

**I. Rabyko**  
BSEU (Minsk)

## FOREIGN EXPERIENCE OF CORPORATE MANAGEMENT AND ITS USE FOR CREATION EFFECTIVE TO A CONTROL SYSTEM AND ESTIMATES OF THEIR MATURITY IN A BANKING SYSTEM OF REPUBLIC OF BELARUS

*The article analyzes foreign experience of corporate governance in banking systems, defines the range of problems of its creation, defines a methodology for creating effective corporate governance systems for minimizing banking risks, and defines criteria for evaluating current corporate governance systems in the banking system of the Republic of Belarus.*

**Keywords:** banking system; bank; banking risks; corporate management system; criteria.

**И. Н. Рабыко**  
кандидат экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И ОЦЕНКИ ИХ ЗРЕЛОСТИ В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

*В статье проанализирован зарубежный опыт корпоративного управления в банковских системах, определен круг проблем его создания, определена методология для создания эффективных систем корпоративного управления для минимизации банковских рисков, определены критерии оценки действующих систем корпоративного управления в банковской системе Республики Беларусь.*

**Ключевые слова:** банковская система; банк; банковские риски; корпоративная система управления; критерии.

Актуальность исследований по развитию систем корпоративного управления в банковских системах зарубежных стран и ее эффективность не теряет своей актуальности, так как в мировой практике пока не существует относительно согласованного подхода к представлению данного направления исследований в силу различных национальных форм и общепринятых моделей корпоративного управления: американской, немецкой, японской, семейной. В Российской Федерации и Республике Беларусь основы ее создания были закреплены еще в 90-е гг. прошлого столетия. Развитие экономик разных стран и финансовых рынков, интеграционные процессы в бизнесе и появление международных холдингов дало новый виток в развитии рынка ценных бумаг. И как следствие, появились требования бирж к организациям, ценные бумаги которых включаются в листинг, это наличие корпоративных систем управления акционерными обществами. В настоящее время в Республике Беларусь получили развитие корпоративные системы управления, которые близки к немецкой модели корпоративного управления с учетом национального законодательства. Это значит, что акционерные общества имеют двухступенчатую систему управления с контрольно-регулирующей функцией советов директоров (наблюдательных советов). Зарубежный опыт создания таких систем способствовал их созданию в банковской системе республики и проведению оценки работы советов директоров и правлений банков.

**Цель исследования:** изучение зарубежного опыта корпоративного управления, определение проблем его создания в различных странах, использование лучших аналогов для создания эффективных систем управления и оценке их зрелости в банковской системе Республики Беларусь.

**Научная новизна** представленного исследования заключается в развернутом исследовании корпоративного управления в зарубежных странах, проведение сравнительного анализа проблем развития этих систем в разных странах мира, на основании которого автором предложены наиболее эффективные подходы его создания и оценки их зрелости для уменьшения банковских рисков.

**Теоретической и методологической основой** исследования послужили методологии развитых стран мира и международных организаций, аналитические данные всемирного банка и международных аудиторских компаний, передовой опыт банковской системы Республики Беларусь, представленный в трудах отечественных и зарубежных исследователей, посвященных проблемам корпоративного управления и банковских рисков.

Под корпоративным управлением в банковской системе подразумевается система взаимодействия ее участников: акционеров, органов управления, контрольных органов, должностных лиц и иных заинтересованных лиц, направленная на общее руководство его деятельностью с целью получения прибыли и эффективности деятельности [1].

Эффективное корпоративное управление играет роль для надежного функционирования банковского сектора экономики, способствуя экономическому росту страны и повышению инвестиционной привлекательности, увеличению рыночной стоимости банков и их ценных бумаг, способствует снижению рисков.

Корпоративное управление является системой, позволяющей распределить полномочия и ответственность в соответствии с центрами ответственности, между ее участниками, начиная от совета директоров и топ-менеджмента акционерного общества, до ответственности и полномочий руководителей низшего звена и отдельных специалистов. Это позволяет осуществлять как управление, так и контроль, с возможностью исключения конфликта интересов между участниками системы. Основными элементами этой системы являются:

- определение стратегии развития бизнеса;
- квалифицированные кадры и контроль достижения результатов их деятельности;
- управление деятельностью акционерного общества на регулярной основе всеми участниками создаваемой системы;
- выполнение обязательств перед акционерами с учетом интересов прочих заинтересованных сторон или «stakeholder». Данный термин исследован и вошел в экономические термины [2, с. 235]. Он используется для обозначения как участников, так и соучастников компании. В России под данным термином подразумевается: заинтересованная сторона, заинтересованные лица, причастная сторона.

Методологической основой создания корпоративных систем управления, признаваемых всеми экономически-развитыми странами и их организациями в области корпоративного управления и рисков, являются разработки международной организации по стандартизации ISO и неправительственной организации COSO, на которых базируются профильные разработки таких международных институтов как ОЭСР и Базельского комитета по банковскому надзору [3–5].

Корпоративные системы в банковских системах зарубежных стран и Республике Беларусь формируются в соответствии с обновленными требованиями Базельского комитета по банковскому надзору к корпоративному управлению [5].

Корпоративные системы управления в разных странах сегодня создаются по единым рекомендациям, а оценка их эффективности проводится в соответствии с рекомендациями Международной финансовой корпорации IFC, в состав которой входит 184 страны мира [6]. При создании эффективных систем корпоративного управления и рисков необходимо учитывать подходы к оценке рисков рейтингового агентства Standard & Poor's, ко-

торое на протяжении вот уже 150 лет является одним из мировых лидеров в области анализа рисков [7]. Агентство устанавливает рейтинг корпоративного управления GAMMA.

Рейтинг GAMMA представляет собой оценку нефинансовых рисков, связанных с покупкой акций компаний на развивающихся рынках, и предназначен для инвесторов, вкладывающих средства в акции этих компаний. Так как создание систем управления рисками в банках Республики Беларусь связано, с одной стороны, с необходимостью постоянного совершенствования банковской системы в части соблюдения мировых стандартов ведения банковского бизнеса и в перспективе — с увеличением стоимости акций банков, а с другой стороны, — с возможностью получения долгосрочных инвестиций банками, очевидно, что системы управления рисками банка следует создавать с учетом разноплановых целей [8].

Получение рейтинга корпоративного управления позволит банку увеличить стоимость его ценных бумаг. Но соблюдение требований международного рейтингового агентства при оценке эффективности систем управления рисками сейчас, позволит в будущем упростить процедуру получения высокого рейтинга и соответствовать нормам международных бирж к системе корпоративного управления, одной из составляющих которой является система управления рисками [8].

Однако, «созданные системы корпоративного управления далеки от эффективности, в них много основополагающих пробелов и проблем. При этом ключевой проблемой сегодня в корпоративном управлении банков остается проблема несбалансированного и неравномерного распределения прав и ответственности между участниками его деятельности и заинтересованными в ней лицами» [9]. Корпоративное управление является системой, позволяющей распределить полномочия и ответственность в соответствии с центрами ответственности, между ее участниками, начиная от совета директоров и топ-менеджмента акционерного общества, до ответственности и полномочий руководителей низшего звена и отдельных специалистов. Это позволяет осуществлять как управление, так и контроль, с возможностью исключения конфликта интересов между участниками системы. В результате проведенного научного исследования и анализа информации Всемирного банка приведем сравнительный анализ проблем в корпоративном управлении банков в разных странах мира и их влияния на системы управления банковскими рисками [10–13] (см. таблицу).

Сравнение проблем в корпоративном управлении банков в зарубежных странах

Страны с развитой экономикой	Страны с развивающейся экономикой
1	2
Советы директоров часто не понимали свою роль в определении стратегии управления рисками. Быстрый рост многих банков и связанные с этим риски часто опережали развитие систем управления рисками. Системы управления рисками только развиваются	Советы директоров часто не понимали принимаемые банками риски. Стратегии банков часто не принимали во внимание возникающие риски. Часто — отсутствие комплексных систем управления рисками. В ряде банков системы управления рисками не отвечали характеру принимаемых рисков
Стремление менеджмента к достижению краткосрочных целей в ущерб долгосрочному развитию и росту стоимости. Недостатки существующих схем вознаграждения менеджмента: недостаточный учет рисков, связи с долгосрочными результатами и интересами собственников, соотношения фиксированной и переменной части вознаграждения. Рост скептицизма в отношении существующих подходов к мотивации	Проблемы с раскрытием информации о вознаграждениях. Существенная проблема не столько в материальном вознаграждении, сколько в структуре и доле нематериального вознаграждения. Влияние более низкой оплаты менеджмента и членов советов директоров на их профессионализм

1	2
Снижение реальной независимости советов директоров в сравнении с декларируемой. Снижение контрольных функций советов директоров как результат снижения независимости и объективности их членов. Совмещение постов председателя совета директоров и председателя банка в ряде стран. Иногда — недостаточное число исполнительных директоров в составе советов директоров, неисполнительных членов советов директоров	Похожие проблемы, но иные причины. Превалирующее «семейное» владение приводит к совмещению владения, участия в советах директоров и управлении. Создание действительно независимых советов директоров — серьезная проблема. Пассивность и изолированность советов директоров. Одна из основных проблем — компетентность советов директоров и менеджмента
Существование системы раскрытия финансовой и нефинансовой информации. Необходимость совершенствования стандартов учета (консолидированный учет, определение справедливой стоимости и др.). Необходимость более адекватного раскрытия информации о рисках	Раскрытие информации — одна из самых существенных проблем. Непрозрачная структура собственности. Отсутствие механизмов обеспечения прозрачности. Внедрение стандартов МСФО как инструмента более адекватного раскрытия информации

Источник: [10–13].

Проблемной зоной являются пробелы в законодательстве разных стран, где еще позволительно совмещение должности председателя совета директоров и председателя правления банка. Это типичное явление для быстрорастущих банков, где основатель/бенефициарий владелец занимает обе функции, но оно наблюдается и в других случаях. По традиции, это типично для компаний США, но в последние годы подход меняется в связи с чередой корпоративных скандалов и требований акционеров. В 2012 г. 44 % компаний разделили эти функции. Динамика положительна, так как в 2005 г. это составляло 29 %, в 2001 г. 21 %. В банковской сфере: JP Morgan Chase сохраняет совмещение функций, в Bank of America, Citigroup произошло разделение. В странах Европы исторически более долгая традиция отделения роли председателя совета директоров и правления банка. По данным Всемирного банка в 90 % банков эти полномочия разделены.

Решение проблемы в США было предложено нью-йоркской биржей (NYSE). Это назначение «ведущего директора» из числа независимых директоров совета директоров. Это исключает возможные конфликты, способствует разграничению полномочий.

«Ведущий директор» курирует вопросы, связанные с корпоративным управлением, совместно с председателем устанавливает повестку для заседаний совета директоров, поощряет пассивных членов совета директоров к более активному участию и способствует коммуникации между советом и председателем. Они активно участвуют в решении кризисных ситуаций. По результатам опроса PwC BD, 73 % опрошенных «Ведущих директоров» за последние 3 года имели такой опыт.

Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению в 2015 г. в примечаниях к Главе VII «Обязанности Советов Директоров предприятий с государственным участием»: «Надлежащей практикой считается, когда председатель функционально отделен от генерального директора. Разделение двух постов помогает обеспечить подходящий баланс полномочий, усовершенствует подотчетность и повышает возможности банка по принятию объективных решений в отсутствие ненадлежащего влияния со стороны руководства. Разделение функций председателя и генерального директора является особенно важным на предприятиях с государственным участием, для усиления независимости совета директоров от руководства» [4, с. 101].

В данном случае уместен опыт Республики Беларусь. При создании корпоративных систем управления в банковской системе Республики Беларусь председателями наблю-

дательных советов в ОАО «БПС-Сбербанк» и ОАО «Банк БелВЭБ» сразу были назначены независимые директора с огромным профессиональным опытом. Данные назначения и четкое разделение полномочий Наблюдательных Советов и Правления банков способствуют эффективности корпоративных систем управления данных банков, способствуют минимизации банковских рисков их деятельности, минимизируют риск потери деловой репутации банка, что играет немаловажную роль в привлечении инвестиций этими банками в республику.

Анализ банков Республики Беларусь свидетельствует о созданных системах корпоративного управления в 100 % банках и небанковских кредитно-финансовых организациях. В Российской Федерации картина несколько иная. Практические результаты исследования КППМГ и Ассоциации менеджеров 81 публичной компании и банков в Российской Федерации в 2014 г. свидетельствуют, что профессиональная поддержка деятельности и консультирование топ-менеджмента советами директоров осуществлялась в 57 % контроль достоверности финансовой отчетности происходил в 50 %, публичное представление о повышении имиджа компании, доверие инвесторов в 47 %, защита интересов миноритариев — 33 %, а оценка эффективности советов директоров происходила в 33 % опрошенных компаний и банков.

В банковской системе Республики Беларусь не только созданы корпоративные системы управления, но банки перешли к оценке их эффективности, что будет способствовать повышению рейтинга ценных бумаг этих организаций и включению их в листинг бирж зарубежных стран и увеличению потока зарубежных инвестиций. В США действует Правило 303A.09NYSE2004 г. (NYSE Listed Company Manual, § 303A.09), согласно которому советы директоров компаний, находящихся в листинге биржи, должны проходить ежегодную оценку советов директоров. Требование касается как совета директоров в целом, так и комитетов при совете директоров [10].

Согласно Британскому кодексу корпоративного управления в годовом отчете компании должно быть отражено, как проходила оценка совета в целом, а также его комитетов и отдельных директоров компании, включенные в индекс FTSE 250, каждые три года должны проводить оценку эффективности совета директоров с помощью внешних специализированных компаний или внешнего аудита [14]. Из обзора ICSA (Institute of Chartered Secretaries and Administrators) о результатах самооценки британских фирм (мнение экспертов ICSA) по статистике ICSA в 200 крупнейших британских компаниях внешних консультантов к оценке совета директоров пригласили в 2007 г. — 16 %, 2008 г. — 21 %, 2009 г. — 15 %, 2010 г. — 16,5 %.

В отличие от Республики Беларусь в Российской Федерации корпоративная система управления получила развитие в промышленном секторе экономики. В качестве эталона ее развития в разных зарубежных источниках называют компании группы ЛУКОЙЛ [15] и группа «Аэрофлот» [16]. Но для большинства российских компаний практика оценки работы совета директоров еще редкость. Это связано, по нашему мнению, с высококонцентрированной структурой собственности. Членами советов директоров являются крупные собственники или непосредственно назначенные ими лица.

Передовой опыт имеют компании, акции которых котируются на российской бирже или за границей (депозитарные расписки). Это определено в Положении о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг [17].

Проведенный анализ информации в разных странах (10,11), позволил автору найти определенные недостатки, например, не всегда приемлемую объективность и завершенность, трудоемкость процесса проведения эффективности деятельности советов директоров, как основы корпоративной системы управления организацией. В существенной мере данные проблемы обусловлены неполной проработкой вопросов реализации всех этапов проведения оценок систем корпоративного управления, а также автономностью данных оценок по отношению к другим инструментам анализа корпоративного управления.



Эффект от оценок систем корпоративного управления может быть повышен, если все элементы и этапы их проведения заранее проанализировать и спроектировать как единую систему.

Для обеспечения такого системного подхода целесообразно подготовить эскизный проект — концепцию, включающую общую технологию проведения всех этапов конкретно намеченной оценки системы корпоративного управления. Формой данной концепции может быть план, содержащий описание подходов к реализации необходимых методических, информационных, организационных и технологических мероприятий. Общий срок для качественного проведения всех работ по подготовке плана-концепции составляет не менее двух — трех месяцев [18, с. 18].

Международная практика и позиция Национального банка Республики Беларусь по организации корпоративного управления предполагают проведение внешней независимой оценки и внутренней оценки корпоративного управления, самооценки деятельности совета директоров и внутренней оценки работы исполнительного органа. В дальнейшем, при наличии определенной зрелости корпоративных систем управления в банковской системе, можно добавить и самооценку деятельности исполнительного органа.

Вместе с тем автор согласен с мнением о целесообразности ориентироваться на создание общего методического документа для проведения оценок корпоративного управления. Это может быть положение о проведении оценки корпоративной системы управления в банке, которое утверждается советом директоров банка или собранием акционеров (что более правильно) [18, с. 18].

Результаты самооценки позволяют оценить эффективность функционирования наблюдательных советов банков, выявить скрытые резервы повышения эффективности управления банком и повысить доверие акционеров и общества к каждому банку республики и банковской системы в целом.

Для самооценки советов директоров, по нашему мнению, необходимо проводить виды самооценки как общей эффективности работы совета директоров в целом, так и деятельности каждого члена совета директоров. Причем члены совета директоров должны оценить работу председателя совета. Это можно расценивать как позицию демократичности отношений среди членов совета директоров и исключения конфликта интересов. Так как при советах директоров действуют соответствующие комитеты, функции которых заключаются в оценке деятельности банка и выработке рекомендаций по достижению поставленных целей с учетом надежности деятельности.

Критерии самооценки общей эффективности деятельности наблюдательного совета должны быть разработаны по международным требованиям, с учетом законодательства республики. Они должны охватывать разные направления деятельности наблюдательного совета и учитывать обязанности, прописанные в уставе банка и положении о совете директоров. В перечень критериев должны войти: документационное сопровождение деятельности совета директоров; процедуры его работы; состав и структура; роль и задачи; работа комитетов при совете директоров; обязанности и ответственность членов совета директоров; обязанность повышения квалификации членов совета директоров; политика вознаграждения членов совета директоров.

Критерии самооценки деятельности членов совета директоров разрабатываются исходя из их функций и обязанностей. При этом в обязательном порядке учитываются профессиональный опыт, знание банковского дела и особенностей ведения бизнеса в Республике Беларусь, специализация и стратегическое видение. Отдельные критерии оценивают регулярность присутствия на заседаниях, коммуникабельность, умение работать в команде.

Критерии самооценки деятельности комитетов при совете директоров разрабатываются исходя из их функций. При этом оцениваются полнота и эффективность выполнения членами комитета возложенных на комитет полномочий и функций. Дается само-

оценка профессионального опыта, знаний и квалификации членов комитета с позиции задач комитета. Также отдельным критерием оценивается качество подготовки и проведения заседаний комитета, документационное обеспечение деятельности комитета, соответствие результатов деятельности комитета принятому плану работы.

Важным критерием является самооценка качества рекомендаций, которые дает комитет совету директоров банка.

Критерии оценки эффективности деятельности председателя совета директоров, по нашему мнению, должны включать: эффективность его взаимодействия с акционерами, обеспечение эффективности коммуникаций между членами совета директоров, создание атмосферы открытости и доверия на заседаниях, профессионализм, навыки делового общения и эффективного управления.

Самооценка проводится ежегодно и, как правило, по результатам работы советов директоров за отчетный год. При проведении самооценки могут быть использованы метод интервью с каждым членом совета директоров или анкетирование по заранее разработанным анкетам. По результатам самооценки готовится отчет, который рассматривается на совете директоров и на основании которого вырабатываются меры по улучшению корпоративной системы управления банком и ее эффективности. Результаты самооценки включаются в отчет собранию акционеров банка. Это позволяет акционерам сверить объективность самооценки совета директоров с оценкой корпоративной системы управления внешнего аудита.

#### **Выводы.**

1. Корпоративная система управления в банковской системе является действенной системой минимизации банковских рисков.

2. Зарубежный опыт корпоративного управления банков свидетельствует о проблемах его создания в разных странах, связанных как с историческими, так и законодательными аспектами.

3. Системы корпоративного управления в банковской системе Республики Беларусь создаются исходя из опыта передовых аналогов банковских систем зарубежных стран и в соответствии с международными требованиями к такого рода системам.

4. Национальным Банком Республики Беларусь уделяется постоянное пристальное внимание к созданным системам корпоративного управления и эффективности его функционирования. При этом эффективность оценки системы корпоративного управления может быть повышена, если все элементы и этапы ее проведения проанализировать и спроектировать как единую систему.

5. Предложенные автором методологические принципы самооценки эффективности деятельности советов директоров банков и критерии самооценки, были использованы при разработке рекомендаций по проведению самооценки в банковской системе Республики Беларусь.

6. Создание корпоративных систем управления в акционерных обществах Республики Беларусь по аналогии с созданными корпоративными системами в банковской системе, будут способствовать образованию публичных компаний и холдингов, выходу экономики республики на биржи зарубежных стран, привлечению иностранных инвестиций и снижению репутационных рисков страны.

#### **Источники**

1. Банковский кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 25 окт. 2000 г., № 441-З : принят Палатой представителей 3 окт. 2000 г. : одобр. Советом Респ. 12 окт. 2000 г. // Кодексы Республики Беларусь. — Режим доступа: <http://kodeksy.by/bankovskiy-kodeks/statya-109>. — Дата доступа: 23.11.2017.

2. *Маковкина, В. А.* Организация взаимодействия со стейкхолдерами как фактор повышения эффективности корпоративного управления [Электронный ресурс] / В. А. Маковкина, И. А. Семей-

кина // CYBERLENINKA. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-vzaimodeystviya-so-steykholderami-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-korporativnogo-upravleniya>. — Дата доступа: 23.11.2017.

*Makovkina, V. A.* Organization of interaction with stakeholders as a factor in increasing the effectiveness of corporate governance [Electronic resource] / V. A. Makovkina, I. A. Semeikina // CYBERLENINKA. — Mode of access: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-vzaimodeystviya-so-steykholderami-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-korporativnogo-upravleniya>. — Date of access: 23.11.2017.

3. Welcome to COSO [Electronic resource] // COSO. — Mode of access: [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary\\_russian.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_russian.pdf). — Date of access: 23.11.2017.

4. ОЭСР 2004 [Электронный ресурс] // OECD. — Режим доступа: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/32159669.pdf>. — Дата доступа: 23.11.2017.

5. Basel Committee on Banking Supervision. Guidelines. Corporate governance principles for banks [Electronic resource] // Bank for international settlements. — Mode of access: <http://www.bis.org/bcb/publ/d328.pdf>. — Date of access: 23.11.2017.

6. International Finance Corporation [Electronic resource]. — Mode of access: <http://www.ifc.org>. — Date of access: 23.11.2017.

7. ГАММА — рейтинг корпоративного управления Standard & Poor's [Электронный ресурс] // БГУ. — Режим доступа: [http://economy.bsu.by/wp-content/uploads/2014/06/Gamma\\_Brochure\\_RUS1.pdf](http://economy.bsu.by/wp-content/uploads/2014/06/Gamma_Brochure_RUS1.pdf). — Дата доступа: 23.11.2017.

8. Рабыко, И. Н. Эффективность системы управления рисками и методологические подходы к ее оценке / И. Н. Рабыко // Банк. вестн. — 2016. — № 6. — С. 30–36.

*Rabyko, I. N.* Efficiency of the risk management system and methodological approaches to its assessment / I. N. Rabyko // Bank Gazette. — 2016. — № 6. — P. 30–36.

9. Клейнер, Г. Б. Развитие теории экономических систем [Электронный ресурс] / Г. Б. Клейнер // Kleiner.ru. — Режим доступа: <http://kleiner.ru/wp-content/uploads/2014/09/preprint-2010.pdf>. — Дата доступа: 23.11.2017.

*Kleiner, G. B.* The development of the theory of economic systems [Electronic resource] / G. B. Kleiner // Kleiner.ru. — Mode of access: <http://kleiner.ru/wp-content/uploads/2014/09/preprint-2010.pdf>. — Date of access: 23.11.2017.

10. NYSE Listed Company Manual, Section 303A.09 [Electronic resource] // TSMC. — Mode of access: [www.tsmc.com/download/ir/NYSE\\_Section\\_303A.pdf](http://www.tsmc.com/download/ir/NYSE_Section_303A.pdf). — Date of access: 23.11.2017.

11. Инвестиции в странах БРИКС: Оценка риска и корпоративного управления в Бразилии, России, Индии и Китае : пер. с англ. / под ред. С. Бородиной, О. Швыркова при участии Ж.-К. Буи. — М. : Альпина Паблишерз, 2010. — 356 с.

*Investments in the BRICS countries: Risk assessment and corporate governance in Brazil, Russia, India and China : transl. from Engl. / ed. S. Borodina, O. Shvyrkova with the participation of J.-C. Bui.* — М. : Alpina Publishers, 2010. — 356 p.

12. Всемирный банк [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.vsemirnyjbank.org>. — Дата доступа: 23.11.2017.

13. Полтавцев, А. Влияние кризиса на практику корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля: перспективы развития стандартов качества деятельности банков [Электронный ресурс] / А. Полтавцев // MyShared. — Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/669472/>. — Дата доступа: 23.11.2017.

*Poltavtsev, A.* The impact of the crisis on the practice of corporate governance, risk management and internal control: prospects for the development of bank performance standards [Electronic resource] / A. Poltavtsev // MyShared. — Mode of access: <http://www.myshared.ru/slide/669472/>. — Date of access: 23.11.2017.

14. The UK Corporate Governance Code [Electronic resource] // ECGI. — Mode of access: [http://www.ecgi.org/codes/documents/cg\\_code\\_uk\\_sep2012\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_uk_sep2012_en.pdf). — Date of access: 23.11.2017.

15. О компании ЛУКОЙЛ [Электронный ресурс] // ЛУКОЙЛ. — Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/Company/CorporateProfile>. — Дата доступа: 23.11.2017.

16. Акционерам и инвесторам Аэрофлот [Электронный ресурс] // Аэрофлот. — Режим доступа: <http://ir.aeroflot.ru/ru/akcioneram-i-investoram>. — Дата доступа: 23.11.2017.

17. Положения о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг [Электронный ресурс] : утв. Банком России, 30 дек. 2014 г., № 454-П : в ред. от 01.04.2016 г. // PPT.RU. — Режим доступа: <http://ppt.ru/newstext.phtml?id=8191533>. — Дата доступа: 23.11.2017.



18. Лобанов, А. В. Системный подход к внутренней оценке корпоративного управления в банках / А. В. Лобанов, С. М. Желобовский, И. Н. Рабыко // Банк. вестн. — 2017. — № 4 (645). — С. 10–16.

*Lobanov, A. V. System approach to internal assessment of corporate governance in banks / A. V. Lobanov, S. M. Zhelobovsky, I. N. Rabyko // Bank Gazette. — 2017. — № 4 (645). — P. 10–16.*

*Статья поступила в редакцию 10.12.2017 г.*

УДК 336.7(476)

**O. Rumiantseva**  
BSEU (Minsk)

## FACTORS OF INSTITUTIONAL AND REFLEXIVE SELF-ORGANIZATION OF PARTICIPANTS IN THE MONETARY SYSTEM, THEIR IMPACT ON THE PROCESSES OF DEVELOPING AND IMPLEMENTING MONETARY POLICY

*At the heart of economic self-organization, including in the monetary system, are the interests of economic agents — its participants. Equal interest will determine here the general trend, the trajectory of the latter. Therefore, during the development and implementation of monetary policy it is important to remember the importance of taking into account the interests of all economic agents. This will allow the central bank to ensure the implementation of the chosen monetary strategy with the necessary public support.*

**Keywords:** *monetary policy; synergetics; self-organization; balance of interests of participants in the monetary system.*

**О. И. Румянцева**  
кандидат экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)

## ФАКТОРЫ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ И РЕФЛЕКСИВНОЙ САМООРГАНИЗАЦИИ УЧАСТНИКОВ ДЕНЕЖНОЙ СИСТЕМЫ, ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПРОЦЕССЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ

*В основе экономической самоорганизации, в том числе, в денежной системе, лежат интересы экономических агентов — ее участников. Равнодействующая интересов будет определять здесь общий тренд, траекторию движения последней. Поэтому в ходе разработки и реализации денежно-кредитной политики важно помнить о значимости учета интересов всех экономических агентов. Это позволит центральному банку обеспечить реализацию выбранной монетарной стратегии необходимой общественной поддержкой.*

**Ключевые слова:** *денежно-кредитная политика; синергетика; самоорганизация; баланс интересов участников денежной системы.*

Интересы участников денежной системы (физических лиц, субъектов финансового и нефинансового сектора, государства) порождают как институциональную (формальную и неформальную), так и рефлексивную (поведенческую) их самоорганизацию, определяют ее направленность и интенсивность. По этой причине устойчивое развитие экономики и денежной системы предполагает поддержание баланса интересов экономиче-