



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В БАНКАХ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Курбанбаев Атабек Давранбекович

2 курс магистратуры

Ташкентский Государственный Экономический Университет

Республика Узбекистан, Ташкент

[*ak20win@gmail.com*](mailto:ak20win@gmail.com)

+998905774731

Аннотация: *В работе анализируются существующие подходы к определению сущности корпоративного управления и выявляются их методологические ограничения. Рассмотрены ключевые трактовки: корпоративное управление как система управления и контроля; как механизм поддержания баланса прав и интересов; как инструмент защиты интересов акционеров; как порядок поведенческого воздействия; как совокупность полномочий и ответственности; а также как процесс разработки и принятия решений в банковской деятельности. Обоснована позиция о приоритетности широкого определения корпоративного управления как совокупности взаимоотношений заинтересованных сторон при условии его системной конкретизации. Предлагается ввести термин «система корпоративного управления банка» и дать ему содержательное определение, включающее государство как заинтересованное лицо, интересы участников, функции (классифицируемые как «функции лиц» и «функции механизмов»), организационную структуру и структурированные потоки информации. Подчёркнута необходимость системной интеграции перечисленных элементов для обеспечения согласования интересов, прозрачности принятия решений и достижения стратегических и операционных целей банка.*

Ключевые слова: *корпоративное управление, система корпоративного управления банка, заинтересованные стороны, интересы и функции, функции лиц, функции механизмов, структурированные информационные потоки, государство как субъект, агентские издержки, организационная структура.*

Введение: *В последние десятилетия как за рубежом, так и в нашей стране наблюдается усиление интереса к проблематике корпоративного управления. Понятие «корпоративное управление» широко представлено в научной литературе и активно применяется на практике ввиду своей значимости для предприятий и банков. Вместе с тем сохраняется множественность подходов к его трактовке, и на настоящий момент не выработано единого общепринятого определения. В этой связи исследование различных интерпретаций сущности корпоративного управления представляется актуальной научной задачей.*



Обеспечение эффективного корпоративного управления в рамках национальной экономики является одной из приоритетных проблем. При этом ни в теоретическом, ни в практическом поле не сформирован универсальный подход к определению его содержания.

Основная часть: Необходимо разграничивать понятия «корпоративное управление» и «корпоративный менеджмент». Под корпоративным менеджментом (corporate management) понимается деятельность профессиональных управленцев, направленная на осуществление операционной деятельности компании; другими словами, менеджмент фокусируется на механизмах ведения бизнеса. Понятие корпоративного управления (corporate governance) шире: оно охватывает взаимодействие множества субъектов и институтов, затрагивающих различные аспекты функционирования фирмы. Корпоративное управление располагается на более высоком уровне руководства по сравнению с менеджментом. Их функции пересекаются лишь в тех областях, где разрабатываются и формируются стратегические направления развития компании.

В последние десятилетия как за рубежом, так и в Республике отмечается возрастание внимания к проблематике корпоративного управления. Данный термин широко представлен в научных публикациях и активно применяется на практике ввиду его значимости для предприятий и банков. Вместе с тем сохраняется множественность подходов к его пониманию, и в настоящее время отсутствует единое, общепринятое определение. В связи с этим исследование различных интерпретаций сущности корпоративного управления представляет собой актуальную научную задачу.

Обеспечение эффективного корпоративного управления в национальной экономике относится к числу приоритетных вопросов. При этом ни в теоретической литературе, ни в практической деятельности не выработан универсальный подход к определению его содержания.

Необходимо проводить разграничение понятий «корпоративное управление» и «корпоративный менеджмент». Под корпоративным менеджментом (corporate management) понимается деятельность профессиональных управленцев, направленная на реализацию операционной деятельности компании; иными словами, менеджмент ориентирован на механизмы ведения бизнеса. Корпоративное управление (corporate governance) имеет более широкий смысл: оно охватывает взаимодействие множества субъектов и институтов, затрагивающих различные аспекты функционирования фирмы. Корпоративное управление располагается на более высоком уровне руководства по сравнению с менеджментом; их функции пересекаются преимущественно при формировании стратегических направлений развития компании.



Одна из распространённых точек зрения рассматривает корпоративное управление как систему (процесс) управления и контроля. Так, международная аудиторская компания KPMG определяет корпоративное управление как систему или процесс управления и контроля, направленные на увеличение акционерной стоимости компании и обеспечение её устойчивого развития в интересах акционеров и иных стейкхолдеров. Аналогичную позицию в Республике занимает Министерство экономики, трактующее корпоративное управление как организационную модель управления и контроля в акционерном обществе, ориентированную на повышение эффективности его деятельности. Считаем, что такое определение носит достаточно узкий характер: хотя оперативное управление и контроль являются ключевой функцией менеджеров среднего и высшего звена, а стратегическое управление и контроль — важнейшей функцией совета директоров, данная трактовка отражает преимущественно менеджерские аспекты и не охватывает весь широкий спектр корпоративных отношений.

Существует также подход, рассматривающий корпоративное управление как механизм поддержания баланса прав. Так, один из крупнейших американских институциональных инвесторов TIAA-CREF определяет корпоративное управление как набор механизмов, обеспечивающих адекватный баланс между правами акционеров и потребностями совета директоров и менеджмента в процессе управления компанией. Похожую позицию занимает А. Кэдбери, полагающий, что основная задача корпоративного управления — поддержание баланса между экономическими и социальными, личными и общественными целями. В этой связи система корпоративного управления должна стимулировать эффективное использование ресурсов и обеспечивать подотчётность при их распоряжении. Считаем, что формулировка Кэдбери в данном контексте целесообразнее отражала бы необходимость поддержания баланса интересов, а не целей: каждый участник корпоративных отношений руководствуется собственными интересами и на их основе формирует цели; поскольку цели являются производными от интересов, они занимают вторичное положение в системе взаимоотношений заинтересованных сторон.

Мы разделяем позицию, согласно которой одной из ключевых задач корпоративного управления является разрешение конфликтов между участниками деятельности компании и выстраивание сбалансированных отношений между всеми заинтересованными сторонами. Возникновение конфликтов интересов объясняется тем, что право собственности принадлежит принципалам, тогда как полномочия по управлению этим имуществом делегированы агентам — совету директоров и менеджменту; это порождает информационную асимметрию и сопутствующие агентские издержки, проявляющиеся в действиях менеджмента, не всегда направленных на реализацию интересов собственников. Исходя из данной логики, цель



корпоративного управления заключается в максимальном согласовании интересов индивидов, компании и общества в целом. Вместе с тем в этой формулировке отсутствуют конкретные механизмы, посредством которых должна обеспечиваться указанная взаимосвязь.

Корпоративное управление также трактуется как инструмент защиты прав и интересов акционеров. Данная точка зрения находит поддержку у ряда исследователей. Так, С. Н. Кузнецова понимает модель корпоративного управления как «систему организации корпораций с позиции соотношения собственника и внутренней среды корпорации». А. Килячков определяет корпоративное управление как совокупность мер, направленных на защиту интересов собственников и, в конечном счёте, на повышение стоимости компании и привлечение инвестиций. Подобные определения ориентированы прежде всего на обеспечение интересов мажоритарных, миноритарных и потенциальных акционеров.

Фокус таких подходов сосредоточен на минимизации агентских издержек для акционеров, максимизации доходности инвестиций и защите от неэффективных управленческих решений и злоупотреблений со стороны должностных лиц. Безусловно, вопросы взаимодействия акционеров с инсайдерами и механизмов корпоративного контроля имеют существенное значение. Однако рассматриваемая перспектива затрагивает по существу лишь одного участника корпоративных отношений.

Следовательно, ограничение анализа корпоративного управления исключительно позицией акционера представляется чрезмерно узким. Для адекватного понимания сущности корпоративного управления необходимо учитывать множественность субъектов и их интересов, а также описывать инструменты и процедуры, обеспечивающие согласование этих интересов и реализацию общественно-экономических целей компании.

Корпоративное управление также трактуется как порядок воздействия на поведение лиц, вовлечённых в деятельность компании. Так, С. Д. Могилевский отмечает, что «корпоративное управление, будучи разновидностью социального управления, представляет собой непрерывное и целенаправленное упорядочивающее воздействие на поведение людей, вовлечённых в сферу деятельности хозяйственного общества», реализуемое через формируемые между этими лицами управленческие отношения субъекта и объекта корпоративного управления. Считаем, что поведенческая функция действительно является значимым и сложным элементом управления предприятием; однако данная дефиниция отражает лишь один из компонентов корпоративных отношений и потому носит ограниченный характер.

Некоторые авторы рассматривают корпоративное управление как совокупность распределённых полномочий и ответственности. В. А. Маковкина, в частности, определяет корпоративное управление как систему,



обеспечивающую распределение полномочий и ответственности в соответствии с центрами ответственности между участниками организации — от совета директоров и высшего менеджмента до руководителей низшего звена и отдельных специалистов. Такая формулировка ёмко фиксирует институциональную сторону управления, однако в ней недостаёт указания на конкретных субъектов корпоративных отношений и на механизмы реализации возложенных функций.

В специализированной литературе корпоративное управление нередко понимается как процесс разработки и принятия управленческих решений в банковской сфере. А. В. Мурычев вводит экономическую категорию «корпоративное управление банковской деятельностью», характеризуя её как особую часть общего управления в банке — инновационный процесс выработки и принятия стратегических решений, мониторинга их исполнения, основанный на разделении функций между собственниками и наёмными управляющими, с участием органов собственников, менеджмента, трудового коллектива, регуляторов и иных заинтересованных структур, осуществляемый в правовом поле и при достаточной степени открытости с целью долгосрочного стабильного и эффективного развития банка с учётом интересов всех участников его деятельности. Следует отметить, что процесс выработки и принятия решений является лишь одним из бизнес-процессов корпоративного управления и потому данное определение отражает специфический, а не исчерпывающий аспект корпоративной практики.

Мы разделяем позицию, согласно которой одной из ключевых задач корпоративного управления является разрешение конфликтов между участниками деятельности компании и выстраивание сбалансированных отношений между всеми заинтересованными сторонами. Конфликты интересов возникают вследствие того, что право собственности принадлежит принципалам, тогда как полномочия по управлению этим имуществом делегированы агентам — совету директоров и менеджменту; это порождает информационную асимметрию и сопутствующие агентские издержки, проявляющиеся в действиях управленцев, не всегда ориентированных на реализацию интересов собственников. Исходя из этого, назначение корпоративного управления заключается в максимальном согласовании интересов индивидов, компании и общества в целом. Вместе с тем в приведённой формулировке отсутствуют конкретные механизмы, посредством которых должна обеспечиваться указанная согласованность.

Корпоративное управление также рассматривается как инструмент защиты интересов акционеров, и данная точка зрения находит поддержку у ряда исследователей. Так, С. Н. Кузнецова понимает модель корпоративного управления как «систему организации корпораций с позиции соотношения собственника и внутренней среды корпорации». А. Килячков трактует



корпоративное управление как совокупность мер, направленных на защиту интересов собственников и, в конечном счёте, на повышение стоимости компании и привлечение инвестиций. Подобные определения ориентированы прежде всего на обеспечение прав и интересов мажоритарных, миноритарных и потенциальных акционеров.

Результаты и дискуссии: Фокус этих подходов сосредоточен на минимизации агентских издержек для акционеров, максимизации доходности инвестиций и защите от неэффективных управленческих решений и злоупотреблений со стороны должностных лиц. Безусловно, вопросы взаимодействия акционеров с инсайдерами и механизмы корпоративного контроля имеют существенное значение; однако такая перспектива затрагивает по существу лишь одного участника корпоративных отношений.

Следовательно, ограничение анализа корпоративного управления исключительно позицией акционера представляется чрезмерно узким. Для адекватного понимания сущности корпоративного управления необходимо учитывать множественность субъектов и их интересов, а также формализовать инструменты и процедуры, обеспечивающие согласование этих интересов и реализацию общественно-экономических целей компании.

Учитывая многовекторность и комплексный характер корпоративного управления, автор полагает целесообразным рассматривать его в качестве системы. Следует отметить, что в настоящее время ни в законодательстве Республики, включая банковское, ни в отечественной научной литературе не закреплён термин «система корпоративного управления банка». Вместе с тем в нормативных правовых актах Республики содержатся определения ключевых компонентов корпоративного управления, таких как «система внутреннего контроля», «система управления рисками» и «система вознаграждений и компенсаций». Поскольку перечисленные элементы признаются самостоятельными системами, автор считает обоснованным введение понятия «система корпоративного управления банка» и предлагает следующее определение.

Система корпоративного управления банка — это скоординированная совокупность взаимоотношений между государством, акционерами, органами управления, персоналом банка и иными заинтересованными лицами, характеризующаяся наличием интересов, функций, структурированных информационных потоков и организационной структуры в сложившейся институциональной среде банка. Институциональная среда формируется на основе принятой стратегии, кодекса корпоративного управления и иных локальных нормативных актов, регламентирующих порядок, процессы и процедуры общего руководства банком с целью достижения стратегических и операционных задач, а также выполнения возложенных на банк функций.



В определение системы корпоративного управления целесообразно включить государство как одного из заинтересованных субъектов; под ним предлагается понимать как регулятора в лице Национального банка Республики, так и иные органы государственного управления, оказывающие влияние на деятельность банка. Автор подчёркивает, что интересы заинтересованных сторон следует рассматривать в качестве фундаментальной основы построения и функционирования системы корпоративного управления: именно интересы формируют многовекторность корпоративных отношений и обосновывают необходимость создания сбалансированной и скоординированной системы.

При трактовке корпоративного управления целесообразно выделять функции как самостоятельную категорию ввиду их значимости и множественности ролей. Под функциями в контексте определения системы корпоративного управления банка предлагается понимать как выполняемые заинтересованными субъектами корпоративных отношений функции в рамках их деятельности, так и функции управленческих механизмов банка. Для удобства их можно условно разделить на «функции субъектов» и «функции механизмов» соответственно.

Фундаментальным элементом всех перечисленных аспектов корпоративных отношений является информационное обеспечение. Посредством обработки и обмена релевантной информацией заинтересованные стороны формируют и корректируют свои интересы, реализуют возложенные функции; информация служит основой управления банком, контроля и принятия управленческих решений. При формулировании определения системы корпоративного управления необходимо учитывать наличие структурированных информационных потоков, которые выполняют роль ключевых коммуникационных каналов корпоративных отношений.

Заключение: В условиях отсутствия единого подхода к определению сущности корпоративного управления автор полагает, что наиболее содержательным является широкое определение, рассматривающее корпоративное управление как совокупность взаимоотношений между заинтересованными сторонами организации. Вместе с тем такое определение требует конкретизации через выделение ключевых элементов, формирующих его содержание: необходимо отдельно обозначить государство как заинтересованное лицо; зафиксировать в качестве базовых механизмов корпоративного управления интересы заинтересованных сторон, функции и организационную структуру, а также структурированные потоки информации. В зависимости от уровня реализации функций целесообразно их классифицировать как «функции лиц» и «функции механизмов».

Учитывая многовекторность и комплексность корпоративного управления, целесообразно рассматривать его как систему. Поскольку в



нормативных правовых актах Республики уже содержатся определения таких ключевых компонентов корпоративного управления, как «система внутреннего контроля», «система управления рисками» и «система вознаграждений и компенсаций», введение термина «система корпоративного управления банка» представляется обоснованным.

Таким образом, предлагаемый подход предполагает расширение традиционного определения через включение перечисленных элементов и их системную интеграцию, что обеспечивает более полное отражение институциональной природы корпоративного управления и создаёт методологическую основу для разработки практических механизмов согласования интересов и реализации стратегических целей банка.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Андрющенко, П. Н. Корпоративное управление и стоимость компаний / П. Н. Андрющенко // Экономика, предпринимательство и право. - 2011. - № 4. - С. 13-20.
2. Веснин, В. Р. Корпоративное управление: Учебное пособие / В. Р. Веснин - М. : МГИУ, 2008. - 150 с.
3. Грачева, М. Корпоративное управление / М. Грачева // Управление компанией -2004. - № 1.- С. 42-49.
4. Килячков, А. Корпоративное управление как фактор привлечения и защиты инвестиций / А. Килячков // Рынок ценных бумаг. -2003. - № 4. - С. 50-53.
5. Кузнецова С. Н. Модели корпоративного управления / С. Н. Кузнецова // Иннов : электронный научный журнал. - 2009. - № 1.
6. Маковкина, В. А. Организация взаимодействия со стейкхолдерами как фактор повышения эффективности корпоративного управления / В. А. Маковкина, И. А. Семейкина // Вестник университета. - 2016. - № 7-8. - С. 235-239.