

А.О. Перин

---

## О ПРИНЦИПАХ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

---

**Аннотация.** Статья посвящена анализу систем корпоративного управления в российских банках, его особенностям и перспективам улучшения. Соблюдение высоких стандартов корпоративного управления в сфере банковской деятельности может способствовать укреплению устойчивости всей банковской системы страны. В работе рассматривается существующая система корпоративного управления в банковском секторе России, выявляются проблемные аспекты и идентифицируются ключевые вызовы, стоящие перед отечественными банками в рассматриваемой сфере. Автором рассматриваются основные принципы корпоративного управления и предлагаются рекомендации по повышению его эффективности в российских банках.

*Ключевые слова:* банковский сектор, корпоративный менеджмент, корпоративное управление, принципы корпоративного управления, система корпоративного управления банка.

A.O. Perin

---

## ON THE PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE IN RUSSIAN COMMERCIAL BANKS

---

**Abstract.** The article focuses on the analysis of corporate governance systems in Russian banks, its peculiarities, and prospects for improvement. Compliance with high standards of corporate governance in banking activities can contribute to strengthening the sustainability of the entire banking system of the country. The paper examines the existing system of corporate governance in the Russian banking sector, reveals problematic aspects and identifies key challenges facing domestic banks in this area. The author considers the main principles of corporate governance and offers recommendations to improve its efficiency in Russian banks.

*Keywords:* banking sector, corporate management, corporate governance, bank corporate governance system.

Современная российская банковская система имеет двухуровневую структуру. Согласно Федеральному закону от 02.12.1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности» банковская система Российской Федерации, включает в себя Банк России, кредитные организации, а также представительства иностранных банков [1, с. 343].

Банковский сектор является важнейшей частью финансовой системы страны, поскольку кредитные организации проводят

расчеты, аккумулируют свободные денежные средства предприятий и домашних хозяйств, а также обеспечивают сохранность этих средств на банковских счетах. Кроме того, коммерческие банки трансформируют привлеченные средства в кредиты экономике.

Ученые как в области права, так и в области экономики уделяют пристальное внимание корпоративному управлению, но, несмотря на общее внимание к этой теме, корпоративному управлению коммерче-

**Перин Алексей Олегович**

аспирант кафедры финансов и банковского дела, Российский новый университет, Москва. Сфера научных интересов: аудит эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Автор четырех опубликованных научных работ. ORCID: 0000-0001-5833-3367, AuthorID: 1150278, SPIN-код: 8570-5993. Электронный адрес: best.perin@gmail.com

ских банков уделяется очень мало внимания.

Понятие «корпоративное управление» появилось в экономической литературе сравнительно недавно, в начале 1990-х годов. Одно из первых и наиболее распространенных определений корпоративного управления принадлежит председателю Комитета по финансовым проблемам корпоративного управления, созданного в мае 1991 года Советом по финансовой отчетности при Лондонской фондовой бирже, Адриану Кэдбери<sup>1</sup>. В 1992 году он писал: «Корпоративное управление представляет собой систему, посредством которой осуществляется руководство компанией и контроль за ее деятельностью» [2, с. 25].

Корпоративное управление в сфере банковского сектора отличается от управления в нефинансовых организациях по ряду особенностей. Банковские учреждения оперируют с высоким уровнем заемных средств, а структура их активов далеко не всегда так прозрачна, как у учреждений из других отраслей. Эти особенности создают определенные стимулы и возможности для банков и их участников. С одной

стороны, высокая доля заемных средств ставит перед банками задачу эффективного управления рисками, а с другой стороны, менее прозрачные активы могут способствовать участию в высокорискованных проектах или даже выводу активов из банка. В связи с этим возникает тенденция к переложению рисков с акционеров на кредиторов, включая вкладчиков, особенно в условиях приближающегося краха финансового учреждения. Чем ближе крах, тем сильнее интерес акционеров к рискованным проектам, хотя шансы на успех в таких условиях остаются довольно невелики.

В условиях нестабильных факторов развития экономики, санкционных ограничений, структурной трансформации российской экономики значение корпоративного управления в банках исключительно актуально.

Базельским комитетом по банковскому надзору в документе «Принципы корпоративного управления для банков» («Corporate governance principles for banks»)<sup>2</sup> предлагается трактовка корпоративного управления как «системы взаимо-

<sup>1</sup> Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report). London : Gee, December 1992. P. 15. URL: <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/library/subjects/corporate-governance/financial-aspects-of-corporate-governance.ashx> (дата обращения: 31.03.2020).

<sup>2</sup> Базельский комитет по банковскому надзору. Принципы корпоративного управления для банков: Руководство. Банк международных расчетов, 2015. ISBN 978-92-9197-126-8. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/36687/Basel\\_cgpb.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/36687/Basel_cgpb.pdf) (дата обращения: 31.03.2020).

---

О принципах корпоративного управления в российских  
коммерческих банках

отношений между высшим руководством организации, ее наблюдательным советом, собственниками и другими заинтересованными лицами, служащей механизмом определения задач организации и контроля их достижения. Такая система позволяет организовать распределение полномочий и ответственности, а также построить процесс принятия корпоративных решений» [3, с. 38].

В отечественной практике корпоративное управление в коммерческих банках регулируется нормативными актами Банка России, который в Кодексе корпоративного управления, принятом в 2014 году<sup>1</sup>, сформулировал основные принципы корпоративного управления. Указанный документ содержит рекомендации для компаний по выстраиванию эффективно работающей системы корпоративного управления.

Изменения, произошедшие в кредитно-финансовой системе, сподвигли российский мегарегулятор в 2023 году начать работу по совершенствованию системы корпоративного управления в коммерческих банках<sup>2</sup>. В частности, были внесены изменения в законодательство, направленные на повышение прозрачности деятельности банков и защиту прав акционеров.

Автор определяет корпоративное управление в банковском секторе как *систему правил, политик и процедур, которые регулируют отношения между различными участниками банка* (например, акционерами, управляющими, директорами) *и обеспечивают эффективное управление банком в интересах всех заинтересованных сторон.*

Основная цель корпоративного управления в банковской сфере состоит в обеспечении прозрачности, ответственности, эффективности и долгосрочной устойчивости деятельности банка.

Отметим, что система корпоративного управления включает в себя делегирование полномочий, структуру органов управления кредитной организацией, механизмы контроля и стимулирования для достижения поставленных целей и обеспечения интересов акционеров, регулятора, государства, вкладчиков и заемщиков.

Эффективно выстроенная система корпоративного управления в банковской сфере играет решающую роль для обеспечения ее стабильности и развития, способствует повышению доверия потребителей к банковскому сектору, инвесторов – к покупке ценных бумаг банков и укрепляет репутацию и привлекательность банка на рынке.

Ключевые принципы эффективного корпоративного управления, к которым можно отнести прозрачность, открытость, ответственность руководства, эффективное управление рисками, защиту интересов акционеров и клиентов, помогают избежать или минимизировать последствия финансовых кризисов, повысить финансовую устойчивость банков и снизить вероятность мошенничества как со стороны сотрудников, так и со стороны потребителей банковских продуктов и услуг.

Кроме того, эффективная система корпоративного управления способствует повышению эффективности деятельности банков, сокращению издержек, улучшению

---

<sup>1</sup> Информационное письмо ЦБ РФ № 06-52/2463 от 10.04.2014 г. // Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации. URL: [https://cbr.ru/statichtml/file/59420/inf\\_apr\\_1014.pdf](https://cbr.ru/statichtml/file/59420/inf_apr_1014.pdf) (дата обращения: 31.03.2020).

<sup>2</sup> Банк России задумался об обновлении Кодекса корпоративного управления // INTERFAX.RU. 2023. 14 июля. URL: <https://www.interfax.ru/business/911629> (дата обращения: 27.04.2024).

управленческой практики и принятию обоснованных стратегических решений. Это, в свою очередь, способствует устойчивому развитию банковской системы, повышению конкурентоспособности банков и общего уровня финансовой грамотности в обществе.

Автор выделяет следующие основные принципы корпоративного управления в банковском секторе, которые представлены на Рисунке.

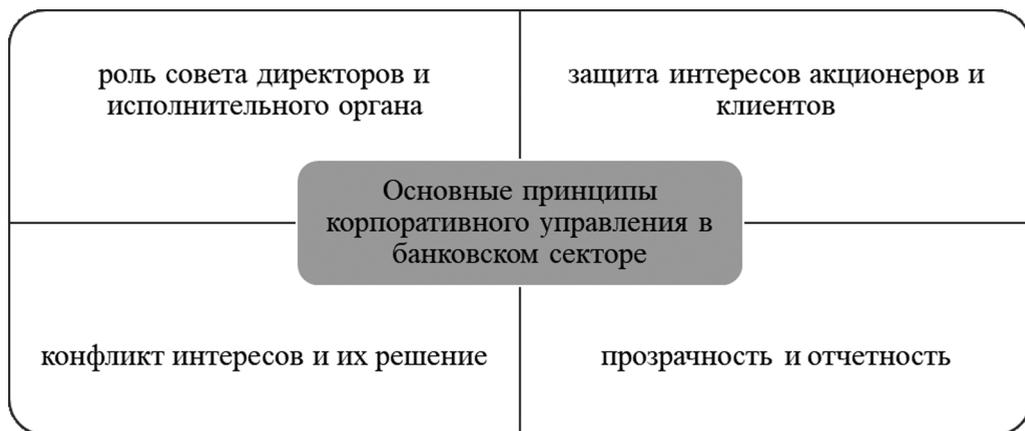
Рассмотрим обозначенные принципы подробнее.

*Прозрачность и отчетность* играют важную роль в современном корпоративном управлении банком. Эти принципы обеспечивают доверие со стороны акционеров, клиентов, регуляторов и общества в целом. Прозрачность предполагает предоставление четкой и понятной информации о деятельности банка, его финансовом состоянии, стратегии развития, рисках и управлении ими. Это позволяет заинтересованным сторонам оценивать эффективность управления банком, принимать обоснованные решения и минимизировать возможные риски.

Отчетность, в свою очередь, связана с регулярным представлением отчетов о финансовых результатах банка и его деятельности. Четкие и достоверные финансовые отчеты позволяют оценить финансовое состояние банка, его прибыльность, обеспеченность капитала, уровень рисков и т. д.

Соблюдение принципов прозрачности и отчетности способствует повышению доверия к банку, улучшению управления рисками, предотвращению финансовых махинаций, а также способствует формированию позитивного имиджа компании перед клиентами и инвесторами. Таким образом, прозрачность и отчетность являются неотъемлемой частью успешного корпоративного управления в банковской сфере.

*Ключевая роль Совета директоров и исполнительного органа* в системе корпоративного управления банка обеспечивает эффективное управление и контроль за его деятельностью. Совет директоров определяет стратегические цели и направления развития банка, принимает ключевые решения по финансовым вопросам, утверждает бизнес-планы и бюджеты, а также контролирует деятельность исполнитель-



**Рисунок.** Основные принципы корпоративного управления в банковском секторе

Источник: рисунок выполнен автором.

ного органа. Члены совета директоров не должны быть причастны к операционной деятельности банка, что обеспечивает независимость и объективность принимаемых ими решений.

В обязанности единоличного исполнительного органа входит оперативное управление банком, реализация стратегии, выполнение поставленных целей и задач. Он также обеспечивает реализацию решений, принятых советом директоров, и поддержание операционной эффективности банка.

Исходя из изложенного, можно сделать вывод о том, что эффективное взаимодействие между советом директоров и единоличным исполнительным органом является необходимым условием успешного функционирования банка, обеспечивая сбалансированный подход к управлению, защиту интересов акционеров и клиентов.

*Принцип защиты интересов акционеров и клиентов* играет важную роль в обеспечении эффективного корпоративного управления в банке. Акционеры вкладывают свои средства в банк с целью получения прибыли, поэтому защита их интересов становится приоритетом управления. Клиенты банка, в свою очередь, доверяют банку свои средства и ожидают надежности, прозрачности и эффективного обслуживания.

Для акционеров важно иметь возможность влиять на принятие ключевых решений в банке, поэтому ценным инструментом в этом контексте является демократизация корпоративного управления, включая участие акционеров в голосованиях и принятии стратегических решений.

Кроме того, эффективный механизм внутреннего контроля и аудита поможет уменьшить риски для акционеров и клиентов банка, обеспечивая надлежащее управ-

ление рисками и соблюдение законодательства [4, с. 42].

*Конфликт интересов* является одной из основных проблем в корпоративном управлении банков. Он возникает из-за расхождения интересов различных сторон – акционеров, руководителей, клиентов и других участников. В контексте банковского сектора конфликт интересов может возникать, например, когда руководители банка преследуют свои личные интересы вместо интересов компании или клиентов.

Для решения конфликтов интересов в банке важно установить принципы корпоративного управления, которые помогут минимизировать риски возникновения конфликтов и способствовать прозрачности и ответственности в деятельности банка. Они могут включать в себя:

1) принцип прозрачности и открытости. Банк должен предоставлять информацию о своей деятельности собственникам, клиентам и другим заинтересованным сторонам, что способствует уменьшению вероятности скрытых конфликтов интересов;

2) принцип ответственности руководства. Руководители банка должны действовать в интересах компании и ее акционеров, а также соблюдать принципы этики и честности в своей работе;

3) принцип независимости. Важно, чтобы банк имел независимый совет директоров, который будет контролировать деятельность руководства и принимать решения в интересах компании в целом;

4) принцип эффективности и устойчивости. Банк должен стремиться к повышению эффективности своей деятельности и обеспечению финансовой устойчивости, что способствует уменьшению вероятности возникновения конфликтов интересов.

Решение конфликтов интересов в банке требует комплексного подхода и соблюдения вышеперечисленных принципов корпоративного управления.

Все обозначенные принципы системы корпоративного управления банка, основаны на:

- соблюдении прав акционеров;
- определении роли и функции органов управления;
- принципах регулирования конфликта интересов;
- выстраивании системы управления рисками.

Системы корпоративного управления коммерческих банков могут различаться. Вместе с тем предлагаем рассмотреть, как может быть выстроена система корпоративного управления кредитной организацией. Эта система включает в себя следующие основные элементы:

- *Наблюдательный совет* – представляет собой высший орган управления, который отвечает за определение стратегии развития организации, контроль за ее деятельностью и принятие решений по ключевым вопросам. Наблюдательный совет обычно состоит из представителей акционеров, руководства компании и независимых директоров;
- *Правление* – исполнительный орган, который занимается оперативным управлением организацией. Оно отвечает за реализацию стратегии, принятой Наблюдательным советом, и контролирует деятельность всех структурных подразделений;
- *Ревизионная комиссия* – представляет собой орган банка, ответственный за проведение проверок финансовой и хозяйственной деятельности организации. Проверяет правильность ведения бухгалтерского учета, достоверность отчетности и выполнение требований законодательства;

- *служба внутреннего контроля* – выступает как подразделение банка, основная задача которого состоит в контроле за соблюдением правил и процедур внутри организации [5]. Проверяет соответствие деятельности организации законодательству, внутренним правилам и стандартам;
- *аудиторский комитет* – выступает как орган, отвечающий за организацию и проведение внешнего аудита организации. В его задачи входит выбор аудитора, утверждение результатов аудита и рассмотрение вопросов, связанных с финансовой отчетностью;
- *корпоративный секретарь* – это должностное лицо, которое отвечает за обеспечение соблюдения корпоративных процедур и требований законодательства. Оказывает поддержку Наблюдательному совету и Правлению в их работе.

Все эти элементы системы корпоративного управления работают вместе для обеспечения эффективного управления и контроля за деятельностью кредитных организаций.

Важно понимать, что в сфере корпоративного управления банками могут возникать различные проблемы, в том числе:

- конфликты интересов. Возможен конфликт интересов между акционерами, менеджментом и другими заинтересованными сторонами. Это может привести к неправомерным действиям и решениям, которые не соответствуют интересам банка в целом;
- неэффективная система управления рисками. Недостаточный контроль за операционными, финансовыми и репутационными рисками [6] может привести к серьезным убыткам для банка;
- недостаточная прозрачность в деятельности банка, которая может привести к потере доверия клиентов, акционеров и регуляторов;

---

О принципах корпоративного управления в российских  
коммерческих банках

- отсутствие ответственности топ-менеджмента, что может привести к принятию нерациональных решений, которые негативно повлияют на финансовое состояние банка;
- нарушение законодательных норм о банковской деятельности, что может привести к серьезным штрафам и угрожать стабильности банка.

Для решения обозначенных проблем в корпоративном управлении банками необходимо соблюдать рассмотренные выше принципы управления, улучшать механизмы контроля и мониторинга, повышать уровень прозрачности и ответственности за принимаемые решения. Также важно соблюдать все требования законодательства и регуляторов, чтобы обеспечить устойчивое и эффективное функционирование банка.

Важным вопросом в системе корпоративного управления коммерческим банком является регулирование со стороны государства. Корпоративное управление в коммерческом банке в России регулируется несколькими законами и нормативными актами. Основные положения корпоративного права определяются специальным законодательством о юридических лицах, в частности законами «Об акционерных обществах»<sup>1</sup>, «Об обществах с ограниченной ответственностью»<sup>2</sup> и другими. Кроме того, Банк России утверждает базовые стандарты, включая стандарты корпоративного управления. Эти стандарты являются обязательными для кредитных организаций и банковских групп и включают правила проведения банковских операций,

нормативы бухгалтерского учета и отчетности, а также правила организации внутреннего контроля.

Регулирование системы корпоративного управления коммерческих банков со стороны Центрального Банка РФ является важной составляющей обеспечения финансовой устойчивости и прозрачности банковской системы. Целью такого регулирования [7] является обеспечение эффективности управления банками, защита интересов акционеров, держателей облигаций и депозитов, а также предотвращение возможных финансовых кризисов.

ЦБ РФ устанавливает нормативы и требования к корпоративному управлению банков, включая управление рисками, раскрытие информации, соблюдение норм и стандартов, а также регулирует процессы назначения и функционирования органов управления банков. Центробанк также контролирует соблюдение банками установленных правил, проводит анализ эффективности системы корпоративного управления и принимает меры в случае нарушений или недостатков.

В целом, регулирование системы корпоративного управления коммерческих банков со стороны ЦБ РФ играет ключевую роль в обеспечении финансовой стабильности и доверия к банковской системе России.

В заключение отметим, что корпоративное управление является неотъемлемой составляющей успешного функционирования банковской системы, обеспечивая ее стабильность, надежность и устойчивость к внешним и внутренним вызовам.

---

<sup>1</sup> Федеральный закон Российской Федерации от 08.02.1998 от N 14-ФЗ (ред. от 13.06.2023) «Об обществах с ограниченной ответственностью» // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/?ysclid=lyot69eq4c59947103](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/?ysclid=lyot69eq4c59947103) (дата обращения: 31.03.2020).

<sup>2</sup> Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 13.06.2023) «Об обществах с ограниченной ответственностью» // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/?ysclid=lyotchw5o6427309446](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/?ysclid=lyotchw5o6427309446) (дата обращения: 31.03.2020).

## Литература

1. Хуторова Н.А., Мирошникова В.В. Зарубежный опыт проведения стресс-тестов банковского сектора и возможность его адаптации к российской практике // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2020. Т. 13. № 3 (353). С. 343–358. EDN CFBBZL. DOI: 10.24891/fa.13.3.343
2. Канаев А.В. Управление стратегическим риском в системе корпоративного управления коммерческим банком // Финансы и кредит. 2007. № 10 (250). С. 25–34. EDN HYQAED.
3. Глинков Н.А. Трактовка сущности корпоративного управления в банках // Экономика и банки. 2020. № 1. С. 37–46. EDN KOITSY.
4. Лабушева Я.Г., Султанов И.С. Система внутреннего контроля в эпоху цифровой экономики // XXV апрельские экономические чтения : Материалы международной научно-практической конференции, Омск, 11 апреля 2019 г. / Под ред. В.А. Ковалева, А.И. Ковалева. Омск : Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Омский филиал, 2019. С. 41–44. EDN CNTFCX.
5. Вершинина О.В., Лабушева Я.Г., Султанов И.С. Роль стресс-тестирования в управлении рисками страховой компании // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 1 (46). С. 132–136. EDN YUDVXF. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.171
6. Лабушева Я.Г., Кувшинова Ю.А. Управление рисками участниками финансового рынка // Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации : Материалы международной научно-практической конференции студентов и аспирантов, Омск, 19 апреля 2018 г. : В 2 ч. / Под ред. В.А. Ковалева и А.И. Ковалева. Ч. 1. Омск : Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, 2018. С. 95–98. EDN XVPEPB.
7. Вершинина О.В., Султанов И.С., Лабушева Я.Г. Регулирование и надзор в период цифровой трансформации экономики // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2020. № 4. С. 3–6. EDN BIJJKM. DOI: 10.25586/RNU.V9276.20.04.P003

## References

1. Khutorova N.A., Miroshnikova V.V. (2020) Foreign expertise in stress testing of the banking sector and the possibility to adapt it to the Russian practice. *Financial Analytics: Science and Experience*. Vol. 13. No. 3 (353). Pp. 343–358. DOI: 10.24891/fa.13.3.343 (In Russian).
2. Kanaev A.V. (2007) Strategic risk management in commercial bank corporate governance. *Finance and Credit*. No. 10(250). Pp. 25–34. (In Russian).
3. Glinkov N.A. (2020) Interpretation of the essence of corporate governance in banks. *Economy and Banks*. No. 1. Pp. 37–46. EDN KOITSY. (In Russian).
4. Labusheva Ya.G., Sultanov I.S. (2019) Internal control system in the digital economy era. In: Kovalev V.A., Kovalev A.I. (Eds) *XXV april'skie ekonomicheskie chteniya* [XXV April Economic Readings] : Proc. Int. Sci. and Pract. Conf., Omsk, April 11, 2019. Omsk : Finance University under the Government of the Russian Federation, Omsk Branch Publ. Pp. 41–44. (In Russian).
5. Vershinina O.V., Labusheva Ya.G., Sultanov I.S. (2019) The role of stress testing in risk management of insurance company. *Business. Education. Right*. No. 1 (46). Pp. 132–136. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.171 (In Russian).

6. Labusheva, Ya.G., Kuvshinova Yu. A. (2018) Upravlenie riskami uchastnikami finansovogo rynka. In: Kovalev V.A., Kovalev A.I. (Eds) *Potentsial rossiiskoi ekonomiki i innovatsionnye puti ego realizatsii* [Potential of the Russian economy and innovative ways of its implementation] : Proc. Int. Sci. and Pract. Conf. of students and postgraduates, Omsk, April 19, 2018. In 2 parts. Part 1. Omsk : Finance University under the Government of the Russian Federation, Omsk Branch Publ. Pp. 95–98. (In Russian).
7. Vershinina O.V., Sultaniev I.S., Labusheva Ya.G. (2020) Regulation and supervision in a period of digital transformation. *Vestnik of Russian New University. Series: Man and Society*. No. 4. Pp. 3–6. DOI: 10.25586/RNUV9276.20.04.P.003 (In Russian).