

УДК 336.76

Мурьчев А.В., к. и. н., первый исполнительный вице-президент
Российского союза промышленников и предпринимателей

КАЧЕСТВО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Деятельность любой компании, как известно, зависит не только от правильно выбранной стратегии, компетентного руководства, наличия ценных ресурсов и рынков сбыта. Успешное развитие любого бизнеса невозможно без доступа к инвестиционному капиталу. И здесь очень важно понимать, что инвесторы не станут вкладывать значительные средства в компанию, не имеющую эффективной системы управления и контроля за ее деятельностью. За акции (паи) компаний, создавших у себя систему корпоративного управления, понятную инвесторам, последние готовы платить существенную премию. Сегодня качество корпоративного управления оказывается одним из определяющих факторов в принятии инвестиционных решений.

Для российских компаний проблематика корпоративного управления достаточно нова. Подавляющее их большинство с момента начала рыночных реформ предпочитало развиваться в основном за счет собственных средств. Но на быстро растущих рынках, в условиях динамичной смены технологий и острой конкуренции собственных средств оказывается недостаточно. Неминуемо встает вопрос привлечения внешних средств, причем на регулярной основе и в значительных объемах. А это уже требует подтверждения того, что работа компании организована в соответствии с современными управленческими принципами.

Грамотная система корпоративного управления позволяет не только наилучшим способом использовать возможности имеющихся акционеров (пайщиков) и предоставленные ими ресурсы, но и привлекать новых инвесторов. При равных производ-

ственных, финансовых и иных базовых показателей компании с хорошей репутацией в области корпоративного управления стоят намного дороже. И этому способствуют, в частности, инвестиционные и консалтинговые компании, выступающие консультантами и агентами портфельных инвесторов. Они расценивают наличие у компании собственного кодекса как фактор, повышающий ее привлекательность.

Таким образом, качество корпоративного управления является важнейшим фактором повышения конкурентоспособности любой организации, поскольку:

- повышает инвестиционную привлекательность компании;
- помогает привлечь долгосрочных инвесторов;
- позволяет снизить стоимость кредитования;
- увеличивает рыночную стоимость компании.

В настоящее время инвесторы, прежде всего портфельные, все больше обращают внимание на снижение своих рисков. И в этом смысле они озабочены прозрачностью компаний, качеством раскрываемой ими информации, методами работы советов директоров не меньше, чем непосредственно финансовыми показателями. Кроме того, исследования показывают, что растет число инвесторов, рассматривающих эффективное управление как конкурентное преимущество в бизнесе: устанавливаются четкие ориентиры развития, формируется чувство ответственности по всей вертикали управления, повышаются финансовые показатели компании и в конечном счете растет ее капитализация.

Сейчас реальностью стали гигантские трансграничные потоки прямых иностранных инвестиций. Эти потоки генерируют глобальные корпорации, которые аккумулировали огромные суммы инвестиционных капиталов. Поэтому проблемы корпоративного управления вышли на государственный уровень. Во многих странах низкий уровень корпоративного управления оказывает негативное воздействие на общую эффективность инвестиций.

Налаживание отечественными компаниями, включая банки, нормального корпоративного управления может помочь:

- совершенствованию процедур проведения общих собраний участников, заседаний советов и исполнительных органов обществ;
- улучшению прозрачности деятельности обществ и их сделок (совершенствованию системы раскрытия информации) и системы внутреннего финансового контроля;
- усилению роли советов в управлении обществами (появление независимых директоров, создание комитетов совета директоров);
- реальной подотчетности исполнительных органов обществ советам и общим собраниям акционеров;

- установлению в обществах понятной участникам дивидендной политики и стратегии развития общества.

Поэтому улучшения корпоративного управления сегодня от компаний требуют не только инвесторы и кредиторы, но и регулирующие органы. Они разрабатывают стандарты и нормы, рекомендуют добровольно принимать принципы, устанавливающие корпоративные отношения. Инвесторы, прежде всего миноритарные, должны быть убеждены, что в странах, куда они вкладывают свои средства, компании действуют в интересах всех участников обществ и дают возможность оперативно получать достаточную информацию о положении дел.

Есть здесь еще одна сторона вопроса. Как верно замечено, «качество управления в кредитной организации вовсе не является лишь внутренним делом самих профессиональных банкиров. Выполняя ряд публичных функций в экономике, банки действуют на стыке интересов общества и частного бизнеса. Поэтому повышенные требования к уровню их менеджмента предъявляются с двух сторон. Во-первых, это внутренние требования самих банкиров к... управлению — ключевому элементу предпринимательской культуры и стратегии выживания на рынке. А во-вторых, внешние требования общества, основанные на защите интересов клиентов и повышении открытости банковской системы»¹.

Указанные выше принципы, нормы и стандарты, фиксируемые в соответствующих кодексах или иных подобных документах, нужны не только инвесторам, но и всему бизнес-сообществу, всем предпринимателям. Принятие таких документов и следование их нормам на практике означает повышение прозрачности бизнеса, а зна-

¹ Петухов Д. Начинать — с совета директоров // Банковское дело в Москве. 2002. № 12.

чит, и повышение доверия со стороны потенциальных партнеров, расширение перспектив развития для любого бизнеса.

При этом следует ясно понимать, что для российских компаний все это означает необходимость внедрения новых стандартов информационной открытости, внесения изменений в существующие внутренние документы и разработки новых, а также превращение советов собственников в реально действующие органы управления. Соответственно, менеджерам придется переосмыслить и собственную миссию, и место в управлении компаниями.

Содержательная сторона вопроса

Если считать, что корпоративное управление — это управление корпорацией, то сразу возникает вопрос о том, что представляет собой эта последняя. На этот вопрос можно отвечать с разных точек зрения и с разной степенью углубления в суть рассматриваемого явления.

Наиболее распространены характеристики корпораций, которые можно назвать общими. В рамках такого подхода обычно имеют в виду следующие их свойства или черты.

1. Корпорации как форма организации (ведения) производства, коммерческой деятельности представляют собой объективный результат исторического процесса формирования систем управления хозяйственной деятельностью.

2. Для корпорации характерна особая организация отношений собственности, состоящая в том, что, с одной стороны, возникает такая структура на основе акционерного учредительства многих лиц и существует в форме акционерного общества, с другой — в ней собственность и управление собственностью отделены (собственники — одни лица, а управленцы — другие). В этом последнем смысле

корпорация считается определенной антитезой индивидуальному предпринимательству, в рамках которого собственность и управление не разделены и реализуются одним лицом.

3. Корпорация считается наиболее распространенной формой организации крупных и средних коммерческих структур и оптимальной формой для производства товаров и услуг в условиях рыночной экономики.

4. В современных условиях корпорация — это крупная коммерческая организация (крупное акционерное общество) национального или международного масштаба, характеризующаяся высоким уровнем обобществления капитала.

5. В нынешних условиях корпорации как высокоразвитые структуры играют ключевую роль в экономике. Причем результаты их воздействия на развитие всей национальной экономики зависят как от масштабов консолидированных в них капиталов, так и особенностей форм и методов такой консолидации.

6. По мере развития рыночных отношений корпорация как основная форма коммерческих организаций наряду с усилением своей экономической роли приобретает статус социального и политического института. Крупные корпорации сегодня выполняют важные функции социального и политического института. Возрастает их социальная ответственность, что проявляется в выполнении функций справедливого работодателя для своих наемных работников и в общей легитимности осуществления своего бизнеса².

² «Корпорация ограждает интересы тех, кто снабжает ее капиталом, ограничивая их ответственность суммой первоначального вложения, она обеспечивает им право голоса в важных делах предприятия и в определении прав и обязанностей директоров и должностных лиц, предоставляя им возможность искать защиты у судебных инстанций» (*Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество*/Пер. с англ. *Дж. Гэлбрейт*. — М.: ООО «Издательство АСТ»; ООО «Транзиткнига»; СПб.: *Terra Fantastica*, 2004. С. 117).

Эти общие характеристики с научной точки зрения не являются достаточно строгими.

Так, из них следует, что корпорация может быть как очень большой организацией национального или даже международного масштаба, так и относительно скромной по размерам фирмой, хозяин (хозяева) которой может передать управление ею другому лицу за соответствующее вознаграждение. В целом, попытки определения сущности корпорации, исходя исключительно или преимущественно из размеров организации, представляются не очень корректными.

Трудно согласиться и с тем, что корпорация — это непременно акционерное общество. Известны, например, очень крупные финансовые и банковские структуры, которые акционерными обществами не являются. Кроме того, акционерное общество может быть учреждено и одним лицом, и такое лицо может управлять своим личным обществом непосредственно, может нанять для этого профессионалов-управленцев, а может использовать одновременно оба эти варианта управления (например, наняв управленцев среднего и низшего уровней).

Неприемлемым следует признать такую трактовку вопроса, в соответствии с которой в корпорации функции управления выполняют только наемные менеджеры. Не было еще случая в истории, чтобы собственник, находясь в адекватном состоянии, отказался или намеревался отказать от своей «доли» в управлении принадлежащей ему собственности. Эта «доля» традиционно связана, прежде всего, со стратегическим управлением и контролем. Даже при доверительном управлении имуществом собственник последнего оставляет за собой некоторые ключевые параметры процесса управления, включая вопросы контроля за соблюдением доверительным управляющим таких параметров.

Поэтому применительно к корпоративному управлению точнее будет пользоваться не термином «разделение собственности и управления», а более отвечающим реальной жизни термином — «разделение функций управления между собственниками и наемными управляющими».

С помощью такого механизма собственники передают наемным менеджерам часть рисков ведения дела и своей ответственности, но тем самым берут на себя, с одной стороны, другие риски, потенциально связанные с такой передачей, с другой же — соответствующую ответственность за работу организации, которая не может быть целиком или в решающей части возложена на исполнительные органы, состоящие из наемных управленцев³. Это, в свою очередь, требует от собственников или, по крайней мере, от тех собственников (их представителей), которые входят в «законодательный» орган управления организации (совет), высокого профессионализма в избранном виде деятельности.

Таким образом, понятие корпорации в трудах специалистов достаточно «размыто» и подчас трактуется слишком вольно, если не сказать поверхностно.

Если же попытаться «отсеять» все допускаемые разными авторами неточности в ее объяснении и смотреть на дело с точки зрения управления, то, на наш взгляд, своеобразие корпорации и корпоративного управления состоит не в размерах соответствующих структур, не в их принадлежности к той или иной отрасли (сектору) экономики, не в коммерческом или некоммерческом характере деятельности и даже не в форме собственности (государ-

³ В этой связи трудно согласиться с мнением о том, будто именно «отделение функций управления от собственности обеспечило чрезвычайную устойчивость корпорации как хозяйственного образования, существующего независимо от его учредителей» (Кукура С.П. Теория корпоративного управления. — М.: Экономика, 2004. С. 61).

ственная, частая, кооперативная, смешанная) или организационно-правовой форме (акционерная, паевая или иная), а в отделе текущего управления организацией от неотъемлемых управленческих функций ее собственника (собственников).

Это означает, в частности, что корпоративное управление может непосредственно применяться во всех случаях, когда имеет место разделение функций управления между собственниками и призванными со стороны управляющими (которым поручаются в основном вопросы текущего управления).

Это, однако, неверно было бы понимать так, будто в таких структурах весь процесс управления — это управление, именуемое корпоративным. Напротив, в любой организации можно найти массу управляемых процессов, к которым корпоративное управление не имеет прямого отношения. Другими словами, корпоративное управление и управление организацией в целом («управление как таковое») — это несопадающие реальные процессы и, соответственно, нетождественные понятия. Достаточно вольно или невольно поставить знак равенства между названными понятиями, как особая проблема корпоративного управления исчезает, растворяется в общей проблеме «управления как такового».

Так, академик В. В. Ивантер писал: «Корпоративное управление — термин красивый, научный и оттого, возможно, не совсем понятный. Хочу поэтому сосредоточиться на том, что понятно безусловно — на управлении как таковом, результатом которого должно стать улучшение банковской деятельности»⁴.

В этот же ряд можно поставить позицию Международной финансовой корпо-

рации (*IFC*), исследовавшей практику корпоративного управления в России, специалисты которой определяют это понятие как «структуры и процессы для направления и управления компанией».

В то же время можно полагать, что рассматриваемое понятие неприменимо в организациях, не использующих труд наемных управляющих, хотя и в таких организациях, видимо, не исключено применение в рамках общего процесса управления отдельных элементов корпоративного управления (например, в плане отношений собственника-предпринимателя и работающего у него трудового коллектива).

Уже из этих соображений следует, что по степени охвата объектов воздействия управление в целом шире корпоративного управления⁵.

В то же время корпоративное управление — это не просто часть общего процесса управления организаций, а в чем-то качественно отличная часть. Хорошо известный в российских банковских кругах английский специалист обращал внимание на следующее:

«В русском языке термины “управление” (*management*) и “корпоративное управление” (*corporate governance*) звучат практически идентично, а граница между этими понятиями несколько размыта. В английском же они происходят от разных корней. Глагол “управлять” (*to manage*) используется весьма широко, в частности, обозначая возможности выходить из трудных ситуаций, решать проблемы, координировать время и деятельность. Термин “корпоративное управление” в английском ближе

⁴ Ивантер В. Такая странная идея: отдавать долги...//*Банковское дело в Москве*. 2004. № 10. Этой опасности, похоже, не избежал и руководитель ЛОКО-банка (см. Давыдик В. Стратегические ресурсы выживания//Там же. 2002. № 12).

⁵ Следует согласиться с одним из руководителей Номос-банка, который написал: «...Корпоративное управление составляет часть управленческого процесса в банке. Управление корпорацией (*corporate management*), в том числе и банковским бизнесом, — гораздо более широкое и важное понятие, нежели корпоративное управление (*corporate governance*)» (Литернов В. От теории — к делу//Там же. 2004. № 10).

по смыслу к глаголу “править” (*to govern*): выработать законы, применять санкции и поощрять, устанавливать правила и порядки, назначать должностных лиц и облачать их полномочиями. Поэтому мне представляется очевидным, во всяком случае, отталкиваясь от реалий международного (по преимуществу англоязычного) делового сообщества, что корпоративное управление отличается от выполнения повседневных управленческих функций.

Учитывая, что бизнес-культуры России и других стран заметно отличаются друг от друга... русскоязычной среде и деловой культуре необходим новый термин для описания некоторых корпоративных процессов»⁶.

«Правящее» начало корпоративного управления во многом связано с взаимным контролем всеми участниками такого процесса, поскольку у каждого из них своя роль, свои права и обязанности, свои интересы, цели, задачи и риски. Разность же интересов порождает противоречия и конфликты в организации и требует разработки механизмов их регулирования, включая сбалансирование текущих и долгосрочных целей.

В этой связи отдельные специалисты верно отмечают, что корпоративное управление — это система и взаимодействия, и взаимного контроля участников компании, совета собственников, менеджмента и других заинтересованных лиц, «обеспечивающая осуществление целей компании при соблюдении интересов стейкхолдеров»⁷, дающая возможность смягчать противоречия и создающая условия для гармоничного сочетания интересов разных групп лиц, так или иначе связанных с компанией⁸.

⁶ Хейнсворт Р. «Человеческий фактор» может перевесить кредитную историю//Там же. 2005. №8

⁷ Сидорович В. Не самоцель, но инструмент// Там же. 2004. №10.

⁸ См.: Шишкин А. Как оценить качество управления?//Там же.

В этом смысле корпоративное управление можно понимать как коллегиально демократическое управление и как новое качество внутреннего контроля. Соответственно об уровне постановки в банке корпоративного управления можно с большой долей уверенности судить, в частности, по тому, как в нем работают механизмы коллегиального и всестороннего обоснования решений и механизмы внутреннего контроля.

Далее, поскольку корпоративное управление — это только особый аспект, специальный срез управления «корпорацией» (т.е. отдельно взятым субъектом хозяйствования, компанией, фирмой, вообще организацией), действующей в условиях рынка, а в управлении не в меньшей мере нуждаются и такие общенациональные системы, как, например, банковская система в целом, к которым корпоративное управление едва ли применимо, постольку последнее опять оказывается уже, чем управление вообще.

В то же время управление банками, в том числе корпоративное, в ряде его аспектов практически невозможно рассматривать без учета того, как осуществляется управление функционированием и развитием всей их системы⁹.

Каково же содержание корпоративного управления применительно к банковской сфере и что можно считать главным в таком управлении, т.е. его сущностью?

Не секрет, что проблематика корпоративного управления пришла в Россию из рыночно развитых стран Запада лишь в начале 2000-х годов. Поэтому естественным будет, в первую очередь, попытаться

⁹ Как справедливо отмечалось в литературе, «хорошее управление со стороны центрального банка представляет собой одно из необходимых, но не достаточное условие хорошего управления своей деятельностью коммерческими банками, зато плохое качество первого делает неэффективным и второе» (Банковское дело: управление и технологии: Учеб. пособие. С. 77).

выяснить, что под данным термином понимается на Западе. Но прежде считаем целесообразным привести здесь одно наблюдение «очевидца»:

«В начале 1990-х в Великобритании, США и Канаде были изданы специальные кодексы, где были изложены полученные из предыдущего опыта представления о корпоративной культуре в виде прописанных сводов правил. По большому счету эти кодексы отразили всего лишь интуитивные убеждения топ-менеджеров, что для успешной деятельности любой компании помимо профессионального менеджмента и современных управленческих технологий нужно “неосозаемое” что-то еще. Вот этот... “идеальный” компонент и стали называть корпоративной культурой или корпоративным управлением.

Хотя стремление прописать этот компонент в форме какого-либо свода — задача бесспорно позитивная, на мой взгляд, ни корпоративное управление, ни корпоративная культура... не могут быть сведены к жесткому набору правил»¹⁰.

В «Принципах корпоративного управления» Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) — одном из документов в области международных стандартов, принятом на заседании Совета ОЭСР еще в мае 1999 г. и пересмотренном в апреле 2004 г.¹¹, — корпоративное управление определяется как «комплекс отношений между менеджментом компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными лицами. Корпоративное управление также обеспечивает структуру, посредством которой устанавливаются цели и задачи компании, средства для достижения этих целей и задач и определяется способ ведения

мониторинга за деятельностью компании. Надлежащее корпоративное управление должно обеспечивать соответствующие стимулы для совета директоров и менеджеров, направленные на достижение задач в интересах компании и ее акционеров, а также должно способствовать эффективному мониторингу деятельности компании. Наличие эффективной системы корпоративного управления в рамках отдельной компании и в масштабе экономики в целом помогает обеспечить уровень доверия, необходимый для надлежащего функционирования рыночной экономики».

Однако это длинное объяснение нельзя воспринять как определение того, что есть корпоративное управление. Слова же о том, что это комплекс отношений, вызывают, по меньшей мере, два вопроса:

1) о комплексе каких именно отношений идет речь и как можно было бы выразить их наиболее глубокую сущность (ведь комплексов отношений в мире неисчислимо множество);

2) как можно поставить знак тождества между неким «комплексом отношений» и управлением (в данном случае корпоративным), если помнить, что управление — это процесс?

Основными принципами корпоративного управления ОЭСР считаются следующие:

- права акционеров;
- равное отношение к акционерам;
- роль заинтересованных лиц в управлении компанией;
- раскрытие информации и прозрачность бизнеса;
- обязанности правления.

По крайней мере, 3 из 5 перечисленных пунктов явно нуждаются в расшифровках.

Обратимся к рекомендациям **Базельского комитета** по банковскому надзо-

¹⁰ Хейнсворд Р. Указ. статья.

¹¹ Данные Принципы ОЭСР представляют собой один из 12 ключевых стандартов, разработанных Форумом по финансовой стабильности за надежные финансовые системы.

ру «Совершенствование корпоративного управления в банковских организациях»¹². Основными положениями данных рекомендаций в рассматриваемом здесь ключе можно считать следующие.

1. С точки зрения банковского дела корпоративное управление включает в себя способ, которым совет директоров (совет) и менеджеры высшего звена управляют бизнесом и делами банка. При этом важно то, каким образом они:

- ставят корпоративные цели;
- ведут ежедневный банковский бизнес;
- отвечают требованиям подотчетности перед своими акционерами и принимают во внимание интересы других заинтересованных сторон¹³;
- направляют корпоративные действия и поведение с расчетом на то, что банки будут функционировать безопасным и надежным образом и в соответствии с применимыми законами и подзаконными актами;
- защищают интересы вкладчиков.

Уже здесь следует обратить внимание на ряд неоднозначных моментов, в частности, не ясно, что подразумевается под «корпоративными целями» (цели банка в обычном смысле этого слова или какие-то особые цели в смысле управления им). То же можно заметить и относительно «корпоративных действий и поведения». Участники банка в документе именуется акционерами, т.е. само понятие корпоративного управления распространяется как бы только

¹² Документ основывается на Принципах ОЭСР. Первая его версия была опубликована в 1999г., обновленная — в 2006г.

¹³ Надзорные органы, государство и вкладчики входят в состав заинтересованных сторон в силу уникальной роли банков в экономической и финансовой системе как на национальном, так и на местном уровне и связанными с этой ролью... гарантиями вкладов (сноска составителей документа).

на акционерные общества. Согласиться с этим не представляется возможным¹⁴.

2. Перед банком возникают чрезвычайно серьезные проблемы корпоративного управления, если структура собственности банка непрозрачна либо в банке недостаточно хорошо работает система сдержек и противовесов в отношении ненадлежащих действий, влияния инсайдеров или акционеров, обладающих контрольным пакетом акций. Комитет не предлагает считать, что существование акционеров с контрольным пакетом акций само по себе является ненормальной ситуацией. Контролирующие акционеры могут предоставлять полезные ресурсы для банка, и на многих рынках и для многих малых банков такая система является вполне распространенной и нормальной схемой структуры собственности. Тем не менее важно, чтобы надзорные органы предпринимали шаги для обеспечения такой структуры собственности, которая бы не препятствовала надлежащему корпоративному управлению. В частности, надзорный орган должен иметь возможность оценить адекватность (принцип *fit and proper*) собственников банка.

3. Существуют следующие важнейшие формы контроля, которые должны быть включены в организационную структуру банка с целью обеспечить надлежащие сдержки и противовесы:

- контроль со стороны совета директоров или наблюдательного совета;
- контроль со стороны лиц, не занятых текущим управлением, различных сфер бизнеса (банка);

¹⁴ К сожалению, данная неточность массово повторяется как в документах официальных органов, включая Банк России, так и в многочисленных авторских работах. В отдельных случаях, как можно полагать, это может быть и сознательной позицией, но чаще всего — результат невнимательного или «облегченного» отношения к терминам.

Таблица 1

Принципы надлежащего корпоративного управления

Принцип 1	Члены совета директоров (СД) должны иметь квалификацию, соответствующую своей должности, четко понимать свою роль в корпоративном управлении, а также быть способными принимать разумные суждения относительно положения дел в банке
Принцип 2	СД должен утверждать стратегические цели банка и корпоративные ценности, о которых в дальнейшем информируются служащие на всех уровнях банка, а также осуществлять контроль за их исполнением
Принцип 3	СД банка должен четко устанавливать сферы ответственности и подотчетности на всех уровнях организации банка и добиваться выполнения установленных требований
Принцип 4	СД должен обеспечивать соответствующий контроль со стороны менеджеров высшего звена в соответствии с политикой СД
Принцип 5	СД и менеджеры высшего звена должны эффективно использовать результаты работы, проводимой подразделением внутреннего аудита, внешними аудиторами и системой внутреннего контроля
Принцип 6	СД должен обеспечить, чтобы политика и практика выплаты вознаграждения соответствовали корпоративной культуре банка, долгосрочным задачам и стратегии, а также организации контроля в банке
Принцип 7	Руководство банком должно осуществляться на основе прозрачности
Принцип 8	СД и менеджеры высшего звена должны понимать операционную структуру банка (т. е. принцип «знай свою структуру»)

- прямой линейный надзор в различных сферах бизнеса;

- независимые друг от друга подразделения по управлению рисками, соблюдению законов, нормативных и внутренних документов (*compliance*) и аудита. Кроме того, важно, чтобы персонал на ключевых постах соответствовал занимаемым должностям.

Думается, что перечисленные пункты едва ли корректно называть «формами контроля». Кроме того, упоминание в третьем и четвертом пунктах о прямом линейном контроле и о ряде контрольных подразделений банка дает основание предположить, что корпоративное управление ведут не только ранее названные два субъекта (совет и правление) и ведется оно не только на верхнем «этаже» управления организацией. Приведенное выше положение

из рекомендаций Базельского комитета, как было показано, подталкивает к иному выводу. Другими словами, речь идет о внутреннем противоречии документа.

Требование о том, чтобы ключевые сотрудники соответствовали занимаемым ими должностям, хотя и верное, но банальное, и не может отражать никакой специфики корпоративного управления.

4. Совет директоров банка и менеджеры высшего звена в первую очередь несут ответственность за результаты деятельности банка. Совет директоров должен быть подотчетен акционерам за эффективное управление банком. Ключевая же роль надзорных органов заключается в содействии усилению корпоративного управления посредством анализа и оценки выполнения банком надлежащих принципов такого управления.

5. Центральная часть документа — рекомендуемые Комитетом принципы корпоративного управления, именуемые здесь же важными элементами эффективного процесса корпоративного управления¹⁵ (табл. 1).

На наш взгляд, 1 и 8 пункты из этого перечня можно было бы исключить как не вполне соответствующие понятию «принцип».

Но главное, заключается в том, что **из рассмотренного документа нельзя вынести однозначные ответы на ключевые вопросы:**

а) в каких банках применимо корпоративное управление — только ли в акционерных или в иных тоже;

б) на какие протекающие в банке процессы распространяется корпоративное управление (названы такие процессы, как разработка стратегических целей организации, контроль за действиями администрации, политика вознаграждений, но их перечень не закрыт и отсутствует общая «формула» выделения таких процессов);

в) кто должен или может участвовать в корпоративном управлении — только ли совет и высший наемный менеджмент или еще какие-то органы и лица, другими словами, корпоративное управление — это только верхний «слой» управления организацией или оно пронизывает все уровни банка и управление на всех этих уровнях?

Определенный интерес может представлять определение сути корпоративного управления международной рейтинговой компанией *Standard & Poor's* как «выбранный той или иной компанией способ самоуправления, обеспечивающий справедливое и равномерное распределение результатов деятельности между всеми ак-

ционерными, а также иными финансово заинтересованными лицами, т.е. кредиторами». Это определение исходит из признания как общих для всех типовых признаков корпоративного управления, так и существования конкретных моделей такого управления в каждой компании.

Теперь посмотрим, как понимается содержание корпоративного управления в российских официальных документах.

В отечественном законодательстве термин «корпоративное управление» пока не используется. Вместе с тем в отдельных законах содержатся стандартные нормы, которые хотя и имеют более общее назначение, но в принципе могут применяться и проблемам корпоративного управления.

Это относится в первую очередь к части I Гражданского кодекса РФ (Закон от 30.11.1994 №51-ФЗ), законам «Об акционерных обществах» и «Об обществах с ограниченной ответственностью», «О банках и банковской деятельности».

Вместе с тем понятно, что этих общих норм явно недостаточно для практического налаживания корпоративного управления не только в банках, но и в любых других организациях. Поэтому следует обратиться к документам более низкого «ранга», чем законы.

Определенное внимание проблематике корпоративного управления в банках уделено в *Стратегии развития банковского сектора РФ на период до 2008г.*, но в любом случае *Стратегия* — документ самого общего характера. Для практической же организации корпоративного управления нужны, естественно, более конкретные и «технологичные» документы и материалы. И они уже имеются. Первым среди них должен быть назван достаточно объемный *Кодекс корпоративного поведения*, подготовленный в 2002г. авторским коллективом сотрудников бывшей Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг (ФКЦБ).

Банк России придает проблеме корпоративного управления в кредитных ор-

¹⁵ Указанные принципы часто комментируются в публикациях отечественных специалистов (см., например: *Тютюнник А.В.* Совершенствование корпоративного управления в банках//Банковское дело. 2006. №2).

ганизациях достаточно важное значение. Об этом можно судить хотя бы по тому, что вопросы его совершенствования впервые были включены в «*Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики*» на 2005 г.

В основном информационно-просветительское значение имело Письмо ЦБ РФ от 13.09.2005 № 119-Т, включающее материал «О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях», которым Банк России попытался довести до сведения своих «подопечных», как понимается корпоративное управление банками в других странах.

Из данного документа здесь есть смысл привести два пункта:

«1. Под **корпоративным управлением** понимается общее руководство деятельностью кредитной организацией, осуществляемое ее общим собранием участников... советом директоров (наблюдательным советом) и включающее комплекс их отношений (как регламентированных внутренними документами, так и неформализованных) с единоличным исполнительным органом, коллегиальным исполнительным органом кредитной организации и иными заинтересованными лицами¹⁶ в части:

- определения стратегических целей деятельности кредитной организации, путей достижения указанных целей (включая порядок образования органов управления, наделения их полномочиями и осуществления управления текущей деятельностью кредитной организации) и контроля за их достижением;

¹⁶ К заинтересованным лицам могут относиться также служащие, кредиторы, вкладчики, другие клиенты и контрагенты кредитной организации, несоблюдение интересов или законных требований которых может оказать негативное влияние на стабильность функционирования кредитной организации. Базельский комитет... относит к заинтересованным лицам также органы банковского регулирования и надзора, органы государственной власти (сноска авторов Письма).

- создания стимулов трудовой деятельности, обеспечивающих выполнение органами управления и служащими кредитных организаций всех действий, необходимых для достижения стратегических целей деятельности кредитной организации;

- достижения баланса интересов (компромисса) участников, членов совета директоров и исполнительных органов кредитной организации, ее кредиторов, вкладчиков и иных заинтересованных лиц;

- обеспечения соблюдения законодательства РФ, учредительных и внутренних документов кредитной организации, а также принципов профессиональной этики, принимаемых банковскими союзами, ассоциациями и/или иными саморегулируемыми организациями и/или определяемых во внутренних документах кредитной организации.

2. Основными направлениями корпоративного управления в кредитной организации являются:

2.1. Распределение полномочий, вопросов компетенции и подотчетности между органами управления, организация эффективной деятельности совета директоров и исполнительных органов.

2.2. Определение и утверждение стратегии развития деятельности кредитной организации и контроль за ее реализацией (включая построение эффективных систем планирования, управления банковскими рисками и внутреннего контроля).

2.3. Предотвращение конфликтов интересов, которые могут возникать между участниками, членами совета директоров и исполнительных органов, служащими, кредиторами, вкладчиками, иными клиентами и контрагентами.

2.4. Определение правил и процедур, обеспечивающих соблюдение принципов профессиональной этики.

2.5. Определение порядка и контроль за раскрытием информации о кредитной организации».

Из п. 1 следует, что в Банке России корпоративное управление склонны трактовать как отношения между органами управления, представляющими собственников банка (общее собрание, совет), с одной стороны, и исполнительными органами банка, а также «иными заинтересованными лицами» — с другой стороны. Видимо, такой подход при несомненных его достоинствах все же можно признать **ограниченным**. Так, он не учитывает, например, отношения между разными собственниками банка или разными их группами, равно как и отношения между всеми собственниками (общее собрание участников) и разными их группами (наиболее крупные, наименее мелкие собственники). Впрочем, в п. 2 этот зауженный подход не выдерживается¹⁷.

Как уже отмечалось в литературе, судить о том, что в реальности понимается под корпоративным управлением в предпринимательских кругах, можно и по тому, на основе каких методик оценивают его состояние в банках специализированные рейтинговые агентства (международное агентство *Standard & Poor's*, консорциум Российского института директоров и агентства «Эксперт РА» и Институт корпоративного права и управления)¹⁸.

Исходные концептуальные положения, которыми руководствуются данные организации, можно свести к следующим трем пунктам¹⁹.

1. Главная цель повышения качества корпоративного управления и получения соответствующего благоприятного рейтинга — привлечь больше денег либо

в форме инвестиций, либо в виде дохода от продажи²⁰. При этом особенно важным считается получение рейтинга корпоративного управления компаниями, готовящимися к выходу на международные рынки капитала, поскольку рейтинг представляет собой наиболее действенный способ информирования потенциальных инвесторов.

Данное положение представляется односторонним и потому спорным.

2. Для инвесторов корпоративное управление — это нечто большее, нежели набор неких стандартных механизмов организации управления в компании, а именно определенный уровень культуры поведения на рынке и в бизнесе, в том числе при разрешении споров и конфликтных ситуаций, открытость и дружелюбность по отношению к инвесторам, практика строгого контроля и правильного учета, а также отношений с государством, т.е. все то, что способно создать доверие между сторонами.

В подтверждение последнего тезиса были приведены данные, полученные компанией *Standard & Poor's* в конце 2003г. в ходе опроса институциональных, в основном иностранных, инвесторов, работавших на тот момент на российском фондовом рынке. Все респонденты отметили растущий интерес к данному рынку и улучшение в стране качества корпоративного управления. Вместе с тем они считали, что в этой сфере Россия по-прежнему отставала от рыночно развитых стран. Характерными оказались ответы опрошенных на вопрос о том, какова, по их мнению, значимость тех или иных факторов корпоративного управления (было предложено оценить по 10-балльной шкале 7 факторов) (табл. 2).

¹⁷ См. также: *Марданов Р.Х.* Совершенствование корпоративного управления и банковского надзора на основе процессного подхода // Вестник АРБ. 2005. № 5.

¹⁸ *Виноградов А.* Корпоративное управление и государство // Банковское дело в Москве. 2004. № 12.

¹⁹ См., в частности: *Кочетыгова Ю.* Не рейтинга ради... // Там же. № 10.

²⁰ По этому поводу см. также: *Весновский А.Ю.* Реформа корпоративного управления в банках: западный опыт «концепция экономической добавленной стоимости (EVA)» // Бизнес и банки. 2003. № 11.

Таблица 2

**Важнейшие факторы корпоративного управления в России:
мнение инвесторов**

Фактор	Средний балл
Информационная прозрачность	9,1
Эффективность и независимость совета директоров	8,1
Отсутствие конфликтов интересов участников	7,9
Соблюдение корпоративных процедур и прав участников	7,6
Доверие к менеджменту	7,6
Надежные процедуры внутреннего контроля	7,1
Отсутствие мажоритарных участников	3,4

3. Не существует единой модели корпоративного управления. Есть множество страновых и отраслевых особенностей, определяющих набор механизмов, необходимых для системы корпоративного управления в каждом конкретном случае. Оценить действенность этих механизмов — задача рейтингового агентства.

Если же посмотреть сами методики рейтингования (хотя в деталях они не раскрываются), то ключевую роль в них имеет оценка таких факторов, как финансовая прозрачность и раскрытие финансовой и другой информации о деятельности компании и ее системе управления; права участников, практика их соблюдения и риски нарушения; структура и методы работы совета директоров и исполнительного руководства компании. Эти не все факторы, которые принято учитывать при оценке уровня корпоративного управления, но они являются наиболее значимыми.

К примеру, в *Standard & Poor's* анализируются и оцениваются следующие 4 компонента управления.

1. «Структура собственности и влияние акционеров и внешних сторон». Исследуется прозрачность структуры собственности, концентрация собственности, влия-

ние акционеров и других заинтересованных лиц.

2. «Права акционеров и отношения с финансово заинтересованными лицами». Исследуются порядок голосования и проведения собраний участников (в том числе регулярность собраний, простота доступа на них, предоставляемая информация и др.); права собственности (в частности, право получения дивидендов); отношения с другими заинтересованными лицами (работниками, клиентами, партнерами, обществом). Идея в том, что компания должна знать своих заинтересованных лиц и всеми силами способствовать реализации ими их прав и гармонизации отношений с ними.

3. «Прозрачность, раскрытие информации и аудит». Исследуется качество и содержание публикуемой информации, своевременность и доступность раскрываемой информации, а также независимость аудиторского процесса, в том числе наличие механизмов внутреннего контроля и аудита.

4. «Структура и практика работы совета директоров». Рассматриваются структура и состав совета, его роль и эффективность, особенно роль независимых внешних директоров и политика в отноше-

нии вознаграждения членов совета и руководства компании. Совет должен иметь инструменты для оценки качества работы менеджмента и стимулирования инициативы, а также для контроля за этой инициативой.

Советы с надлежащей степенью подотчетности характеризуются значимым участием в их работе независимых директоров даже тогда, когда компанию фактически контролирует один крупный собственник. Только так, считают в *Standard & Poor's*, можно обеспечить соблюдение интересов как владельца контрольного пакета акций, так и держателей мелких пакетов.

Следует также отметить, что *Standard & Poor's* при оценке качества корпоративного управления анализирует не только саму рейтингуемую компанию, но и ее «страновой фон»: эффективность законодательной, нормативной, информационной и рыночной инфраструктуры в стране. А эти факторы, понятно, в решающей степени зависят от действий органов власти.

При некоторых различиях все применяющиеся методики в конечном счете призваны оценить, в какой мере система управления и взаимоотношений между собственниками и менеджментом компании обеспечивает защиту прав собственников, равенство прав различных их групп и эффективный контроль над менеджментом в интересах достижения целей деятельности компании.

Завершая анализ широко распространенных подходов к толкованию природы корпоративного управления, в том числе применительно к банковской практике, целесообразно еще раз коротко выделить наиболее характерные для официальных документов и публикаций отдельных авторов некорректные, неточные или просто ошибочные, с нашей точки зрения, характеристики рассматриваемого явления. Они могут быть разбиты на следующие три группы.

Характеристики «места применения» корпоративного управления:

- распространение понятия и практики корпоративного управления только на акционерные общества;
- распространение корпоративного управления только на акционерные общества, привлекающие инвестиции с рынка;
- распространение корпоративного управления только на открытые акционерные общества, чьи акции свободно обращаются на рынке;
- распространение корпоративного управления только на крупнейшие компании (корпорации).

Характеристики субъектного состава корпоративного управления:

- ограничение числа участников корпоративного управления двумя субъектами — советом директоров (советом) и менеджерами высшего звена;
- ограничение числа участников корпоративного управления двумя субъектами — участниками (собственниками) компании и менеджерами высшего звена;
- ограничение числа участников корпоративного управления двумя субъектами — общим собранием участников и советом директоров компании.

Другой вариант по сути той же характеристики может быть представлен при трактовке корпоративного управления как совокупности (комплекса) отношений между большим или меньшим числом сторон.

Характеристики содержания или сущности корпоративного управления:

- отождествление корпоративного управления с управлением вообще хозяйствующей единицей;
- разночтения в вопросе о том, на какие процессы, протекающие в организации, распространяется (может распространяться) корпоративное управление;

- подмена вопроса о сущности корпоративного управления вопросом о средствах, инструментарии такого управления;

- ограничение сущности (целевого назначения) корпоративного управления (например, ее сведение либо к росту стоимости компании, либо к облегчению привлечения внешнего финансирования, либо к росту прибыли) или частичный, некомплексный ее показ;

- односторонние характеристики содержания корпоративного управления (например, когда оно сводится исключительно к контролю участников компании или представляющих их органов за действиями менеджмента);

- рассмотрение вместо процесса (технологий) управления, каковым не может быть корпоративное управление, тех или иных общих правил и организационных структур, «комплексов отношений», а еще чаще — желаемых эффектов такого управления;

- ограниченное толкование функций собственников компании (представляющих их органов) в процессе управления (к примеру, сведение таких функций в основном к контрольным).

Встречаются и чрезмерно лаконичные определения сути корпоративного управления, что не позволяет однозначно оценивать их достоинства и недостатки. Показательный в этом смысле пример — следующее рамочное определение: *«Корпоративное управление включает реализацию комплекса правил и стимулов, призванных обеспечить субординацию и гармонизацию интересов... участников корпорации в целях достижения синергии как их совместной деятельности, так и их взаимоотношений с внешней средой»*²¹.

Наконец, можно согласиться с автором, обратившим внимание на то, что

корпоративное управление — это такая система отношений, которая «является следствием господствующих в обществе ценностей»²².

Все проанализированное и изложенное выше, как представляется, позволяет предложить следующее развернутое определение анализируемого явления.

Корпоративное управление применительно к коммерческому банку —

это особенная часть общего управленческого процесса в банке, представляющая собой инновационный процесс разработки, принятия, мониторинга хода реализации (а при необходимости — последующей корректировки на основе анализа результатов контроля) решений по стратегическим вопросам развития банка, основанный на разделении функций управления между собственниками и наемными управляющими, в котором непосредственно участвуют органы собственников банка (общее собрание, совет, другие органы), а опосредованно — менеджмент банка и весь его трудовой коллектив, а также регулирующие органы и другие заинтересованные стороны, ведущийся в рамках законности с достаточной степенью открытости и имеющий конечной целью долговременное стабильное, бескризисное и экономически эффективное развитие банка с учетом интересов всех заинтересованных в его деятельности сторон.

В данном определении, как мы полагаем, несколько ключевых моментов.

1. Стратегические вопросы развития банка — это не обязательно долговременные, но действительно самые важные для банка вопросы, относящиеся к его будущему (на прогнозируемую

²¹ Дубровский В. Ж., Романова О. А., Татаркин А. И., Ткаченко И. М. Динамика корпоративного развития. — М.: Наука. 2004. С. 55.

²² Ляпунов С. О некоторых вопросах корпоративного управления в России // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 6.

перспективу)²³. Окончательные решения по данным вопросам могут принимать только органы собственников банка (общее собрание и совет), однако в подготовке проектов таких решений активное участие принимают исполнительные органы текущего управления банка. В данном смысле корпоративное управление означает управление (анализ, планирование и контроль, но не оперативное управление) стратегическое, неповседневное, «верхний слой» управленческого процесса в организации.

Простое следствие отсюда — недопустимость содержательного смешения функций корпоративного (стратегического) управления с функциями текущего управления. Несколько иной вопрос — могут ли тем и другим видом управления заниматься одни и те же лица? На наш взгляд, последнее не исключено, если, например, некоторые из собственников или даже членов совета собственников одновременно входят в состав высшего менеджмента и зарекомендовали себя как эффективные управленцы.

Важнейшая составная часть указанного блока — механизмы принятия и реализации решений органов собственников банка, т.е. осуществления собственно стратегического (корпоративного) управления. Формальными индикаторами (признаками) того, что в банке имеется данная часть механизмов принятия и исполнения решений высших органов управления, можно считать наличия внутренних документов, формализующих процедуры корпоративного управления²⁴.

²³ С. Е. Егоров, на статью которого мы уже ссылались, еще в 2001 г. писал, что в числе основных составляющих корпоративного управления «я бы назвал наличие в кредитной организации стратегии ее развития, в которой должны быть четко сформулированы общепанковские цели...» (Вестник АРБ. 2001. № 14).

²⁴ См., в частности: «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах»:

Вместе с тем данный вопрос требует неформального (качественного) подхода, т.е. оценок качества корпоративного управления. По каким индикаторам (показателям) судить о таком качестве, причем именно в наших реальных условиях, — на этот вопрос, думается, приемлемый ответ будет получен по мере накопления соответствующего практического опыта.

Тем не менее варианты ответа на данный вопрос предлагаются уже и сейчас. Так, руководитель одного из российских банков полагает, что «*существует по меньшей мере четыре важнейших индикатора, которые можно использовать для оценки качества корпоративного управления*»²⁵: прозрачность структуры собственности; прозрачность и достоверность корпоративной отчетности; степень организации службы внутреннего контроля; эффективность системы внутреннего контроля.

Но прозрачность структуры собственности (собственников) сама по себе не свидетельствует об эффективности этой структуры и тем более об эффективности управления в банке. Равным образом об эффективности и качестве могут ничего не говорить и прозрачность и достоверность отчетности банка. Кроме того, третий и четвертый пункты едва ли можно рассматривать как отдельные индикаторы. Как видим, вопрос действительно нуждается в дальнейших исследованиях.

2. Заинтересованные стороны и их интересы. Стержень корпоративного управления в данном аспекте — формирование и поддержание в меняющихся обстоятельствах разумных, законных, бесконфликт-

ных группах»: Положение ЦБ РФ от 16.12.2003 № 242; «Методические рекомендации по проведению проверки организации внутреннего контроля в кредитных организациях»: приложение 1 к Письму от 24.03.2005 № 47-Т; Ларина Л. Указ. статья//Банковское дело в Москве. 2004. № 10.

²⁵ Шишкин А. Указ. статья//Там же.

ных, эффективных и взаимовыгодных отношений внутри и вне банка между:

- разными группами собственников (крупными и миноритарными);
- собственниками (в лице общего собрания и совета) и наемными управляющими;
- разными группами менеджмента;
- собственниками и прочими сотрудниками;
- менеджментом и прочими сотрудниками;
- разными группами сотрудников;
- между банком и обществом (органами и организациями, представляющими общество).

В установлении и развитии таких отношений решающую роль может и должен играть совет банка, который при этом вправе и обязан опираться на мнения всех сторон этих отношений.

3. Открытый (прозрачный) характер корпоративного управления. Одним из основных требований к банкам является необходимость соблюдения ими соответствующего (рационального) уровня транспарентности — раскрытия информации, отражающей состояние банка и позволяющей участникам рынка и всем заинтересованным лицам формировать собственные суждения о качестве управления в банках.

Базельский комитет и Банк России считают необходимым и полезным, чтобы банки публично раскрывали по крайней мере следующую информацию²⁶:

- структура совета директоров (состав и профессиональная квалификация членов совета, комитеты);

²⁶ См., напр.: *Лунтовский Г.* Указ. статья//Известия. 2003. 23 апр. См. также документы Банка России: Указание от 14.04.2003 № 1270-У «О публикуемой отчетности кредитных организаций и банковских (консолидированных) групп»; Положение от 30.07.2002 № 191 «О консолидированной отчетности». и др.

- структура менеджмента (обязанности, подотчетность, квалификация и опыт работы);

- принципиальная структура банка (подразделения, внутренняя организационная структура);

- информация об используемой в банке системе материального поощрения (политика в области оплаты труда, вознаграждения высшего руководства, премии, опционы);

- характер и объем операций с аффилированными компаниями и связанными сторонами²⁷.

Заметим также, что транспарентность весьма важна и внутри самого банка. Права и обязанности каждой группы участников, всех органов управления банка и их членов, всех подразделений и их руководителей, всех категорий работников также должны быть понятны и четко сформулированы.

4. Инновационный процесс — процесс новый и творческий, пока не ставший общепринятым «шаблоном».

Корпоративное управление представляет собой **продукт исторического развития**. Это объясняет наличие различий форм и уровня его совершенства в отдельных странах. Последнее определяется, по нашему мнению, множеством факторов, из которых главными следует считать

²⁷ См. документы ЦБ РФ: Положение от 14.05.2003 № 227 «О порядке ведения учета и представления информации об аффилированных лицах кредитных организаций»; Письмо от 11.07.2003 № 107-Т «Об условиях отнесения юридических и/или физических лиц к группе лиц, связанных соглашением»; Письмо от 10.09.2004 № 106-Т «О расчете норматива максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков (Н6)».

См. также: *Сливченко А.* Открытость — залог эффективного корпоративного управления//Рынок ценных бумаг. 2003. № 8; *Полуяхтов И.Л.* Практика корпоративного управления: сделки со связанными сторонами//Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке. 2005. № 6.

уровень, зрелость рыночной экономики и влияние внешней среды. Одновременно корпоративное управление можно понимать как *механизм смягчения, разрешения части противоречий рыночной экономики*. Этот продукт, или механизм продолжает развиваться.

Подводя итоги, можно еще раз подчеркнуть главное. Корпоративное управление рассматривается как ключевой вопрос при создании эффективной рыночной экономики, основанной на верховенстве права. Злоупотребления властью со стороны менеджеров и собственников вредит как отечественным, так и зарубежным инвесторам. Низкое качество управления на многих предприятиях страны оказывает крайне негативное влияние на инвестиционный климат, сдерживает приток инвестиций, необходимых для последовательного экономического роста.

Страны, заинтересованные в привлечении иностранного капитала, все в большей степени осознают, что соблюдение национальными компаниями принципов корпоративного управления — один из решающих факторов в конкуренции за привлечение капиталов. Это и дове-

рие инвесторов, и дешевые и стабильные источники финансирования.

Литература

1. *Банковское дело: управление и технологии: Учеб. пособие для вузов//Под ред. проф. А. М. Тавасиева. — М.: ИНИТИ-ДИНА, 2001.*
2. *Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество: Пер. с англ. Дж. Гэлбрейт. — М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзит-книга»; — СПб.: Terra Fantastica, 2004.*
3. *Дубровский В.Ж., Романова О.А., Татаркин А.И., Ткаченко И.М. Динамика корпоративного развития. — М.: Наука. 2004.*
4. *Кукура С.П. Теория корпоративного управления. — М.: Экономика, 2004.*
5. *Бизнес и банки. 2003. № 11.*
6. *Банковское дело в Москве. 2002. № 12; 2004. № 10, 12; 2005. № 8; 2006. № 2.*
7. *Вестник АРБ. 2001. № 14; 2005. № 5.*
8. *Деньги и кредит. 2004. № 9.*
9. *Проблемы теории и практики управления. 2001. № 6.*
10. *Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке. 2005. № 6.*
11. *Рынок ценных бумаг. 2003. № 8.*

Статья поступила в редакцию 29.06.2007

A. Murychev

PhD (History), First Executive Vice-President, Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs

CORPORATE MANAGEMENT QUALITY AS A FACTOR INFLUENCING COMPETITIVENESS LEVEL INCREASE

It is well-known that the strategy chosen, management competences, valuable resource and a market niche availability are not the only factors any company's operations depend upon. A company's success is impossible without an access to the investment fund capital. It is necessary to be aware of the fact that the investors would not invest substantial funds into a company lacking an efficient management system and an operational monitoring system. The investors are ready to pay a big bonus sum for the shares of a company which has a clear-cut corporate management system. Corporate management quality is now one of the most important factors influencing the decision-making process when investment issues are concerned.