безопасной работы, обеспечения хорошего финансового положения и соблюдения нормативных требований;

- защищают интересы вкладчиков (и других клиентов и кредиторов).

Недостатки в управлении крупными финансовыми группами указывают на то, что они могут вызывать, пусть и косвенно, системные риски. Регулирующие органы и органы финансового надзора принимают меры для обеспечения стабильности отдельного банка. В случае системно значимых банков это может привести к достижению общей стабильности банковского сектора. В этой связи, основными вопросами корпоративного менеджмента, имеющими системное влияние на каждый банк в отдельности и весь банковский сектор, являются:

- вопрос аудиторов и рейтинговых агентств;
- корпоративные ценности и кодексы поведения банков;
- управление рисками и внутреннее управление банков;
- правила бухгалтерского учета (и оценки). (Wymeersch, 2008, October).

Известен также некоторый скептицизм относительно эффективности подхода «соблюдай или объясняй» к корпоративному менеджменту в банках. Однако проведенный в различных странах развитого капитализма анализ показывает, что в подавляющем большинстве случаев объяснения причин отказа от применения тех или иных правил либо вовсе не представляются, либо представленные разъяснения сделаны с использованием информации низкого качества. Из этого финансово-банковскими экспертами делается вывод о необходимости механизмов поддержки, используемых регулирующими органами, и необходимости отслеживания компаниями заявлений регулирующих органов, с тем, чтобы своевременно принимались банками надлежащие меры в случае отсутствия или недостаточного объяснения. (Seidl D., Sanderson P., Roberts J., 2012).

Как указала Европейская комиссия, подход «соблюдай или объясняй» работал бы гораздо эффективнее, если бы конкретные контролирующие органы (например, регулирующие органы по ценным бумагам, фондовые биржи или другие органы) имели право проверять, имеется ли доступная, широкая

информация с соответствующей содержательной ценностью. Однако Европейской комиссией подчеркивается и то, что регулирующие органы не должны вмешиваться в содержание раскрываемой информации или оценивать решения, принятые компанией, в том числе и конкретным банком, ибо это всегда должно оставаться задачей рынка. (ЕС, 2011, April 5).

Практически непрекращающиеся усилия научного и экспертного сообщества всего мира по выявлению и исследованию практики корпоративного менеджмента в современных банках позволяет выделить ряд главных причин неудач корпоративного менеджмента в банках.

Известно, что доверие общества к отдельному банку и всей банковской системе необходимо для надлежащего функционирования финансовой системы и экономики. Эффективная практика корпоративного менеджмента имеет фундаментальное значение для завоевания и поддержания этого доверия. (BCBS 2006, February). Как показывают многократные исследования «барометра доверия» Эдельмана, банки и финансовые услуги нередко являются наименее надежными отраслевыми секторами. (Edelman, 2012, January 19).

Доверие является основной предпосылкой для надлежащего функционирования банков, поэтому любые реформы, а тем более фундаментальные реформы, должны способствовать восстановлению и укреплению доверия общества. Это, в свою очередь, делает обязательным предварительный глубокий анализ причин той конкретной кризисной ситуации, которая обусловила необходимость реформы. Глобальный финансовый кризис 2007-2009 гг. наглядно показал, что хотя правила надлежащего ведения банковской деятельности существуют и реализуются, однако именно недостатки в корпоративном управлении стали главной причиной кризиса, который, как известно, возник как локальный, потом стал национальным, а после и глобальным. Исследования показывают, что управление финансовыми компаниями в целом не хуже, чем в нефинансовых компаниях. (Adams R., 2009, April). Однако учеными и практиками все же ставится

вопрос: были ли правила корпоративного менеджмента в банках неадекватными или же их плохо реализовали?

Анализ причин глобального финансового кризиса 2007-2009 гг. позволяет выявить несколько вопросов, требующих реструктуризации и усиления стандартов. Эти вопросы касаются: (Kirkpatrick G., 2009, September)

- роли, задач и обязанностей совета директоров, а также его численности и персонального состава, а также функционирования этого органа и оценка его работы;
- контроля подверженности банковскому риску;
- оценки руководящего состава и его оплаты;
- прозрачности наблюдательного совета банка, позволяющей оценивать его деятельность как на институциональном, так и на частном уровнях;
- структуры собственности банков и роли институциональных инвесторов.

Чтобы избежать аналогичного кризиса в будущем, регуляторы финансовых рынков намерены ввести стандарты, которые сумели бы защитить банковский сектор от проблем по этим направлениям.

1.2. Принципы и модели корпоративного менеджмента в коммерческих банках

Принципы корпоративного менеджмента в коммерческих банках в различных источниках, различными авторами даются в разном составе и разной трактовке. Но все они сводятся к рекомендациям международных финансовых институтов, в первую очередь БМР (Базельский комитет по банковскому надзору – БКНБ) и Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). В свою очередь, эти принципы исходят из принципов самой банковской деятельности и призваны укреплять их незыблемость и в то же время укреплять творческие начала при их реализации в ходе повседневного банкинга.

А. Принцип ликвидности

Коммерческий банк предлагает два типа вкладов:

- а) депозиты до востребования, которые банк должен погашать по первому требованию клиентов;
- б) накопительские (срочные и сберегательные вклады), которые банк должен выплатить по истечении определенного срока

Кроме того, ежедневно клиенты снимают средства со счетов и зачисляют на счета наличные. Следовательно, все коммерческие банки должны держать на хранении определенную сумму наличных денег, чтобы удовлетворить потребности клиентов в наличных деньгах. Таким образом, выплата хранящихся в банке денег по требованию банковских клиентов – их владельцев называется ликвидностью в банковском смысле.

В. Принцип прибыльности

Любое коммерческое предприятие в первую очередь стремится извлекать прибыль. Коммерческий банк – такое же коммерческое предприятие, что и другие. Следовательно, основная цель коммерческого банка – получение прибыли. Для получения прибыли коммерческий банк должен осуществлять активные операции.

С. Принцип платежеспособности

Коммерческие банки должны быть финансово стабильными. Кроме того, им необходимо поддерживать определенный необходимый капитал для ведения бизнеса. Платежеспособность означает финансовую возможность или достаточность капитала. Чтобы оставаться на конкурентном рынке, коммерческие банки должны иметь достаточный капитал. Если средств недостаточно, банк не сможет вести свой бизнес. Основным источником средств коммерческого банка являются деньги, депонированные вкладчиками через различные типы счетов.

Вкладчики хранят наличные деньги в банке, особенно в целях безопасности. Так что коммерческие банки должны обеспечивать сохранность

депонированных средств.

Д. Принцип безопасности

Коммерческий банк принимает депозиты от своих клиентов, а затем инвестирует их. Однако, поскольку он вкладывает деньги инвестора, он в первую очередь заботится о безопасности денег.

Е. Принцип собирания сбережений и накоплений

Это один из важнейших принципов, напрямую отражающий сущность банков как финансовых посредников. Коммерческие банки ищут у своих клиентов любые свободные денежные средства с тем, чтобы их мобилизовать и аккумулировать. Фактически, перед всем персоналом того или иного банка поставлена перманентная цель – собрать как можно больше сбережений и накоплений. Коммерческий банк инвестирует эти сбережения для получения прибыли. Тем самым, чем больше сбережений, тем больше инвестиций и больше прибыли.

Ф. Принцип кредитной и инвестиционной политики

Коммерческий банк в основном зарабатывает деньги за счет кредитной и инвестиционной деятельности. Основным источником прибыли банка является предоставление ссуд любому физическому или юридическому лицу. Это также гарантирует, что деньги инвестора будут вложены в жизнеспособные проекты. Следовательно, для получения хорошей прибыли банкам необходимы здоровые кредиты и инвестиционная политика. Инвестиции – это прибыльный и надежный источник дохода для банков. В индустриальных странах коммерческие банки инвестируют главным образом в бизнес и инвестиционный сектор.

Г. Принцип экономии

Чтобы добиться поставленных целей, коммерческие банки должны эффективно вести свой бизнес, для чего он должен стремиться избегать лишних расходов. Поэтому они обязаны управлять своими функциями в рамках установленного бюджета и увеличивать свою прибыль. На конкурентном рынке

нет альтернативы эффективному управлению, в том числе и на основе принципа экономии. Поэтому коммерческие банки должны обучать своих сотрудников повышать эффективность управления.

Н. Принцип оказания услуг

Коммерческие банки обычно ориентированы на оказание услуг. Хорошо известно, что хорошее обслуживание обеспечивает лучшую репутацию и, следовательно, прибыль. Каждый коммерческий банк обязан обеспечить своим клиентам лучший сервис. Успех банка зависит от услуг, предоставляемых банком. Клиент выбирает те банки, которые предоставляют более качественные услуги.

И. Принцип секретности

Как правило, клиенты хотят хранить в секрете свои ценные активы и деньги. Таким образом, банки должны хранить в секрете счета своих клиентов. И банки обеспечивают секретность счетов своих клиентов. Доступ к счетам клиентуры может быть предоставлен только легитимным лицам. Если коммерческий банк не соблюдает секретность, клиент будет недоволен, что негативно отразится на репутации банка.

Ж. Принцип модернизации

Чтобы идти в ногу с мировыми достижениями науки, техники и технологий, коммерческие банки внедряют современные технические услуги, такие как онлайн-банкинг, мобильный банкинг и т. д. Без этого невозможна модернизация банковской деятельности.

К. Принцип специализации

Современная эпоха – это не только время практически непрерывной модернизации. Это еще и эпоха специализации и даже сверхспециализации. Современные коммерческие банки делят все свои функции на более мелкие составляющие и размещают своих сотрудников в соответствии с их эффективностью.

Л. Принцип расположения

Коммерческие банки должны располагать свои филиалы в коммерческой зоне, где доступно много клиентов. Обычно банки так и поступают – выбирают место, где, по их мнению, можно найти много клиентов. Место должно быть безопасным для клиентов, и должна существовать простая система связи.

М. Принцип взаимоотношений

Все коммерческие банки стараются поддерживать хорошие отношения как со своими существующими, так и с потенциальными клиентами.

Н. Принцип публичности

Любой успешный бизнес нуждается в хорошей огласке. Поэтому наиболее успешные компании размещают рекламу, чтобы привлечь внимание большего числа клиентов. Следовательно, коммерческие банки следуют принципам гласности.

Подход каждого банка к реализации этих принципов всегда специфичен. В ходе исторической эволюции подходов к организации и ведению банковского бизнеса в конкретной культурной среде выработались несколько моделей корпоративного менеджмента в банках.

В мировой практике из-за различий в структуре корпоративного управления разные страны следуют разным моделям корпоративного менеджмента в финансовых институтах, в том числе коммерческих банках. Все модели корпоративного управления различаются по своей природе из-за своих национальных, социально-экономических, культурных и религиозных взглядов. Конечная проблема структуры корпоративного управления связана с традициями и практиками, которые в основном отличаются механизмом контроля собственности и процессом принятия управленческих решений. Кодексы, правила и положения корпоративного управления были реструктурированы с целью управления финансовыми институтами, в том числе банками и контроля за ними после многочисленных скандалов с корпоративным управлением в отношении

банковских операций.

Выделяют шесть различных моделей корпоративного менеджмента, а именно: англосаксонскую, германскую, японскую, латинскую, конфуцианскую и исламскую модели.

В европейских и некоторых других странах следуют европейской модели корпоративного управления. Ряд стран, например Франция, Китай и Индия, имеют свои собственные модели корпоративного управления. Каждая страна имеет свою конкретную модель корпоративного менеджмента, но своими основами они уходят либо в модель акционеров (англосаксонская модель), либо в модель заинтересованных сторон (континентальная европейская модель) либо в гибридную модель.

Европейская модель корпоративного управления сформирована с точки зрения заинтересованных сторон. Данная теория исходит из того, что все заинтересованные стороны обладают присущей им ценностью личного интереса, но один интерес не влияет на другие. В качестве основополагающего принципа теория заинтересованных сторон отвергает предложения модели ценности акционера и расширяет сферу корпоративного управления, устанавливая права заинтересованных сторон на участие в решениях по корпоративному управлению, где менеджеры обязаны защищать интересы всех. Цели заинтересованных сторон состоят в том, чтобы улучшить интересы всех заинтересованных сторон – в большей степени, чем акционеров. Заинтересованные стороны – это составляющие группы, обладающие правами корпорации, или лицо, которое прямо или косвенно вносит вклад в корпорацию. Кроме того, заинтересованные стороны классифицируются на:

- a) акционеров, внутренние заинтересованные стороны (такие как сотрудники и профсоюзы);
- b) операционные партнеры (клиенты, поставщики, кредиторы и подрядчики);
- c) социальное сообщество (государственные органы, профсоюзы,

неправительственные учреждения и гражданское общество).

Европейская модель корпоративного управления построена на двухуровневой системе, включающей правление, изолированное от исполнительных директоров, и наблюдательный совет, состоящий из сторонних директоров. В этой модели правление выбирается из сотрудников, а наблюдательный совет состоит из акционеров, членов профсоюзов и законодательных органов рабочего совета. (Dignam A., Galanis M., 2009). Правление имеет консолидированный подход к осуществлению хозяйственной деятельности компании с учетом прав и интересов всех заинтересованных сторон, а не акционеров, в то время как правление контролируется наблюдательным советом. (Schilling F., 2001; Hasan Z., 2011). Европейская модель защищает права заинтересованных сторон, но с точки зрения прав акционеров европейская модель ничего не говорит и четко не обсуждает конфликты агентов. Европейская модель подвергалась критике за то, что она не могла эффективно обсуждать агентские проблемы.

Англосаксонская модель корпоративного управления зародилась в Соединенных Штатах Америки (США) и Великобритании на основе теории акционеров и широко практикуется во всем мире, особенно в странах Содружества. Эта модель также известна под разными названиями, такими как модель акционеров, американская модель, рыночно-ориентированная модель, модель на основе капитала, модель принципала-агента, модель аутсайдера, финансовая модель.

Теория акционеров утверждает, что обязанность менеджеров заключается в максимальном увеличении активов акционеров, поскольку они являются собственниками и несут максимальный риск компании. (Nwanji T.I., Howell K., 2007). Обязанность совета директоров как представителя акционеров заключается в защите интересов последних. Более того, члены правления нанимаются и увольняются акционерами на общем собрании. Эта модель характеризуется независимыми отношениями между корпорацией (правлением) и инвесторами

(акционерами).

В практике США и Великобритании англосаксонская модель в отношении роли CEO (Chief Executive Officer) – главного исполнительного директора (высшая управляющая должность в компании) не совпадают, потому что двойная природа генерального директора запрещена в Великобритании, в то время как она разрешена и практикуется в США. Эти разнообразные структуры и практики определяют различия между властью и способностью менеджера регулировать и извлекать ресурсы. Кроме того, в англосаксонской модели в большинстве случаев делается упор на меньшее количество лиц и акционеров, профсоюзы имеют относительно меньшее влияние, а количество споров увеличивается.

В настоящее время мировая практика корпоративного управления движется в сторону англосаксонской модели. В то же время, эта модель на практике имеет свои ограничения, например, в вопросе выбора генеральных директоров и его ролей. В этой модели большое влияние имеют институциональные акционеры, а не общие акционеры, и приоритет отдается интересам акционеров, а не общим интересам всех заинтересованных сторон.

Японская модель структуры корпоративного управления широко известна как модель, руководимая банком или основанная на банках. Банки оказывают чрезмерное влияние на процедуру принятия управленческих решений в японской структуре корпоративного управления. (Allen F., Zhao M. 2007). Эта модель не только отражает точку зрения акционера, но и является дополнительным важным компонентом жесткого государственного регулирования и вмешательства. (Okumura A., 2004). В японских компаниях, как правило, в систему входят две группы: корпоративные акционеры, признанные рыночными инвесторами, и акционеры банков, известные как стабильные инвестор. Эта структура влияет на цели корпоративного управления, потому что она максимизирует прибыль для корпоративных акционеров, а также защищает права акционеров банка, защищая

качество его ссудного портфеля. (Yoshikawa T., Phan P. H., 2005). В этой структуре правление представляет собой офис директоров-представителей и офис аудиторов.

Структура корпоративного управления в Японии классифицируется по:

- высокому уровню владения акциями, который связан с банками и компаниями;
- банковской процедуре, основанной на прочных, долгосрочных отношениях между банком и компанией;
- структуре государственной и промышленной политики, планируемой для поддержки и усиления «Кэйрэцу» (промышленных групп, связанных торговыми отношениями, дополнительно к перекрестному владению долговыми и собственными долями). (Ewmi P.F., 2005).

В японской системе совет директоров (правление) формируется в большей или меньшей степени из инсайдеров и сравнительно низкого участия внешних акционеров (в некоторых компаниях они вообще отсутствуют), что вызвано и затруднено сложными процессами проведения голосования акционеров. Тем не менее, инсайдеры и их партнеры являются ключевыми акционерами большинства японских компаний и играют важную роль, как в отдельных компаниях, так и в структуре в целом. Хотя процент иностранного владения японскими акциями невелик, он играет важную роль с точки зрения формирования структуры корпоративного управления, более приемлемой для внешних акционеров. В этой модели общие акционеры имеют меньшее значение, в то время как институциональные акционеры контролируют корпорации, а менеджмент не является независимым в выполнении своей работы. Максимизация прибыли – главный девиз этой модели без упора на защиту прав всех заинтересованных сторон.

Структура германской практики корпоративного управления в автономной экономической системе такова, что выгоду получают как акционеры, так и

заинтересованные стороны. Структура состоит из наблюдательного совета и правления. В этой системе банки считаются основным источником финансирования.

Модель корпоративного управления в Германии значительно отличается от англосаксонской, европейской и японской моделей, хотя некоторые компоненты очень похожи на японскую модель. В немецких компаниях долгосрочные доли принадлежат банкам, и, как и в Японии, представители банков выбираются советами директоров. (Ewmi P.F., 2005).

Однако в отличие от Японии представительство является постоянным, где законодательные органы банков выбирались корпоративным советом только в период денежного кризиса. Германская модель корпоративного управления отличается от других моделей из-за своих трех уникальных компонентов, две из которых относятся к формированию совета директоров, а одна – к правам акционеров.

Во-первых, германская модель рекомендует двухуровневые советы директоров с самостоятельными членами, в которых наблюдательный совет представляет собой комбинацию представителей трудящихся или работников и представителей акционеров. Правление полностью состоит из инсайдеров, таких как руководители компаний. Эти два совета полностью разделены, один и тот же человек может одновременно работать в правлении и наблюдательном совете корпорации.

Во-вторых, размер наблюдательного совета устанавливается законом, и акционеры не могут изменять его размер.

В-третьих, ограничения количества голосов являются законными, и они ограничивают акционера голосованием определенной части всего акционерного капитала фирмы, независимо от положения в этом капитале. (Ewmi P.F., 2005).

1.3. Особенности корпоративного менеджмента в коммерческих банках

Надлежащее корпоративное управление в банках имеет огромное значение для самих банков, а также для органов банковского надзора. Повсеместно в мире, после последнего глобального кризиса 2007-2009 гг. банковские и небанковские финансовые институты начали публично подчеркивать, что надлежащее корпоративное управление является жизненно важной задачей для них, и принимать индивидуальные кодексы корпоративного управления.

Из предыдущих параграфов можно прийти к тому обобщению, что современные коммерческие банки:

- представляют собой основной источник внешнего финансирования для большинства предприятий;
- имеют возможность контролировать менеджмент и деятельность компаний-клиентов;
- играют важную роль в размещении капитала;
- создают ликвидность и тем самым влияют на денежную массу и, следовательно, на стабильность цен;
- имеют решающее значение для платежной системы;
- сталкиваются с более высоким риском мошенничества, чем у небанковских организаций;
- имеют высокую долю заемных средств;
- имеют высокую концентрацию долевой собственности;
- по сравнению с компаниями в других отраслях обычно более непрозрачны и сложны;
- из-за непрозрачности и сложности операций демонстрируют большие информационные асимметрии;
- сталкиваются с расхождением в предпочтениях и интересах акционеров

банков и менеджеров в отношении риска;

- имеют интересы, которые иногда отличаются от интересов инвестора / вкладчика;
- склонны к нестабильности;
- подвержены влиянию глобализации;
- жестко регулируются и в целом играют ключевую роль в экономике страны.

Эти характеристики банков оказывают серьезное влияние на их корпоративный менеджмент, который приобретает от этого определенные особенности, которых нет в других отраслях. Специфика банков и их влияние на корпоративное управление вызвали и вызывают интерес многих исследователей. Большинство из них строится на эмпирическом подходе и в них подчеркивается уникальность банковского сектора. (Leeladhar V., 2004; Levine R., 2004; Macey J., O'Hara M., 2003).

Также исследуются взаимосвязи между:

- корпоративным управлением банков и их результатами; (Aboagye A., Otiaku J., 2010)
- процессом финансовой отчетности банков и их корпоративным управлением; (Abraham A., Deo H., Irvine H., 2008)
- неэффективностью корпоративного управления и финансовым кризисом в банковском секторе. (Miranda X., 2006)

Поскольку корпоративное управление включает в себя идею подотчетности всем прямым и косвенным заинтересованным сторонам, особое значение имеет теория агентских отношений и теория заинтересованных сторон. Агентские отношения – это контракт, по которому одно или несколько лиц (принципал / принципалы) поручают другому лицу (агенту) оказывать услуги от их имени. Такие отношения возникают между владельцами экономических ресурсов (принципалы) и менеджерами, отвечающими за использование и контроль этих ресурсов (агенты). Согласно же теории заинтересованных сторон, предприятия

несут ответственность перед всеми, кто заинтересован в их деятельности. (Kakabadse N., Rozuel C., 2006). Чтобы иметь право влиять на деятельность компании требуются не агентские отношения, а способность влиять на корпорацию или быть затронутым ею. (Handley-Schachler M., Juleff L., Paton C., 2007).

У банков также есть заинтересованные стороны, на которые оказывает влияние деятельность банка, без каких-либо правовых отношений в их случае. С общей точки зрения, банки можно рассматривать как аналог любых фирм с широким кругом заинтересованных сторон, включая акционеров, кредиторов, менеджеров сотрудников, местные сообщества, поставщиков, клиентов, персонал, а также другие категории, прямо заинтересованные в компании. (Macey J., O'Hara M., 2003). В конкретном случае банков существует следующие группы заинтересованных сторон (рисунок.1):

Рисунок 1: Группы заинтересованных сторон корпоративного менеджмента в банках

Системные заинтересованные стороны	Институциональные заинтересованные стороны	Заинтересованные стороны потребителей
<ul style="list-style-type: none"> • правовые и регулирующие органы • органы банковского надзора 	<ul style="list-style-type: none"> • акционеры • совет директоров, исполнительное руководство • комитет по аудиту / внутренний аудит • внешние аудиторы 	<ul style="list-style-type: none"> • внешние заинтересованные стороны / общественность

Источник: составлено автором по (Van Greuning H., Brajovic Bratanovic S. “Analyzing banking risk: a framework for assessing corporate governance and financial risk”. World Bank Training Series, 2009)

Отмечается также и то, что заинтересованными сторонами являются те, кто не имеет текущих договорных отношений с банком, но может попытаться вступить в такие отношения в будущем. Например, компании и частные лица, которые подают заявки на финансирование и на которых могут повлиять

решения о принятии или отклонении заявок или о повышении или понижении процентных ставок. (Handley-Schachler M., Juleff L., Paton C., 2007).

Кроме всего этого, значительный интерес к банковской деятельности проявляют правительства. Если с одной стороны это объясняется значительностью той роли, которую банки играют в экономике, а также недостаточностью прозрачности деятельности банков и их активов, то с другой стороны – тем, что банки являются источником бюджетных доходов. (Levine R., 2004). Этим и объясняется введение многочисленных правил для банков.

Заинтересованные стороны рассматриваются и как источник рыночной дисциплины в банковской сфере. (Hamalainen P., 2004). С позиции данного критерия выделяют три категории.

Во-первых, вкладчики банка, ибо банковские депозиты являются перво-степенным источником средств для банков. Самое опасное, что может произойти с банками – это массовое изъятие вкладчиками денег из банков. Это говорит о том, что вкладчики не только чувствительны к изменениям банковского риска, но и обладают силой, на которую могут повлиять государственные гарантии. Вот почему массовое изъятие вкладчиками денег из банков для регулирующих органов – одна из основных проблем.

Во-вторых, держатели акций банка – акционеры, которые потому особенно чувствительны к банковскому риску, что банкротство банка в первую очередь влияет на его акции.

В-третьих, держатели разных форм банковского долга. Как правило, убытки держателей долга ограничены размером их инвестиций, но положительная прибыль, связанная с держателями долга, отсутствует в случае держателей долга.

Как правило, убытки держателей долга ограничены размером их инвестиций, но той сверхприбыли, которую могут получить акционеры, держатели долга банка лишены.

Корпоративный менеджмент в банках значительно отличается от общего

корпоративного управления. Для банков сфера корпоративного менеджмента выходит за рамки акционеров (управление капиталом) и включает держателей долга (управление долгом). С точки зрения банковского надзора управление долгом является основной проблемой корпоративного менеджмента. Управление акционерным капиталом и долгом сталкиваются с частично параллельными, а частично расходящимися интересами руководства, акционеров, держателей долга и надзорных органов. Сбои в корпоративном менеджменте в банках способствуют финансовому кризису. Так было неоднократно. Предпринимаемые в странах мира реформы корпоративного права в меньшей степени подходят для управления банками, более перспективным является усиление требований законодательства о надзоре. Важные предложения включают более четкое разделение функций управления и контроля. Например, в виде:

- двухуровневого совета, как в Швейцарии и Бельгии;
- создания отдельного комитета по рискам при совете директоров или независимого директора по рискам;
- решения проблемы сложной или непрозрачной структуры банка;
- корпоративного менеджмента в рамках группы, как в отдельных компаниях, так и в группе банков.

Соответствующие требования надзорного законодательства необходимы для внутренних процедур банка, в частности, для управления рисками, внутреннего контроля и соответствия, а также внутреннего и внешнего аудита. Пригодность надзорных органов и надлежащие тесты для совета, менеджмента и основных акционеров банков полезны. Квалификация и опыт членов правления банка не менее важны, чем независимость. Но строгие требования банковского регулирования и банковского надзора не должны распространяться на корпоративное управление фирмы.

В чем же еще заключается специфика корпоративного менеджмента в

коммерческих банках?

Несоблюдение банком передовой практики корпоративного менеджмента и отсутствие эффективного управления являются одними из наиболее важных внутренних факторов, которые могут поставить под угрозу платежеспособность банка. Корпоративный менеджмент в банках отличается от стандартной схемы, принятой для компаний нефинансового сектора по следующим позициям:

- банки подпадают под особые правила и надзор со стороны государственных регулятивных органов и тем самым мониторинг деятельности банка является зеркальным. Кроме того, надзор за банками также осуществляют покупатели ценных бумаг, выпущенных банками, и вкладчики (так называемая «рыночная дисциплина», «частный мониторинг»);

- банкротство банка увеличивает социальные издержки, чего не происходит в случае банкротства компаний нефинансового сектора, а это влияет на поведение других банков и регулирующих органов;

- правила и меры социальной защиты существенно меняют поведение владельцев, менеджеров и клиентов банков. Объясняется это тем, что правила могут быть контрпродуктивными, приводя к нежелательному поведению в управлении (повышенному риску), которое подвергает риску благополучие заинтересованных сторон банка (в частности, вкладчиков и владельцев);

- между банком и его клиентами существуют фидуциарные отношения, то есть отношения, строящиеся главным образом на взаимном доверии, которые, в то же время влекут за собой дополнительные отношения и агентские расходы;

- проблема принципала-агента более сложна в банках, в том числе из-за асимметрии информации не только между собственниками и менеджерами, но также между собственниками, заемщиками, вкладчиками, менеджерами и надзорными органами;

- количество сторон, заинтересованных в деятельности коммерческого бан-

ка, усложняет управление им. В частности, вкладчики, акционеры и регулирующие органы обеспокоены надежностью механизмов корпоративного управления. Дополнительный регуляторный аспект делает анализ корпоративного менеджмента непрозрачных банков более сложным, чем в нефинансовых компаниях. (Wilson J.O.S. et al, 2010).

Таким образом, в случае с банками корпоративное управление следует рассматривать как необходимость такого поведения учреждения, которое заставит руководство защищать интересы всех заинтересованных сторон и обеспечить ответственное поведение и отношение. (Tirole J, 2001).

Тем самым, корпоративная справедливость, прозрачность и подотчетность являются основными целями корпоративного менеджмента в банках с учетом корпоративной «демократии», то есть широкого участия заинтересованных сторон. (Basinger R.E. et al., 2005).

Корпоративное управление в банках отличается от корпоративного управления в обычных компаниях еще и потому, что это связано с характером банковского бизнеса, сложностью его организации, уникальностью балансов банков, необходимостью защиты самого слабого участника в цепочке (то есть вкладчиков) и системными рисками, вызванными банкротством банков.

Балансы банков имеют существенно большую внутреннюю непрозрачность. Посторонним лицам сложно оценить качество активов банка и, следовательно, его истинное финансовое положение. Кроме того, банк обслуживает несколько конфликтующих интересов, от акционеров до заемщиков или вкладчиков, и хорошее управление важно для обеспечения баланса этих интересов. Наконец, потенциальные негативные последствия банкротства банков очень разрушительны как для экономики, так и для общества, что ярко продемонстрировал мировой финансовый кризис 2007-2009 годов. По этой причине в настоящее время признается, что корпоративное управление в банках следует рассматривать с конкретными рекомендациями, уделяя больше

внимания «внутреннему управлению», чем защите миноритарных акционеров.

То, как банки финансируют свои операции, означает, что, по сравнению с другими компаниями, их корпоративное управление должно обеспечивать защиту гораздо более широкого круга заинтересованных сторон, особенно вкладчиков, которые обычно не имеют возможности влиять на деловые решения банков. Это требует более глубокого участия правления банка в стратегических вопросах и надзоре за рисками, поскольку оно должно полностью понимать риски, которым подвержен банк, и иметь возможность эффективно их контролировать. Соотношение навыков на уровне правления в целом и опыта его членов во всем развитом мире подробно регулируется и тщательно контролируется органами банковского надзора. Особое внимание уделяется и более подробному руководству функциями внутреннего контроля так называемой «второй и третьей линии защиты», то есть: управлению рисками, комплаенс и внутреннему аудиту, которые во все большей степени становятся обязательными для банков. К банкам также предъявляются более строгие требования по раскрытию информации.

Хорошее корпоративное управление банков особенно важно еще и потому, что банки являются наиболее значительными поставщиками кредитов. Сложности в их деятельности могут подорвать всю экономику. В то же время эта ситуация дает банкам уникальную возможность влиять на методы корпоративного управления своих корпоративных заемщиков, тем самым снижая риски в их собственных операциях и становясь поборниками лучших практик корпоративного управления для всех других компаний.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

2.1. Построение корпоративного менеджмента в банках (страновой анализ)

Правление – это первый уровень надзора за деятельностью банка и его менеджмента. Оно несет полную ответственность за деятельность и результаты банка, за поддержание стабильности и финансовой устойчивости. Полномочия и правила правления определены в законе и уставе банка. Режим работы должен быть указан в регламенте правления. К основным компетенциям совета директоров, составляющим основу деятельности банка, относятся:

- утверждение и контроль стратегических целей банка и его корпоративных ценностей
- надзор за работой правления и определение объема обязательств и ответственности руководства
- установление руководящих принципов для приемлемого уровня риска
- надзор за внедрением системы менеджмента (состоящей, по крайней мере, из системы управления рисками и системы внутреннего контроля)
- оценка адекватности и эффективности системы.

Для выполнения этих задач необходимо должным образом выполнить определенные условия, касающиеся организации совета и его членов. В этом первом выпуске следует особо учесть вопрос о создании и функционировании комитетов совета директоров.

Устоявшаяся мировая практика рекомендует, чтобы Наблюдательный совет корпоративно организованной компании имел как минимум Комитет по аудиту (в его состав должен входить как минимум один независимый член). Крупные европейские банки обычно создают комитеты: по аудиту, вознаграждениям, номинациям, рискам. Относительно реже также: по стратегии, социальной

ответственности, кредиту, посредничеству, качеству, технологиям и т. д. (Ladipo D., Nestor S, Risser D., 2008).

Что касается банков, то в настоящее время постулируется, что они должны формировать комитеты по рискам, поскольку в основном недостаточный надзор в этой области является наиболее заметным недостатком, препятствующим управлению банком. К членам наблюдательного совета банка предъявляется ряд требований.

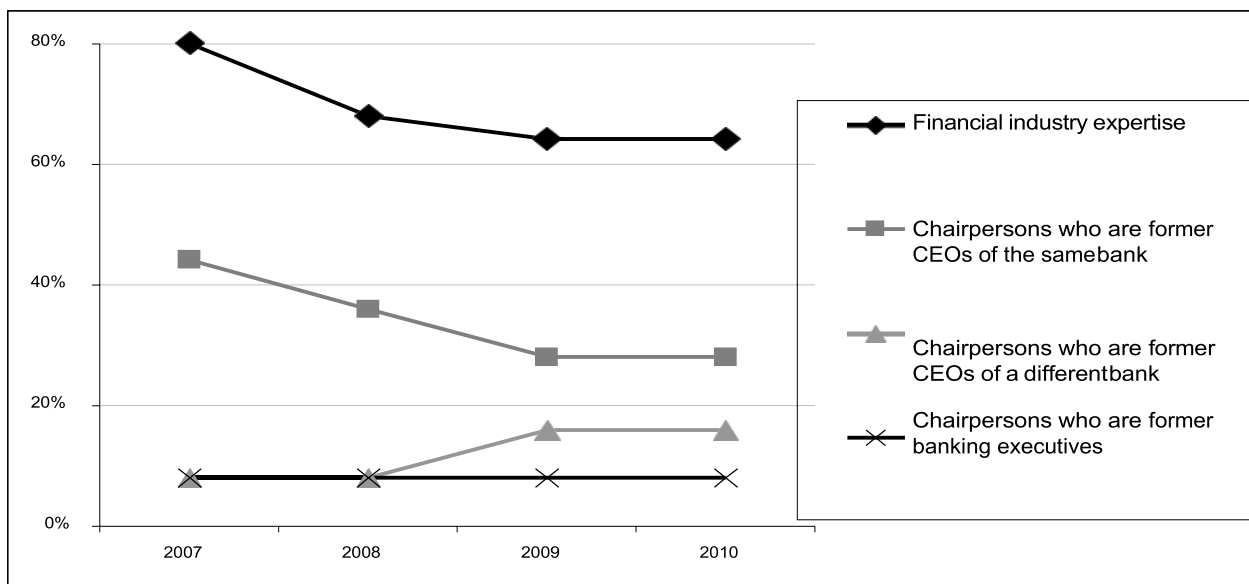
Абсолютным требованием является то, что они обладают высокой квалификацией, четко понимают свою роль в надзоре за банком и способны взвешенно оценивать ситуацию. Это первое правило эффективного корпоративного управления в банках, опубликованное Базельским комитетом по банковскому надзору. (BCBS, 2006, February). Поэтому необходимо обеспечить, чтобы правление банка состояло из лиц с высоким профессионализмом (адекватное направление знаний, навыков, приверженности, опыта), постоянно повышающих свою квалификацию.

Как показано на рисунке 2, процент председателей правления с опытом работы в финансовой сфере в 25 крупнейших европейских банках медленно снижается. В то время как общий показатель доли неисполнительных директоров с опытом работы в финансовой сфере увеличивается, но в среднем составляет намного ниже – около 30%, при этом максимальный процент тоже уменьшается. Это означает, что почти 2/3 председателей правлений банков ранее занимали руководящие должности в банках или других финансовых учреждениях. Экспертов настораживает тот факт, что в некоторых правлениях ни один из неисполнительных директоров не имеет опыта работы в финансовой сфере.

Члены правления должны иметь возможность уделять достаточно времени выполнению своих задач (что не ограничивается участием в заседаниях совета и его комитетов). Важно, чтобы члены правления выполняли свои обязанности

увлеченно, но не рекомендуется принимать участие в текущем (операционном) управлении. (BCBS, 2006, February).

Рисунок 2: Финансовая отраслевая экспертиза председателей правления (25 крупнейших европейских банков)



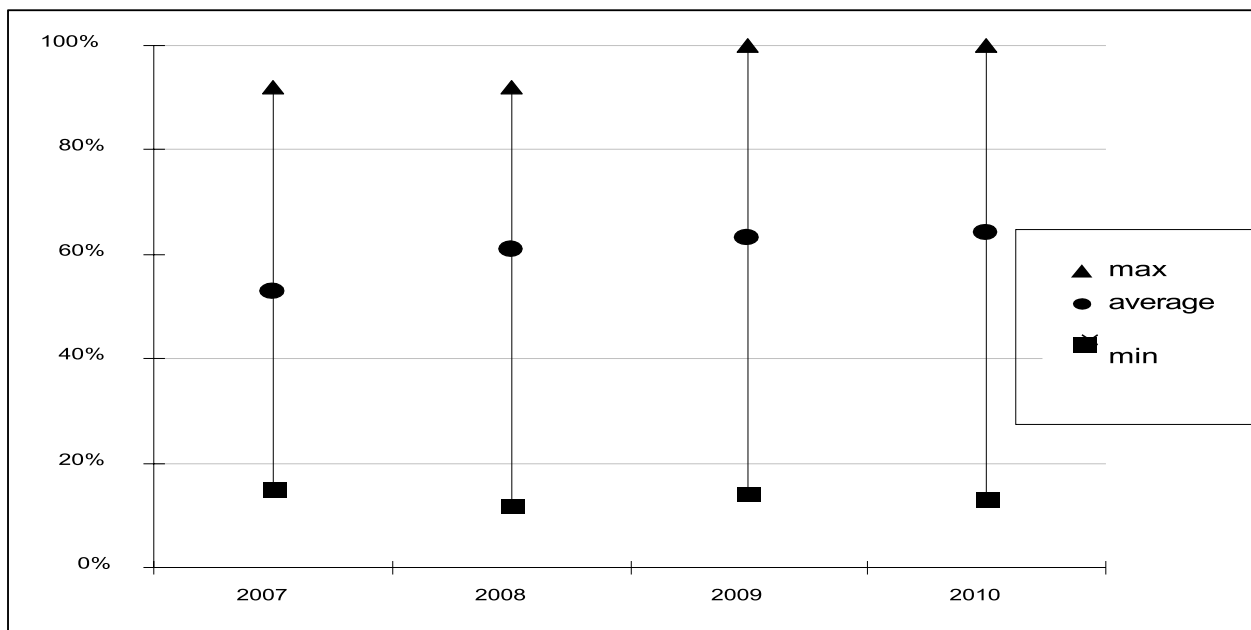
Источник: Ladipo D., Nestor S, Risser D. (2008). “Board profile, structure and practice in large european banks: a comparative corporate governance study”. Nextor Advisors, London

Очень важно проводить строгие формальные оценки правления и его членов, и отчет об оценке должен быть доступен (некоторые кодексы корпоративного управления прямо требуют проведения такой оценки не реже одного раза в год). Это необходимо для обеспечения того, чтобы правление (и его отдельные члены) выполняло свою задачу должным образом, и в его состав входят люди, отличающиеся профессионализмом и отвечающие особым требованиям поднадзорной компании.

Другой вопрос корпоративного управления, имеющий существенное значение, – это членство независимых лиц в совете. Практика развитых стран мира рекомендует, чтобы не менее двух членов наблюдательного совета соответствовали критериям независимости (независимо от общего размера совета). Их участие в правлении призвано объективизировать его работу,

заботиться о правлении в первую очередь о судьбе компании (а не только ее владельцев), а также о балансе между интересами доминирующих акционеров и миноритарных акционеров. Рисунок 3 иллюстрирует тенденции в независимости неисполнительных директоров в крупнейших европейских банках.

Рисунок 3: Доля независимых неисполнительных директоров (25 крупнейших европейских банков)



Источник: Ladipo D., Nestor S, Risser D. (2008). “Board profile, structure and practice in large european banks: a comparative corporate governance study”. Nextor Advisors, London

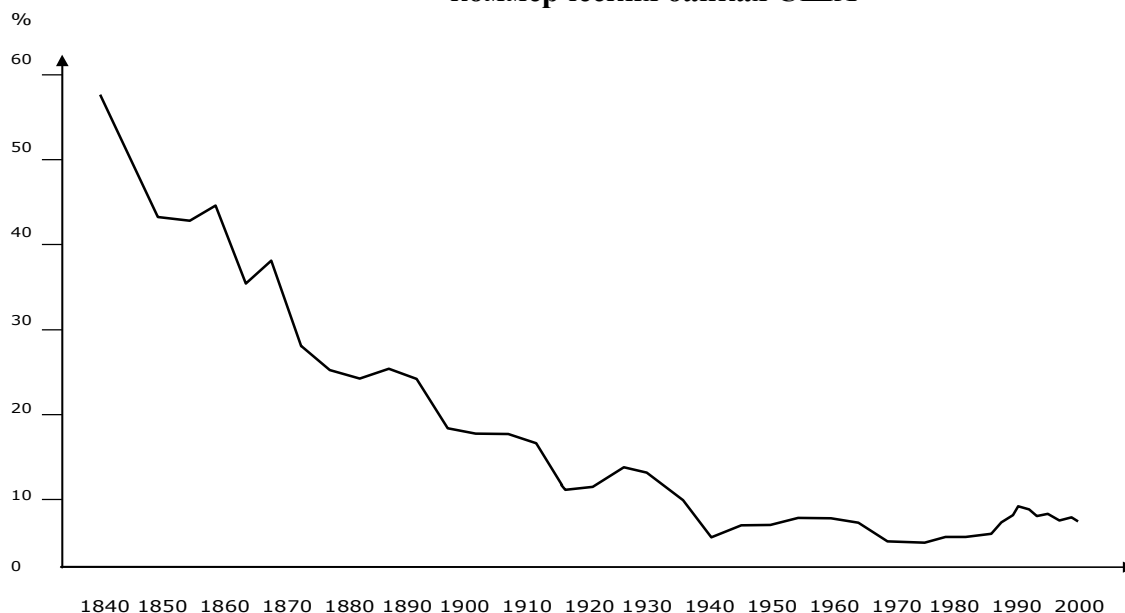
Контроль риска, который несет банк

Риск – неотъемлемая черта деятельности банка, настолько, что можно смело утверждать, что управление банком – это действительно управление рисками. Правильное управление рисками банка обеспечивает его выживание на рынке и финансовый успех. Правила устанавливают стандарты, ограничивающие банковский риск и требующие в капитале адекватного оборудования для покрытия убытков из-за материализации этого риска.

Кроме того, рекомендации и стандарты содержат указания для банков относительно основных этапов процесса управления рисками: идентификации,

измерения, контроля и мониторинга. Особенности развития рынков и финансовых инструментов приводят к тому, что в первую очередь они оказываются не в состоянии учесть все детали и возможности, довольно быстро устаревают и не соответствуют действительности. Банки, движимые стремлением к прибыли, могут легко использовать пробелы в законодательстве и подвергать себя рискам, не неся регуляторных последствий. Однако если банк неадекватно рассчитывает свои потребности в капитале, а надзорные органы не могут своевременно уловить это и дисциплинировать банк, чтобы он предпринял соответствующие действия, это может поставить под угрозу платежеспособность этой организации и привести к ее банкротству.

Рисунок 4: Среднее соотношение собственного капитала к совокупным активам в коммерческих банках США

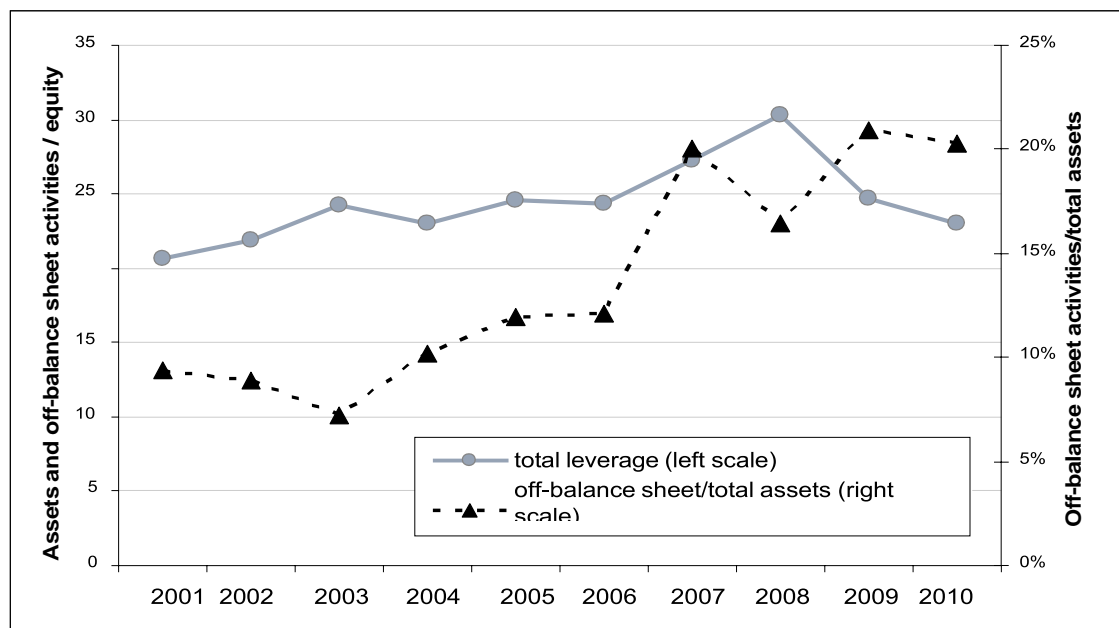


Источник: Marcinkowska M. “Corporate governance in banks: problems and remedies”.
Financial Assets and Investing, 2012, Vol. 3, Issue 2, pp. 47-67.

На рисунке 4 показана тенденция изменения средней доли собственного капитала в активах банков США за последние 160 лет, что указывает на резкое снижение важности собственного капитала в финансировании банка. Учитывая, что наиболее важной функцией капитала в банках является стабилизация и поглощение убытков, это показывает огромный рост риска с годами.

Рисунок 5 на примере 100 крупнейших банков стран ОЭСР показывает увеличение финансового левериджа (отношения забалансовых активов и обязательств к собственному капиталу) и растущее значение забалансовых статей в банках.

Рисунок 5: Средний коэффициент левериджа и соотношение забалансовых и общих активов в 100 крупнейших банках ОЭСР



Источник: Marcinkowska M. “Corporate governance in banks: problems and remedies”. Financial Assets and Investing, 2012, Vol. 3, Issue 2, pp. 47-67.

Обе цифры подтверждают повышенный риск, создаваемый банками.

Другими важными индикаторами, демонстрирующими ту же тенденцию, являются:

- рост соотношения кредитов / депозитов
- увеличение резервов на возможные потери по ссудам / чистые процентные ставки
- ухудшение других коэффициентов, описывающих качество кредитов и масштаб резервов
- рост рисков перед центральными банками и др.

Управление рисками – очень сложный процесс, часто подчеркивается, что это больше искусство, чем наука. Управление рисками в банковской сфере тем более сложно, поскольку оно усиливается эффектом домино (эффект заражения). На стабильность банка влияет положение других участников сектора – снижение доверия к одному из банков часто приводит к снижению доверия ко всем финансовым институтам. Следовательно, обеспечение надлежащей политики, процессов и инфраструктуры управления рисками имеет фундаментальное значение для выживания банка. Эффективное управление рисками основано на хорошем корпоративном управлении и строгом внутреннем контроле. (McDonough W. J., 2002).

Роль наблюдательного совета более важна. В его задачи, среди прочего, входит мониторинг внедрения и адекватности функционирования системы менеджмента (включая управление рисками) и установление стратегических целей (включая приемлемый уровень риска). Это означает:

- а) определение оптимального уровня риска – в контексте принятой стратегии, создаваемых средой банка условий, текущей и прогнозируемой финансовой ситуации, ресурсов банка, включая капитал и навыки, имеющихся планов действий в чрезвычайных ситуациях;
- б) мониторинг текущего риска по отношению к этому уровню. В этой сфере необходимо сотрудничество и использование работы внешних и внутренних аудиторов банка и службы внутреннего контроля.

Чрезмерные риски, принимаемые банками, и использование сложных финансовых инструментов, которые фактически передают риск (а это часто не полностью осознается покупателями этих инструментов), были прямыми причинами банкротства многих банков и распространения финансового кризиса.

Надзорные органы отреагировали предложением об усилении пруденциальных стандартов – была принята система «Базель III», которая ужесточила

определение капитала, ввела антициклические буферы капитала и ввела стандарты ликвидности. (BCBS 2010, December a; BCBS 2010, December b; BCBS 2011, June).

В настоящее время разрабатываются руководящие принципы, направленные на усиление функций управления рисками в банках. Прежде всего, подчеркивается, что установление политики управления рисками (в том числе определение приемлемого уровня риска) является одной из основных обязанностей наблюдательного совета. В банковской среде существует полное согласие относительно действительности этого принципа. Однако на практике оказывается, что, хотя правление на самом деле устанавливает политику и приоритеты для управления рисками, осведомленность о рисках и осведомленность об управлении рисками не получили широкого распространения в банках (что воспринимается как слабое корпоративное управление), отчеты о рисках не всегда уместны или доступны совету директоров. (Kirkpatrick G., 2009, September).

Среди рекомендаций международных финансовых институтов есть предложение о том, что в банках комитет по рискам должен работать независимо от комитета по аудиту. Такой комитет будет контролировать фактическую подверженность банка риску и давать совету директоров рекомендации по стратегии управления рисками. Этот комитет должен на регулярной основе сотрудничать с членом правления, ответственным за риски (главный специалист по рискам), и внешними экспертами в области анализа и оценки рисков. Правлению (или комитету по рискам) также рекомендуется составить отчет о риске, который станет частью годового отчета банка. (Walker D., 2009, 26 November).

Отмечается излишнее доверие к математическим моделям измерения риска. Эти модели представляют собой упрощенное описание реальности и основаны на многих предположениях, которые могут снизить их эффективность при прогнозировании будущих состояний. Хотя методы измерения риска усовершенствованы, нельзя полагаться только на анализ цифр. Результаты

математических исчислений дают только основу для оценки, которую призван сделать сам человек. Управление рисками, как и в целом, управление банком, должно основываться на осмотрительной субъективной оценке.

Вознаграждение менеджеров банка

Задача наблюдательного совета банка – обеспечить соответствие системы вознаграждения менеджмента банка его корпоративной культуре, его долгосрочным целям и стратегии, а также контролю за окружающей средой. (BCBS, 2006, February). Сложно отрицать справедливость этого принципа, сформулированного Базельским комитетом по банковскому надзору.

Однако именно вопрос вознаграждения менеджмента банка указывается как одна из фундаментальных проблем корпоративного управления и указывается как одно из тех нарушений, которые привели к финансовому кризису. Уровень оплаты труда в банках за последние годы существенно вырос. Например, в 2007 году средняя заработная плата в отрасли ценных бумаг (в основном в банках) в Нью-Йорке была более чем на 520% выше, чем в среднем по всем другим частным секторам. Зарплата руководителей банков растет еще быстрее. (Marcinkowska M., 2014).

Неадекватность механизмов корпоративного управления в этой области во многом проистекает из короткого временного горизонта, в течение которого оцениваются результаты компаний (включая банки), и из-за необходимости генерировать высокую рентабельность собственного капитала, а это требует от банков получения высокой прибыли. Западные СМИ обвиняли банки и банкиров в жадности, но эксперты считали это лишь косвенным следствием нетерпения и жадности инвесторов как ключевых факторов, провоцирующих банки на более агрессивное финансовое поведение. Немаловажное значение имеет также практика превращения менеджеров во владельцев своих банков (посредством выплаты заработной платы в форме акций или опционов на акции), направленная на то,

чтобы побудить менеджмент уделять больше внимания интересам владельцев. Но эффект был достигнут несколькими способами.

Структура вознаграждения может стимулировать принятие чрезмерного риска – если бонусы ограничены краткосрочными результатами (например, годовой прибылью или коэффициентами рентабельности), менеджеры готовы сосредоточиться на получении более высокой прибыли даже на разовых мероприятиях и склонны пренебрегать риском. Хотя после финансового кризиса 2007-2009 гг. общая сумма вознаграждения руководителей банков снижается, краткосрочные бонусы по-прежнему играют важную роль во многих банках. (Lawton C., Nestor S, 2010).

Правления банков, желающие получить высокую прибыль в кратчайшие сроки, берут на себя чрезмерные риски. Исследования подтвердили, что чрезмерный риск, вкупе с отношением к риску скорее как к возможности получения прибыли, чем к убыткам, стимулируется применением более высоких премий и финансовых целей для руководства. (Bechmann K., Raaballe J., 2009, September; Harman F., Slapnicar S., 2007).

Поэтому сформулированы некоторые рекомендации относительно принципов вознаграждения менеджеров, заключающиеся в том, что:

- существует необходимость увязать статьи с целями стимулирования, собственниками и долгосрочной прибылью банка с учетом уровня риска и стоимости капитала;
- компоненты специальных мер стимулирования не должны приводить к превышению допустимого уровня риска;
- выплата компенсационных стимулов должна производиться с поправкой на риск и с учетом стоимости прибыли, скорректированной на капитал, и поэтапно, а где возможно еще и совпадать с временным горизонтом риска такой прибыли;

- бонусы должны включать элемент, отражающий влияние результатов бизнес-единицы на общую стоимость связанных бизнес-групп и целых организаций;
- бонусы должны включать элемент, отражающий накопленные результаты достижений в области управления рисками и других общих целей;
- выходное пособие должно учитывать результаты, достигнутые собственниками в перспективе;
- стратегия, принципы и цели поощрительной выплаты должны быть прозрачными для собственников.

Даются более широкие рекомендации, касающиеся всей системы оплаты труда в банке. Комитет по вознаграждениям должен быть знаком с условиями найма и вознаграждения, применяемыми банком, чтобы гарантировать, что он применяет последовательный подход к вознаграждению всего персонала. Рекомендуется, чтобы надзор за политикой заработной платы, осуществляемый комитетом совета, был распространен на всех наиболее высокооплачиваемых сотрудников и чтобы оценка взаимосвязи с целями, касающимися результатов и риска, принималась во внимание. Также рекомендуется, чтобы крупные котируемые банки раскрывали информацию о вознаграждении таких сотрудников (как в случае с членами руководства). Предусматривается также, что у банков есть отсрочка выплаты премии, которая включает механизм корректировки рисков для обеспечения устойчивых результатов. (Turner A., 2009, March). Необходимо следить за тем, чтобы система и структура вознаграждения не поощряли подверженность риску неправильный банк. Поэтому политика вознаграждения должна соответствовать эффективному управлению рисками. (Walker D., 2009, 26 November). Политика вознаграждения должна быть прозрачной внутри банка и раскрываться за ее пределами. (CEBS, 2009, April 20).

Банковская прозрачность

Банковская прозрачность имеет несколько аспектов. Наиболее важным является вопрос прозрачности деятельности банка и его менеджмента, а также вопрос прозрачности (и понятности) отчетов о деятельности банка и ее результатах. Вопрос прозрачности деятельности банка в значительной степени связан с его сложившейся структурой корпоративного менеджмента. Если внедряются сложные структуры, то ответственность размывается, перенос доходов, затрат и рисков становится проще. Подобные эффекты могут быть вызваны внедрением матричных структур в связанных банках. Это ограничивает полномочия структуры управления дочернего банка, так как решения принимаются руководителями подразделений на центральном уровне, что означает полную зависимость от собственника. Кроме того, затрудняется общая оценка риска отдельных участников такой холдинговой компании. Непрозрачные структуры создают дополнительный риск (финансовый, правовой или репутационный) и препятствуют адекватному контролю и надзору. В частности, в отношении отдельных и переданных на аутсорсинг участков и матричной зависимости. Поэтому банк стремится обеспечить ясность структур и связей, чтобы получить полную картину результатов и рисков, которые несет банк в целом и его отдельные подразделения.

Второй вопрос прозрачности банка – это открытость и прозрачность информации по его финансовому состоянию. Это основное условие функционирования эффективной рыночной дисциплины, то есть частный мониторинг, проводимый покупателями ценных бумаг, выпущенных банком, а также клиентами. Рыночная дисциплина означает, что у организации есть заинтересованные стороны из частного сектора, которые могут понести финансовые убытки в результате неудачных решений и действий банка и которые могут дисциплинировать банк или повлиять на его деятельность. (FRS Study Group on Disclosure, 2000, March). Существование эффективной рыночной дисциплины зависит от нескольких факторов, наиболее важными из которых являются:

- наличие хорошо развитых рынков ценных бумаг
- выпуск банками субординированных долговых ценных бумаг или других гибридных ценных бумаг на рынке
- доступ к надежной, полной, актуальной информации о профиле риска, который несет банк и правильное понимание представляемой банком информации
- наличие реакции на рыночные сигналы.

Регулирующие органы, признавая потенциальную роль частного мониторинга банков, усиливают эту опору надзора, устанавливая более строгие требования к информации о банках. В странах с развитой экономикой действительно есть доказательства эффективности рыночной дисциплины при оценке риска банка, что побуждает банки ограничивать принимаемый риск. Однако во время последнего глобального финансового кризиса 2007-2009 гг. рыночная дисциплина потерпела поражение. Цены на финансовые инструменты, выпущенные банками (в частности, акции и кредитные дефолтные свопы), не отражали риски, которым подвергались эти учреждения, и не сообщали о предстоящих проблемах и их масштабах. Исследователи уже тогда отметили несколько причин случившегося:

- законодательство в определенных областях, например, таких как секьюритизация, не предотвращает скрытые риски инвестиций;
- вопрос учета финансовых инструментов также вызывает споры;
- банки игнорировали требования к информации, намеренно скрывая факты, отражающие их финансовое положение и особенно в частности, характер и уровень понесенных рисков;
- независимые организации, проводившие оценку банков и выпуск ценных бумаг в рамках секьюритизации (аудиторы и рейтинговые агентства);

- инвесторы не знали о понесенных рисках, отчасти по вышеупомянутым причинам, но отчасти эти убытки были результатом чрезмерно агрессивной инвестиционной политики и отсутствия надлежащей практики управления рисками. (Marcinkowska M., 2008).

За последние 10-12 лет приняты хорошие нормативные положения в области корпоративного менеджмента в банках. Многие нормативные пробелы в этой области были устранены. Однако одно лишь это не обеспечивает успеха. Огромное значение имеет субъективный фактор, то есть честность и точность всех вовлеченных в процесс – особенно лиц, ответственных за подготовку и проверку отчетов, а также их клиентов, принимающих решения на основе этой отчетности.

Неэффективность корпоративного управления часто связана с конкретными структурами и организационными связями или связями с капиталом. Например, когда банки являются частью крупных конгломератов, особенно когда члены группы совместно владеют своими акциями. Финансовая зависимость (например, предоставление ссуд или покупка облигаций) может быть основана на неадекватном анализе рисков, что, следовательно, увеличивает риск для всей группы.

2.2. Оценка внутренней структуры и методов корпоративного менеджмента в коммерческих банках

В последние десятилетия корпоративное управление стало центральным вопросом современной финансовой науки и практики. Природа банков и их значение в экономике делают проблемы, связанные с их корпоративным управлением, весьма специфичными. В то же время, играя ключевую роль в процессе финансового посредничества (особенно через финансирование фирм и платежную систему) и обладая высокой долей заемных средств (за счет

использования депозитов, взятых у клиентов), банки подлежат более жесткому регулированию, чем другие фирмы. Следовательно, регулирование влечет за собой важные проблемы в области корпоративного управления и для банков. После разразившегося в 2007 году глобального финансового кризиса озабоченность банковским корпоративным управлением усилилась, чтобы изменить модели банковского бизнеса и их регулирование. Это связано с представлением о том, что причины финансовых потрясений связаны с корпоративным управлением в банковской сфере.

Отказ различных механизмов управления часто рассматривается как одна из основных причин кризиса. (De Naan J., Vlahu R., 2015). В том же контексте Утверждается, что финансовый кризис в значительной степени может быть отнесен на счет сбоев и недостатков в механизмах корпоративного управления, которые не служили своей цели по защите от чрезмерных рисков в ряде компаний, оказывающих финансовые услуги. Базельский комитет по банковскому надзору подчеркивает, что эффективность практики корпоративного управления должна отражаться в доверии общества к банковскому сектору, который жизненно важен для экономики в целом..

Кроме того, Национальная комиссия по причинам финансового и экономического кризиса в США подчеркивает, что основной причиной этого кризиса был отказ механизмов корпоративного управления во многих систематически важных финансовых учреждениях. (Diamond D.W., Rajan R., 2009). Корпоративное управление широко признается в литературе как важный фактор, определяющий результаты деятельности банка. (Bebchuk L. A., Holger S., 2010).

Считается, что банки с разумными механизмами корпоративного управления более эффективно распределяют свои ресурсы. (Barth J.R., Caprio G. Jr., Levine R., 2004; Caprio G, Laeven L, Levine R., 2007). Банки же с плохим корпоративным управлением, принимающие чрезмерные риски, несут большие убытки во время кризиса, поскольку являются более рискованными. (Beltratti A., Stulz R. M., 2012).

Кроме того, структура собственности и компенсации банка связана с банкротством банков во время недавнего финансового кризиса. Обнаружено, что высокий пакет акций руководителей более низкого уровня и руководителей высшего звена, не являющихся главными исполнительными директорами, значительно увеличивает риск дефолта в банковском секторе. (Berger A. N., Roman R., Sedunov J., 2016).

В этом смысле исследования ориентируются на оценку влияния корпоративного управления на результаты деятельности банков и влияния кризиса на их взаимоотношения. В исследованиях анализируется связь между корпоративным управлением и такими показателями эффективности, как стоимость и техническая эффективность банков. Особое внимание к стоимости и технической эффективности объясняется тем, что эти показатели отражают способность банков минимизировать затраты. Исследования показывают, что снижение рентабельности предшествует увеличению сомнительных кредитов. Влияние корпоративного управления на эффективность анализируется, на базе информации о различных аспектах организационной структуры, функции управления рисками и наблюдательного совета банка. Рассчитываются три индекса: индекс управления рисками, индекс наблюдательного совета и индекс корпоративного управления.

Оценка влияния корпоративного управления на эффективность банковской деятельности особенно важна и актуальна именно для стран постсоветского пространства, в том числе и Азербайджана, с многих точек зрения.

Во-первых, банковские системы этих стран имеют короткую историю после перехода от социалистического экономического и социального режима к рыночному. В этот период им пришлось перестроить корпоративное управление в соответствии с рыночной экономикой.

Во-вторых, в большинстве стран в банковских системах в тех или иных масштабах присутствует иностранный капитал, и интересно узнать, как они усваивают корпоративное управление своих материнских банков.

В-третьих, важно выяснить, есть ли различия в поведении банков до, во время и после кризисов по сравнению с развитыми странами со старой традицией корпоративного управления.

В-четвертых, принимая во внимание уже имеющиеся особенности корпоративного управления на постсоветском пространстве, важной проблемой является влияние практики внутреннего и внешнего регулирования на работу местных банков.

Банки со слабой структурой корпоративного управления связаны с большими затратами и низкой технической эффективностью. Анализ показывает, что жесткая структура управления рисками значительно снижает рентабельность банков, в то время как ее влияние на техническую эффективность, хотя и отрицательное, не является статистически значимым. Более того, банки с жесткими наблюдательными советами, как правило, имеют более низкие уровни затрат и технической эффективности.

Согласно ЕЦБ, корпоративное управление определяется как процедуры и процессы, в соответствии с которыми организация управляется и контролируется. (ЕСВ, 2004). Это объясняется тем фактом, что структура корпоративного управления определяет распределение прав и обязанностей между различными участниками организации, такими как совет, менеджеры, акционеры и другие заинтересованные стороны, и устанавливает правила и процедуры для принятия решений.

В большинстве исследований, посвященных корпоративному менеджменту в банках, используются отдельные параметры управления банками или несколько из них. Например, размер правления, опыт и независимость членов правления, гендерное разнообразие и т. д. В других исследованиях с целью обобщения многих

переменных в индексе, который можно было бы использовать для оценки качества управления, рассматривается индекс корпоративного управления (CGI) для измерения корпоративного управления банка. CGI – это скоринговая модель, которая анализирует четыре различных области управления:

1. совет
2. вознаграждение
3. права акционеров и заинтересованных сторон
4. раскрытие информации.

Предлагается и такая индексируемая переменная корпоративного управления для конкретных банков как индекс корпоративного управления на основе таких атрибутов управления, учитывающих внутреннее и внешнее управление, как аудит, совет директоров, устав / подзаконные акты, образование директора, вознаграждение исполнительного и директора, собственность, прогрессивные методы и государство регистрации. (Peni E., Vähämaa S., 2012).

Связь между корпоративным управлением и эффективностью банка пока выглядит неубедительно. Рассматривается доля акций, принадлежащих инсайдерам (т. е. членам правления и их родственникам), и доля акций, принадлежащих сторонним лицам, у которых было более 5% выпущенных акций, в качестве прокси корпоративного управления. Увеличение доли инсайдеров может способствовать согласованию целей менеджмента с целями собственников, повышая эффективность. При этом используется три различных концепции экономической эффективности: затраты, стандартная прибыль и альтернативная эффективность прибыли.

Также оценивается взаимосвязь между структурой собственности, структурой контроля и управления и пятью различными показателями эффективности, а именно:

- a) стоимостью
- b) распределением

- с) технической эффективностью
- d) чисто технической эффективностью
- e) масштабной эффективностью.

Используя множество показателей корпоративного управления (структура совета директоров, вознаграждение, управленческая собственность, полномочия генерального директора и операционная сложность) оценивается их влияние на результаты банков. В качестве прокси для показателей деятельности банка могут использоваться как простые показатели, основанные на бухгалтерском учете (рентабельность средних активов – ROAA, рентабельность среднего капитала – ROAE и операционная прибыль до налогообложения – POI в процентах от средней суммы активов), так и подход SFA (оценивается функцией прибыли). Увязка этих показателей указывает на отрицательную связь между операционной сложностью, увеличением доли банка, принадлежащей его правлению, и производительностью, а также на положительную связь между властью председателя правления банка, долей правления выше порогового значения и производительностью.

При анализе эффективности банков в странах с формирующимися рынками и формирующейся практикой корпоративного менеджмента используется метод Data Envelopment Analysis – DEA. Метод DEA – это непараметрический метод, используемый для создания границы эффективности и оценки эффективности блока принятия решений. Метод DEA обеспечивает для набора анализируемых единиц границу эффективности, в соответствии с которой каждая единица принятия решений в наборе используемых данных оценивается по отношению к этой границе, и с ней связывается относительная эффективность на основе единиц с наилучшей производительностью. Эти единицы с «лучшими» характеристиками, которые находятся на границе эффективности, считаются эффективными, а другие – неэффективными, и с ними связывается оценка неэффективности.

Модели DEA могут быть «моделями, ориентированными на ввод» или «моделями, ориентированными на выпуск». В случае моделей, ориентированных на вводимые ресурсы, метод DEA определяет границу эффективности, ища для каждой анализируемой единицы принятия решений максимальное уменьшение использования ресурсов, чтобы поддерживать постоянный уровень результатов. В случае моделей, ориентированных на результат, уровни входов поддерживаются постоянными, и ищется возможный максимум для выходов. В случае если производственный процесс характеризуется прямо пропорциональной связью между размером вводимых ресурсов и размером результата, два измерения эффективности дают одинаковые оценки эффективности. В противном случае оба подхода приводят к разным показателям эффективности.

Использование характеристик постоянной отдачи от масштаба уместно только тогда, когда все единицы принятия решений в наборе данных работают в оптимальном масштабе. Несовершенная конкуренция, ограничения в отношении финансирования, ограничения в отношении достаточности капитала и пруденциальные требования могут привести к тому, что некоторые подразделения не будут работать в оптимальном масштабе.

Для оценки показателей эффективности банков предполагается, что они используют «посреднический производственный процесс», при котором один набор ресурсов превращается в другой набор результатов.

Неудача различных механизмов корпоративного менеджмента часто упоминается в числе основных причин кризиса того или иного банка. Утверждается, что плохое управление банками было основной причиной кризиса, что банки с правлением, более дружественным к акционерам, работали значительно хуже во время кризиса, чем другие банки, были не менее рискованными до кризиса и сократили объем кредитов больше во время кризиса. Исследователи приходят к выводу, что финансовый кризис 2007-2009 гг. в

значительной степени может быть отнесен на счет сбоев и недостатков в механизмах корпоративного менеджмента в банках.

Исследования влияния корпоративного менеджмента на результаты деятельности финансовых компаний во время финансового кризиса 2007-2009 гг. обнаружили, что банки с более независимым правлением и более высокой институциональной собственностью испытали худшую доходность акций в период кризиса. (Erkens D. H., Hung M., Matos P., 2012). Обнаружено, что банки с более сильными функциями управления рисками, действовавшими до начала финансового кризиса, имели более низкий хвостовой риск, меньшую долю просроченных кредитов, лучшие операционные показатели и более высокую годовую доходность в годы кризиса 2007-2009 гг. (Ellul A., Yerramilli V., 2013). Следовательно, сильная и независимая функция управления рисками может сократить подверженность банков дополнительным рискам.

Исследуется также связь механизмов корпоративного менеджмента по управлению рисками, с улучшением показателей банка во время финансового кризиса 2007-2009 гг. (Aebi, V., Sabato, G., Schmid, M., 2012). Банки, в которых директор по рискам напрямую подчиняется правлению банка, демонстрируют значительно более высокую (т.е. менее отрицательную) доходность акций и рентабельность собственного капитала во время кризиса.

Для оценки влияния корпоративного менеджмента и механизмов управления рисками на эффективность банка рассчитываются 3 индекса:

- индекс управления рисками;
- индекс наблюдательного совета;
- индекс корпоративного управления.

Для оценки механизмов управления рисками применяется составной индекс управления рисками (RMI) в виде среднего индекса на основе следующих четырех показателей:

1) наличие директора по рискам – определяет, отвечает ли он за работу всего банка, присутствует ли в банке управление рисками;

2) CRO Executive – определяет, является ли директор по рискам руководителем банка;

3) комитет по рискам – равен 1, если в банке есть специальный комитет, единолично отвечающий за мониторинг и управление усилиями по управлению рисками в банке;

4) комитет по рискам отчитывается перед правлением банка – определяет, подотчетен ли комитет по рискам ключевого управленческого уровня непосредственно правлению банка, а не его председателю.

Индекс управления рисками может принимать значения от 0 до 1, где 1 представляет жесткую структуру управления рисками.

Индекс наблюдательного совета, оценивает структуру корпоративного менеджмента, измеряемую размером и составом наблюдательного совета, и рассчитывается как средний индекс, основанный на следующих четырех показателях:

1) численность членов правления – измеряется как естественный логарифм количества директоров в совете банка;

2) доля экспертов в составе правления;

3) независимость правления – измеряет долю независимых внешних директоров в наблюдательном совете;

4) иностранный совет – учитывает долю иностранных членов в наблюдательном совете.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

3.1. Глобальный кризис и проблемы корпоративного менеджмента в коммерческих банках

Опыт последнего мирового финансового кризиса 2007-2009 гг., посткризисная рыночная среда и изменения в нормативно-правовой базе оказали заметное влияние на банковский сектор во всем мире. В ответ на новый рабочий ландшафт банки пересмотрели и скорректировали свои бизнес-стратегии и модели. В то же время ряду банковских систем с развитой экономикой приходится сталкиваться с проблемами низкой прибыльности и пр. проблемами. На этом фоне Комитет по глобальной финансовой системе (CGFS) инициировал изучение тенденций в бизнес-моделях, результатах деятельности и структуре рынка банков за последнее десятилетие после глобального кризиса 2007-2009 гг. и оценить их влияние на стабильность и эффективность банковских рынков.

Данное исследование показало, что, хотя многие крупные банки с развитой экономикой отошли от торговой и трансграничной деятельности, не существует явных свидетельств системного сокращения основных кредитов.

Во-вторых, прибыльность банков снизилась в разных странах, и отдельные банки постоянно испытывали низкие прибыли и плохие настроения среди инвесторов, что указывает на необходимость дальнейшего сокращения затрат и структурных корректировок. Надзорные органы и органы власти должны контролировать корректировку банков, оценивая любые риски, которые могут возникнуть, но также играть роль в облегчении процесса, устраняя препятствия, когда это необходимо.

В-третьих, в соответствии с намеченным направлением регуляторных реформ банки значительно повысили свой баланс и устойчивость финансирования, а также ограничили свое участие в определенных сложных видах деятельности.

Тем не менее, участники рынка и власти не должны останавливаться на достигнутом и настаивать на проведении реформы. Адаптация банковского сектора к посткризисному операционному ландшафту требует постоянного пристального внимания.

Десятилетие, прошедшее с начала мирового финансового кризиса, привело к значительным структурным изменениям в банковском секторе. Кризис выявил существенные недостатки в банковской системе и пруденциальной системе, что привело к чрезмерному кредитованию и принятию рисков, не подкрепленных адекватными запасами капитала и ликвидности. Последствия кризиса серьезно сказались на экономическом росте, финансовой стабильности и эффективности банков во многих юрисдикциях, хотя встречные ветры начали утихать.

Технологические изменения, усиление конкуренции со стороны небанковских организаций и сдвиги в глобализации по-прежнему являются более широкими проблемами, с которыми сталкивается банковская система.

Регулирующие органы отреагировали на кризис реформированием глобальной системы пруденциального регулирования и усилением надзора. Ключевые цели этих реформ заключались в повышении устойчивости банков за счет более сильных резервов капитала и ликвидности, а также в сокращении скрытых государственных субсидий и воздействия банкротства банков на экономику и налогоплательщиков за счет более эффективных режимов восстановления и урегулирования несостоятельности. В то же время динамическая адаптация системы и появление новых рисков требуют постоянного внимания.

Приспосабливаясь к своему новому операционному ландшафту, банки переоценивают и корректируют свои бизнес-стратегии и модели, включая структуру своего баланса, базу затрат, объем деятельности и географическое присутствие. Некоторые изменения были существенными и продолжаются, в то время как ряд банковских систем с развитой экономикой также сталкивается с проблемами низкой прибыльности и устаревшими проблемами.

CGFS исследовал проявившиеся под влиянием последнего глобального кризиса тенденции и проблемы в бизнес-моделях, показателях деятельности и структуре рынка банков, а также оценивается их влияние на стабильность и эффективность банковских рынков.

Изменения емкости и структуры банковского рынка.

Кризис завершил период активного роста активов банковского сектора во многих странах с развитой экономикой. Некоторые показатели потенциала указывают на сокращение банковских секторов по сравнению с экономической активностью в нескольких странах, которые непосредственно пострадали от кризиса. Эта корректировка произошла в основном за счет сокращения объемов бизнеса, а не ухода фирм с рынка. Банковский сектор расширился в странах, которые меньше пострадали от кризиса, особенно в крупных странах с формирующейся рыночной экономикой. Концентрация в банковских системах имеет тенденцию к увеличению, за некоторыми исключениями.

Изменения в бизнес-моделях банков.

Банки с развитой экономикой склонны переориентировать свой бизнес с торговли и более сложных операций на менее капиталоемкие, включая коммерческое банковское дело. Эта закономерность очевидна в изменениях в портфелях активов банков, структуре доходов и увеличении зависимости от финансирования депозитов клиентов. Крупные европейские и американские банки также стали более избирательными и сфокусированными в своей международной банковской деятельности, в то время как банки из крупных стран с формирующейся рыночной экономикой и стран, менее затронутых кризисом, расширились на международном уровне.

Тенденции в работе банков.

Прибыльность банков (рентабельность капитала) снизилась по странам и типам бизнес-моделей по сравнению с исторически высокими показателями, наблюдавшимися до кризиса. Отчасти, это отражает снижение леввериджа,

вызванное реформами регулирования. Кроме того, многие банки с развитой экономикой, в частности банки в некоторых европейских странах, сталкиваются с вялыми доходами и устойчивостью к сокращению общей базы затрат, включая, в некоторых случаях, унаследованные затраты, связанные с прошлыми инвестиционными решениями и неправомерным поведением.

Основные выводы о влиянии посткризисных структурных изменений на стабильность банковского сектора относятся к трем направлениям:

1. Устойчивость банков и принятие рисков. Банки во всем мире повысили свою устойчивость к будущим рискам за счет существенного наращивания резервов капитала и ликвидности. Более широкое использование стресс-тестов банками и надзорными органами после кризиса также обеспечивает большую устойчивость на перспективной основе, что должно помочь поддержать кредитные потоки в хорошие и плохие времена. Кроме того, банки с развитой экономикой перешли на более стабильные источники финансирования и инвестировали в более безопасные и менее сложные активы. Некоторые из этих корректировок могут быть частично вызваны циклическими факторами, такими как адаптивная денежно-кредитная политика, и, следовательно, могут уменьшаться по мере изменения условий. Качественные данные свидетельствуют о том, что банки значительно усилили свою практику управления рисками и внутреннего контроля. Хотя эти изменения трудно оценить, надзорные органы указывают на значительные возможности для дальнейших улучшений, в частности, из-за неотъемлемой неопределенности в отношении будущего развития рисков.

2. Настроения рынка и будущая прибыльность банка. Несмотря на восстановление рыночных индикаторов настроений инвесторов по отношению к более крупным организациям в последние годы, инвесторы в акции по-прежнему скептически относятся к некоторым банкам с низкой прибыльностью. Имитационный анализ, проведенный CGFS, показывает, что некоторым

учреждениям необходимо осуществить дальнейшее сокращение затрат и структурные изменения.

3. Общесистемные эффекты. Оценить влияние структурных изменений на стабильность системы сложнее, чем в случае отдельных банков, из-за сложных взаимодействий внутри системы. Тем не менее, ряд изменений соответствует целям органов государственной власти и процессу реформ.

Во-первых, банки, по-видимому, стали более географически ориентированными в своей международной стратегии и склонны обрабатывать больше своих международных требований на местном уровне.

Во-вторых, сократились прямые связи между банками через кредитование и операции с производными финансовыми инструментами.

В-третьих, некоторые европейские банковские системы с относительно высокой емкостью добились прогресса в консолидации.

В-четвертых, хотя влияние меньшего разнообразия бизнес-моделей, связанного с изменением положения многих банков в сторону коммерческого банковского обслуживания, еще невозможно оценить, эта тенденция сопровождалась сдвигом в сторону более стабильных источников финансирования (таких как депозиты).

Ряд других реформ также повысил системную стабильность (например, реформы взаимных фондов денежного рынка), и был достигнут дальнейший прогресс в отношении механизмов урегулирования и восстановления.

Изменения в устойчивости банковского сектора необходимо оценивать по влиянию на услуги, предоставляемые этим сектором. Основные выводы CGFS относительно влияния изменений на эффективность услуг финансового посредничества.

- Предоставление банковских кредитов реальному сектору экономики. Тенденции в кредитовании через посредство банков были неравномерными во времени и по странам, что отражало различия в их кризисном опыте и связанном

с этим чрезмерном кредитовании. Кредит значительно снизился по сравнению с экономической активностью в странах с развитой экономикой, которые перенесли всю тяжесть кризиса, и в большинстве стран начали восстанавливаться только с 2015 года. сдерживают рост свежих кредитов. Для сравнения, банковские системы с развитой экономикой, которые не сильно пострадали от кризиса, продолжали сообщать о стабильном росте кредитов, несмотря на ужесточение регулирования.

Важно подчеркнуть, что большинство законов и связанных с ними нормативных актов последовали за крупными банковскими кризисами, а не были приняты и реализованы, соответственно, до таких кризисов. Короче говоря, правительство не предусмотрительно приняло соответствующие правовые и нормативные меры для предотвращения банковских кризисов. Действительно, после каждого кризиса предпринимаемых действий было недостаточно для предотвращения последующего банковского кризиса. Со временем результатом стало больше регуляторов и больше правил, наложенных на банки. Что еще хуже, некоторые могут сказать, что процесс банковских кризисов, за которым следуют законы и постановления, – это бесконечный процесс. Если так, это означает, что примерно через 20 лет можно ожидать еще одного банковского кризиса и такой же реакции со стороны регулирующих органов.

- Если обратиться к различным странам мира, многие из них пережили банковский кризис в одно и то же либо в разное время. Большинство из них, если не все, также приняли законы и соответствующие нормативные акты для предотвращения будущих банковских кризисов. В связи с этим в начале 2000-х годов Всемирный банк создал глобальную базу данных по банковскому регулированию и надзору. (Barth J.R., Caprio G. Jr., Levine R., 2001). Второе обновление базы данных было выпущено в 2003 году, третье – в 2007 году, четвертое – в 2012 году и пятое – в 2019 году. (World Bank, 2019/2020).

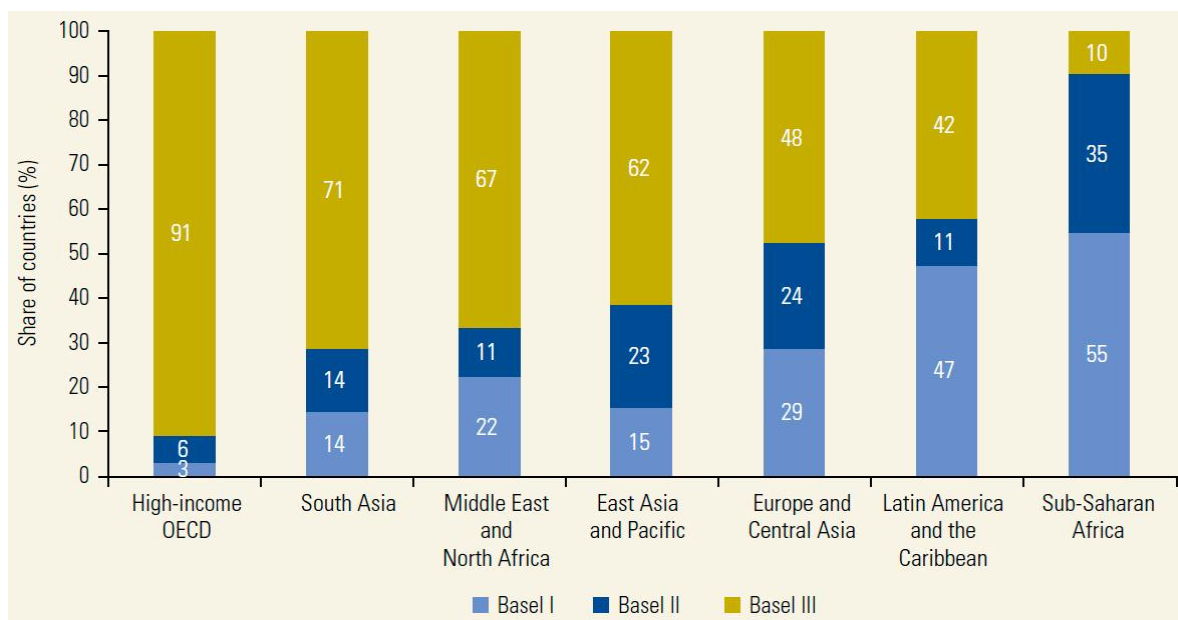
Базы данных были созданы на основе опросов стран по всему миру, в которых были отправлены вопросы и получены ответы от соответствующих регулирующих органов государственных банков. Самый последний опрос представлял собой серьезную переработку предыдущих опросов. Тем не менее, он сохранил несколько вопросов из первого опроса для обеспечения сопоставимости с течением времени. Другие вопросы были переформулированы и включены для получения более точных ответов и получения информации о макропруденциальном регулировании и защите потребителей.

Самая последняя база данных содержит важную информацию о том, как 159 стран регулируют и контролируют свои банки. Важно отметить, что база данных показывает, что во многих случаях существуют существенные различия между регулируемыми органами-респондентами. Предоставляется информация о требованиях к капиталу, системах страхования вкладов, урегулировании проблемных банков, рыночной дисциплине, а также о других важных темах регулирования и надзора. Учитывая важность требований к капиталу, интересно представляют различия между странами в отношении соблюдения каждого из трех режимов Базеля: Базель I в 1988 году, Базель II в 2004 году и Базель III в 2010 году. (Barth J.R., Miller S. M., 2018).

Как показано на рисунке 2, существуют значительные различия в зависимости от региона мира, в котором расположены страны-респонденты (133 страны). Так, в 2016 г. страны ОЭСР с высоким уровнем доходов чаще всего следуют Базелю III (91%). В отличие от этого, только 10% стран Африки к югу от Сахары следуют Базелю III.

Как показывают исследования CGFS, в странах с высоким доходом в гораздо большей степени (89%) органы банковского надзора в рамках оценок системной стабильности проводят стресс-тесты, чем в развивающихся странах (74%).

Рисунок 6: Процент стран, соблюдающих каждый Базельский режим, по регионам



Источник: Bank Regulation and Supervision Survey (BRSS).
<https://www.worldbank.org/en/research/brief/BRSS>.

Кроме того, 77% стран с высоким уровнем дохода практикуют антициклические буферы капитала для банков, в то время, как только 25% делают это в развивающихся странах. Более того, относительно высокий процент (85%) стран с высоким уровнем дохода ввели коэффициент покрытия ликвидности, в то время как относительно низкий процент (30%) развивающихся стран сделали то же самое. Кроме того, примерно несколько (13%) стран с высоким уровнем дохода ввели чистый стабильный коэффициент финансирования, в то время как еще меньше (3%) развивающихся стран сделали то же самое.

3.2. Пути повышения качества корпоративного управления в банках

Эти вопросы стали предметом рассмотрения многочисленных органов, принимающих решения, часть вышеперечисленных вопросов была рассмотрена в новых правилах и руководящих принципах, в отношении многих других процессов, создание нового законодательства все еще продолжается. Среди

глобальных руководящих принципов Базельский комитет устанавливает дальнейшие инициативы. Необходимо указать банковский надзор. В первую очередь необходимо указать отраслевые «передовые практики» с учетом специфики банков. Общие правила, направленные на улучшение корпоративного управления в банках, были обновлены Базельским комитетом и содержат следующие правила:

- практика наблюдательного совета
- руководство
- управление рисками и внутренний контроль
- компенсационная политика
- сложные или непрозрачные корпоративные структуры
- раскрытие информации и прозрачность. (BCBS, 2010, October).

Дополнением к этим документам являются руководящие принципы для функции внутреннего аудита в банках, которые формулируют 20 правил, касающихся вопроса: ожидания надзорных органов в отношении функции внутреннего аудита, функция внутреннего аудита надзорного учреждения совет, надзорная оценка функции внутреннего аудита. (BCBS, 2011, December).

В Базельские руководящие принципы был включен также вопрос о вознаграждении топ-менеджеров банков, документ формулирует принципы вознаграждения и методологию оценки стандартов. (BCBS, 2010, January).

Уже в феврале 2009 года Группа экспертов под председательством Жака де Ларозьера рекомендовала создать европейскую систему финансового надзора. (The de Larosière Group Report, 2009). В сентябре 2009 года была предложена новая архитектура надзора – Европейская система финансового надзора (ESFS), вступившая в силу с января 2011 года и состоящая из действующих в ЕС регулирующих органов:

- для банков (Европейское банковское управление – European Banking

Authority)

- для страховых компаний и пенсионных фондов (Европейское управление по страхованию и профессиональным пенсиям – European Insurance and Occupational Pensions Authority)
- для фондовых бирж (European Securities and Markets Authority – Европейское управление по ценным бумагам и рынкам).

Дополнительным элементом этой структуры является Европейский совет по системным рискам (European Systemic Risk Board).

Среди принятых по горячим следам глобального финансового кризиса 2007-2009 гг. нормативных актов следует упомянуть «Зеленую книгу» Европейского Союза. Данный нормативный документ ЕС охватывает вопросы корпоративного управления в банках и их политики поощрения вознаграждения руководства. (European Commission, 2010, June 2b). В этом документе также обобщены области неэффективности и неудач корпоративного управления в банках, указаны уже предпринятые предзаконодательные инициативы, а для консультаций – варианты дальнейших мер. Среди прочего, они касаются:

- подотчетности, независимости и компетентности наблюдательного совета
- усиления управления рисками и статуса главного специалиста по рискам
- введения требования об отчетности аудитора перед наблюдательным советом и учреждением банковского надзора
- информации о наблюдаемых значительных рисках
- усиления банковского надзора, более широкого участия акционеров банка и осуществления эффективного контроля
- вопросов вознаграждения руководства и конфликта интересов.

Зеленая книга сопровождается рабочим документом, отражающим передовой опыт в следующих областях: (European Commission, 2010, June 2a)

- наблюдательный совет

- управление рисками
- собственники
- надзорные органы и внешние аудиторы

Далее Комиссия выпустила рекомендацию от 30 апреля 2009 года по политике вознаграждения в финансовом секторе. Общим требованием ко всем банкам определено принятие банками такой политики вознаграждения, которая, с одной стороны будет способствовать разумному и эффективному управлению рисками и не будет поощрять чрезмерный риск, а с другой – будет поддерживать реализацию бизнес-стратегии и уменьшать конфликт интересов. В частности, дается конкретное руководство в отношении формулирования политики переменного компонента вознаграждения.

Кроме того, Европейская комиссия разработала новые механизмы, основной целью которых является повышение эффективности управления рисками в европейских кредитных учреждениях, что должно помочь предотвратить принятие чрезмерных рисков отдельными банками и в результате накопления чрезмерных рисков в кредитных учреждениях. финансовая система. Новая правовая база преследует 3 операционные цели:

- а) повышение эффективности совета по надзору за рисками;
- б) повышение статуса функции управления рисками; а также
- с) обеспечение эффективного мониторинга управления рисками со стороны надзорных органов. (European Commission, 2011, July 20).

На волне критики нормативов, касающихся достаточности капитала, были пересмотрены руководящие принципы (Базель II), Базельский комитет разработал некоторые требования и ввел дополнительные стандарты в этой области – Базель III.

Базельские руководящие принципы являются основой для создания или пересмотра правил в рамках Европейского Союза (ЕС). Европейское банковское управление в сентябре 2011 года опубликовало руководство по системе

управления учреждениями и внутреннего контроля. (EBA, 2011, September).

Масштабные нарушения, обнаруженные в банках и на финансовых рынках, которые привели к глобальному финансовому кризису 2007-2009 гг., вызвали необходимость глубокого анализа всех аспектов их деятельности, в частности эффективности корпоративного управления. Результатом стало указание на ряд недостатков, которые иногда возникли из-за несоответствия или недостаточности нормативных положений, а иногда из-за человеческого фактора. И в настоящее время тоже регулирующие и надзорные учреждения готовят предложения по реформированию механизмов корпоративного управления.

Анализ основных недостатков корпоративного управления в банках показывает, что для восстановления и укрепления системы:

- банкам следует значительно снизить свою подверженность рискам, создать более прочную капитальную базу;

- банкам следует сосредоточиться на типичной банковской деятельности и сократить масштабы других операций, особенно инвестиционной деятельности;

- должны быть восстановлены хорошие стандарты адекватности баланса. Например, соотношение кредитов и депозитов, соответствие активов и обязательств по срокам погашения, шкала леввериджа и т. д.;

- масштабы и охват банковской деятельности должны быть уменьшены, так как текущий уровень финансиализации чрезмерен и потенциально опасен для экономики в целом;

- особое внимание следует уделять системному риску. Это значит, что системно значимые банки должны иметь более строгие требования к капиталу (дополнительный буфер капитала);

- следует контролировать капитал и договорные отношения между финансовыми учреждениями, и если связи станут слишком сильными и / или концентрированными, надзорным органам следует разрешить вмешиваться в эти отношения;

- члены правления должны нести персональную ответственность за деятельность и риски банка;
- вознаграждение руководителей банков должно быть увязано с результатами деятельности и подверженностью рискам;
- должно быть обязательство использовать часть отложенной заработной платы: а) не для мотивации получения краткосрочной прибыли и увеличения риска и б) установления зависимости бонусов от долгосрочных устойчивых результатов;
- как и в случае с членами правления, выдвижение членов наблюдательного совета должно быть одобрено надзорными органами;
- от членов правления должны требоваться соответствующие знания и опыт (в том числе финансовая экспертиза);
- регулирующие органы и органы надзора за рынком должны повышать прозрачность банков, обеспечивая эффективную рыночную дисциплину;
- профессиональные органы должны продвигать передовой опыт в раскрытии информации и мотивировать банки публиковать более информативные отчеты;
- подотчетность внешних и внутренних аудиторов должна быть усилена, и они должны быть обязаны сообщать надзорным органам обо всех обнаруженных несоответствиях;
- аудиторы должны подлежать обязательной ротации, и им следует запретить оказывать услуги одному клиенту других услуг, помимо аудита финансовой отчетности;
- правило «соблюдай или объясняй», используемое в сфере корпоративного управления, являющееся своего рода «мягким законом», должно быть усилено функцией мониторинга, выполняемой финансовым рынком, и надзорный орган должен проверять, является ли раскрываемая информация надежной и достаточной;

- в особо важных сферах, в которых банки чаще всего не соблюдают передовую практику корпоративного управления, надзор должен вводить формально обязательные правила;

- следует иметь в виду, что недопустим чрезмерный рост регулирования, поскольку это может нанести ущерб конкуренции. Известно, что чрезмерно ограничительное регулирование может привести к неэффективному оказанию финансовых услуг.

Несомненно, наибольшую ответственность за чрезмерные риски несут сами банки, в первую очередь их менеджмент и наблюдательный совет. В то же время отмечается, что надзорные и регулирующие органы, участники финансовых рынков (включая инвесторов), аудиторы и рейтинговые агентства, а также клиенты внесли свой вклад в последний кризис. Очевидно, что правовые, экономические и этические вопросы различают степень ответственности и величину (серьезность) последствий действий или бездействия нескольких заинтересованных лиц.

Возрастает важность подотчетности всех заинтересованных сторон банков, независимо от нормативных изменений. Идеальных правил нет, даже лучшие правовые нормы и стандарты не гарантируют успеха. Потому, что в корпоративном менеджменте в центре находятся человеческие отношения, что выдвигает на первый план честность и ответственность всех заинтересованных сторон банка. Корпоративный менеджмент, особенно в банковском секторе, должен обеспечивать заботу о благополучии всех заинтересованных сторон. Корпоративная справедливость, прозрачность и подотчетность должны быть симметричными. Как сейчас подчеркивается, нет никаких сомнений в том, что основным элементом улучшенного управления финансовым рынком должна быть этика. (ЕС, 2010). Нереалистично ожидать, что надзор и частный мониторинг сложных финансовых рынков и институтов могут основываться исключительно на правилах. Однако из этого вовсе не следует, что государство может быть

свободно от этих процессов. Эффективный режим регулирования должен основываться на желании поддерживать высокие стандарты и ценности управления как часть корпоративной культуры банков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд выводов.

В мировой практике из-за различий в структуре корпоративного управления разные страны следуют разным моделям корпоративного менеджмента в финансовых институтах, в том числе коммерческих банках. Все модели

корпоративного управления различаются по своей природе из-за своих национальных, социально-экономических, культурных и религиозных взглядов. Конечная проблема структуры корпоративного управления связана с традициями и практиками, которые в основном отличаются механизмом контроля собственности и процессом принятия управленческих решений.

Корпоративный менеджмент в банках значительно отличается от общего корпоративного управления. Для банков сфера корпоративного менеджмента выходит за рамки акционеров (управление капиталом) и включает держателей долга (управление долгом). С точки зрения банковского надзора управление долгом является основной проблемой корпоративного менеджмента. Предпринимаемые в странах мира реформы корпоративного права в меньшей степени подходят для управления банками, более перспективным является усиление требований законодательства о надзоре. В случае с банками корпоративное управление следует рассматривать как необходимость такого поведения учреждения, которое заставит руководство защищать интересы всех заинтересованных сторон и обеспечить ответственное поведение и отношение.

Особое внимание уделяется и более подробному руководству функциями внутреннего контроля так называемой «второй и третьей линии защиты», то есть: управлению рисками, комплаенс и внутреннему аудиту, которые во все большей степени становятся обязательными для банков. К банкам также предъявляются более строгие требования по раскрытию информации.

Постоянно совершенствуются руководящие принципы, направленные на усиление функций управления рисками в банках. Среди рекомендаций международных финансовых институтов есть предложение о том, что в банках комитет по рискам должен работать независимо от комитета по аудиту.

Мировой опыт выявляет излишнее доверие к математическим моделям измерения риска. Эти модели представляют собой упрощенное описание реальности и основаны на многих предположениях, которые могут снизить их

эффективность при прогнозировании будущих состояний. Хотя методы измерения риска усовершенствованы, нельзя полагаться только на анализ цифр. Результаты математических исчислений дают только основу для оценки, которую призван сделать сам человек. Управление рисками, как и в целом, управление банком, должно основываться на осмотрительной субъективной оценке.

Вопрос вознаграждения менеджмента банка указывается как одна из фундаментальных проблем корпоративного управления и указывается как одно из тех нарушений, которые привели к финансовому кризису. Неадекватность механизмов корпоративного управления в этой области определяет более широкие рекомендации, касающиеся всей системы оплаты труда в банке. Рекомендуются, чтобы надзор за политикой заработной платы был распространен на всех наиболее высокооплачиваемых сотрудников и чтобы оценка взаимосвязи с целями, касающимися результатов и риска, принималась во внимание. Также рекомендуется, чтобы крупные котируемые банки раскрывали информацию о вознаграждении таких сотрудников, как в случае с членами руководства. С тем, чтобы система и структура вознаграждения не поощряли подверженность риску неправильный банк. Поэтому политика вознаграждения должна соответствовать эффективному управлению рисками.

Вопрос прозрачности деятельности банка в значительной степени связан с его сложившейся структурой корпоративного менеджмента, включая открытость и прозрачность информации по его финансовому состоянию. Это основное условие функционирования эффективной рыночной дисциплины, то есть частный мониторинг, проводимый покупателями ценных бумаг, выпущенных банком, а также клиентами. Рыночная дисциплина означает, что у организации есть заинтересованные стороны из частного сектора, которые могут понести финансовые убытки в результате решения этого органа и которые могут дисциплинировать банк или повлиять на его деятельность.

Регулирующие органы, признавая потенциальную роль частного мониторинга банков, усиливают эту опору надзора, устанавливая более строгие требования к информации о банках. В странах с развитой экономикой действительно есть доказательства эффективности рыночной дисциплины при оценке риска банка, что побуждает банки ограничивать принимаемый риск.

За последние 10-12 лет на мировом уровне приняты и рекомендованы национальным финансовым властям хорошие нормативные положения в области корпоративного менеджмента в банках. Многие нормативные пробелы в этой области были устранены. Однако одно лишь это не обеспечивает успеха. Огромное значение имеет субъективный фактор, то есть честность и точность всех вовлеченных в процесс – особенно лиц, ответственных за подготовку и проверку отчетов, а также их клиентов, принимающих решения на основе этой отчетности.

Оценка влияния корпоративного управления на эффективность банковской деятельности особенно важна и актуальна именно для стран постсоветского пространства, в том числе и Азербайджана, с многих точек зрения.

Во-первых, банковские системы этих стран имеют короткую историю после перехода от социалистического экономического и социального режима к рыночному. В этот период им пришлось перестроить корпоративное управление в соответствии с рыночной экономикой.

Во-вторых, в большинстве стран в банковских системах в тех или иных масштабах присутствует иностранный капитал, и интересно узнать, как они усваивают корпоративное управление своих материнских банков.

В-третьих, важно выяснить, есть ли различия в поведении банков до, во время и после кризисов по сравнению с развитыми странами со старой традицией корпоративного управления.

В-четвертых, принимая во внимание уже имеющиеся особенности корпоративного управления на постсоветском пространстве, важной проблемой

является влияние практики внутреннего и внешнего регулирования на работу местных банков.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

На азербайджанском языке

1. Azərbaycan Mərkəzi bankı. “Banklarda daxili nəzarət və daxili auditin təşkili barədə Qaydalar”. <https://uploads.cbar.az/assets/b0f469400beeff672298762f3.pdf>

2. Azərbaycan Mərkəzi bankı. “Banklarda korporativ idarəetmə Standartları”. <https://uploads.cbar.az/assets/3ff8beba727780c6b2d6f9339.pdf>
3. Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası. “Azərbaycan banklarında korporativ idarəetmə”. Dünya Bankı Qrupu, Vaşinqton, D.C., 2006, 57 səh. <http://documents1.worldbank.org/curated/en/962911468009973779/pdf/408380WP0AZERI1B00bank11az01PUBLIC1.pdf>
4. Dünya Bankı. “Korporativ idarəetmə üzrə ölkə qiymətləndirilməsi. Azərbaycan”. 2009 sentyabr, 43 səh. http://genderi.org/pars_docs/refs/70/69739/69739.pdf
5. İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı. “Korporativ İdarəetmə Prinsipləri”. Paris, 2004, 61 səh. <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37363412.pdf>

На английском языке

6. Aboagye A., Otiaku J. “Are Ghanaian MFIs' performance associated with corporate governance?”. *Corporate Governance*, 2010, Vol. 10, Issue 3, pp. 307-320.
7. Abraham A., Deo H., Irvine H. “What lies beneath? Financial reporting and corporate governance in Australian banks”. *Asian Review of Accounting*, 2008, Vol. 16, Issue 1, pp. 4-20.
8. Adams R. “Governance and the Financial Crisis”, ECGI Finance Working Paper, 2009, April, No. 248/2009.
9. Aebi, V., Sabato, G., Schmid, M. “Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis”. *Journal of Banking & Finance*, (2012). 2012, No. 36 (12), pp. 3213-3226.
10. Allen F., Zhao M. “The corporate governance model of Japan: Shareholders are not rulers”. *PKU Business Review*, 2007, No. 36(7), pp. 98-102.
11. Bank of England. *Financial Stability Report*, 2009, June, No. 25.

12. Barth J.R., Miller S. M. "On the rising complexity of bank regulatory capital requirements: From global guidelines to their United States (US) implementation". *Journal of Risk and Financial Management*, 2018, No. 4, pp. 77-110.
13. Barth J.R., Caprio G. Jr., Levine R. "Bank Supervision and Regulation: What Works Best?". *Journal of Financial Intermediation*, 2004, vol. 13(2), pp. 205-248.
14. Barth J.R., Caprio G. Jr., Levine R. "The Regulation and Supervision of Banks around the World: A New Database". Policy Research Working Paper, World Bank, 2001, No. 2588. Washington, DC.
15. Basinger R.E. et al. "Implications of the Sarbanes-Oxley Act for Public Companies and the U.S. Banking Industry", *FDIC Outlook*, 2005.
16. Bebchuk L. A., Holger S. "Regulating Bankers' Pay". *Georgetown Law Journal*, 2009, October 1, Vol. 98, No. 2, pp. 247-287.
17. Bechmann K., Raaballe J. (2009, September). "Bad Corporate Governance and Powerfull CEOs in banks: Poor Performance, Excessive Risk-taking, and Misuse of Incentive-Based Compensation". Aarhus University, Retrieved from www.econ.au.dk
18. Beltratti A., Stulz R. M. "The Credit Crisis around the Globe: Why Did Some Banks Perform Better?". *Journal of Financial Economics*, 2012, No 105, pp. 1-17.
19. Berger A. N., Roman R., Sedunov J. "Do bank bailouts reduce or increase systemic risk? The effects of TARP on financial system stability". Research Working Paper RWP, Federal Reserve Bank of Kansas City, 2016, 16-8.
20. Caprio G, Laeven L, Levine R. "Governance and bank valuation". *Journal of Financial Intermediation*, 2007, No. 16 (4), pp. 584-617.
21. de Haan J., Vlahu R. "Corporate governance of banks: A survey". *Journal of Economic Surveys*, 2016, Vol. 30(2), pp. 228-277.
22. Diamond D.W., Rajan R. "The Credit Crisis: Conjectures about Causes and Remedies". *American Economic Review*, American Economic Association, 2009, Vol. 99(2), pp. 606-10.

23. Dignam A., Galanis M. (2009). "The globalization of corporate governance". Farnham, England: Ashgate, 458 pp.
24. "Edelman Trust Barometer Global Results". (2012, January 23). <http://trust.edelman.com/trust-download/global-results/>
25. Ellul A., Yerramilli V. "Stronger risk controls, lower risk: Evidence from U.S. bank holding companies". *Journal of Finance*, 2013, No. 68(5), pp. 1757-1803.
26. Erkens D. H., Hung M., Matos P. "Corporate governance in the 2007–2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide". *Journal of Corporate Finance*, 2012, No. 18(2), pp. 389-411.
27. Furfine C. H. "Banks as monitors of other banks: Evidence from the overnight federal funds market". *Journal of Business*, 2001, No. 74(1), pp. 33-57.
28. Hamalainen P. Mandatory subordinated debt and the corporate governance of banks. "Corporate Governance: An International Review", 2004, No. 12, pp. 93-106.
29. Handley-Schachler M., Juleff L., Paton C. "Corporate governance in the financial services sector". *Corporate Governance*, 2007, No. 7 (5), pp. 623-634.
30. Harman F., Slapnicar S. "Characteristics of internal management control systems in Slovenian banks". Banka Slovenije, Ljubljana, 2007. Retrieved from www.bsi.si.
31. Hasan Z. "A survey on Shari'ah governance practices in Malaysia, GCC countries and the UK: Critical appraisal". *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2011, No. 4(1), pp. 30-51.
32. Kakabadse N., Rozuel C. "Meaning of corporate social responsibility in a local French hospital: a case study". *Society and Business Review*, 2006, Vol. 1, No. 1, pp. 77-96.
33. Kirkpatrick G. "The corporate governance lessons from the financial crisis". *OECD Journal Financial Market Trends*, 2009, September, No. 96, Vol. 1.

- 34.Ladipo D., Nestor S, Risser D. (2008). "Board profile, structure and practice in large european banks: a comparative corporate governance study". Nextor Advisors, London.
- 35.Lawton C., Nestor S. (2010). "Bank Board after the Flood: The Changing Governance of the 25 Largest European Banks". Nestor Advisors Ltd.
- 36.Leeladhar V. "Corporate Governance in Banks". Speech delivered by Shri V. Leeladhar, Deputy Governor, Reserve Bank of India on November 27, 2004 at the "Sheth Shantaram Mangesh Kulkarni Memorial Lecture" organized by The North Kanara G.S.B. Co-op Bank Ltd.
- 37.Levine R. "The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence". World Bank Policy Research, 2004, Working Paper 3404, 19 pp.
- 38.Macey J., O'Hara M. "The corporate governance of banks". Federal Reserve Bank of New York, Economic Policy Review, April 2003, Vol. 9, No. 1, pp. 91-107.
- 39.Marcinkowska M. "Corporate governance in banks: problems and remedies". Financial Assets and Investing, 2012, Vol. 3, Issue 2, pp. 47-67.
- 40.Marcinkowska M. "Whether market discipline has the chance of work? Reflections after subprime crisis". [in:] J. Bielińskim, M. Czerwińska (red.), Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach zakłóceń na rynkach finansowych, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, 2008, pp. 70-86.
- 41.Marcinkowska M. "Remuneration of bank managers - problems and potential solutions". Argumenta Oeconomica, 2014, Vol.32, Issue 1, p. 41-74.
- 42.McDonough W. J. "Issues in corporate governance", BIS Review, 2002, No. 57, 6 pp.
- 43.Miranda X. "Global Imbalances and Financial Stability". Journal of Policy Modeling, 2007, Vol. 29, Issue 5, pp. 783-796.
- 44.Morgan D. P. "Rating banks: Risk and uncertainty in an opaque industry". American Economic Review, 2002, No. 92(4), pp. 874-888.

45. Nwanji T.I., Howell K. "A review of the two main competing models of corporate governance: The shareholdership model versus the stakeholdership model". *Corporate Ownership and Control*, 2007, No. 5(1), pp. 9-23.
46. Okumura A. "A Japanese view on corporate governance". *Corporate Governance: An International Review*", 2004, No. 12(1), pp. 3-4.
47. Peni E., Vähämaa S. "Did good corporate governance improve bank performance during the financial crisis?". *Journal of Financial Services Research*, 2012, No. 41, pp. 19-35.
48. Schilling F. "Corporate governance in Germany: The move to shareholder value". *Corporate Governance: An International Review*, 2001, No. 9(3), pp. 148-151.
49. Seidl D., Sanderson P., Roberts J. "Applying the 'comply-or-explain' principle: discursive legitimacy tactics with regard to codes of corporate governance". *Journal of Management and Governance*, 2013, Vol. 17, Issue 3, pp. 791-826.
50. Tarullo D. K. (2008). "Banking on Basel. The Future of International Financial Regulation". Peterson Institute for International Economics, Washington DC. 310 pp.
51. The de Larosière Group Report. "The High-level Group of Financial Supervision in the EU (The de Larosière Group)". Report, Brussels, 25.02.2009.
52. Tirole J. "Corporate Governance", *Econometrica*, 2001, Vol. 69, No. 1, pp. 1-35.
53. Turlea E., Mocanu M., Radu C. "Corporate Governance in The Banking Industry". *Accounting and Management Information Systems*, 2010, Vol. 9, No. 3, pp. 379-402.
54. Turner A. "A regulatory response to the global banking crisis". *Financial Services Authority*, 2009, March, 122 pp.
55. Yoshikawa T., Phan P. H. "The effects of ownership and capital structure on board composition and strategic diversification in Japanese corporations". *Corporate Governance: An International Review*, 2005, No. 13, pp. 303-312.

56. Van den Berghe L., Carchon S. W. M. “The global history of corporate governance: an introduction”. NBER Working Paper, 2002. No. W11062.
57. Van Greuning H., Brajovic Bratanovic S. “Analyzing banking risk: a framework for assessing corporate governance and financial risk”. World Bank Training Series, 2009, 442 pp.
58. Walker D. “Review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities. Final recommendations”. 2009, November 26.
59. Wilson J.O.S., Casu B., Girardone C., Molyneux P. “Emerging themes in banking: Recent literature and directions for future research”. The British Accounting Review, 2010, No. 42, pp. 153-169.
60. Wymeersch E. “Corporate Governance and Financial Stability”. University Gent, Financial Law Institute, Working Paper, 2008, October, No. 11.

На русском языке

61. Берч К. А. “Способы оценки уровня корпоративного управления, используемые компанией Moody's при проведении кредитного анализа”. Журнал “Акционерное общество: вопросы корпоративного управления”. 2006, № 8 (27), стр. 36-40.
62. Глинков Н.А. “Трактовка сущности корпоративного управления в банках”. Журнал “Экономика и банки”, 2020, № 1, стр. 37-46.
63. Дементьева А.Г. (2011). “Модели корпоративного управления в условиях глобализации”. Монография. М.: МГИМО-Университет. – 184 стр.
64. Клейнер Г. Б. “Кризис корпоративного управления и мировой финансовый кризис в свете системной парадигмы”. Сборник “X Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества”. В 3-х кн. Кн. 2. М.: ГУ–ВШЭ, 2010, стр. 211–219.
65. Матус А.Е. Правовой статус независимого директора для целей реализации корпоративного управления банком

66. Ниязбекова Ш. У. “Менеджмент зарубежных банков в условиях пандемии: проблемы и пути их решения”. Журнал “Электронный менеджмент в отраслях”, 2020, Т. 3, № 3, стр. 4-12.

Интернет ресурсы

67. BCBS. “The internal audit function in banks”. Consultative Document. BIS, Basel, 2011, December. <https://www.bis.org/publ/bcbs210.pdf>

68. BCBS. “Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems”. BIS, Basel, 2011, June. <https://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>

69. BCBS. “Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems”. BIS, Basel, 2010, December a. https://www.bis.org/publ/bcbs189_dec2010.pdf

70. BCBS. “Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring”. BIS, Basel, 2010, December b. <https://www.bis.org/publ/bcbs188.pdf>

71. BCBS. “Principles for enhancing corporate governance”. BIS, Basel, 2010, October. <https://www.bis.org/publ/bcbs176.pdf>

72. BCBS. “Compensation Principles and Standards Assessment Methodology”. BIS, Basel, 2010, January. <https://www.bis.org/publ/bcbs166.pdf>

73. BCBS. “Enhancing corporate governance for banking organisations”. BIS, Basel, 2006, February. <https://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf>

74. CEBS. “High-level principles for remuneration policies”. 2009, April 20. <https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/16094/2af16c93-a002-40e3-8c58-020e0f32065f/High-level%20principles%20for%20remuneration%20policies.pdf>

75. European Banking Authority. “Guidelines on Internal Governance”. 2011, September. https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/103861/e03ae4b3-1059-4d2a-a5ff-35a287f8c850/EBA-BS-2011-116-final-EBA-Guidelines-on-Internal-Governance-%282%29_1.pdf?retry=1

76. European Central Bank. "The Monetary Policy of the ECB". 2004. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/monetarypolicy2004en.pdf>
77. European Commission. "Proposal for a directive of the European Parliament and of the Council on the access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms and amending Directive 2002/87/EC of the European Parliament and of the Council on the supplementary supervision of credit institutions, insurance undertakings and investment firms in a financial conglomerate". Brussels, 2011, July 20, COM(2011). <https://op.europa.eu/lt/publication-detail/-/publication/18f00e00-a47e-49af-b9f7-a82bc43d14a3/language-en>
78. European Commission. "Green Paper. The EU corporate governance framework". Brussels, 2011, April 5, COM (2011). <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:EN:PDF>
79. European Commission. "Commission staff working document: Corporate Governance in Financial Institutions: Lessons to be drawn from the current financial crisis, best practices. Accompanying document to the Green Paper". Corporate Governance in financial institutions and remuneration policies, Brussels, 2010, June 2 a, SEC(2010). <https://op.europa.eu/lt/publication-detail/-/publication/b20de0f4-ed17-4173-81ad-a6d8c261030e/language-en>
80. European Commission. "Green Paper. Corporate Governance in financial institutions and remuneration policies". Brussels, 2010, June 2 b, COM(2010). <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2010/EN/1-2010-284-EN-F1-1.Pdf>
81. European Commission. "Towards more responsibility and competitiveness in the European financial sector". 22 December 2010. <https://studyres.com/doc/12851858/towards-more-responsibility-and-competitiveness-in-the-eu>

82. “Three models of corporate governance from developed capital markets”. EWMI/PFS Program/Lectures on Corporate Governance, 2005, No. 12. <http://www.emergingmarketsesg.net>
83. FRS Study Group on Disclosure. “Improving Public Disclosure in Banking”. Federal Reserve System Staff Study 173, 2000, March. <https://www.federalreserve.gov/pubs/staffstudies/2000-present/ss173.pdf>
84. World Bank. “Bank Regulation and Supervision a Decade after the Global Financial Crisis”. Global Financial Development Report, 2019/2020. <https://www.worldbank.org/en/publication/gfdr>
85. World Bank. “Finance for growth: policy choices in a volatile world”. New York: Oxford University Press. 2001. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/13895>
86. World Bank. “Bank Regulation and Supervision Survey (BRSS)”. <https://www.worldbank.org/en/research/brief/BRSS>

Список рисунков

Рисунок 1: Группы заинтересованных сторон корпоративного менеджмента в банках	32
Рисунок 2: Финансовая отраслевая экспертиза председателей правления	40
Рисунок 3: Доля независимых неисполнительных директоров	41
Рисунок 4: Среднее соотношение собственного капитала к совокупным активам в коммерческих банках США	42

Рисунок 5: Средний коэффициент левериджа и соотношение забалансовых и общих активов в 100 крупнейших банках ОЭСР	43
Рисунок 6: Процент стран, соблюдающих каждый Базельский режим, по регионам	67