

Наличие хорошего корпоративного управления помогает банкам привлечь инвесторов и средства на рынке капиталов, повысить эффективность работы, а также увеличивать темпы роста, защищать права миноритарных акционеров, опеспечивая доверие со стороны инвесторов и вкладчиков.

О корпоративном управлении в банках, его участниках, принципах, особенностях и истоках мы беседовали с Татьяной Ивановой, старшим советником проекта IFC «Корпоративное управление в банковском секторе России».



Корпоративное управление в банках

Тема корпоративного управления в банковской сфере особенно актуальна. С чем это связано?

Действительно, интерес к корпоративному управлению появился, наконец, и в банковской сфере. Причем это справедливо не только по отношению к российским банкам, но и к банкам других стран. Возникновению этого интереса способствовали банковский кризис в Юго-Восточной Азии, а также череда корпоративных скандалов, разразившихся в мире и затронувших в том числе и банки. В России тема корпоративного управления чрезвычайно актуальна в свете предстоящего вступления в ВТО и возможной экспансии западных банков на российский рынок. Отечественные банки просто будут вынуждены улучшить корпоративное управление, чтобы успешно конкурировать с западными банками или, если выдержать конкуренцию не удастся и возникнет необходимость продажи банка более успешному конкуренту, хотя бы повысить стоимость своего бизнеса.

Прежде всего следует отметить, что общие теории и принципы корпоративного управления, разработанные в отношении коммерческих организаций небанковского сектора, также применимы и к банковскому. Вместе с тем их реали-

зация имеет в банковском секторе специфику, обусловленную сильным влиянием государственного регулирования, чувствительностью к потенциальным рискам и непрозрачностью банковских операций.

Что входит в понятие «корпоративное управление»?

Прежде всего, нужно сразу оговориться, что единого определения корпоративного управления нет. Существует множество определений, которые различаются в зависимости от того, какое лицо или организация дает это определение, какие перед ними стоят задачи. Например, ФКЦБ (теперь ФСФР) — регулятор финансового рынка, одна из целей которого — обеспечение экономического роста. Поэтому корпоративное управление, по определению ФКЦБ, — это механизм, который «влияет на эффективность работы экономических организаций и их способность привлекать капитал, необходимый для экономического роста».

В министерстве финансов Великобритании считают, что корпоративное управление — это «система, посредством которой сотрудники, отвечающие за ведение учета в компании, выполняют свои обязанности по обеспечению внедрения в компании эффективных систем управления, включая фи-

нансовый мониторинг и контроль». Самое простое и, наверное, поэтому получившее наибольшее распространение определение корпоративного управления принадлежит сэру Адриану Кэдбери: «Корпоративным управлением называется набор структур и процессов для управления и контроля над компанией».

Мы же в IFC придерживаемся определения, данного ОЭСР в «Принципах корпоративного управления»; оно достаточно длинное и в структурированном виде сводится к следующему: «Корпоративное управление — это система: 1) взаимоотношений между руководством компании, ее Советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами; 2) контроля над деятельностью компании; 3) служащая для определения целей компании и средств их достижения и 4) для создания заинтересованности у Совета директоров и руководства компании в следовании этим целям».

Какова система корпоративного управления банка и кто является ее участниками?

Мы выделяем внутреннюю и внешнюю подсистемы корпоративного управления банка. Причем первая чрезвычайно важна и в большей мере влияет на внутреннюю подсистему.

Внутренняя подсистема состоит из собственно органов управления самого банка. К ним относятся общее собрание, Совет директоров, исполнительные органы и ревизионная комиссия. В некоторых банках работа Совета директоров структурирована — в нем созданы комитеты, отвечающие за определенные направления деятельности Совета, например, комитет по аудиту, комитет по назначениям и вознаграждениям. В ряде банков введена должность корпоративного секретаря, основной функцией которого является обеспечение взаимодействия между органами управления, в частности, между Советом директоров и исполнительными органами.

Внешняя подсистема состоит из четырех групп так называемых «заинтересованных сторон», или «стейкхолдеров», а именно: клиенты и поставщики; регулирующие органы; инвесторы; субъекты, влияющие на репутацию. Наиболее влиятельные группы «заинтересованных сторон» — клиенты и регулирующие органы. Именно наличие клиентов, вкладчиков и заемщиков определяет специфику банковской отрасли и в том числе поведение регулятора банковской деятельности.

Каким образом, по Вашему мнению, происходит взаимодействие между органами управления банка?

Так же как и к обычным компаниям, к банкам применимы теории корпоративного управления. В соответствии с классической агентской теорией корпоративного управления, предусматривающей отделение собственности от управления, т.е. участие в управлении наемных менеджеров, взаимодействие между основными субъектами внутренней подсистемы осуществляется следующим образом. Акционеры (собственники) избирают и смещают членов Совета директоров, которые представляют интересы акционеров (собственников) и отчитываются перед ними. Совет директоров разрабатывает основные направления деятельности компании и контролирует работу менеджеров по управлению компанией. Менеджеры регулярно отчитываются перед советом. Непосредственное управление бизнесом и компанией и, в конечном счете, капиталом, предоставленным акционерами (собственниками), осуществляют менеджеры. Их обязанность — обеспечить акционерам прозрачность управления, а также отчитываться перед ними. Взаимодействие между органами управления компании обычно изображается в западной литературе графически в виде треугольника, вершины которого занимают основные органы управления. В России такой треугольник выстраива-



Ключевые принципы корпоративного управления ОЭСР

Рамочная система корпоративного управления должна

I. Поддерживать прозрачные и эффективные рынки, быть в соответствии с властью закона и четко определять разделение обязанностей между различными органами надзора, регулирования и правоприменения.

II. Защищать и способствовать реализации прав акционеров.

III. Обеспечивать справедливое отношение ко всем акционерам, включая миноритарных и иностранных акционеров. Все акционеры должны иметь возможность получать эффективную компенсацию за нарушение своих прав.

IV. Признать права акционеров, установленные законом или взаимными соглашениями, и поощрять активное сотрудничество между компаниями и акционерами в создании богатств и новых рабочих мест, а также в обеспечении устойчивого развития финансово здоровых предприятий.

V. Обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся компании, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление компанией.

VI. Обеспечивать стратегическое руководство компанией, эффективный мониторинг руководства со стороны совета директоров и подотчетность совета директоров перед компанией и акционерами.

Источник: электронный журнал Госдепартамента США «Экономические перспективы»

ется не всегда, поскольку во многих компаниях акционеры, члены Совета директоров и менеджеры — одни и те же лица. К таким компаниям вряд ли применимы принципы корпоративного управления.

Довольно часто корпоративным управлением называют оперативное руководство компанией (менеджмент). На наш взгляд, необходимо четко различать эти понятия. Функции оперативного руководства — принятие оперативных решений и контроль за их исполнением подчиненными сотрудниками. Корпоративное управление находится на более высоком уровне принятия решений, которые направлены на контроль деятельности менеджмента и обеспечение подотчетности. И лишь в области стратегии и контроля рисков функции оперативного руководства и корпоративного управления пересекаются.

Татьяна, пожалуйста, несколько слов о базельских принципах корпоративного управления в банках.

Как известно, международные принципы корпоративного управления в банках были разработаны Базельским комитетом по надзору за банками. В них четко распределены обязанности и полномочия, установлены жесткая система внутреннего контроля, прозрачность, учет интересов заинтересованных сторон, защита интересов вкладчиков и обеспечение соответствия требованиям законодательства. В целом, базельские принципы конкретизируют общие принципы корпоративного управления (подотчетность, справедливость, прозрачность и ответственность), сформулированные ОЭСР, которые также применимы в банковской сфере.

Общеизвестно, что корпоративное управление должно учитывать специфику конкретной отрасли. В чем же его специфика применительно к банковской сфере?

Основная и традиционная функция банка — привлекать вклады и выдавать кредиты. Кредиты выдаются на определенные, достаточно длительные сроки. Вкладчики же могут потребовать возврата депозитов в любой момент. Таким образом, между временем возврата выданных кредитов и возможным предъявлением требования возврата принятых вкладов возникает временной лаг, наличие которого и определяет особенности корпоративного управления в банках.

Выделяют три отличительные черты, или три основных фактора, обуславливающих специфику корпоративного управления в банковском секторе. Во-первых, банки занимают центральное место в экономике страны, обслуживая бизнес, выступая в роли посредников в платежах, обеспечи-

вая ликвидность на рынке, оказывающая финансовые услуги широким слоям населения. Во-вторых, оперируя привлеченными средствами, составляющими значительную долю в балансе, банки зависят от доверия вкладчиков. Ведь потеря их доверия может осложнить финансовое положение банка и, в конце концов, привести к банкротству. В-третьих, банки проводят сложные и непрозрачные операции. В данном случае речь идет не об умышленном сокрытии информации, а о «технологической непрозрачности» банковских операций, понимание которых требует определенной профессиональной подготовки.

Поскольку банки занимают центральное место в экономике, общество заинтересовано в их надлежащей работе. В свою очередь, заинтересованность общества в надлежащей работе банков выливается в жесткое государственное регулирование их деятельности для обеспечения стабильности банковской системы и экономики в целом. Таким образом, важнейшая специфическая особенность корпоративного управления в банках — наличие сильного государственного регулирования.

Помимо прочего, зависимость банков от доверия вкладчиков приводит к тому, что банки становятся более чувствительны к потенциальным рискам: стратегическому, операционному, кредитному и т.д. Банки всегда работали и работают с рисками и делают на этом деньги. Поэтому управление рисками — важнейшая проблема корпоративного управления в банках.

Как мы уже говорили, банки проводят сложные технологически непрозрачные операции, при этом возникает так называемая информационная асимметрия. Суть ее заключается в следующем: причастные к банковским операциям менеджеры (инсайдеры) обладают более полной, более точной информацией, которая позволяет менеджерам-профессионалам манипулировать ею в своих интересах. Фактически создаются условия для легкого обогащения. В связи с этим

серьезно возрастает необходимость установления прозрачности, подотчетности и контроля за работой менеджеров.

Как известно, движущая сила процессов и явлений в обществе — это единство и борьба противоположностей, выражающаяся в конфликте интересов. Проявляются ли и каким образом классические теории корпоративного управления, основанные на конфликте интересов, в банковском секторе?

Прежде всего рассмотрим классическую агентскую теорию, в основе которой лежит конфликт интересов между принципалом — собственником и агентом — наемным менеджером. Интересы менеджера заключаются в достижении

Классические теории корпоративного управления усложняются в банковской сфере в связи с особой ролью регулятора, который выступает самостоятельной внешней силой, отличной от рынка, влияет на банки как напрямую, так и через регулирование рынка, выражает общественные интересы, отличные от интересов банка; и принимает на себя часть рисков банка.

престижа, власти, в личном обогащении. Интересы собственника связаны с получением высокой прибыли в долгосрочном плане, в повышении акционерной стоимости бизнеса. Конфликт разрешается рынком, конкурентной средой.

Посмотрим, что же происходит в банковском секторе. Агентские отношения усложняются, так как появляется государственный регулятор — третья внешняя сила, устанавливающая правила как для менеджеров, так и для рынка. Если в обычной компании менеджер должен действовать в интересах собственника и выполнять его требования, то в банковском секторе он должен прислушиваться также к регулятору. Именно регулятор является выразителем общественных интересов, отличных от интересов как самого менеджера, так и собственника.

Еще один основополагающий конфликт интересов по поводу рисков между вкладчиками и собственниками банка. Интересы вкладчиков абсолютны — избегать рисков, которые могут угрожать потерей вкладов. Интересы собственников по

поводу рисков в банковской и обычной коммерческой организации несколько различны. В обычной компании собственники заинтересованы минимизировать риски. Конечно, существуют различные группы акционеров, допускающих различные уровни рисков. Но в основном собственники стремятся избегать рисков.

В отличие от других сфер деятельности, банковский сектор находится под гораздо более сильным государственным регулированием, включая установление целой системы обязательных для соблюдения нормативов, системы страхования вкладов и т.п. Тем самым государственный регулятор принимает на себя часть рисков банка. Это, в свою очередь, меняет отношение собственников к рискам, они становятся более склонны к

рискованным решениям. Данный феномен получил в финансовой литературе название «моральный риск» («moral hazard»). Его суть в том, что усиление регулирова-

ния, направленного на снижение рисков, приводит к принятию более рискованных решений.

Как я уже говорила, интересы общества и собственника банка не всегда совпадают, что также порождает конфликт интересов по поводу роли банка в обществе. Общественные интересы направлены на сохранение стабильности всей банковской системы, общество стремится, чтобы банки несли социальную ответственность за свой бизнес. Собственники же банка заинтересованы, прежде всего, в благополучии своего банка, в повышении его акционерной собственности.

Таким образом, классические теории корпоративного управления усложняются в банковской сфере в связи с особой ролью регулятора, который, во-первых, выступает самостоятельной внешней силой, отличной от рынка; во-вторых, влияет на банки как напрямую, так и через регулирование рынка; в-третьих, выражает общественные интересы, отличные от интересов банка; и, в-четвертых, принимает на себя часть рисков банка.