

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»)**

студента 5 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Григорьева Ильи Олеговича
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Леванова Л.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Введение

В современных условиях развития банковской системы происходит переоценка не только практических, но и теоретических основ корпоративного управления, новых подходов к правовому регулированию этой сферы. Важность, как и актуальность этой темы для большинства российских банков в условиях кризисов и санкций, приобретает как теоретический, так и практический интерес. Во многих странах на смену рекомендательным принципам и кодексам приходят обязательные нормы, усиливается и расширяется роль государства в регламентации различных аспектов финансовой сферы.

Кризис оказал серьёзное воздействие на основные составляющие финансовых отношений, в том числе на сферу кредитных отношений. В условиях кризиса усилилась конкуренция между российскими банками с целью привлечения новых клиентов и сохранения старых, что соответственно требует от всех кредитных учреждений особого внимания к проблемам организации отношений с клиентами, расширения круга банковских услуг, повышения их качества, то есть остро встал вопрос повышения эффективности корпоративного управления и корпоративного кредитования.

Актуальность повышения уровня корпоративного управления в российских банках объясняется и другими причинами. Вступление России в ВТО и возможная экспансия западных игроков на российский рынок требует от отечественных банков повышения своей эффективности и конкурентоспособности.

В случае нежелания участвовать в конкурентной борьбе и соответствующем выборе в пользу продажи бизнеса западным стратегическим инвесторам собственники банка должны быть заинтересованы в повышении его стоимости и инвестиционной привлекательности, что невозможно без создания эффективной системы корпоративного управления. Выбор варианта самостоятельного развития бизнеса и привлечения для этого необходимого финансирования также потребует от собственников и менеджмента банка

улучшения качества корпоративного управления. Особенно актуальным решением этой задачи становится в случае подготовки к проведению IPO, успех которого будет определяться не только фундаментальными факторами в деятельности банка, но и адекватностью системы корпоративного управления его стратегическим задачам, с одной стороны, и степени ее соответствия ожиданиям различных категорий инвесторов, с другой.

В развитых странах со зрелой правовой системой и повышенным значением деловой репутации ключевую роль в корпоративном управлении играет соблюдение прав миноритарных акционеров. В России же целесообразно принимать меры для защиты прав не только акционеров, но и кредиторов, а иногда и сами банки нуждаются в защите от своих акционеров. Наибольшими возможностями по степени воздействия на управление в организации и достижение преследуемых целей обладают мажоритарные акционеры. Концентрация собственности в руках крупных акционеров создает условия и предпосылки по предотвращению нарушения интересов мажоритарных акционеров со стороны менеджеров. В странах с несовершенной законодательной базой инвесторам выгодно становиться крупными акционерами, поскольку крупный пакет акций служит инструментом управления и защиты их капитала. Концентрация собственности у крупных акционеров в то же время порой не только ведет к ущемлению интересов миноритарных акционеров, но и может приводить к нарушению принципов корпоративного управления, когда крупные акционеры могут использовать аффилированные с ними структуры для вывода средств из компании.

Таким образом, тема корпоративного управления в банковской сфере исключительно актуальна, так как именно от его эффективности зависит будущее банковской системы.

Актуальность исследования данной темы подчеркивает множество работ в области корпоративного управления, как в России, так и зарубежом. Основные аспекты теории и практики корпоративного управления можно

найти в работах следующих авторов: Дженсена М. и Меклинга У. Рафаэля Ля Порта, Шлейфера А., Роберта Вишни, Л. Тепмана, А. Берли и Ж. Минза, Гэррэтта Б., Дементьевой А., Панфиловой Е., Антонова В., Беликова И., Березница И., Долгопятовой Т., Ивашковской И., Капелюшникова Р., Крамина Т., Королева В., Михайлова Д. и др.

Предметом дипломного проекта является отношения между субъектами корпоративного управления, возникающие в процессе функционирования ПАО «Сбербанк России»

Объектом дипломного проекта является система и процессы корпоративного управления в ПАО «Сбербанк России»

Целью дипломного проекта является: выявление основных особенностей корпоративного управления в ПАО «Сбербанк России»

В соответствии с целью в дипломном проекте поставлены следующие задачи:

- Определение теоретических аспектов корпоративного управления в кредитной организации посредством выявления принципов корпоративного управления в кредитной организации и особенностей компетенций органов корпоративного управления в кредитной организации;
- Анализ корпоративного управления в ПАО «Сбербанк России» посредством приведения характеристики хозяйственной деятельности компании, оценки системы корпоративного управления, и анализа системы корпоративного контроля и управления рисками в ПАО «Сбербанк России»
- Разработка направлений совершенствования корпоративного управления в ПАО «Сбербанк России», а именно: внедрение информационных коммуникаций в управлении банком, применение эффективных практик советом директоров для профессионального развития менеджмента, а также повышение эффективности работы комитета по аудиту как элемента внутреннего контроля в ПАО «Сбербанк России».

Основное содержание работы

Корпоративное управление – это система руководства и контроля за деятельностью организации, основанная на разграничении прав собственности и прав управления и обеспечивающая баланс интересов всех финансово – заинтересованных сторон: акционеров, менеджеров, внешних кредиторов, наемных работников, поставщиков и потребителей, различных уровней государственного управления

Объектом особого внимания корпоративного управления необходимо считать кредитные операции в системе взаимоотношений и взаимодействия между владельцами (акционерами) и менеджерами банка по вопросам обеспечения эффективности деятельности компании и защите интересов владельцев, а так же других заинтересованных сторон -партнеров, клиентов, сотрудников кредитной организации, государственных и региональных властей.

ПАО «Сбербанк России» – это кровеносная система российской экономики, треть ее банковской системы. На долю лидера российского банковского сектора по общему объему активов приходится более 28 % совокупных банковских активов. ПАО «Сбербанк России» – это 16 территориальных банков и более 16,4 тыс. отделений в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов. Зарубежная сеть банка состоит из дочерних банков, филиалов и представительств в СНГ, Центральной и Восточной Европе, Турции, Великобритании, США и других странах. Группа Сбербанк представлена в 22 странах мира. Основными стейкхолдерами банка являются: клиенты, сотрудники, общество, акционеры и инвесторы, государство.

Миссия ПАО «Сбербанк России» заключается в следующем: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты». Миссия определяет смысл и

содержание деятельности Сбербанка, подчеркивая его важнейшую роль в экономике России. Клиенты банка, их потребности, мечты и цели есть основа всей деятельности Сбербанка как организации.

Ценности банка – основа отношения к жизни и работе, внутренний компас, помогающий принимать решения в сложных ситуациях, принципы, верность которым банк хранит всегда и везде.

Основными стейкхолдерами банка являются: клиенты, сотрудники, общество, акционеры и инвесторы, государство (таблица 2.1.2.)

Таблица 1

Основные заинтересованные стороны и их классы ПАО «Сбербанк России»

Клиенты	Корпоративные клиенты Розничные клиенты	шим кредитной экономики. В Банке имеют счета предприятия и организации, которые играют значительную роль в формировании ВВП страны.
Сотрудники	Сотрудники	в РФ - число его сотрудников превышает 200 тыс - актив Банка, они работают с клиентами и формируют репутацию Банка, поддерживают развитие его инфраструктуры, обеспечивают реализацию стратегических и бизнес-задач Банка
Общество (местные сообщества)	Общество (местные сообщества)	, В он работает.
Акционеры и инвесторы	Мажоритарные Миноритарные	ском, так и зару капитализации и заинтересован в прозрачных и открытых взаимоотношениях со своими акционерами.
Государство	Федеральные власти Региональные власти	Банк является крупным налогоплательщиком, участвует в реализации важных государственных проектов и программ, как на федеральном

	Муниципальные власти	ром и клиентом Банка.
--	-------------------------	-----------------------

Сбербанк – одна из немногих компаний в стране, которая не остановила из-за кризиса ни одного проекта и продолжает реализовывать все стратегические инициативы, необходимые для обеспечения своей долгосрочной жизнедеятельности. Банк продолжает отслеживать уровень индекса удовлетворенности и лояльности корпоративных клиентов. За 2015 год показатель вырос на два балла – до 67. В 2016 г. чистая прибыль Группы составила 541,9 млрд.руб., увеличившись на 143,1% относительно прошлого года. В 2015 году Сбербанк увеличил портфель жилищных кредитов до 2,2 трлн рублей, что позволило занять 55 % рынка ипотеки.

Сбербанк развивает цифровые сервисы для юридических лиц, продолжая формировать экосистему для корпоративных клиентов, которая помогает быстро и удобно решать повседневные задачи бизнеса. Количество пользователей системы дистанционного обслуживания «Сбербанк Бизнес Онлайн» достигло 1,3 млн клиентов. Начиная с 2013 года уровень удовлетворенности клиентов стал для команды банка одним из ключевых показателей эффективности. За 2015 год уровень индекса удовлетворенности и лояльности корпоративных клиентов достиг 67 баллов, превысив средний показатель по рынку на 30 %.

В Сбербанке ведется постоянная целенаправленная работа по формированию эффективной системы корпоративного управления. В основе системы корпоративного управления ПАО «Сбербанк России» лежит организационная модель, призванная регулировать взаимоотношения между менеджерами, Наблюдательным советом и акционерами, устанавливающая правила и процедуры принятия корпоративных решений и обеспечивающая управление и контроль деятельности Сбербанка. (Рис.1)

Наблюдательный совет является ключевым элементом системы корпоративного управления и отвечает за развитие трех ключевых функций: руководство, контроль, коммуникации. Исходя из структуры совета директоров банка, можно заключить, что она удовлетворяет не только

требованиям законодательства, но и Кодексу корпоративного управления, так как доля исполнительных директоров в составе совета составляет меньше 25%, а доля независимых директоров более 1/3. Кроме того, ПАО «Сбербанк России» является одной из немногих компаний, в состав наблюдательного совета которой входит старший независимый директор в целях обеспечения эффективности принимаемых решений и поддержания баланса интересов различных групп акционеров. Состав Наблюдательного совета сбалансирован по навыкам, опыту и независимости, что позволяет членам совета эффективно исполнять свои функции.

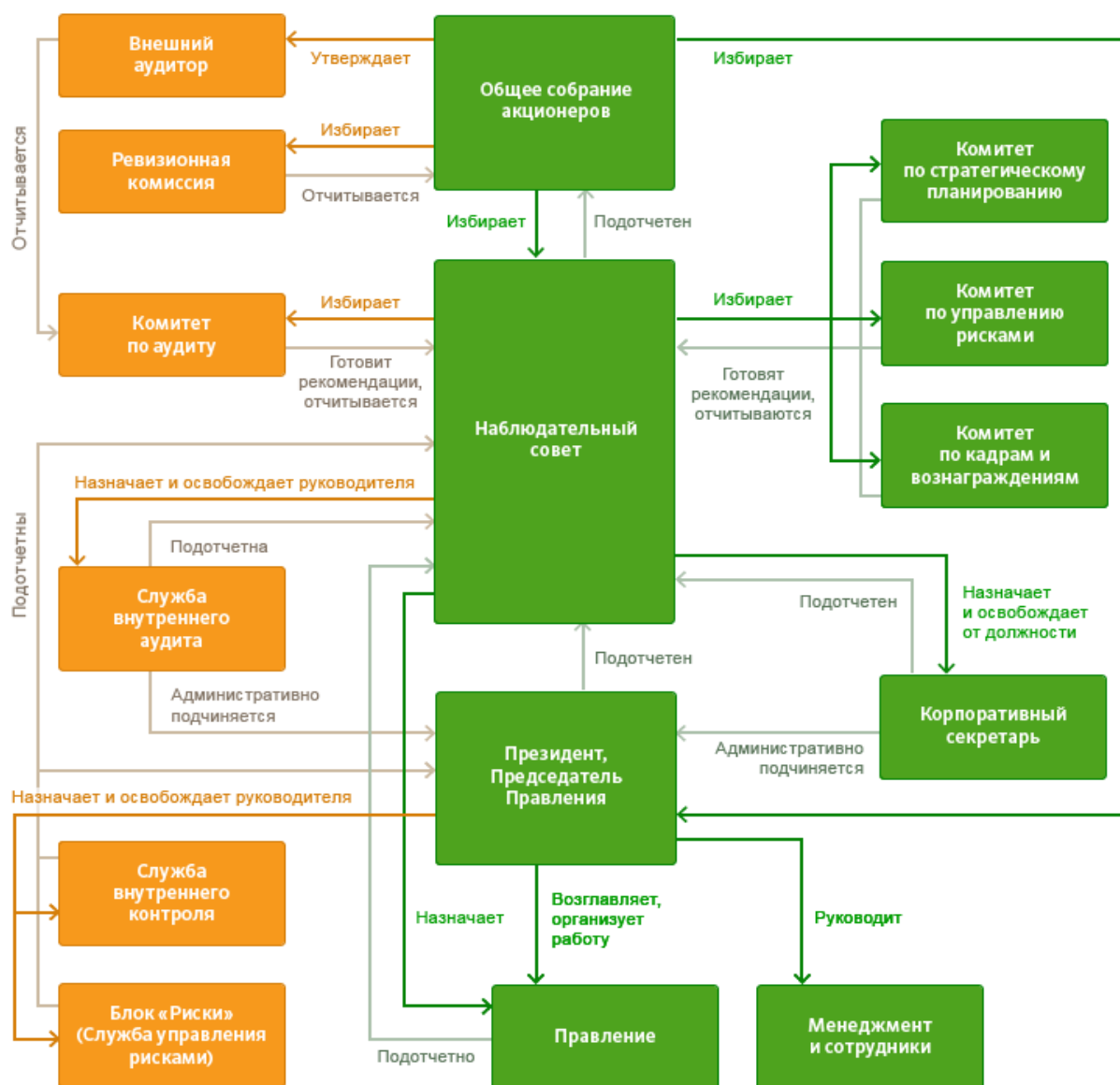
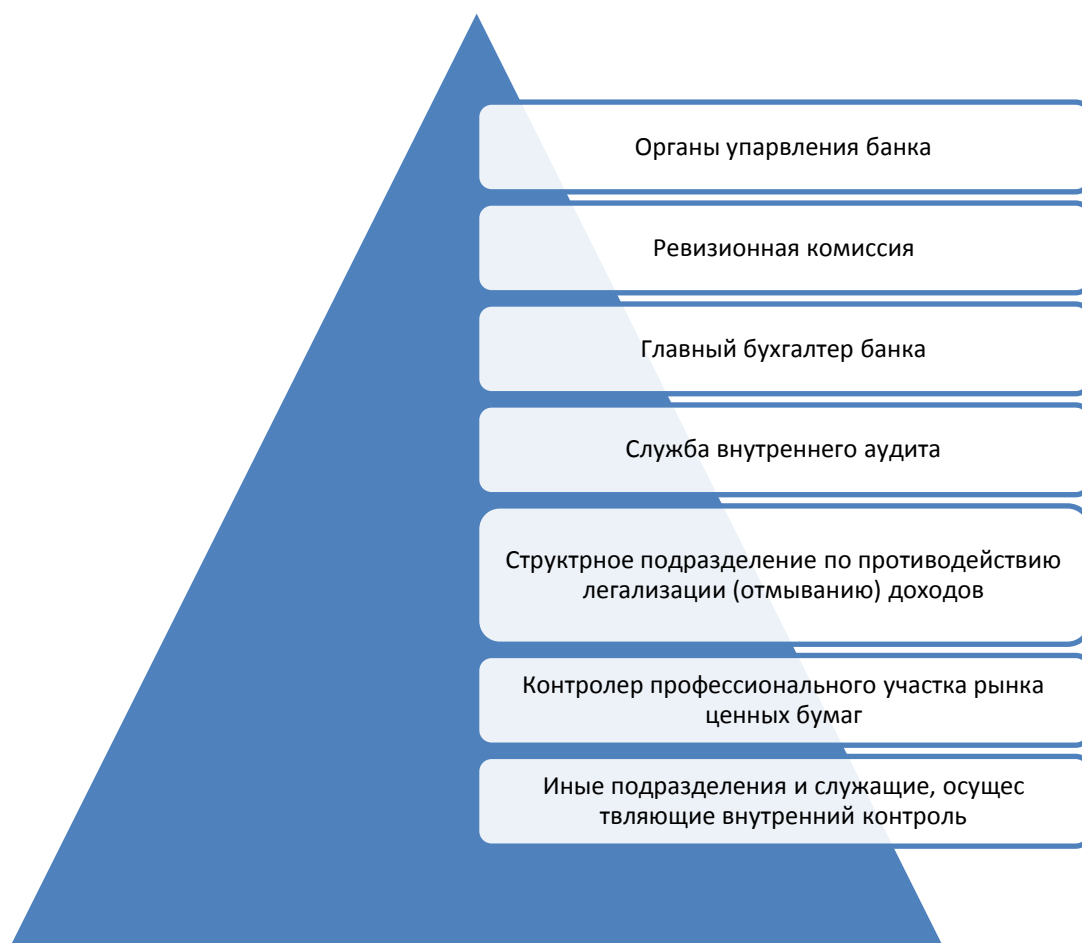


Рис.1. Система корпоративного управления ПАО «Сбербанк России»

Состав Наблюдательного совета сбалансирован по навыкам, опыту и независимости, что позволяет членам совета эффективно исполнять свои функции. Члены Наблюдательного совета соответствуют квалификационным требованиям и требованиям к деловой репутации, установленным действующим законодательством, обладают высокой профессиональной и деловой репутацией, знаниями и опытом в областях, соответствующих основным направлениям деятельности ПАО «Сбербанк России» (финансы, банковские операции, регулирование банковской деятельности, корпоративное управление, управление рисками, внутренний контроль, аудит и комплаенс).

Система внутреннего контроля представляет собой совокупность органов и направлений внутреннего контроля в банке. (Рис.2)



*Рис.2. Структура органов системы внутреннего контроля в ПАО
«Сбербанк России»*

Построение систем внутреннего контроля и управления рисками в Сбербанке осуществляется с использованием модели «трех линий защиты».

В рамках первой линии меры внутреннего контроля являются частью повседневной деятельности подразделений, что обеспечивает постоянный процесс выявления, оценки и контроля рисков.

В рамках второй линии проводится мониторинг уровня рисков, формируют отчетность, проверяют соответствие уровня рисков аппетиту к риску¹, консультируют, моделируют и агрегируют общий профиль рисков. Идентификация рисков и оценка их существенности проводится на ежегодной основе. Для каждого риска, признанного существенным, формируются принципы и система управления.

В рамках внутреннего аудита осуществляется независимая оценка эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками.

Количество очных заседаний совета директоров (семь в 2015г.) является недостаточным, так как регуляторы корпоративного управления рекомендуют проводить минимум восемь заседаний в год.

В банке отсутствует система долгосрочного вознаграждения членов Совета директоров и правления, кроме того, компания не раскрывает информацию о персональных суммах вознаграждений членов Совета директоров и правления, а также остается закрытой методика переменного вознаграждения правления, отсутствует информация о ключевых показателях результативности (KPI).

¹ Риск - метрики аппетита к риску включают обязательные нормативы достаточности капитала, ликвидности, ограничения на величину экономического капитала и показатели, отражающие уровень наиболее значимых видов риска (кредитный, рыночный, ликвидности, операционный). Для обеспечения соблюдения аппетита к риску в банке сформирована система иерархических лимитов по направлениям деятельности, видам существенных рисков, подразделениям и в иных разрезах.

Выявлено, что система корпоративного управления ПАО «Сбербанк России» требует реформирования в направлении осуществления процессов, связанных с реализацией его акционерами прав, закрепленных акциями (корпоративных действий) путем их унификации, внедрения электронных процедур, использования каскадных схем, замены бумажного документооборота электронным с целью обеспечения доступных, безопасных и прозрачных условий для реализации прав акционеров и снижения рисков и издержек банка.

Необходимо разработать и внедрить новые ИТ-решения в деятельность коллегиальных органов, создать автоматизированную платформу корпоративных отношений Группы, формализовать процедуры номинации и преемственности членов Наблюдательного совета, утвердить и имплементировать новую информационную политику Сбербанка.

Решение всех этих проблем лежит в использовании видео – интернет - связи. С одной стороны, возможность проведения заседаний органов управления в режиме видеосовещания позволяет привлечь опытных независимых директоров из других регионов. С другой стороны, использование новых технологий для активного участия членов совета директоров в управлении обществом позволяет сэкономить на командировочных расходах. Еще одним из важнейших аспектов технологий удаленных коммуникаций, применяемых в корпоративном управлении, является взаимодействие с акционерами общества (investor relations).

Применение современных систем видеоконференции в ПАО «Сбербанк России» позволяют организовать: оперативное взаимодействие с акционерами общества вне зависимости от их места нахождения; возможность лично сообщить информацию о предстоящих корпоративных мероприятиях; общение акционеров и инвесторов с руководством компании с демонстрацией необходимых презентаций и документов; ответы на вопросы акционеров в режиме онлайн.

Одним из наиболее революционных изменений, внесенных законодательством стала возможность участия в общем собрании владельцев ценных бумаг путем заполнения электронной формы бюллетеней на сайте в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (электронное голосование, e-voting). Платформа e-voting позволит акционерам Сбербанка самостоятельно зарегистрироваться и проголосовать в режиме онлайн на собраниях в период очного голосования, или заполнить и направить электронно бюллетень для голосования в период заочного голосования.

Личное присутствие на собраниях



Направление бюллетеня в бумажном виде



Е-proxy voting (голосование в электронном виде с использованием услуг депозитария)



Е-voting (личное голосование в электронном виде на сайте в сети «Интернет»)

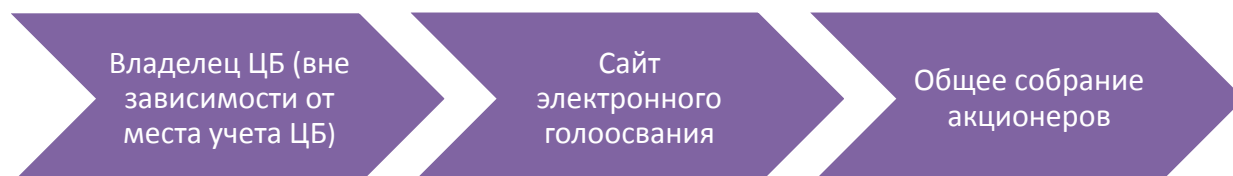


Рис. 3. Способы участия в собраниях акционеров

Практики профессионального развития менеджмента в Сбербанке должны учитывать психологические барьеры, которые затрудняют восприятие менеджерами новых подходов и идей, стимулировать их более быстрое и целостное усвоение и применение.

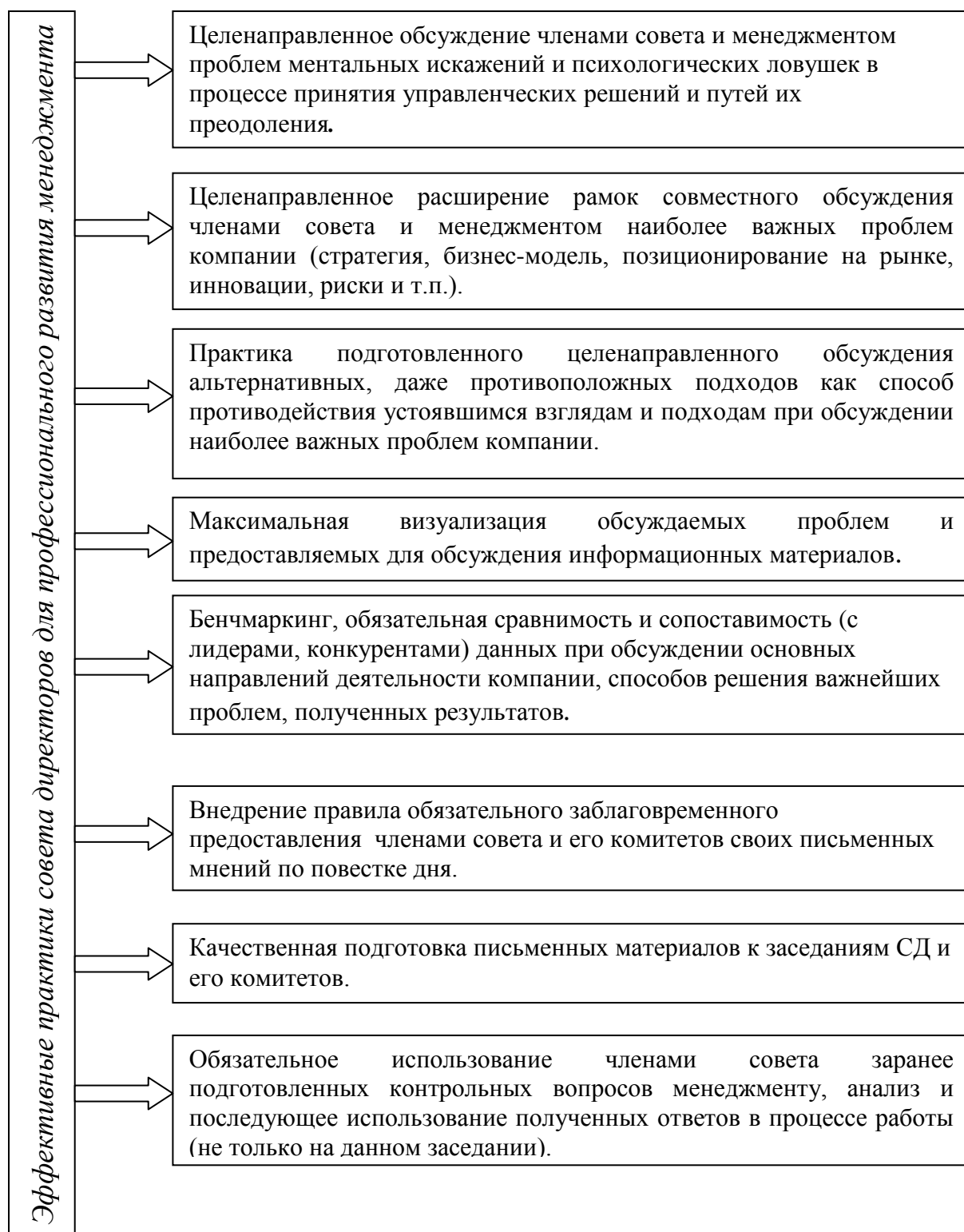


Рис.4. Эффективные практики совета директоров для профессионального развития менеджмента в ПАО «Сбербанк России»

Для повышения эффективности деятельности комитета по аудиту и системы внутреннего контроля задачи и функции комитета по аудиту в ПАО «Сбербанк России» следует разделить на несколько блоков: совершенствование функций Комитета, формирование состава комитета, разработка внутреннего документа «Terms of appointment» («Условия назначения»), внедрение процедуры введения в должность — Induction.



Рис.5 Направления повышения эффективности работы комитета по аудиту в ПАО «Сбербанк России»