

**Корпоративное управление в коммерческом банке:** учебник/ коллектив авторов ; под ред. О.С. Рудаковой. — Москва : КНОРУС, 2020. — 440 с. — (Магистратура).

# Оглавление

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Введение</b> . . . . .   | <b>7</b>  |
| <b>Глава 1. ПОНЯТИЕ И ПРИНЦИПЫ<br/>КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ</b> . . . . .                          | <b>11</b> |
| 1.1. Необходимость корпоративного управления<br>и его предпосылки . . . . .                         | 11        |
| 1.2. Существующие подходы к определению понятия<br>корпоративного управления. . . . .               | 21        |
| 1.3. Общие принципы корпоративного управления. . . . .  | 34        |
| 1.4. Особенности корпоративного управления в коммерческих<br>банках и его принципы. . . . .         | 52        |
| Контроль освоения изученного материала. . . . .   | 71        |
| Вопросы и задания для самоконтроля. . . . .   | 71        |
| Список рекомендуемой литературы. . . . .  | 72        |
| <b>Глава 2. УЧАСТНИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ<br/>В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ</b> . . . . .              | <b>74</b> |
| 2.1. Основные группы лиц, заинтересованных в эффективном<br>развитии банка. . . . .                 | 74        |
| 2.2. Органы банковского регулирования и надзора<br>как участники корпоративного управления. . . . . | 81        |
| 2.3. Роль акционеров в системе корпоративного управления . . . .                                    | 86        |
| 2.4. Совет директоров как ключевой орган<br>управления банком. . . . .                              | 94        |
| 2.5. Деятельность исполнительного руководства. . . . .  | 103       |

|   |     |
|---|-----|
| 2.6. Внутренние и внешние аудиторы и служба внутреннего контроля банка в системе корпоративного управления. . . . | 110 |
| 2.7. Роль общественности в управлении коммерческим банком. . . . .  | 116 |
| Контроль освоения изученного материала. . . . .   | 126 |
| Анализ практической ситуации (кейса). . . . .   | 126 |
| Вопросы и задания для самоконтроля. . . . .   | 129 |
| Список рекомендуемой литературы. . . . .  | 130 |

**Глава 3. КОДЕКСЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ:  
МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА  
И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ . . . . .**

|  |     |
|--|-----|
| 3.1. Предпосылки и история создания кодексов корпоративного управления. . . . .                              | 135 |
| 3.2. Классификация кодексов корпоративного управления . . . .  | 139 |
| 3.3. Роль различных участников в процессе разработки и внедрения кодексов корпоративного управления. . . . . | 147 |
| 3.3.1. Роль органа, отвечающего за кодекс корпоративного управления. . . . .                                 | 148 |
| 3.3.2. Роль фондовых бирж. . . . .   | 149 |
| 3.3.3. Роль инвесторов. . . . .  | 149 |
| 3.3.4. Внутренний анализ затрат и преимуществ в компаниях . . . . .  | 153 |
| 3.3.5. Роль средств массовой информации и общественного мнения . . . . .                                     | 154 |
| 3.3.6. Роль ассоциаций, частных консультантов и иных организаций . . . . .                                   | 155 |
| 3.4. Сочетание корпоративного законодательства и рекомендаций кодексов корпоративного управления . . .       | 155 |
| 3.4.1. Корпоративное законодательство и кодексы корпоративного управления. . . . .                           | 155 |
| 3.4.2. Применение механизма «соблюдай или объясняй» . . . .  | 158 |
| 3.4.3. Мониторинг применения кодексов корпоративного управления. . . . .                                     | 160 |
| 3.5. Российский национальный кодекс корпоративного управления: история внедрения, практика применения . . .  | 162 |
| 3.5.1. История создания Российского кодекса корпоративного управления. . . . .                               | 162 |
| 3.5.2. Содержание Российского кодекса корпоративного управления. . . . .                                     | 165 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.5.3. Практика применения Российского кодекса корпоративного управления . . . . .                   | 176 |
| 3.5.4. Перспективы совершенствования практики корпоративного управления в российских обществах . . . | 189 |
| Контроль освоения изученного материала . . . . .   | 195 |
| Анализ практической ситуации (кейса). . . . .  | 195 |
| Вопросы по ситуации. . . . .   | 197 |
| Вопросы и задания для самоконтроля. . . . .  | 197 |
| Список рекомендуемой литературы. . . . .   | 199 |

**Глава 4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКЕ . . . . . 201**

|  |     |
|--|-----|
| 4.1. Понятие, критерии и показатели оценки качества корпоративного управления в банке. . . . . | 201 |
| 4.2. Обзор существующих рейтингов корпоративного управления. . . . .                           | 217 |
| 4.3. Подходы Банка России к оценке качества корпоративного управления в банках . . . . .       | 238 |
| Контроль освоения изученного материала . . . . .   | 257 |
| Анализ практической ситуации (кейса). . . . .  | 257 |
| Задание. . . . .   | 259 |
| Вопросы и задания для самоконтроля. . . . .  | 259 |
| Список рекомендуемой литературы. . . . .   | 260 |

**Глава 5. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ . . . . . 262**

|   |     |
|---|-----|
| 5.1. Понятие и основные концепции корпоративной социальной ответственности. . . . .   | 262 |
| 5.2. Преимущества социально ответственного поведения для организации. . . . .   | 272 |
| 5.3. Особенности корпоративной социальной ответственности в банковском секторе, направления и формы ее проявления . . . . . | 274 |
| 5.4. Подходы к оценке уровня корпоративной социальной ответственности банков . . . . .                                      | 293 |
| 5.5. Влияние социально ориентированной деятельности на финансовое состояние банка. . . . .                                  | 301 |
| 5.6. Подготовка и распространение нефинансовой отчетности. . . . .  | 306 |
| 5.7. Международные стандарты в области корпоративной социальной ответственности. . . . .                                    | 320 |

|   |            |
|---|------------|
| Контроль освоения изученного материала. . . . .   | 337        |
| Анализ практической ситуации (кейса). . . . .   | 337        |
| Вопросы для обсуждения к ситуационному заданию. . . . .   | 340        |
| Вопросы и задания для самоконтроля. . . . .   | 340        |
| Список рекомендуемой литературы. . . . .  | 341        |
| <b>Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА<br/>И БАНКОВСКАЯ КУЛЬТУРА . . . . .</b>   | <b>344</b> |
| 6.1. Особенности и структура банковского персонала. . . . .   | 344        |
| 6.2. Методы управления персоналом банка в условиях<br>цикличности экономического развития. . . . .                                    | 353        |
| 6.3. Современные подходы к мотивации банковских<br>работников. . . . .  | 363        |
| 6.4. Этика банков и банковская культура. . . . .  | 372        |
| Контроль освоения изученного материала. . . . .   | 380        |
| Анализ практической ситуации (кейса). . . . .   | 380        |
| Вопросы для самоконтроля. . . . .   | 382        |
| Список рекомендуемой литературы. . . . .  | 383        |
| <b>Глава 7. РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ<br/>В РАЗВИТИИ СТРАТЕГИЙ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА. . . . .</b>                                  | <b>384</b> |
| 7.1. Реализации в стратегиях банка требований<br>корпоративного управления. . . . .   | 384        |
| 7.2. Сущность и виды стратегий развития<br>коммерческого банка. . . . .   | 390        |
| 7.2.1. Понятие и элементы стратегии коммерческого банка . . .   | 390        |
| 7.2.2. Виды стратегий коммерческого банка. . . . .  | 400        |
| 7.3. Особенности стратегий, основанных на цифровой экономике  | 408        |
| 7.4. Стратегии, ориентированные на предпочтения клиентов. . . .   | 412        |
| 7.5. Персонализация стратегий коммерческих банков. . . . .  | 414        |
| 7.6. Изменения в стратегиях, связанных с повышением<br>регулятивных требований в области безопасности<br>банковских сервисов. . . . . | 423        |
| 7.7. Оценка риск-аппетита в стратегии коммерческого банка. . .  | 426        |
| Контроль освоения изученного материала. . . . .   | 430        |
| Анализ практических ситуаций (кейса). . . . .   | 430        |
| Вопросы и задания для самоконтроля. . . . .   | 431        |
| Список рекомендуемой литературы. . . . .  | 432        |
| <b>Приложение 1 . . . . .</b>   | <b>434</b> |
| <b>Приложение 2 . . . . .</b>   | <b>437</b> |