

УДК 336.7

DOI 10.52928/2070-1632-2021-56-5-29-33

**ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВ****Н.А. ГЛИНКОВ***(Белорусский государственный экономический университет, Минск)*

*Изложены пути совершенствования систем корпоративного управления банков. В контексте корпоративного управления обозначены направления развития в области финансов и управления персоналом. Предложены механизмы совершенствования управленческих процессов. Обозначены аспекты необходимой работы в информационно-коммуникационном плане. Описаны шаги по повышению эффективности внутреннего аудита в банках, эффективности управления рисками и внутреннего контроля.*

**Ключевые слова:** корпоративное управление, банк, внутренний аудит, внутренний контроль, управление рисками.

**Введение.** В настоящее время весьма актуальным является вопрос совершенствования систем корпоративного управления банков. Аспектам совершенствования банковского корпоративного управления уделяется большое внимание как со стороны Национального банка Республики Беларусь, так и со стороны исследователей. Также общемировой тенденцией является повышение внимания к уровню корпоративного управления в банках со стороны их акционеров (инвесторов). Качественное корпоративное управление позволяет увеличить прибыль банка, повысить его рыночную стоимость и эффективность внутреннего контроля, а также минимизировать риски. Для повышения уровня корпоративного управления в банках Республики Беларусь необходимо осуществить ряд действий, в том числе в областях финансов, управления персоналом, управленческих процессов, внутреннего аудита, внутреннего контроля, управления рисками и др.

**Основная часть.** Для совершенствования и повышения эффективности корпоративного управления в банках необходимо предпринять ряд мер. При этом в целом следует скорректировать подходы к корпоративному управлению с учетом эпидемиологической обстановки и других внешних угроз (рисков).

В области финансов видится важным проведение взвешенной дивидендной политики, позволяющей обеспечить баланс интересов заинтересованных лиц корпоративного управления (участников корпоративных отношений) банком. В ряде банков размер отчислений в фонд дивидендов составляет 40% и более. Считаем, что размер отчислений должен варьироваться на уровне не более 20–30% для обеспечения стратегического развития банков. Это позволит увеличить ресурсную (пассивную) базу и масштабы бизнеса банков, улучшить их показатели достаточности нормативного капитала. В целом этого вектора придерживается и Национальный банк Республики Беларусь постепенно ужесточая требования к нормативному капиталу банков.

Одним из главных элементов корпоративного управления является управление персоналом. Здесь представляется необходимым обеспечение мотивации сотрудников, реализации творческого потенциала для высокого уровня производительности труда и сокращения текучести кадров. В части оплаты труда следует обеспечить ежегодную индексацию заработной платы работников в соответствии, как минимум, с индексом инфляции. Важно разработать и обеспечить эффективное функционирование механизмов реализации творческого потенциала инициативных работников в области инноваций, обеспечить доведение их идей, имеющих перспективу практического применения, до высшего руководства банков. Кадровым службам банков следует обеспечить связь между целями и задачами Стратегического плана развития банка с целями и задачами, сформулированными в ключевых показателях деятельности (KPI – Key Performance Indicator) руководителей структурных подразделений. Полагаем важным обеспечить проведение периодических (ежегодных) встреч (стратегических сессий) топ-менеджмента с персоналом банка, а также периодическое изучение уровней удовлетворенности и вовлеченности работников, что позволит получать реальную (незартушированную) обратную связь о положении дел в банке. Обозначенные действия в области управления персоналом позволят повысить эффективность работы конкретных работников, обеспечивать рост уровня их вовлеченности, удовлетворенности и нацеленность работников на результат, будут способствовать укреплению корпоративной культуры.

Для повышения эффективности корпоративного управления видится важным выполнить ряд действий в области управленческих процессов. Опираясь на международные практики ввести в банках должность корпоративного секретаря, осуществляющего взаимодействие с акционерами, координацию действий банка по защите прав и интересов акционеров. Это позволит повысить качество информационных потоков и прорабатываемых вопросов, обеспечит своевременное информирование должностных лиц и акционеров, а также членов совета директоров (наблюдательного совета) по вопросам корпоративного управления, улучшит координацию деятельности подразделений по подготовке и предоставлению информации и документации для высших коллегиальных органов банка, позволит повысить качество контроля над своевременным исполнением решений и хранением документов, связанных с деятельностью совета

директоров (наблюдательного совета) и собрания акционеров общества. В части персональных кандидатур на должности корпоративных секретарей в банках можно проработать вопрос их возможной аттестации в Национальном банке Республики Беларусь по аналогии с аттестациями членов совета директоров (наблюдательного совета), членов правления и внешних аудиторов. Альтернативно, можно установить требования к их квалификации и деловой репутации по аналогии с подходами к должностным лицам, ответственным за внутренний контроль и управление рисками в банке.

В настоящее время в соответствии с требованиями регулятора банки не реже одного раза в три года проводят внешнюю независимую и внутреннюю оценки эффективности корпоративного управления. Исходя из турбулентности внешней среды, а также скорости изменения процессов внутри банков, полагаем, что внешняя и внутренняя оценки корпоративного управления должны проводиться с ежегодной периодичностью по аналогии с установленным Национальным банком Республики Беларусь обязательным ежегодным проведением банками самооценки эффективности деятельности совета директоров (наблюдательного совета), самооценки эффективности деятельности членов совета директоров (наблюдательного совета), а также деятельности правления<sup>1</sup>. Это позволит своевременно и с большей точностью выявлять конкретные недостатки элементов корпоративного управления, обеспечить информационную базу для его совершенствования и принятия управленческих решений, усилить внутренний контроль над деятельностью коллегиальных органов управления (совета директоров (наблюдательного совета), правления банка) и повысить эффективность их работы, сформировать основания для выбора высококвалифицированных кадров в состав указанных коллегиальных органов.

В части деятельности совета директоров (наблюдательного совета) следует обеспечить оптимальное количество его комитетов по направлениям деятельности: не менее четырёх, не только в крупных системно значимых банках, но и во всех: аудиторский комитет, комитет по рискам, комитет по вознаграждениям и комитет по стратегическому развитию как минимум. Можно рассмотреть целесообразность периодической ротации как председателей комитетов (независимых директоров), так и членов комитетов – представителей (совета директоров (наблюдательного совета), акционеров). В целом представляется целесообразным внедрить практику ротации персонала в коллегиальных органах управления, включая правление.

Также для совершенствования управленческих процессов следует активнее внедрять Международные стандарты финансовой отчетности, прежде всего, для формирования управленческой отчетности наряду с финансовой отчетностью. Это позволит повысить качество и прозрачность информации для принятия управленческих решений и контроля их выполнения, планирования деятельности банка. Кроме того, существуют резервы повышения эффективности управленческих процессов посредством организации должной системы управления проектами (например, разработка новых направлений деятельности банка). Данное направление следует рассматривать и развивать в качестве отдельного в системе корпоративного управления с учетом лучших международных практик. При этом функции проектного управления в банках, особенно в крупных, целесообразно организовывать посредством создания проектного офиса с наделением соответствующих полномочий для координации деятельности подразделений банка в данной области и ее развития в целом.

В области информации и коммуникаций также существуют пути совершенствования. Полагаем важным усилить обмен опытом между банками по вопросам корпоративного управления на площадках общественных организаций, например, Ассоциации белорусских банков.

Необходимо также усиливать взаимодействие представителей совета директоров (наблюдательного совета), прежде всего, независимых директоров, топ-менеджмента банков с внешним аудитом, как с независимым источником информации и носителем ряда компетенций. На данный момент основная функция внешнего аудита в контексте системы корпоративного управления банка состоит в подтверждении достоверности бухгалтерской (финансовой) и финансовой отчетности, на базе которой топ-менеджментом и советом директоров (наблюдательным советом) принимаются управленческие решения, а также решения иных заинтересованных лиц (государство, финансовые институты, акционеры, клиенты, партнеры и др.) по отношению к аудируемому банку. При этом система корпоративного управления банка, включая такие ее элементы, как система внутреннего контроля и система управления рисками, является объектом внешнего аудита с точки зрения генерируемой ей бухгалтерской (финансовой) и финансовой отчетности. Усиление взаимодействия с внешним аудитом позволит повысить информированность высшего руководства банка как о состоянии дел непосредственно в банке, так и о современных тенденциях корпоративного управления в тех областях, носителями компетенций в которых являются внешние аудиторы. Хорошей практикой является приглашение внешних аудиторов на заседания общего собрания акционеров, совета директоров (наблюдательного совета), аудиторского комитета и комитета по рискам совета директоров (наблюдательного совета) банков.

<sup>1</sup> Об утверждении Инструкции об организации корпоративного управления банком, открытым акционерным обществом «Банк развития Республики Беларусь», небанковской кредитно-финансовой организацией [Электронный ресурс]. URL: [https://www.nbrb.by/legislation/documents/pp557\\_544.pdf](https://www.nbrb.by/legislation/documents/pp557_544.pdf).

Одним из важнейших элементов корпоративного управления является внутренний аудит. Внутреннему аудиту следует повышать уровень содействия банку в достижении им стратегических и тактических целей, смещать акценты на макроуровень: уровень систем банка. «Смещение акцентов деятельности внутреннего аудита с микроуровня (сотрудников и отдельных операций) и среднего уровня (подразделений и процессов) на стратегический уровень (макроуровень системы корпоративного управления, системы внутреннего контроля и системы управления рисками – уровень банка в целом) обусловлено необходимостью усиления роли внутреннего аудита в современных условиях ведения банковского бизнеса»<sup>2</sup>. При этом объектами внутреннего аудита являются как вся система корпоративного управления в целом на уровне всего банка (в ходе проведения оценок эффективности системы), так и ее составляющие (в ходе проведения проверок). Особенностью внутреннего аудита является также его двойное назначение: с одной стороны, он является частью ключевых систем банка (систем корпоративного управления, внутреннего контроля и управления рисками), с другой – оценивает их эффективность.

Для повышения эффективности служб внутреннего аудита банков следует внедрить самооценку их деятельности, для чего необходимо разработать показатели и критерии их оценки. Предлагаются следующие ключевые показатели: отсутствие превышения бюджета (сметы), регулярность проведения внутреннего аудита, соблюдение принципа независимости, осуществление мониторинга и контроля за устранением выявленных нарушений, экономический эффект от аудиторских проектов, профессиональное развитие сотрудников службы и др. [1]. Считаем, что результаты самооценки должны рассматриваться аудиторским комитетом совета директоров (наблюдательного совета) для минимизации предпосылок возникновения конфликта интересов с последующим доведением до совета директоров (наблюдательного совета). Также представляется полезным проводить внешнюю независимую оценку эффективности деятельности службы внутреннего аудита банка на периодической основе, например, раз в пять лет; при этом данное требование можно закрепить законодательно в нормативных правовых актах Национального банка Республики Беларусь. Основной целью оценки (самооценки) должно являться предоставление пользователям информации об эффективности деятельности службы внутреннего аудита<sup>3</sup>.

Службам внутреннего аудита банков необходимо обеспечить внедрение риск-ориентированного подхода, основанного на разработанной соответствующей методологии, стандартах и лучших международных практиках<sup>4</sup>. Это позволит эффективнее распределить ресурсы исходя из приоритизации и направить фокус внутреннего аудита на наиболее рискованные направления деятельности банка. Таким образом, внутренний аудит будет способствовать минимизации банковских рисков, достижению банком его целей, увеличению его рыночной стоимости.

Наряду с традиционными направлениями деятельности внутреннего аудита (проверки, оценки систем) следует развивать консалтинговую функцию. Этот вектор является общемировой тенденцией развития внутреннего аудита в корпоративном управлении. Полезным будет развитие концепции проактивного (ориентированного на будущее) аудита.

Следует отметить, что внешний и внутренний аудит дополняют друг друга в контексте системы корпоративного управления банка, документация и другие результаты проверок внешнего и внутреннего аудита являются взаимными источниками информации. Вместе с тем, представляется необходимым и перспективным усилить взаимодействие аудиторов. Более подробное изучение результатов работы внутреннего аудита, прежде всего проверок, позволит внешнему аудиту глубже погрузиться в специфику работы аудируемого банка и отчасти сэкономить ресурсы на проведение собственных аудиторских процедур. В свою очередь внутреннему аудиту следует тщательней использовать рекомендации и прочую информацию внешнего аудита как независимый источник информации при проведении оценок эффективности систем банка, включая систему корпоративного управления [2]. Также в перспективе представляется необходимым активнее использовать смешанную форму внутреннего аудита, такую как косорсинг, т.е. с частичным привлечением специалистов внешнего аудита в областях, где уровень экспертизы внешнего аудита выше. Обозначенные направления более тесного взаимодействия внешнего и внутреннего аудита будут способствовать созданию синергетического эффекта работы аудиторов и повышению эффективности системы корпоративного управления банка, повышению качества и эффективности внутреннего контроля, минимизации банковских рисков.

Важнейшими элементами корпоративного управления являются системы внутреннего контроля и управления рисками. С целью повышения эффективности систем внутреннего контроля предлагаются к реализации следующие шаги. Прежде всего, банкам необходимо повышать уровень «культуры контроля». В соответствии с Принципом 3 документа Базельского комитета по банковскому надзору «Система

<sup>2</sup> Глишков, Н.А. Перспективные направления развития внутреннего аудита для повышения эффективности корпоративного управления банком [Электронный ресурс] / Н.А. Глишков. URL: <https://rep.polessu.by/handle/123456789/16647/>.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Международные основы профессиональной практики [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iaa-ru.ru/inner-auditor/professional/>.

внутреннего контроля в банках: основы организации» (сентябрь, 1998 г.) «в обязанности совета директоров и менеджмента входит привлечение внимания к значению внутреннего контроля своими действиями и заявлениями. Это включает этические ценности, которые руководители демонстрируют при ведении дел как внутри, так и за пределами самой организации. Высказывания, позиции и действия членов совета директоров и менеджмента влияют на профессиональные, этические и другие аспекты культуры банковского контроля»<sup>5</sup>. На практике зачастую встречаются случаи несоответствующего подхода к построению и функционированию системы внутреннего контроля, например, формального выполнения рекомендаций службы внутреннего аудита, комплаенс-службы, внешнего аудита, ревизионной комиссии, что может свидетельствовать о недостаточной культуре контроля.

Для сбалансированности работы банка следует трансформировать подходы к внутреннему контролю в сторону обеспечения баланса между минимизацией рисков и доходностью (прибыльностью) банка, достижением им своих целей, а также обеспечить оптимальное количество и состав контрольных служб банка. Следует повышать уровень взаимодействия среди подразделений контрольного блока: внутренний аудит, комплаенс-служба, служба риск-менеджмента, специальная служба в сфере предотвращения легализации доходов, полученных преступным путем, финансирования террористической деятельности и финансирования распространения оружия массового поражения (ПОД/ФТ). Такой информационный обмен позволит повысить эффективность деятельности контрольных подразделений и избежать дублирования функций, снизить нагрузку на остальные службы банка.

Также следует усилить обмен опытом между банками по вопросам внутреннего контроля на площадках общественных организаций, например, Ассоциации белорусских банков.

С целью повышения эффективности систем управления рисками предлагается ряд мероприятий. Следует проводить работу в банках по повышению риск-культуры. «Цель построения культуры управления рисками – повлиять на сотрудников и других заинтересованных лиц, чтобы они почти автоматически учитывали риски при принятии решений. Эффективная система управления рисками предполагает, что риск-культура является высокой»<sup>6</sup>.

Необходимо трансформировать подходы к риск-менеджменту в сторону обеспечения баланса между минимизацией рисков и доходностью (прибыльностью) банка. Риск-менеджмент должен способствовать достижению банком его стратегических и тактических целей<sup>7</sup>.

Банкам следует поддерживать в актуальном состоянии политику, методики и процедуры управления рисками. Подразделениям риск-менеджмента на регулярной основе следует осуществлять анализ ряда источников информации, в том числе, информацию средств массовой информации, отчетов внутреннего и внешнего аудита, акты государственных контролирующих органов с целью своевременного внесения в реестр рисков, обеспечивать актуальность и адекватность применяемых сценариев стресс-тестирования.

**Заключение.** Таким образом, для повышения эффективности корпоративного управления в отечественной банковской системе следует осуществить ряд мероприятий:

- в области финансов – реализация взвешенной дивидендной политики;
- в области управления персоналом – обеспечение мотивации сотрудников, ежегодной индексации заработной платы, разработка механизма реализации творческого потенциала, проведение ежегодных встреч топ-менеджмента с персоналом банка;
- в части управленческих процессов – введение должности корпоративного секретаря, ежегодное проведение внешней и внутренней оценок эффективности корпоративного управления, создание необходимых комитетов при совете директоров, активное внедрение международных стандартов финансовой отчетности;
- в части информации и коммуникаций – усиление обмена опытом между банками, повышение взаимодействия органов управления банка с внешним аудитом;
- по внутреннему аудиту – внедрение риск-ориентированного подхода, самооценка деятельности внутреннего аудита, развитие консалтинговой функции;
- в областях внутреннего контроля и управления рисками – усиление взаимодействия между подразделениями контрольного блока, повышение культуры контроля и риск-культуры, обеспечение баланса между минимизацией рисков и доходностью банка.

Реализация обозначенных действий позволит повысить уровень корпоративного управления банков, увеличить его результативность в целом. Кроме того, предложенные шаги будут способствовать повышению качества внутреннего контроля, принимаемых управленческих стратегических и оперативных решений, а также минимизации банковских рисков.

<sup>5</sup> Система внутреннего контроля в банках: основы организации (сентябрь 1998 г.) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.orioncom.ru/demo\\_bkb/npsndoc2/bazel\\_98.htm](http://www.orioncom.ru/demo_bkb/npsndoc2/bazel_98.htm).

<sup>6</sup> Малыгина, С.И. «Risk Culture: What? Where? When?» Perm 2020. [Электронный ресурс] / С.И. Малыгина. URL: [http://www.permwinterschool.ru/download2020/201\\_Malykhina.pdf](http://www.permwinterschool.ru/download2020/201_Malykhina.pdf).

<sup>7</sup> Концептуальные основы управления рисками COSO ERM [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/risk/russian/rules-of-game-changing.pdf>.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Глинков, Н.А. Оценка эффективности службы внутреннего аудита в системе корпоративного управления / Н.А. Глинков // Экономика и управление: социальный, экономический и инженерный аспекты : материалы III Междунар. науч.-практ. конф., Брест, 19–20 нояб. 2020 г. / БрГТУ ; редкол.: С.Ф. Куган [и др.]. – Брест : БрГТУ, 2020. – С. 38–40.
2. Глинков, Н.А. Внешний и внутренний аудит в системе корпоративного управления банка / Н.А. Глинков // Банковская система: устойчивость и перспективы развития : материалы XI Междунар. науч.-практ. конф. по вопр. фин. и банк. эконом., Пинск, 30 окт. 2020 г. / ПолесГУ ; редкол.: К.К. Шебеко [и др.]. – Пинск : ПолесГУ, 2019. – С. 181–184.

## REFERENCES

1. Glinkov, N.A. (2020) Ocenka effektivnosti sluzhby vnutrennego audita v sisteme korporativnogo upravleniya. In *Ekonomika i upravlenie: social'nyj, ekonomicheskij i inzhenernyj aspekty*. Eds. S.F. Kugan Brest: BrGTU, 38–40. (In Russ.).
2. Glinkov, N.A. (2019) Vneshnij i vnutrennij audit v sisteme korporativnogo upravleniya banka. In *Bankovskaya sistema: ustojchivost' i perspektivy razvitiya*. Eds. K.K. Shebeko. Pinsk: PolesGU, 181–184. (In Russ.).

Поступила 17.03.2021

## THE WAYS TO IMPROVE THE CORPORATE GOVERNANCE OF BANKS

N. GLINKOV

*The ways of improving the systems of corporate governance of banks are outlined. In the context of corporate governance, directions of development in the field of finance and staff management are designated. Mechanisms for improving management processes are suggested. Aspects of the necessary work in the information and communication plan are indicated. The steps are described to improve the efficiency of internal audit in banks, the efficiency of risk management and internal control.*

**Keywords:** corporate governance, bank, internal audit, internal control, risk management.