

6. Тепман, Л.Н. Корпоративное управление / Л.Н. Тепман. – М.: Контракт, 2014. – 239 с.
7. ПАО «Северсталь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.severstal.com/rus/>.
8. Корпоративное управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/russianquarterly>.
9. О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения: Распоряжение Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 4 апреля 2002 г. № 421/р: глава 3. Совет директоров общества [Электронный ресурс] // Система ГАРАНТ: информационно-правовое обеспечение / НПП «ГАРАНТ-СЕРВИС», 2017. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12126459/3/>.

**Ким Ю.В.**

### **КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА (НА ПРИМЕРЕ ВТБ 24)**

В статье проведён теоретический анализ подходов к определению сущности корпоративного управления и изучена практика корпоративного управления на примере бизнеса ВТБ 24. Выявлены проблемы корпоративного управления и предложены пути их решения.

*Ключевые слова:* корпоративное управление, социальная ответственность, кодекс корпоративного управления, наблюдательный совет, инвестиции, инвестиционная привлекательность.

**Kim Yu.V.**

### **CORPORATE GOVERNANCE AND SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS (THE CASE OF VTB 24)**

The article focuses on theoretical analysis of approaches to the concept of corporate management and explores the case of VTB 24 business activities as an example of corporate management and social responsibility projects. The article also reveals challenges of corporate management and suggests possible solutions.

*Keywords:* corporate governance, social responsibility, corporate governance code, supervisory board, investments, investment attractiveness.

Современные социально-экономические и политические изменения, происходящие во всем мире, требуют поиска новых подходов, в вопросах реализации, а также повышения качества корпоративного управления.

Особую актуальность надлежащей практики корпоративного управления можно отметить в банковской сфере. В условиях экономической нестабильности данная концепция может помочь обеспечить более стабильное положение банковской системы, экономики, обеспечить уверенность клиентов ВТБ 24 в высочайшей надежности кредитных институтов, в справедливом перераспределении денежных потоков в рамках экономики. Следствием всего этого должен стать куда более высокий финансовый результат деятельности банков, бо-

лее высокая стоимость его финансовых инструментов.

Трактовка категории «корпоративное управление» напрямую связана с различными подходами, которые употребляются теми или иными авторами, закладывающими в сущность данного понятия определенные аспекты.

Единого определения корпоративного управления, которое в полной мере могло бы применяться ко всему перечню ситуаций в разного рода странах, однозначно можно сказать, что не существует.

Корпоративное управление определяется, как внутренний механизм, при помощи которого осуществляется руководство компаниями, а также контроль за ними, что собой подразумевает систему взаимоотношений между правлением компании, советом директоров, акционерами и иными заинтересованными лицами. Корпоративное управление – это структура, используемая для определения целей компании, а также средств для достижения такого рода целей, для осуществления контроля за подобным процессом [4, с. 67].

Современный экономический словарь определяет корпоративное управление в качестве системы взаимодействия между руководством компании и акционерами, включая совет директоров [8].

Психологический подход в менеджменте определяет корпоративное управление в виде управления, которое порождает корпоративную культуру, то есть единый комплекс общих установок, традиций, принципов поведения [8].

В финансовых подходах корпоративное управление является определенным институциональным соглашением, обеспечивающим при этом трансформацию сбережений в инвестиции и распределяющее ресурсы среди альтернативных пользователей в пределах индустриального сектора [10, с. 105].

В юриспруденции корпоративное управление представляет собой общее наименование юридических структур и концепций, заложенных в основе создания и управления корпорацией, в частности тех, что касаются прав акционеров [8].

Корпоративное управление представляет собой систему деятельности в сфере регулирования отношений между различными участниками корпорации – советом директоров, финансовыми инвесторами, наемной высшей администрацией, между последней и другими служащими непосредственно в условиях расплытия прав собственности среди довольно большого количества акционеров [10, с. 104].

По сути, корпоративное управление предполагает разделение прав собственности, а также контроля, что принципиально отличает его от не корпоративного управления.

Корпоративное управление основывается на ряде важнейших постулатов: стратегии и целях корпоративного собственника, на механизмах, которые не должны противоречить общенациональным социально-экономическим интересам, общепринятым нормам морали и права; такого рода стратегии реализуются профессиональными действиями менеджеров при непосредственном контроле со стороны собственников; экономическое поведение субъектов корпоративного управления должно оптимизироваться с позицией отношений собственности, а также корпоративной иерархии для достижения синергии [5, с. 97].

Данная концепция управления должна обеспечить наиболее эффективную деятельность наемных менеджеров, работу корпораций в интересах собственников, вложивших в корпорацию собственные средства, не обладающих при этом необходимой квалификацией или же вообще возможностью управлять.

На первый взгляд может показаться, что корпоративное управление должно реализовываться на полноценных началах, качество развиваться, так как в нем заинтересованы многие субъекты. Тем не менее, и в этой сфере существуют многочисленные проблемы, которые целесообразно выявить на конкретном примере.

ВТБ 24 является одним из самых крупных коммерческих банков России. Это дочерний банк ВТБ, который в основном специализируется на розничных операциях, а также кредитовании среднего и малого бизнеса. Сеть банка формируют более тысячи филиалов, операционных и дополнительных офисов в российских городах [3].

Он специализируется на обслуживании индивидуальных предпринимателей и физических лиц, предприятий малого бизнеса. Физическим лицам банк предоставляет кредитование, вклады, банковские карты, инвестиционное обслуживание. Юридические лица имеют возможность получать расчетно-кассовое обслуживание, кредитование, участие в корпоративных программах, банковские карты.

По объему вкладов физических лиц, а также кредитов физическим лицам банк занимает 2-е место в России, уступая первое место только Сбербанку.

Активы банка по состоянию на 1 января 2015 года составили 2 497,8 миллиардов рублей. Собственный капитал при этом составляет 171,8 млрд. руб. [3].

По состоянию на февраль 2017 г. активы составляют 3 242,6 млн. руб., что составляет +1,4% по сравнению с предыдущим годом.

Прибыль от налогообложения составила 5 801 млн. руб. Здесь показатели упали довольно существенно – -88,7% по сравнению с таким же отчетным периодом предыдущего года.

Всего в 2017 г. было выдано 218 186 млн. руб. кредитов пред-

ставлениям. При этом, доля потребительских кредитов в активах банка составляет в целом 45,8%.

Просрочка по потребительским кредитам составляет 101 092 млн. руб., что на 2,8% больше, чем в предыдущем году.

Имущество ВТБ 24 составляет 69 098 млн. руб. Его количество также увеличилось в денежном выражении на 0,3%.

На расчетных счетах находится 229 895 млн. руб., что более на 8,2%.

Чистая прибыль составила – 7 031 млн. руб. [3].

Система корпоративного управления этого банка основана на принципе безусловного соблюдения требований законодательства РФ, Центрального Банка РФ, максимально учитывая при этом мировую практику [3].

Данное сообщество гарантирует для всех равное отношение, равное отношение ко всем акционерам, а также дает возможность принимать последним участие в управлении Банком через Общее собрание акционеров, реализовывать собственное право на получение дивидендов, информации о его деятельности.

Высшим органом управления является Общее собрание акционеров. Наблюдательный совет избирается акционерами и является подотчетным им, обеспечивая при этом стратегическое управление, а также контроль над деятельностью исполнительных органов [3]. Исполнительные органы отвечают за осуществление текущего руководства банком, реализуя при этом задачи, поставленные перед ними Наблюдательным советом и самими акционерами.

ВТБ 24 выстроена довольно эффективная система корпоративного управления, а также внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности для осуществления защиты прав и законных интересов акционеров [3]. При Наблюдательном совете функционирует Комитет по аудиту, который содействует органам управления в обеспечении наиболее эффективной работы банка. Ревизионная комиссия занимается осуществлением контроля за соблюдением банком нормативных правовых актов, законностью всех совершаемых операций.

Для оптимизации принятия решений Наблюдательным советом по разного рода вопросам стратегического развития, а также повышения корпоративного управления ВТБ 24 был создан Комитет Наблюдательного совета по стратегии и корпоративному управлению [3]. Базовыми задачами этого Комитета являются определение стратегических целей деятельности наравне с приоритетами в развитии Банка.

Кроме сказанного, Банк осуществляет также своевременное раскрытие достоверной и полной информации, в том числе и своих экономических показателях, финансовом положении, структуре соб-

ственности для того, чтобы обеспечить инвесторам и акционерам Банка непосредственную возможность принятия наиболее точных и обоснованных решений. Раскрытие информации происходит на основе требований российского законодательства.

По вопросу развития системы корпоративного управления в России можно сказать, что это один из основных и крайне важных инструментов повышения инвестиционной привлекательности компаний. Для множества инвесторов, а особенно иностранных, проблемы корпоративного управления – основной фактор, который только может препятствовать принятию решений по поводу масштабных капиталовложений в российскую экономику. Это в существенной мере сдерживает рост капитализации российских компаний.

Регулярные конфликты в наиболее крупных российских компаниях, вызванных нарушением прав акционеров, в значительной мере подрывают доверие возможных инвесторов к современной корпоративной системе с точки зрения обеспечения доходности и сохранности вложенных средств, что затрагивает при современных социально-экономических и политических изменениях в том числе и ВТБ 24.

Представляется целесообразным сказать, что в текущих условиях наиболее важной проблемой корпоративного управления следует назвать крайне низкую прозрачность деятельности, очень трудный доступ к информации по поводу финансового состояния, к условиям важных сделок. Здесь перечислено несколько основных элементов, но в целом их можно назвать одной общей проблемой. Подобная проблематика негативно сказывается, как на трудностях с привлечением новых клиентов, так в том числе она и «отпугивает» потенциальных инвесторов. В современных условиях довольно трудно представить себе деятельность той или иной структуры без информационной открытости должного уровня [7, с. 12].

Эта группа проблем обуславливает возникновение довольно широкого перечня многих других, среди которых следует обозначить: совмещение функций управления и владения; крайне большую слабость контроля за деятельностью менеджмента; регулярное применение неэтичных, а иногда и вовсе незаконных методов; распределение прибыли по внедивидендным каналам и многое другое [8]. Все это дополняется в том числе и сложными санкционными условиями, в которых приходится находиться нашей стране.

Перечисленные проблемы существенно усугубляются отсутствием общепризнанной методики оценки эффективности корпоративного управления. На современном этапе развития оценка корпоративного управления в основном является анализом с применением нефинансовых критериев оценки, что для такого бизнеса, как ВТБ 24 – крайне

негативное явление при любых обстоятельствах. Среди всевозможных методов качественной оценки корпоративного управления в компаниях выделяют широкий перечень рейтингов корпоративного управления, а также мониторинга управления конкретной компании.

Применение этих методов осложняется тем, что существует довольно большой перечень разного рода недостатков в связи с этим:

- они могут применяться исключительно к предприятиям с эффективно действующими механизмами корпоративного управления;
- российские методики чаще всего предоставляют противоречивый результат по той причине, что они основаны только на мнениях экспертов;
- зарубежные методики не во всех случаях имеется возможность применить по отношению к российским корпорациям, по той причине, что они не удовлетворяют всех требованиям зарубежных оценщиков в прозрачности информации;
- они не предоставляют возможности дифференцировать интересы разного рода собственников;
- информационной базой выступает информация, которая размещена на сайте компании, которую нет возможности в полной мере назвать достоверной;
- в методиках нет конкретизации финансовых критериев оценки деятельности компании [11].

Сказанное дает возможность понять, что все обозначенные проблемы являются весьма актуальными. Они требуют к себе повышенного внимания и скорейшего их решения.

Анализ выявленных проблем, характерных для бизнеса ВТБ 24, обуславливает необходимость формирования направлений и предложений по их устранению.

В первую очередь, необходимо активизировать на практике внедрение Кодексов корпоративного управления, а также заниматься соблюдением стандартов корпоративного управления для того, чтобы в целом повысить инвестиционную привлекательность [6, с. 9]. Совершенствование корпоративного управления должно основываться на привлечении наибольшего внимания к Кодексу корпоративного управления [2]. Важно сегодня обеспечить институционально высокие стандарты корпоративного управления.

На раннем этапе внедрения Кодекса корпоративного управления прослеживалась положительная тенденция, на основе изученных «дорожных карт», комментариев и материалов, которые были подготовлены компаниями. Более того, многими компаниями излагалось четкое намерение по внедрению рекомендаций кодекса. По итогам ряда

собраний акционеров, где была непосредственная возможность внедрить положения кодекса, многое не было реализовано.

Успешнее всего сегодня компании внедряют рекомендации кодекса, которые касаются подразделения по управлению рисками, а также внутреннему контролю, об антикоррупционной политике, по вопросу раскрытия информации, полномочий советов директоров по контролю менеджмента и т. д. [11].

Многими компаниями не внедрена рекомендация кодекса по поводу назначения единоличного исполнительного органа компании советом директоров. Эксперты указывают на то, что за внедрение этой рекомендации в первую очередь должен быть ответственен контролирующий акционер. Отдельные компании не исполнили также рекомендации по поводу формирования комитета по аудиту совета директоров на 100% из независимых директоров [11]. Часть компаний ссылается на недостаточно количество независимых директоров при этом. И здесь, в том числе, это недоработка контролирующего акционера [11]. Эту проблему можно признать точечной, несмотря на её комплексность. Для того, чтобы добиться положительных решений в этой сфере, целесообразно было бы ввести строгую ответственность при отсутствии внедрения Кодекса корпоративного управления.

Еще одним направлением совершенствования должно стать улучшение корпоративного законодательства для того, чтобы в полной мере обеспечить баланс интересов абсолютно всех участников корпоративных отношений. Совершенствование законодательства в сфере корпоративного управления обеспечит следующее:

- обеспечение баланса интересов миноритарных и мажоритарных акционеров;
- надежную спецификацию, а также защиту прав собственности;
- обеспечение баланса интересов менеджеров и акционеров;
- обеспечение баланса интересов акционеров, а также кредиторов.

Заключительной группой мероприятий, которые бы целесообразно было применить на практике, следует назвать применение международных стандартов отчетности и учета, что поможет сделать бизнес ВТБ 24 куда более прозрачным.

#### *Библиографический список*

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014.

2. О Кодексе корпоративного управления: Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 // Собрание законодательства Рос. Федерации. – 2014.

3. Банк ВТБ 24 [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <https://www.vtb24.ru/>. – Дата доступа: 17.03.2017.
4. Корпоративное управление / под ред. В.Г. Антонова. – М.: Норма, 2016. – 288 с.
5. Корпоративное управление в российской промышленности / под ред.: С.М. Гуриева. – М.: Издательство МГУ, 2013. – 200 с.
6. Данилова О.В. Внутрикorporативный механизм реализации политики социальной ответственности / О.В. Данилова // Корпоративное управление. – 2015. – №1. – С. 13.
7. Корпоративное управление и глобализация мировой экономики // Стенограмма Международной конференции (30-31 мая 2008 года, Москва). Москва, 2008.
8. Корпоративное управление: история и практика [Электронный ресурс] // Служба банка России по финансовым рынкам: официальный сайт. – Режим доступа: [www.fcsm.ru/catalog.asp?ob\\_no=3730](http://www.fcsm.ru/catalog.asp?ob_no=3730). – Дата доступа: 17.03.2017.
9. Тепман Л.Н. Корпоративное управление / Л.Н. Тепман. – М.: Контракт, 2014. – 239 с.
10. Мошкова Л.Е. Формирование партнерских отношений в системе корпоративного управления в условиях модернизации экономики: монография / Л.Е. Мошкова. – Тверь: Тверской гос. ун-т, 2011. – 144 с.
11. Цена корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/russianquarterly>. – Дата доступа: 17.03.2017.

**Михеев А.С.**

### **ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО: ПРАКТИКА ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН**

В статье рассматривается зарубежная практика государственно-частного партнерства, которая признается одной из наиболее эффективных форм организации инвестиционного процесса и помощи в социально-экономическом развитии современного государства. Анализируются механизмы реализации ГЧП в Великобритании и Германии. Рассмотрены методы государственной поддержки проектов государственно-частного партнерства, которые могут быть применены и для Российских предприятий.

*Ключевые слова:* государственно-частное партнерство, зарубежный опыт, механизмы ГЧП, сотрудничество, взаимодействие государства и частного бизнеса, инвестиции, финансирование, социальная ответственность, закон ГЧП.

**Mikheev A.S.**

### **PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: FOREIGN PRACTICE**

The article examines the foreign practice of public-private partnership, which is recognized as one of the most effective forms of organization of investment processes and assistance in the social and economic development of the modern state. The author analyses mechanisms of PPP implementation in Great Britain and Germany and explores the methods of state support of public-private partnership projects that can be applied to Russian enterprises.

*Keywords:* public-private partnership, foreign experience, PPP mechanisms, cooperation, interaction between the state and business, investment, financing, social