

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО И ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКАХ

© 2009 А.Н. Багрянцев\*

**Ключевые слова:** корпоративное управление, рейтинговое агентство, финансирование, менеджер, аудитор, совет директоров, правление, акционер.

Рассматриваются эволюция и существующая практика корпоративного управления в кредитных организациях в России и за рубежом. Указываются причины сложившихся различий в практике корпоративного управления как одного из инструментов повышения конкурентоспособности. Выделены недостатки в развитии корпоративного управления в России, определены пути их устранения и повышения общего уровня корпоративного управления.

В последние годы эволюция корпоративного управления, взглядов на его развитие в России и в мире существенно различалась. В России крупнейшие компании прошли путь освоения принципов эффективного корпоративного управления, осознали выгоды от использования корпоративного управления для развития компаний, для увеличения их капитализации. В развитом мире, в той его части, где формировались основные принципы корпоративного управления, этот путь уже давно пройден.

Обобщая определения “корпоративного управления” (Corporate Governance), сформулированные Всемирным банком реконструкции и развития (ВБРР), Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), международным рейтинговым агентством “Стандарт энд Пуэрз” (Standard & Poor’s), специалистами-практиками и иными компетентными лицами, можно констатировать следующее. Под корпоративным управлением понимается система руководства и контроля за деятельностью организации, основанная на разграничении прав собственности и прав управления, обеспечивающая баланс интересов всех финансово заинтересованных сторон (ФЗС)<sup>1</sup>.

Субъекты корпоративных отношений присутствуют не только внутри кредитной организации, но и находятся за ее пределами.

Оценить текущее состояние корпоративного управления (КУ) в кредитной организации и наметить пути по его развитию можно с использованием матрицы уровней КУ, раз-

работанной международным рейтинговым агентством “Стандарт энд Пуэрз”. В рамках этой матрицы выделяются 4 уровня КУ:

- 1) уровень 1 - соблюдение требований законодательства;
- 2) уровень 2 - начальные шаги по улучшению КУ;
- 3) уровень 3 - развитая система КУ;
- 4) уровень 4 - лидерство в области КУ.

Каждый из уровней оценивается по следующим параметрам:

- ◆ приверженность принципам корпоративного управления;
- ◆ эффективность деятельности совета директоров и генерального директора (правления);
- ◆ характер раскрытия информации и прозрачность;
- ◆ степень соблюдения прав акционеров<sup>2</sup>.

Корпоративное управление следует рассматривать прежде всего как способ внедрения структур и процедур, позволяющих кредитной организации завоевать доверие акционеров, уменьшить риск финансовых кризисов и расширить доступ к капиталу. Практика свидетельствует, что внедрение в промышленной организации надлежащей системы КУ позволяет получать заемные средства и привлекать финансирование для своих операций при более низких затратах<sup>3</sup>.

Тенденция формирования системы корпоративного управления в практике деятельности кредитных организаций неизбежно связана с оптимизацией затрат, включающих в себя:

\* Багрянцев Алексей Николаевич, аспирант Самарского государственного экономического университета.

♦ издержки, связанные с наймом квалифицированных менеджеров - наемных менеджеров, корпоративных секретарей, опытных независимых директоров и т.д.;

♦ оплату услуг аудитора, независимого оценщика, консультантов и т.д.;

♦ расходы, связанные с раскрытием дополнительной информации<sup>4</sup>.

Проведенный анализ существующих систем КУ в кредитных организациях позволил выявить следующие особенности репрезентативной системы:

1) высокую концентрацию собственности, что зачастую приводит к нарушению прав миноритарных акционеров;

2) недостаточное разграничение прав собственности и контроля, (имеет место недостаточное раскрытие инсайдерами информации перед инвесторами и внешними акционерами; мажоритарные акционеры сами осуществляют контроль за деятельностью менеджеров);

3) преобладание громоздких холдинговых структур, в которых не ведется консолидированная отчетность;

4) некорректное функционирование советов директоров (СД) присваивают себе функции ОСА или участвуют в повседневном управлении организацией<sup>5</sup>.

Появилась возможность подвести определенные итоги, определить, каким образом принципы эффективного корпоративного управления способствуют развитию бизнеса, защите инвесторов, как реализация этих принципов помогает достижению основных целей, которые были провозглашены авторами системы хорошего корпоративного управления.

Эволюцию корпоративного управления в России необходимо рассматривать прежде всего с точки зрения структуры акционерного капитала. Она весьма специфична, если сравнивать ее со структурой, распространенной в остальном мире, и характеризуется довольно высокой концентрацией собственности в руках небольшого количества акционеров, а иногда просто одного акционера. Данная структура собственности находится в довольно динамичном процессе консолидации активов, в том числе за счет перевода бизнеса из оффшорных компаний в материнские российские компании. И это также ска-

зывается на соблюдении хороших правил корпоративного управления.

Пока в России не наблюдается широкого представительства интересов миноритариев советами директоров крупнейших публичных компаний. И это является одним из самых существенных моментов, который отличает российскую практику корпоративного управления от общемировой. В Соединенных Штатах принципы корпоративного управления во многом разрабатывались именно для того, чтобы обеспечить надлежащий контроль миноритариев за управляющими директорами при распыленной структуре собственности компании. В России, собственно говоря, подавляющее число мест в советах директоров как раз фактически принадлежит собственникам или их представителям. Поэтому такой задачи, как контроль миноритариев за распыленной собственностью, т.е. за тем, чтобы совет директоров работал в интересах акционеров, просто не существует, потому что представитель акционера, который имеет подавляющую долю в собственности компании, действует в интересах этого акционера. Он не работает в интересах миноритарного акционера. Через принципы корпоративного управления данная проблема в России решается известным образом, когда миноритарные акционеры получают в советах директоров не подавляющее, а минимальное представительство и пытаются влиять на политику компании с тем, чтобы интересы миноритариев не ущемлялись<sup>6</sup>.

В России во многих случаях подавляющая доля акционерного капитала принадлежит одному акционеру. И поэтому проблема независимых директоров с точки зрения владельцев капитала носит маргинальный характер, поскольку как раз семейные компании, как известно, в среднем демонстрируют большую эффективность в мире, чем компании с распыленной структурой акционерного капитала.

По всей видимости, указанная проблема каким-то образом отражается и в общественном сознании. Отчасти из-за той структуры акционерного капитала, которая существует в России, общество пока не очень хорошо воспринимает идеи введения жестких санкций против членов совета директоров за со-

вершение ошибок, которые приводят к неудачам или даже к краху компании. В развитых же странах подобные санкции существуют на практике. Контроль и надзор за деятельностью советов директоров, особенно в части раскрытия информации, это весьма актуальная задача для России. На практике подобные возможности у регулятора достаточно ограничены, хотя потребность в этом существует.

Следующее основное правило хорошего корпоративного управления для России заключается в раскрытии информации. Если проанализировать недавнюю историю раскрытия информации в России, то можно сделать заключение, что в последние годы был принят целый ряд правильных нововведений и решений относительно того, как раскрывать информацию. Например, установлены требования по соблюдению рекомендаций кодекса корпоративного поведения для эмитентов, ценные бумаги которых включены в листинги или в котируемые списки уровней А и Б. Вместе с тем осуществлена либерализация раскрытия информации через освобождение от этой обязанности непубличных компаний, что тоже логично. В России на повестке дня остается проблема недостаточно эффективной системы контроля и недостаточной меры ответственности за несоблюдение требований законодательства по раскрытию информации. Помимо этого, слабым местом является раскрытие информации о бенефициарных владельцах российских компаний и лицах, в чьих интересах осуществляется контроль над компаниями<sup>7</sup>.

В конечном счете на российском фондовом рынке инвесторы будут защищены только в том случае, если такая информация о бенефициарных владельцах будет раскрыта. Причем речь идет не только о том, что компания сама провозглашает, сама объявляет, кто является ее бенефициаром. Вопрос заключается в необходимости раскрытия всей структуры владения, которая, как правило, состоит из целого набора компаний, в том числе оффшорных.

Тема непрозрачности структуры собственности тесно связана с проблемой враждеб-

ных корпоративных захватов. Для ее решения, конечно, требуется принятие ряда мер законодательного характера. Речь идет о том, чтобы ввести некоторые законодательные меры, которые могли бы поставить под контроль процесс поглощения.

Еще одна проблема - недостаточное раскрытие информации о размерах вознаграждения и компенсационных пакетах членов органов управления российскими компаниями-эмитентами. И в данном случае специфика структуры акционерного капитала не стимулирует процесса раскрытия этой информации. Когда речь идет о распыленной собственности и совет директоров, по существу, является наемным органом, то для акционеров очень важно знать, сколько члены указанных советов директоров получают и какие компенсационные пакеты они имеют, поскольку они сами принимают решения по перечисленным вопросам. В таких структурах существуют комитеты по вознаграждениям, по аудиту. Вместе с тем практика показывает, что претензии акционеров к компенсационным пакетам членов совета директоров часто являются предметом публичных разбирательств.

В России, где фактически большинство членов совета директоров представляют интересы собственника, главного акционера, данный вопрос может быть не столь актуален. Потому что компенсационный пакет акционера - это, по существу, вопрос о том, как он разделяет прибыль компании на инвестиции и потребление. Из-за указанной специфики не чувствуется большого общественного давления с целью добиться, чтобы раскрытие такой информации происходило в соответствии с хорошими правилами корпоративного управления.

На сегодняшний день в России очень много сказано о необходимости внедрения международных стандартов отчетности, но до сих пор сделано было довольно мало. На уровне отдельных компаний, которые заинтересованы в демонстрации современных стандартов корпоративного управления с целью увеличения своей капитализации и привлечения капитала, такие стандарты внедря-

ются и такая отчетность предоставляется, особенно если речь идет о размещении акций на зарубежных фондовых рынках.

В России происходит отставание в законодательной области, т.е. в той части, которая зависит от государственных органов регулирования.

При распыленной структуре акционерного капитала и при той развитости институтов коллективного инвестирования, которые сегодня существуют на развитых фондовых рынках, участие институциональных инвесторов в управлении, безусловно, является весьма важной и актуальной темой. В России роль институциональных инвесторов пока не столь велика. Но мы понимаем, что вся та система решений, которые принимаются сегодня в области пенсионной накопительной системы и ипотечного кредитования, способствует повышению роли институционального инвестора. И поэтому уже сейчас в законодательство необходимо закладывать положения, позволяющие институциональным

инвесторам влиять на принятие решений советами директоров и на улучшение корпоративного управления компаний<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> Корпоративное управление: Учеб. пособие / Под ред. В.Г. Антонова. М., 2006. 288 с. (Высшее образование).

<sup>2</sup> *Ciancanelli P., Gonzalez J.* Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework Working paper, European financial management association conference. Athens. 2000. June. 123 с.

<sup>3</sup> OECD Principles of corporate governance. OECD, 2004. 236 с.

<sup>4</sup> *Афанасьев М.П.* Корпоративное управление на российских предприятиях. М., 2000. 448 с.

<sup>5</sup> *Берзон Н.И., Ковалев А.П.* Акционерное общество: капитал, правовая база, управление. М., 1995. 157 с.

<sup>6</sup> *Саркисянц А.Г.* Банки и реальный сектор на современном этапе // Банковское дело. 2006. № 2. С. 16-17.

<sup>7</sup> Там же.

<sup>8</sup> *Вагин С.Г.* Некоторые теоретические аспекты генезиса современного корпоративного управления // Экон. науки. 2006. № 6. С. 56-61.