

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В БАНКАХ: ВЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ

Вероника
Новикова

Международная финансовая корпорация (IFC) уже несколько лет активно работает с банками на территории Российской Федерации в области консультирования по вопросам организации корпоративного управления. Несколько лет тому назад IFC провела исследование уровня корпоративного управления в российских банках, результаты которого были затем опубликованы в «Аналитическом банковском журнале». Они показали, что надлежащему уровню корпоративного управления соответствуют лишь некоторые российские банки. Еще несколько лет назад Банк России признал недостаточными уровень и качество корпоративного управления в российской банковской системе и публично указал на наше отставание от иностранных банков. О том, что происходит сейчас, мы беседуем с Мариной Воробьевой, специалистом по связям с общественностью и Александром Полтавцевым, консультантом по банковским вопросам проекта Международной финансовой корпорации (IFC) «Корпоративное управление в банковском секторе России».

Специфика момента

— Некоторое время тому назад Международная финансовая корпорация (IFC) провела исследование уровня корпоративного управления в российских банках, результаты которого были неутешительны. В этом году вы совершили турне по российским регионам с семинарами, посвященными этой тематике. Что изменилось за прошедшее время? Какие выводы можно сделать о современном уровне корпоративного управления в региональных банках?

Марина Воробьева: Исследование Международной финансовой корпорации (IFC) российских банков в 2003 году показало, что, хотя в целом банки соблюдают законодательные и нормативно-правовые требования и предпринимают предварительные шаги по совершенствованию корпоративного управления, существует ряд серьезных проблем, таких как: несовершенство структуры наблюдательных советов (на уровне ниже оптимального); трудности при распределении функций между наблюдательным советом и правлением; недостаточная открытость и информационная прозрачность; несовершенство структуры внутреннего аудита и управления рисками и др.

Кроме того, банки в целом не содействуют продвижению наилучшей практики корпоративного управления среди своих клиентов.

— Каковы, на ваш взгляд, причины таких недостатков в российских банках?

Марина Воробьева: Причины недостатков в российской банковской системе можно объяснить ее



Марина Воробьева

сравнительно недолгой историей и закрытостью большинства банков в отношении структуры собственности (большинство владельцев банков являются также их менеджерами), а также ролью многих банков в процессе приватизации компаний реального сектора.

По заявлению Первого заместителя Председателя Банка России Андрея Козлова, внедрение современных принципов корпоративного управления – это то существенное направление, где банки должны сделать прорыв. В настоящее время Банк России выступает инициатором более глубоких реформ в банковском секторе. Так, повысились требования к кредитным организациям по степени открытости информации о собственни-

ках. «Конкуренция на банковском рынке будет настолько высокой, что грамотное корпоративное управление станет условием выживания банка на рынке. Банк России наблюдает за деятельностью каждого банка. Сейчас в связи с началом действия закона о страховании вкладов граждан в кредитных организациях идет очень сложный процесс переоценки деятельности банков. Мы надеемся, что большинство банков в нашей банковской системе достойно пройдут это испытание», – отметил Андрей Козлов на XIII Международном банковском конгрессе в Санкт-Петербурге.

Концентрированные усилия Банка России уже начали приносить свои плоды: в настоящее время руководство многих банков отводит приоритетную роль улучшению практики корпоративного управления. Высокий интерес к вопросам надлежащего корпоративного управления подтверждают и эксперты IFC: посещаемость открытых семинаров проекта IFC «Корпоративное управление в банковском секторе России» в Москве и регионах России неизменно высокая.

– *Какие вопросы интересуют сегодня руководителей наших банков?*

Марина Воробьева: Основные вопросы, которые интересуют сегодня руководство российских банков больше всего, это: повышение эффективности совета директоров, стратегическое планирование, управление рисками, внутренний контроль и аудит, отношения с инвесторами.

Также участники семинаров интересуются, каким образом инвесторы оценивают на Западе уровень корпоративного управления в компаниях и банках.

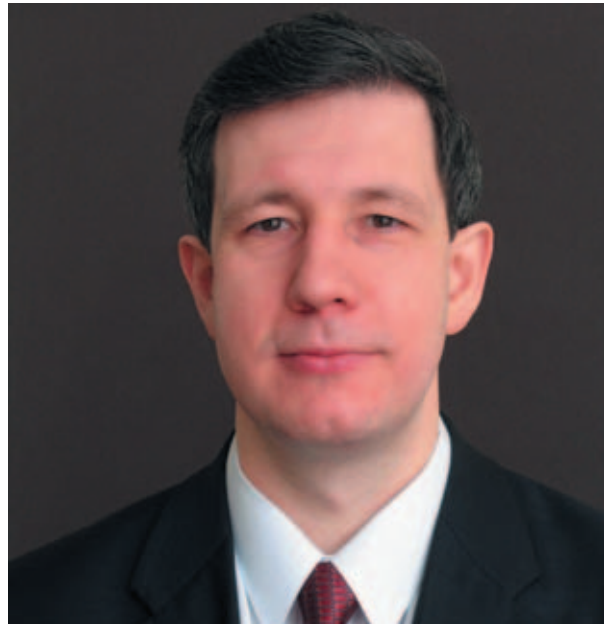
Работая с банками на индивидуальной основе, мы часто замечаем различия между положениями, формально зафиксированными в Уставе банка, и его реальной практикой. Внутренние документы российских банков зачастую не соответствуют новейшим разработкам законодательных реформ и наилучшей международной практике. Однако, принимая во внимание высокий темп изменений, происходящих в сфере корпоративного управления, это вполне объяснимо.

Обобщая все сказанное, можно констатировать, что если в 2003 году IFC зафиксировала общую осведомленность банков о принципах надлежащего корпоративного управления и практическое их бездействие, то в настоящее время банки гораздо более активно стремятся улучшить практику корпоративного управления, будь то под давлением регулятора или на добровольной основе.

Международные стандарты и российская практика

– *Каковы принципы, стандарты и основные концепции корпоративного управления в банковском секторе?*

Александр Полтавцев: Корпоративное управление в банках строится на общих принципах, разработанных



Александр Полтавцев

и принятых ОЭСР – Организацией экономического сотрудничества и развития. К этим принципам относятся: необходимость создания основы эффективной системы корпоративного управления; права акционеров

2005 ANNUAL SURVEY OF LETTER OF CREDIT LAW & PRACTICE CONFERENCE
Where the Doc Credit World Comes Together ...
now at 7 Locations Around the Globe!
Moscow, Russia – 11-12 April 2005
 The President Hotel, Bolshaya Yakimanka Str. 24, Moscow, RUSSIA 103134
 Phone: 7 095 239 1800; Telefax: 7 095 239 1646

Monday, 11 April

8:30-9:00 Check-in and Registration
 9:00-9:15 Opening Remarks **CDCS Credits: 12**
 Tanya Monaghan, ICC Russia Secretary General
 9:15-11:00 Hot Topics
 The Most Recent and Timely Issues Discussed in a Practical Fashion
 11:00-11:30 Break
 11:30-12:30 Opinions and Practice Decisions Revisited
 Second Thoughts about Official Decisions Regarding LC Practice
 12:30-1:30 Lunch
 1:30-2:00 The Impact of eCommerce on LC Practice
 Including an Update on SWIFT
 2:00-3:30 Troublesome LC Practice Trends
 Current Issues Raised by Participants and Panelists That Challenge LC Practice
 3:30-4:00 Break
 4:00-5:30 UCP600 Topics: Inconsistencies and Non-Documentary Conditions
 Status, Direction, and Likely Impact of UCP Revision Process
 5:30-6:00 Open Forum I
 Participants can Comment or Ask Questions of the Entire Panel of Experts
 6:00 Cocktail Reception

Tuesday, 12 April

8:30-9:30 Overview and Update: The LC Year in Review
 Brief Summaries of Critical Aspects of LC Practice: SWIFT Issues • Certification • URR • Local Issues • Basel II • DC-PRO • Frauds & Scams
 9:30-10:00 Break (sponsored by DC-PRO)
 10:00-12:00 Major LC Cases
 Cases of Importance to Your Region Are Critiqued and Discussed to Tell You What You Need to Know. Legal and Operational Impact will be Considered
 12:00-1:00 Lunch
 1:00-2:30 Current Issues in Guarantee and Standby Practice
 ISP98, UN Convention, URDG and Other Issues in Practice and Law
 2:30-3:00 Break
 3:00-4:30 Open Forum II
 Participants can Comment or Ask Questions of the Entire Panel of Experts
***Final program subject to change.**
 For further details & hotel information, visit www.iiblp.org.

Added Event on 13 April – Standbys & Guarantees
2005 Annual Survey of LC Law & Practice
 Additional Conference Venues
 MIDDLE EAST: Dubai, UAE (7-8 February) CHINA: Shanghai (14-15 July)
 AMERICAS: Miami, Florida (17-18 March) HONG KONG: Hong Kong (18-19 July)
 EUROPE: LaHalle, Belgium (7-8 April) SE ASIA: Singapore (21-22 July)

и основные функции собственников; равенство условий для акционеров; роль заинтересованных сторон; раскрытие информации и прозрачность; обязанности совета директоров.

Базельский Комитет по банковскому надзору конкретизировал принципы корпоративного управления применительно к банкам.

В контексте банковского сектора корпоративное управление включает в себя такое руководство деятельностью банков со стороны советов директоров и менеджмента, которое включает в себя постановку корпоративных целей (в том числе создание экономической выгоды для собственников); управление текущей деятельностью банка; учет интересов заинтересованных сторон; обеспечение соответствия корпоративной деятельности и корпоративного поведения банков требованиям надлежащей банковской практики и действующего законодательства; и защиту интересов вкладчиков.

— *Почему банковский сектор требует особого подхода к организации корпоративного управления?*

Александр Полтавцев: Это обусловлено, прежде всего, спецификой банковской деятельности, особой ролью банков в экономике, значительными объемами

привлекаемых средств, особенно вкладчиков-физических лиц и связанным с этим жестким нормативным регулированием банковской деятельности. Указанные причины накладывают на корпоративное управление в банках следующие особенности.

Во-первых, в отличие от «классической» модели корпоративного управления, особое внимание должно уделяться не только и не столько защите прав акционеров, сколько защите прав других заинтересованных сторон, прежде всего инвесторов, клиентов банков, особенно вкладчиков-физических лиц.

Во-вторых, для реализации этих задач в системе корпоративного управления банков особое внимание необходимо уделять таким аспектам, как система управления рисками, система внутреннего контроля и аудита, система принятия решений.

В-третьих, мы считаем, что уровень корпоративного управления в банках должен быть выше, чем у обычных компаний – опять-таки в силу указанных выше причин.

Кроме того, лучшей защите прав акционеров и заинтересованных лиц должны способствовать более высокие требования к прозрачности и раскрытию информации банками и более эффективная работа советов директоров.

И, наконец, банкам необходимо подобно тому, как инвесторы оценивают корпоративное управление в банках, оценивать корпоративное управление своих клиентов и способствовать его развитию – для снижения рисков, прежде всего кредитных и репутационных.

— *Каковы подходы Международной финансовой корпорации (IFC) к оценке корпоративного управления в банках?*

Александр Полтавцев: Подход IFC к оценке корпоративного управления основывается на принципах ОЭСР и рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору, когда речь идет о банковском секторе.

Оценивая качество корпоративного управления компаний, IFC рассматривает следующие группы показателей: приверженность принципам корпоративного управления; структуру, состав, функции и взаимодействие совета директоров и исполнительных органов; раскрытие информации и прозрачность; и защиту прав акционеров.

Мы выделяем четыре уровня корпоративного управления: от простого соответствия требованиям законодательства (первый уровень) до лидерства в области корпоративного управления (четвертый уровень).

Четыре группы оцениваемых показателей и четыре уровня состояния корпоративного управления составляют матрицу – инструмент, используемый IFC для оценки корпоративного управления компаний и банков.

IFC использует четыре разновидности матрицы, предназначенной для оценки корпоративного управления: открытых акционерных обществ, акции которых обращаются на открытом рынке; компаний, акции которых не обращаются на открытом рынке, принадлежащие и управляемые, как правило, ограничен-

2005 ANNUAL SURVEY OF LETTER OF CREDIT LAW & PRACTICE
The Premier LC Conference Event of the Year!


 sponsored by the **Institute of International Banking Law & Practice**
 20405 Rycroft Court Montgomery Village, MD 20886-4018 USA
 Phone: +1-301-869-9840 Fax +1-301-926-1265 Website: www.iiblp.org E-mail: info@iiblp.org

Registration Prices – within Commonwealth of Independent States (CIS)

- Annual Survey: US\$895 standard, US\$795 advanced (before 11 March), US\$695 group (per person)*
- Standbys & Guarantees: A Comparison: 13 April 2005 (Wednesday), Moscow, Russia
- Full-Day Seminar: US\$300 Annual Survey attendees; US\$200 advanced (before 11 March); US\$350 others

Registration Prices – All Others

- Annual Survey: US\$995 standard, US\$895 advanced (before 11 March), US\$795 group (per person)*
- Standbys & Guarantees: A Comparison: 13 April 2005 (Wednesday), Moscow, Russia
- Full-Day Seminar: US\$350 Annual Survey attendees; US\$250 advanced (before 11 March); US\$400 others

*Three or more from the same organization registering at the same time qualify for discounted group rate.

Russia Annual Survey (Monday-Tuesday, 11 - 12 April 2005)

Russia Standby & Guarantees Seminar (Wednesday, 13 April 2005)

Mr / Ms/ Dr / Prof
Given name: _____

Family name (ALL CAPS): _____

Position/Title: _____

Company: _____

Address: _____

City: _____ Postal Code: _____

Country: _____ E-mail: _____

Phone: () _____ Fax: () _____ Amount Enclosed: US\$ _____

Yes, I am CDCS-certified and desire CDCS Professional Development Units (PDU's).

Cancellation Policy: Cancellations made after receipt of registration are subject to a US\$200 administrative fee. Registrants who fail to attend or do not cancel in writing within 10 days of event are liable for entire fee. Substitutions may be made at any time. In the event of cancellation, IIBLP is not responsible for airfare, hotel, or any other costs incurred by registrants.

Payment Information

Pre-Payment in US\$ required at time of registration.

Registration confirmation will be sent upon receipt of funds.

Check Enclosed: Make payable to the Institute of International Banking Law & Practice (must be drawn on a U.S. bank) and mail to the Institute after faxing a copy of this form

By Bank Transfer: To the account of the Institute of International Banking Law and Practice c/o M&T Bank, 25 S. Charles St., Baltimore, MD 21201 USA. ABA Routing No. 022 000046, Account No. 42530190

By Credit Card: AmEx VISA MasterCard Discover

Expiration Date: _____ 3-Digit Security Code: _____ Account No: _____
(see back of credit card)

Name on Card: _____ Signature: _____

Discounted Group Registration

For group rate, indicate Group Affiliation _____
name other group members below, and use additional registration forms to provide complete details for each group member.

2) Mr / Ms/ Dr / Prof Given name: _____
Family name (ALL CAPS): _____
Email address: _____

3) Mr / Ms/ Dr / Prof Given name: _____
Family name (ALL CAPS): _____
Email address: _____



ICC Russia
International Chamber of Commerce
The world's business organization

ным кругом лиц; финансовых организаций; компаний из стран с переходной экономикой.

Эти матрицы не являются взаимоисключающими и при оценке, например, банков, могут использоваться элементы первой (или второй), третьей и четвертой матриц.

— Почему IFC заинтересована в развитии корпоративного управления в российских банках?

Александр Полтавцев: Международная финансовая корпорация заинтересована в развитии корпоративного управления по двум причинам.

Во-первых, IFC выступает как инвестор, и как инвестор она заинтересована в снижении своих рисков.

Практикой доказано, что компании, в которых реализована надлежащая практика корпоративного управления, которые уважают права всех, включая миноритарных, акционеров и права заинтересованных лиц; в которых существует прозрачная система принятия решений, адекватная размерам и стратегии развития бизнеса; в которых существует система управления рисками, соответствующая мировым стандартам, — более прибыльны, особенно в долгосрочной перспективе. Поэтому мы считаем, что инвестиции в компании с хорошим корпоративным управлением представляют значительно меньший кредитный риск.

Кроме того, у компаний, исповедующих лучшую практику корпоративного управления, гораздо меньше шансов быть вовлеченными в судебные разбирательства и оказаться в эпицентре скандала, что, конечно же, снижает репутационные риски IFC как инвестора.

Во-вторых, IFC выступает как банк развития. Это объясняет наш интерес в увеличении числа компаний с более высоким уровнем корпоративного управления, поскольку такие компании, и особенно банки, способствуют развитию частного сектора экономики, улучшению инвестиционного климата и, в конечном итоге устойчивому развитию экономики нашей страны.

— Какие конкурентные преимущества получают компании с надлежащим корпоративным управлением?

Александр Полтавцев: Как показывает практика, компании, которые следуют общепризнанным принципам корпоративного управления, могут рассчитывать на более легкий доступ к рынку капитала и расширение круга потенциальных инвесторов; на снижение стоимости заимствований; на повышение операционной эффективности и качества управления; на снижение подверженности различным рискам, включая риски для репутации.

Успешная перспектива или утопия?

— Учитывая последние инициативы Банка России по описанию управленческих техноло-

гий и бизнес-процессов в банках, их стандартизации и количественному измерению с перспективой использования в целях банковского надзора, что вы можете сказать о возможности количественной оценки корпоративного управления? Существует ли в каких-либо странах подобный опыт?

Александр Полтавцев: Нас не могут не радовать мировые тенденции, когда такие известные компании как рейтинговые агентства Standard and Poor's, FitchRatings, Moody's Investor Service, а также Deutsche Bank, Credit Lyonnais Securities Asia, Institutional Shareholder Services, Governance Metrics International и целый ряд других уделяют большое внимание роли корпоративного управления при оценке рисков.

Большинство из этих компаний используют собственные количественные системы оценки корпоративного управления, которые охватывают показатели, соответствующие принципам ОЭСР.

Поэтому такие подходы близки к применяемому нами подходу, также основанному на принципах ОЭСР, хотя IFC больше внимания уделяет качественной составляющей оценки корпоративного управления.

Как узнать, что следует изменить?

— Предполагается ли провести повторное исследование качества корпоративного управления в российских банках и когда? Каковы могут быть принципы и основные критерии такого исследования?

Марина Воробьева. Новое исследование качества управления в российских банках, безусловно, необходимо. При этом под исследованием мы понимаем целенаправленный, систематический и контролируемый сбор достоверной информации, на основании которой мы получим возможность определить текущий уровень корпоративного управления в российских банках, а также сравнить его с результатами первоначального исследования IFC, проведенного в 2003 году. Следует отметить, что в 2004 году Ассоциация региональных банков России провела свое собственное исследование корпоративного управления в российских банках, и его результаты подтвердили основные выводы IFC.

Новое исследование мы планируем провести на заключительном этапе Проекта в 2006 году с применением тех же критериев и методологии, как и в 2003 году. Выборка банков будет охватывать все федеральные округа России. Что касается задаваемых нами вопросов, то они могут быть подкорректированы в соответствии с текущей ситуацией, но в любом случае будут включать в себя такие критерии как приверженность банка принципам корпоративного управления, права его акционеров, степень раскрытия информации и прозрачность, деятельность совета директоров. 