

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**«КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
(ПАО БАНК ФК «ОТКРЫТИЕ»)»**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса _____ 351 группы

направления _____
38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Смирновой Анны Юрьевны

Научный руководитель

доцент, к.с.н., доцент

И.В. Стазаева

подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2021 год

Введение. Объективные процессы, связанные с глобализацией экономики и обострением конкуренции на товарных и финансовых рынках, вызывают необходимость изменения подходов к управлению компаниями и поиска наиболее эффективных практик корпоративного управления. Современное развитие бизнеса сделало актуальной задачу анализа нефундаментальных факторов, создающих его стоимость, и изучение влияния различных организационных моделей построения отношений между акционерами, менеджментом и стейкхолдерами на эффективность деятельности компании и, соответственно, на ее стоимость. Этот процесс затронул банковский сектор экономики. Кредитные организации являются особым видом организаций, отличающимся от нефинансовых организации, что обуславливает возникновение специфических проблем в части корпоративного управления. Высокая зависимость от привлеченных средств предопределяет повышенную рискованность банковских пассивов, критическую зависимость банков от доверия множества вкладчиков.

В кредитных организациях иная структура финансово заинтересованных лиц, в качестве которых выступают не только деловые партнеры, инвесторы, кредиторы, но и вкладчики, как специфические кредиторы, а также регулирующие органы и прочие контрагенты, создающие экономическую инфраструктуру деятельности кредитной организации. Следовательно, большую актуальность приобретает проблема совершенствования системы корпоративного управления

Целью данной работы является изучение специфики корпоративного управления банковскими организациями в российской экономике и разработка рекомендаций их совершенствования. Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- раскрыть сущность корпоративного управления в современном бизнесе;
- отразить современные проблемы корпоративного управления в РФ;
- выявить специфику корпоративного управления в российских банках;

- дать организационно-экономическую характеристику организации (на примере ФК «Открытие»);
- раскрыть финансовые результаты деятельности ФК «Открытие»;
- провести анализ эффективности корпоративного управления ФК «Открытие»;
- обосновать инновационные методы совершенствования системы корпоративного управления (в управленческой практике ФК «Открытие») и рассчитать экономический эффект;

Объектом исследования является система корпоративного управления ФК «Открытие», предметом – организационно-экономические отношения, направленные на совершенствование системы корпоративного управления.

Новизна работы заключается в:

1) в авторском подходе к оценке качества корпоративного управления ФК «Открытие», включающих комплекс оценочных средств: совместное использование как ряда рейтинговых оценок агентств «АКРА», «Эксперт РА», *Moody's*, данные внутренней ревизии Наблюдательного совета банка, а также применении модели Р. Таффлера и Г.Тишоу для расчёта вероятности банкротства;

2) в разработке рекомендаций по внедрению методологии И. Адизеса в управленческую практику ФК «Открытие», включающей практическое применения инструментов системной диагностики («Синдаг»), инновационных подходов к принятию управленческих решений («Синертим» и TPS-матрицы).

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка используемой литературы.

Основная часть. Банк «Открытие» являются частью вертикально интегрированного холдинга, образованного в результате ряда крупных сделок по слиянию ряда компаний. Система корпоративного управления Банка основана на выполнении требований российского законодательства, рекомендаций Банка России, учитывает наилучшие международные

практики, в том числе общепризнанные принципы корпоративного управления, разработанные Организацией экономического сотрудничества и развития, рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору.

Был проведён анализ финансовой результативности функционирования банка «Открытие». По итогам 2018 года банковская группа «Открытие» получила чистую прибыль в размере 34,4 млрд руб., что существенно превысило заложенные в стратегии ориентиры. Результаты банка «Открытие» обусловлены началом реализации новых стратегических инициатив, направленных на рост бизнеса и улучшение его эффективности. Общий операционный доход без учета обесценения активов составил 125,9 млрд руб. в 2018 году, что на 58,3 % превышает аналогичный показатель по итогам 2017 года (79,5 млрд руб.). Основным источником дохода Группы в 2018 году стали чистый процентный доход, результаты пенсионной и страховой деятельности и чистый комиссионный доход, которые составили соответственно 58,1 %, 25,3 % и 13,1 % от общего операционного дохода.

Следует отметить, что убыток банковской группы «Открытие» за 2017 год составил 426,8 млрд руб. против чистой прибыли в размере 1,5 млрд руб. в 2016 году. Основными факторами отрицательного результата за 2017 год стали рост отчислений на возможные потери по ссудам, предоставленным клиентам и средствам, предоставленным банкам (358,5 млрд руб.), по прочим расходам от обесценения и резервам (94,5 млрд руб.) и отрицательный результат по торговым операциям (50,3 млрд руб.). Кроме этого, влияние на консолидированный финансовый результат оказали отрицательные результаты по страховой и пенсионной деятельности дочерних компаний Банка.

Тем не менее в 2018 году финансовые результаты существенно улучшились. Доля банковского бизнеса в чистом процентном доходе Группы составила 94,1 % по итогам 2018 года. Чистый комиссионный доход по итогам 2018 года составил 16,5 млрд руб., что на 2,5 % выше аналогичного показателя по итогам 2017 года. Основной объем чистого комиссионного

дохода был получен Группой от расчетно-кассовых операций (7,6 млрд руб.), брокерских операций (4,2 млрд руб.) и операций с иностранной валютой (2,0 млрд руб.).

Раскроем специфику управления персоналом в ФК «Открытие» и соответствующие индикаторы (таблица 1).

Таблица 1 – Основные показатели развития системы управления персоналом ФК «Открытие»

Показатели	2016 г	2018 г.
Среднегодовая численность персонала, тыс. чел.	15,3	46,2
Коэффициент текучести кадров, %	31,9	8,9
Структура персонала по уровню образования:		
- высшее;	80,4	85,5
- неполное высшее;	1,4	1,1
- среднее профессиональное	14,2	13,4
Структура персонала по стажу работы:		
- от 1 года до 3 лет;	25,2	23,0
- от 3 до 5 лет;	18,1	11,1
- свыше 5 лет	31,7	30,0

За счёт присоединения новых организаций более чем в 3 раза увеличилась численность персонала. В качестве положительных моментов следует отметить существенное сокращение текучести персонала с 31,9 % в 2016 году до 8,9 % в 2018 году. А также, следует добавить увеличение доли персонала с высшем образованием – с 80,4 до 85,5 %. Около трети сотрудников корпорации являются опытными (свыше 5 лет трудового стажа).

В начале 2018 года внедрена новая организационная структура с тремя профильными бизнес-сегментами: розницей, малым и средним бизнесом, корпоративным и инвестиционным бизнесом, а также блоками подразделений, объединенных по функциональному признаку.

Число самостоятельных структурных подразделений сократилось до 61. Количество базовых филиалов уменьшилось до восьми — по одному на федеральный округ, что дало возможность оптимизировать инфраструктуру, ресурсы на функции поддержки, отчетности и управления. Региональные команды Банка пополнились новыми сильными бизнес-лидерами.

В рамках интеграции банка «Открытие» и «БИНБАНКа» реализованы программы удержания ключевого персонала и обучение фронт-офисных работников продуктам и автоматизированным системам банка «Открытие».

Внедрена новая система мотивации и оплаты труда, предполагающая привязку дохода к результату — достижению ключевых показателей эффективности, сформированных для каждого подразделения Банка. Для всех сотрудников Банка помимо ежемесячного оклада предусмотрены квартальные и годовые премии, размер которых зависит от результата и качества выполненной работы. Таким образом, каждый сотрудник получил возможность влиять на уровень своего дохода.

Можно сделать вывод о том, что Банк «Открытие» – это персональный Банк для корпоративных и частных клиентов, предоставляющий финансовые услуги по всей территории России. Банк стремится постоянно совершенствовать свою структуру, что позволит ему усилить конкурентные позиции на российском банковском рынке (слайд 8). Одной из существенных, слабых сторон корпоративного управления банка, на наш взгляд, является тот факт, что его организационная структура очень масштабна (нет возможности принимать оперативные решения в филиалах).

Проведена комплексная оценка эффективности корпоративного управления Банка «Открытие». Сделан ПАО Банк «ФК Открытие» – крупный универсальный банк (8-е место по активам и 6-ое по размеру капитала в рейтинге «Эксперт РА» на 01.09.19), специализирующийся на комплексном обслуживании корпоративных и розничных клиентов, а также развивающий банковские услуги для МСБ, инвестиционный бизнес и Private Banking. Сеть подразделений банка охватывает порядка 70 субъектов РФ, что отражает значительный потенциал укрепления конкурентных позиций в сегментах кредитования малого и среднего бизнеса, а также физических лиц. Ключевое позитивное влияние на рейтинг оказывает статус системно-значимого банка и обусловленная этим высокая вероятность поддержки со стороны собственника, что учтено в факторе поддержки.

Для более точной оценки эффективности системы корпоративного управления считаем целесообразным обратиться к четырёхфакторной модели Р. Таффлера и Г. Тишоу (рисунок 1).

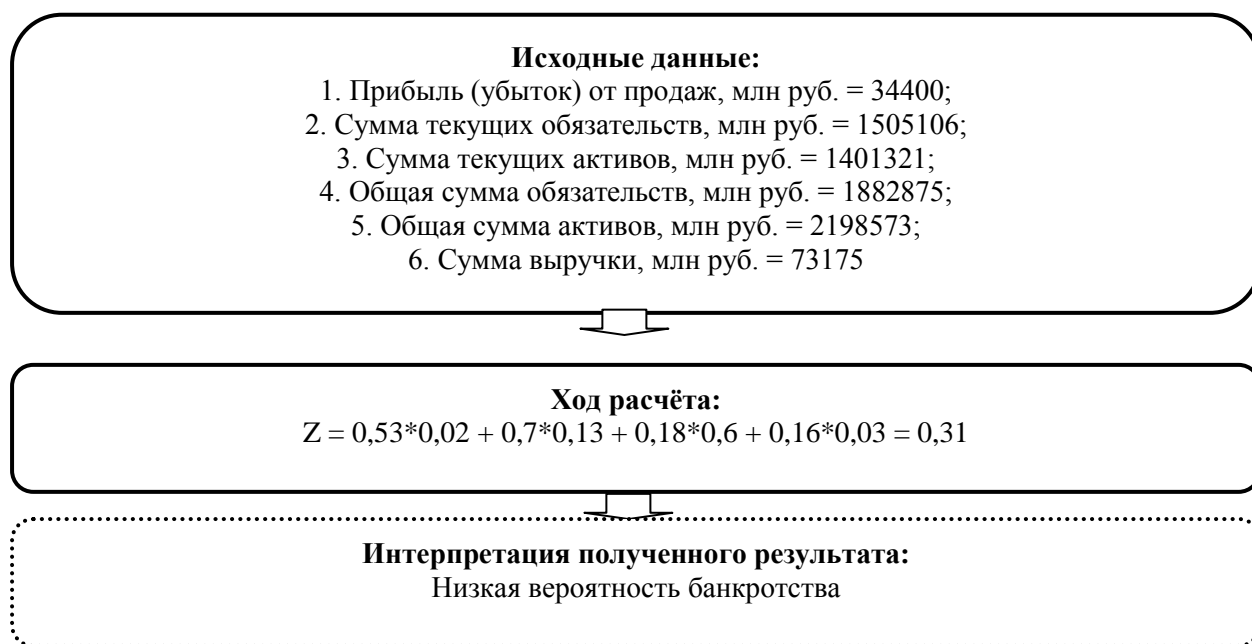


Рисунок 1 – Применение модели Р. Таффлера и Г. Тишоу для оценки вероятности банкротства банка «Открытие»

В управленческой практике она позволяет учитывать современные тенденции бизнеса и влияние перспективных технологий на структуру финансовых показателей, также спрогнозировать вероятность банкротства хозяйствующего субъекта. Таким образом, расчёты, представленные в рамках модели Р. Таффлера и Г. Тишоу выявили низкую вероятность возможного банкротства банка «Открытие» (расчётный коэффициент принял значение 0,3), что свидетельствует о его высокой финансовой устойчивости.

Таким образом, следует заключить, что в целом, исходя из рейтинговых оценок, результатов самостоятельной оценки Наблюдательного совета и Комитета по аудита исследуемого банка, а также по расчётным результатам модели Р. Таффлера и Г. Тишоу система корпоративного управления банка «Открытие» обладает высокой степенью эффективности по параметрам финансовой устойчивости, результативности и прочно занимаемой рыночной позицией. Но, при этом, необходимо пересмотреть и

реформировать управленческие подходы в банке в направлении инновационных методов и технологий по направлению построения сплочённой команды специалистов и повышения гибкости управленческих решений, что особо актуально в связи с ухудшением макроэкономического положения в стране на фоне пандемии *Covid 19*.

С нашей точки зрения полагаем, что для реформирования существующей системы корпоративного управления банка «Открытие» необходимо избрать путь совершенствования системы менеджмента рисков за счёт инновационной всемирно признанной методологией «Управление изменениями» (*change management*) разработанной учёным и практиком Ицхаком Адизесом. Предложена «дорожная карта» мероприятий, необходимых для внедрения методологии И. Адизеса в практику корпоративного управления банка «Открытие» (рисунок 2).

Ключевым этапом представленной дорожной карты являются регулярные заседания синергетических команд (синертимов) на уровне каждого банковского офиса. Синертим в предложенной методологии является основным инструментом принятия управленческих решений на различных управленческих уровнях. Он представляет собой рабочую группу сотрудников офиса, собранную для разрешения каких-либо проблем или принятия важных решений, заседание которой в обязательном порядке сопровождает интегратор. Заседание синертима проходит в несколько этапов. В начале работы группы принимается регламент его проведения (участники должны относиться уважительно друг к другу, не перебивать и пр.). Затем суть проблемы либо предпосылок выработки новых управленческих решений излагается участниками поочерёдно, выявляются все возможные конфликты интересов. На следующем этапе при помощи интегратора определяются способы сглаживания конфликтных ситуаций, а также наиболее оптимальные решения. На завершающих этапах готовые решения оформляются документально, распределяется зона ответственности, а также возможные награждения сотрудников либо санкции за неисполнение

возложенных задач. Что на выходе даёт возможность качественной реализации управленческих решений с заранее предсказуемым результатом.

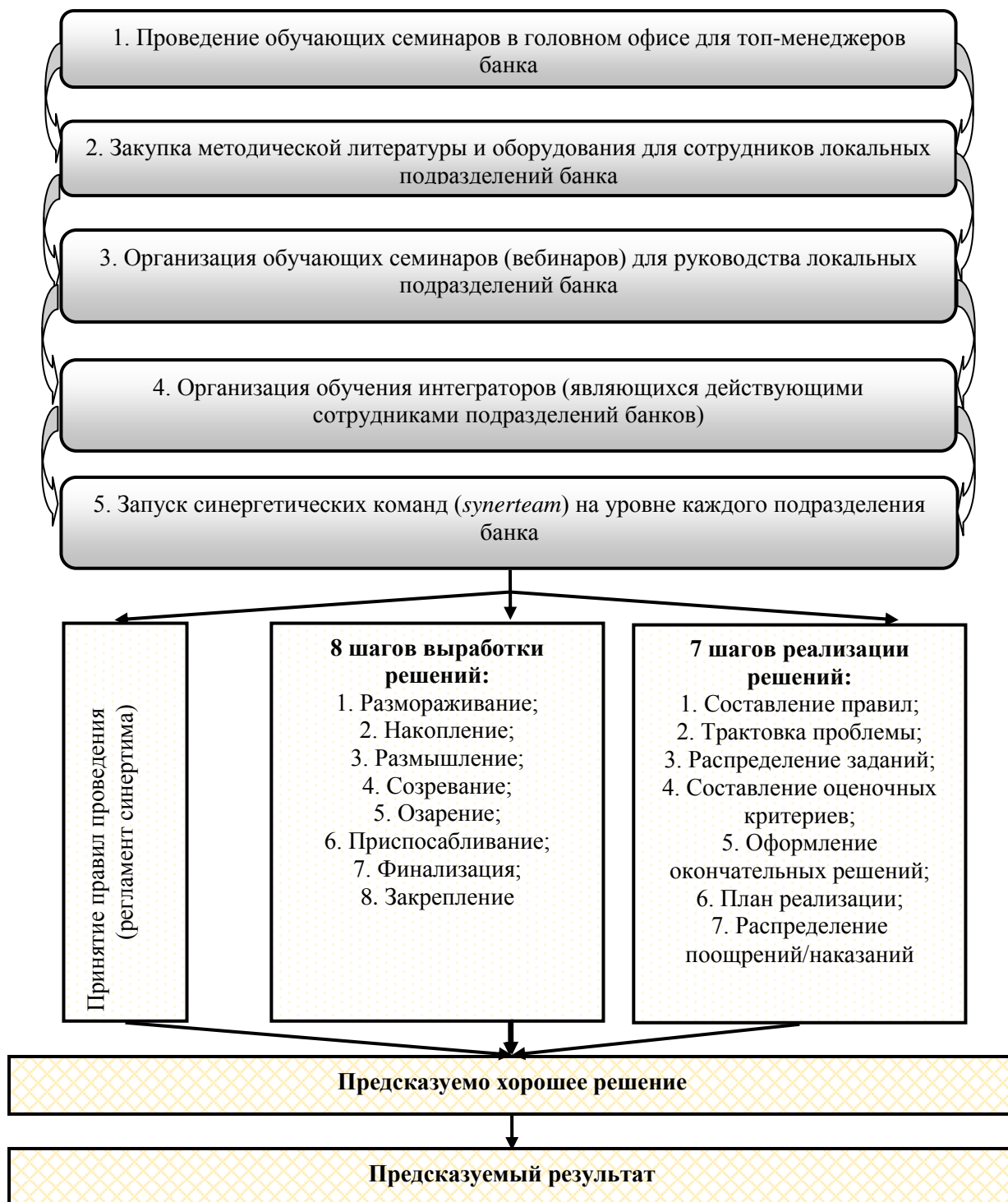


Рисунок 2– Дорожная карта внедрения методологии И. Адизеса в практику корпоративного управления банка «Открытие»

Выявлено, что общая сумма необходимых инвестиций для внедрения методологии И. Адизеса – 23086 тыс. руб., что в структуре операционных расходов банка составит лишь 0,03 %. Методом трендового прогнозирования рассчитано, что внедрение методологии И. Адизеса в практику корпоративного управления банка «Открытие» позволит сохранился стабильной тенденции роста доходности его операции и достичь величины чистого процентного дохода более 110 млрд руб. к 2021 году

Заключение. Применительно к банковскому сектору корпоративное управление можно определить как систему взаимодействий между акционерами и руководством коммерческого банка, а также другими стейкхолдерами, основанную на согласовании интересов всех участников корпоративных отношений при условии приоритетности прав и интересов собственников как основного субъекта управления.

Был проведён анализ финансовой результативности функционирования ФК «Открытие» (или банк «Открытие»). По итогам 2018 года банковская группа «Открытие» получила чистую прибыль в размере 34,4 млрд руб., что существенно превысило заложенные в стратегии ориентиры. Следует отметить, что убыток банковской группы «Открытие» за 2017 год составил 426,8 млрд руб. против чистой прибыли в размере 1,5 млрд руб. в 2016 году.

Раскроем специфику управления персоналом в ФК «Открытие». В начале 2018 года внедрена новая организационная структура с тремя профильными бизнес-сегментами: розницей, малым и средним бизнесом, корпоративным и инвестиционным бизнесом, а также блоками подразделений, объединенных по функциональному признаку. Внедрена новая система мотивации и оплаты труда, предполагающая привязку дохода к результату — достижению ключевых показателей эффективности, сформированных для каждого подразделения Банка.

Проведена комплексная оценка эффективности корпоративного управления Банка «Открытие». Сделан ПАО Банк «ФК Открытие» – крупный универсальный банк (8-е место по активам и 6-ое по размеру капитала в

рэнкинге «Эксперт РА» на 01.09.19), специализирующийся на комплексном обслуживании корпоративных и розничных клиентов, а также развивающий банковские услуги для МСБ, инвестиционный бизнес и Private Banking. Сеть подразделений банка охватывает порядка 70 субъектов РФ, что отражает значительный потенциал укрепления конкурентных позиций в сегментах кредитования малого и среднего бизнеса, а также физических лиц. Ключевое позитивное влияние на рейтинг оказывает статус системно-значимого банка и обусловленная этим высокая вероятность поддержки со стороны собственника, что учтено в факторе поддержки.

Для более точной оценки эффективности системы корпоративного управления считаем целесообразным обратиться к четырёхфакторной модели Р. Таффлера и Г. Тишоу. В управленческой практике она позволяет учитывать современные тенденции бизнеса и влияние перспективных технологий на структуру финансовых показателей, также спрогнозировать вероятность банкротства хозяйствующего субъекта. Таким образом, расчёты, представленные в рамках модели Р. Таффлера и Г. Тишоу выявили низкую вероятность возможного банкротства банка «Открытие» (расчётный коэффициент принял значение 0,3), что свидетельствует о его высокой финансовой устойчивости.

Сделан вывод, что вполне необходимо пересмотреть и реформировать управленческие подходы в банке в направлении инновационных методов и технологий по направлению построения сплочённой команды специалистов и повышения гибкости управленческих решений, что особо актуально в связи с ухудшением макроэкономического положения в стране на фоне пандемии *Covid 19*.

С нашей точки зрения полагаем, что для реформирования существующей системы корпоративного управления банка «Открытие» необходимо избрать путь совершенствования системы менеджмента рисков за счёт инновационной всемирно признанной методологией «Управление изменениями» (*change management*) разработанной учёным и практиком

Ицхаком Адизесом. Предложена «дорожная карта» мероприятий, необходимых для внедрения методологии И. Адизеса в практику корпоративного управления банка «Открытие».

Выявлено, что общая сумма необходимых инвестиций для внедрения методологии И. Адизеса – 23086 тыс. руб., что в структуре операционных расходов банка составит лишь 0,03 %. Экономический эффект - достижение величины чистого процентного дохода более 110 млрд руб. к 2021 году. Таким образом, внедрение методологии И. Адизеса в практику корпоративного управления банка «Открытие» позволит решить ключевую проблему – проблему управления рисками посредством внедрения нового подхода в процессы принятия управленческих решений.