

Дорогу осилит идущий



В прошлом номере журнала мы рассказали о том, как процесс совершенствования корпоративного управления происходит в банке «Электроника». Продолжая данную тему, предлагаем читателям интервью с Александром Степановичем ДМИТРУКОМ, председателем совета директоров ОАО КБ «Соцгорбанк», который также одним из первых проявил интерес к сотрудничеству с Проектом IFC.

Почему банк решил участвовать в проекте? Какова была ваша мотивация?

Решение об участии в проекте IFC было принято в начале 2005 г. Этому предшествовала презентация специалистов Международной финансовой корпорации о передовой международной практике в области корпоративного управления. Эта тема была для нас актуальной, потому что в то время мы уже задумывались о повышении уровня корпоративного управления с учетом развития банка и его стратегических целей. В частности, мы хотели использовать надлежащее корпоративное управление как один из инструментов повышения эффективности своей деятельности. Кроме того, банк стремился увеличить прозрачность деятельности, чтобы быть понятным любому стороннему инвестору, контрагенту.

Процесс реализации программы состоял из оценки существующих в банке внутренних документов и последующей выработки рекомендаций для построения надлежащей системы корпоративного управления. Совет директоров и правление банка, обсудив предложенные рекомендации, выработали план их реализации, включив в него примерно 95% предложений IFC. К реализации оставшихся 5% рекомендаций банк предполагает перейти на следующем этапе своего развития. Разработанный план был согласован с экспертами IFC, и в январе 2006 г. мы приступили к его выполнению.

В рамках сотрудничества эксперты IFC провели для специалистов банка семинар, посвященный построению систем внутреннего контроля и управления рисками. Мы почерпнули для себя много новой полезной информации. В послед-

ствии, разрабатывая новые корпоративные документы, мы сверялись с международными стандартами и придавали документам практическую направленность.

Должность корпоративного секретаря была введена по рекомендации IFC?

Да. С точки зрения классики менеджмента важно правильно организовать каждое направление деятельности. Согласно наилучшей мировой практике в системе корпоративного управления именно корпоративный секретарь является координатором всех вопросов данной сферы и имеет четко прописанные обязанности. Мы поняли необходимость скорейшего введения этой должности в банке. Сначала разработали положение о корпоративном секретаре, затем рассмотрели его на совете директоров. Возник вопрос, не слишком ли много обязанностей возлагается на одного человека. Решили часть обязанностей распределить среди членов правления, а функцию реализации плановых задач закрепить за юридическим отделом. Корпоративный секретарь координирует работу и осуществляет взаимосвязь между советом директоров и правлением. В дальнейшем, при увеличении аппарата, функции корпоративного секретаря могут быть расширены.

Мы убедились на практике, что должность корпоративного секретаря необходима для повышения эффективности системы корпоративного управления.

Какие базовые политики и процедуры приняты в банке?

Кроме кодекса корпоративного управления разрабатывается кодекс корпоративной этики.

На совете директоров было согласовано положение о дивидендной политике; этот документ будет утвержден на собрании акционеров. Планируется с 2007 г. выплачивать дивиденды в размере 20% чистой прибыли.

Реализации намеченной стратегии банка в значительной степени способствует его открытость и прозрачность. Мы разработали положение об информационной политике, имеющее практическую направленность. К настоящему моменту мы добились полного, своевременного и точного раскрытия информации по всем существенным вопросам, включая финансовые показатели, результаты деятельности, ответственность и вопросы управления, — все данные в полном объеме размещены на веб-сайте банка.

Кроме того, на официальном сайте банка создан специальный раздел «Корпоративное управление», в котором наиболее полно раскрывается вся информация о системе корпоративного управления в Соцгорбанке.

Какое значение имеют для банка вопросы корпоративного управления?

Как известно, эффективность управления играет важную роль в механизме функционирования банков. Цель, которую мы преследуем, совершенствуя систему корпоративного управления, подтверждает высокую значимость для нас данных вопросов. Мы осознаем практическую необходимость этой работы. План, разработанный по рекомендациям специалистов Проекта IFC, включает в себя три этапа решения задач: в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе. По матрице уровней развития корпоративного управления, разработанной IFC, долгосрочные планы нашего банка ориентированы на уровень, который характеризуется как «Развитая система корпоративного управления». Мы сознательно не ставили задачу достичь уровня «Лидерство в сфере корпоративного управления», так как он наиболее актуален для крупных банков, выходящих на международные фондовые рынки.

Надо отметить, что в современных российских условиях выбранный нами как цель уровень отражает достаточно высокую степень развития корпоративного управления. Мы намерены реализовать намеченный план и достигнуть этого уровня к концу 2007 г. Это звучит достаточно амбициозно, и для выполнения плана нам придется много и усердно работать. Такой подход соответствует и нашей стратегии, которая рассчитана до конца 2008 г.

Сейчас мы разрабатываем пятилетнюю стратегию, в которой ставим себе цель к 2011 г. достичь уровня «Лидерство». Это возможно только при условии практически двукратного ежегодного роста. В 2010 г. мы еще раз проведем оценку, чтобы понять, готовы ли мы к этому.

Еще раз подчеркнем, что и в дальнейшем вопросы совершенствования корпоративного управления войдут отдельным пунктом в стратегию банка.

Один из элементов комплексного подхода к построению системы корпоративного управления – четкое разграничение полномочий и ответственности. Что было сделано в банке в этом плане?

Раньше собственники банка сами занимались вопросами корпоративного управления. Конечно, в таком случае со стороны трудно понять, в качестве кого то или иное лицо принимает решение. Передовая международная практика показывает необходимость существования определенных органов управления акционерного общества, каждому из которых присущ свой уровень принятия решений. Банк, следуя этим рекомендациям, разделил функции и полномочия совета директоров как представителя собственников и правления.

Такие вопросы, как распределение обязанностей, формат отчетности, соблюдение сроков, были зафиксированы в регламенте взаимодействия между этими органами. В положении о совете директоров, например, указано, что исполнительные директора не могут занимать должности в правлении банка. Теперь в правлении нашего банка не осталось ни одного собственника. Мы избрали трех независимых директоров и в настоящее время открыли еще одну вакансию на эту должность.

Сейчас совет директоров реально работает, и стало совершенно очевидно, какие решения и каким органом принимаются.

По рекомендации наших консультантов был принят регламент работы совета директоров. Этот регламент сегодня успешно реализуется, что позволяет высшему менеджменту контролировать достижение целей и эффективность работы банка и нести полную ответственность за это. Конечно, жизнь вносит свои изменения, которые мы учитываем, корректируя регламент раз в полгода.

Сегодня в банке работают три комитета совета директоров: комитет по стратегическому планированию, комитет по аудиту и управлению рисками и комитет по кадрам, вознаграждению и корпоративному управлению. В каждый комитет входит по четыре члена совета директоров. Комитеты по аудиту и по кадрам возглавляют независимые директора. Хочется отметить, что все комитеты реально функционируют: члены комитетов ежемесячно проводят заседания, чтобы обсудить текущее состояние дел и определить дальнейшие задачи.

В банке проводится оценка работы совета директоров в целом и каждого его члена в отдельности. А поскольку процесс оценки деятельности напрямую связан с вопросами личной мотивации членов совета, то мы подходим к этому

процессу неформально: проводя не только оценку внутри банка, но и привлекая внешних консультантов.

Важным элементом системы корпоративного управления в банке является внутренний аудит и управление рисками. Произошли ли в банке какие-либо изменения в этой области со времени начала работы с Проектом IFC?

Безусловно, мы добились значительных результатов. Например, ранее система внутреннего контроля в банке по сути сводилась к реализации самых простых функций, таких как обеспечение правильности совершаемых операций. Мы поставили задачу усовершенствовать существующую практику с тем, чтобы система внутреннего контроля способствовала не только соблюдению действующего законодательства, но и обеспечению достоверности всей финансовой и управленческой информации, а также повышению эффективности деятельности банка и его подразделений. Банк сделал акцент на реализацию функций внутреннего аудита как оценки эффективности систем внутреннего контроля и предоставления консультаций подразделениям и менеджменту банка. Полностью решены вопросы подотчетности службы внутреннего контроля совету директоров и взаимодействия с правлением банка.

Многое было сделано и в совершенствовании системы управления рисками. Так, в соответствии с рекомендациями экспертов Проекта IFC, банк продолжил построение комплексной системы управления рисками, включающей в себя органы управления, централизованную функцию управления рисками на базе отдельного, независимого подразделения и взаимодействие управления рисками во все бизнес-процессы банка.

Мы разработали такую программу развития системы управления рисками, которая увязывает этот процесс со стратегическим планированием в банке и предусматривает отбор, утверждение ключевых показателей риска и дальнейшее управление рисками в банке с помощью системы этих показателей. До конца года будут приняты новое Положение по управлению рисками в банке, целый ряд положений по управлению отдельными рисками, внесены изменения во многие методички. Особое внимание в этом процессе мы уделяем централизации управления всеми рисками в банке и повышению роли органов управления: правления и особенно совета директоров.

Реализация всего запланированного в этой области позволит существенно снизить показатели рисков банка, повысить качество принимаемых решений с учетом возникающих рисков, а также будет способствовать росту финансовой устойчивости и развитию банка.

Хотя количество акционеров банка невелико — всего 14 (причем четверо из них являются держателями контрольного пакета), и банк может

вести реестр акционеров самостоятельно, мы планируем привлечь на конкурсной основе независимого регистратора, что соответствует наилучшей практике.

Насколько, по вашему мнению, привлечение внешних консультантов может быть полезно для банков?

В нашем банке имеется четкое понимание необходимости привлечения внешних консультантов. Во-первых, они обладают нужными нам знаниями. Во-вторых, использование внешних ресурсов помогает экономить средства и время, что немаловажно. Наш опыт работы с Проектом IFC подтвердил, что реализация планов и задач с помощью внешних консультантов дает больший эффект и значительно сокращает время достижения поставленных целей.

Сталкивались ли вы с какими-либо затруднениями при практической реализации рекомендаций IFC или все проходило гладко?

В любом новом деле могут возникнуть затруднения, и чаще всего они бывают связаны с человеческим фактором. Вот почему так важно найти индивидуальный подход ко всем участникам предстоящего процесса усовершенствования корпоративного управления. Именно с этим вопросом мы столкнулись, поскольку стремились к осознанному пониманию сотрудниками необходимости реорганизации корпоративного управления. Прежде чем это произошло, нам пришлось доказывать актуальность такой перестройки акционерам и менеджменту.

Кроме того, мы ощущали недостаток теоретических знаний и опыта. Поскольку работа осуществлялась в рамках Проекта, мы проводили консультации с его специалистами. У нас было желание сделать все на высоком уровне, опираясь на лучший российский и международный опыт.

Каковы ваши дальнейшие планы в области совершенствования корпоративного управления?

Учитывая положительный опыт работы с Проектом IFC, мы пригласили внешних консультантов по стратегическому планированию для разработки пятилетней стратегии развития банка. Также мы приняли решение провести рейтинговую оценку практики корпоративного управления Российским институтом директоров «РИД — Эксперт РА». Соцгорбанк первым среди банков подал заявку на получение этого рейтинга.

В заключение еще раз подчеркну, что эффективность работы банка (вопросы управления рисками, конкурентоспособности, дальнейшего роста) во многом зависит от уровня корпоративного управления, т.е. грамотного построения системы взаимоотношений между всеми заинтересованными лицами как внутри банка, так и на внешнем уровне.