

Корпоративное управление:



В.В. РОМАНОВ,
председатель
правления и акционер
банка «Электроника»

В декабре 2006 г. завершает свою работу проект Международной финансовой корпорации (IFC, член группы Всемирного банка) «Корпоративное управление в банковском секторе России». Проект осуществляется при поддержке Государственного секретариата Швейцарии по экономике (seco). Цель проекта – оказание содействия российским банкам, стремящимся к совершенствованию уровня корпоративного управления. В рамках проекта эксперты IFC: (i) организуют семинары по вопросам корпоративного управления в банковском секторе; (ii) предоставляют индивидуальные консультации; (iii) реализуют пилотную программу для отдельных банков. Помимо этого проект оказывает поддержку неправительственным организациям, работающим в российском банковском секторе, и содействует диалогу между государством и частным сектором по вопросам реформы банковского сектора.



О.В. СТРАХОВА,
корпоративный
секретарь банка
«Электроника»

Расскажите, пожалуйста, как началось сотрудничество банка с Проектом IFC?

В.Р. Я присутствовал на официальном открытии проекта IFC в посольстве Швейцарии в ноябре 2004 г. К этому времени наш банк уже провел определенную работу по развитию системы корпоративного управления, поэтому мы решили воспользоваться возможностью сотрудничества с проектом. Мы обратились к экспертам Проекта IFC, чтобы проанализировать уровень корпоративного управления в банке, понять, что необходимо сделать дальше, какие лучшие практики используются и как это влияет на управление банком. В начале 2005 г. мы заключили соглашение с Проектом IFC, а с февраля начали работать. Первое мероприятие состоялось в виде семинара по корпоративному управлению, который проводился для членов совета директоров и топ-менеджмента. Затем практически в течение года эксперты Проекта IFC общались с нашими специалистами, анализировали документы банка, проводили собеседования с высшим и исполнительным руководством, акционерами.

О.С. Начало сотрудничества с Проектом IFC логически продолжило уже начатую в банке работу по совершенствованию уровня кор-

поративного управления. Нам было очевидно, что надлежащее корпоративное управление необходимо не только для повышения инвестиционной привлекательности, но и для улучшения управления бизнесом, повышения операционной эффективности. Таким образом, с помощью проекта IFC мы смогли познакомиться с наилучшей мировой практикой в области корпоративного управления.

Что было сделано в банке по корпоративному управлению до начала работы с Проектом?

В.Р. Мы начали заниматься вопросами корпоративного управления в 2002 г. Первым нашим шагом стало внедрение в банке международных стандартов финансовой отчетности, практически одновременно мы организовали внутренний документооборот, который обеспечивал бы поддержку решений всей вертикали управления в компании, начиная от собрания акционеров, совета директоров и заканчивая правлением.

В 2004 г., изучив и проанализировав лучшую практику, имевшуюся как у нас, так и за рубежом, мы решили, что для систематизации этой работы необходимо создать свой корпоративный документ – Кодекс корпоративного управления. Помимо устава и других регламентирующих документов в нем описываются принципы корпоративного уп-

опыт взаимодействия Проекта IFC и банка «Электроника»

Проект начал свою работу в конце 2004 г. За это время специалисты провели 22 семинара, в которых приняли участие 955 представителей из 331 банка, 81 консультацию для 20 банков, и предложили рекомендации по внесению изменений во внутренние документы с целью улучшения уровня корпоративного управления, из которых 50 уже были приняты банками, а остальные находятся в стадии утверждения. Российские банки, которые продемонстрировали твердое намерение усовершенствовать свою практику корпоративного управления, стали участниками программы комплексной диагностики существующих у них систем. По результатам диагностики эксперты проекта выработали конкретные рекомендации по дальнейшему улучшению корпоративного управления банка.

Банк «Электроника» стал одним из первых банков, который заинтересовался возможностью сотрудничества с Проектом IFC. О том, как начиналось такое взаимодействие и о полученных результатах мы беседуем с Владимиром Витальевичем Романовым, председателем правления и акционером банка, и Ольгой Владимировной Страховой, корпоративным секретарем.

правления, принимаемые банком. Это своего рода дополнительное обязательство банка по соблюдению принципов корпоративного управления. Кодекс демонстрирует инвесторам, членам совета директоров, акционерам и вкладчикам то, как у нас реализованы принципы корпоративного управления и что планируется к реализации. В 2004 г. на собрании акционеров кодекс был принят. В нем предполагалось введение института независимых директоров в совете директоров банка. Такой институт у нас эффективно работает уже три созыва.

Особое внимание мы уделяли вопросам, связанным с раскрытием информации, прозрачностью и защитой прав инвесторов, и достигли здесь больших успехов. У нас прекрасно работает информационная поддержка для любого акционера через сайт банка, через обязательное раскрытие информации. Также мы взяли на себя повышенные обязательства по раскрытию информации. Например, отчетность по МСФО раскрывается ежемесячно на пятидесятый календарный день после отчетной даты, что положительно воспринимается инвесторами. Раскрывается подробная информация о членах совета директоров.

В каких формах осуществлялась работа с Проектом?

В.Р. Мы использовали несколько форм

работы с консультантами IFC: тематические семинары, консультации, анализ документов банка и обобщающих материалов, которые были созданы в рамках проекта. На одном из заседаний совета директоров представители IFC внесли ряд предложений по совершенствованию корпоративного управления в банке. После жарких споров были

і справка

Государственный секретариат Швейцарии по экономике (seco) является органом в Швейцарской Конфедерации, в компетенцию которого входят все основные вопросы, связанные с экономической политикой. Задача seco – создать основу регулирования и условия экономической политики, которые обеспечат процветание бизнеса для всеобщего блага. В части внешнеторговой политики seco активно участвует в формировании эффективных, справедливых и прозрачных правил мировой экономики. Seco представляет Швейцарию в крупных многосторонних торговых организациях, а также на международных переговорах.

Seco финансировал ряд проектов содействия экономическому развитию в России в рамках своей международной работы, в том числе проект «Корпоративное управление в России», исследование практики корпоративного управления в банковском секторе в 2003 г., проект «Развитие первичного рынка ипотечного кредитования в России» и др.

выработаны конкретные решения совета. Из рекомендаций мы выбирали прежде всего те, которые на данном этапе способствовали решению задач, стоящих перед банком.

Банк «Электроника» основан в 1990 г., его уставный капитал составляет 1165 млрд руб. Основными акционерами являются председатель правления банка Владимир Романов (40%) и член Совета банка Максим Лаврентьев (40%), а также ЗАО «ЭСК «Наш дом» (12,29%). Чистая прибыль банка за 12 месяцев 2005 г. составила 275 млн руб. АКБ «Электроника» имеет рейтинг на уровне А (высокий уровень надежности) от рейтингового агентства «Эксперт РА».

Что было улучшено по результатам совместной работы с Проектом?

О.С. Эксперты проекта представили банку отчет с заключениями об уровне корпоративного управления и рекомендациями по его улучшению.

Все полученные от IFC рекомендации практически полностью вошли в стратегический план развития банка — установлены сроки их реализации, определены ответственные исполнители.

Одним из результатов сотрудничества с Проектом стало также введение должности корпоративного секретаря, функции которого ранее частично выполнял секретарь совета директоров. Именно осознание широты задач и обязанностей корпоративного сек-

ретаря привело к появлению в банке этой должности.

В.Р. Когда мы начинали работу, основным инициатором реформ в сфере корпоративного управления в банке, к сожалению, был только я. В настоящее время весь совет директоров, все правление, корпоративный секретарь в полной мере вовлечены в эту работу. В течение этого года мы внедрили систему стратегического планирования, постоянного мониторинга исполнения стратегии. У каждого крупного подразделения в этой системе есть свое место. Мы также создали систему отбора персонала, его аттестации и мотивации, направленную на выполнение им стратегических задач и концентрацию усилий всей компании на достижение стратегических целей; ввели систему оптимизации бизнес-процессов, для того чтобы стать наиболее конкурентоспособными на рынке.

Следуя рекомендациям экспертов IFC, мы пересмотрели персональный состав комитетов по рискам и по аудиту. Это важная работа. Мы рассмотрели вопрос о вознаграждении членов совета директоров. Кстати, представители миноритарных акционеров активно участвуют в процессе выработки решений по данному вопросу.

Определенный прогресс наблюдается и в работе независимых директоров. Вначале работа независимых директоров и совета носила несколько формальный характер. За три года уровень работы совета директоров значительно возрос за счет повышения активности членов совета директоров и включения в него новых директоров, имеющих опыт в банковском деле.

Получили ли вы то, что ожидали от совместной работы с Проектом?

В.Р. Вопрос непростой. Во-первых, необходимо было понять, верное ли направление мы выбрали, так как на начальном этапе, в 2004–2005 гг., корпоративное управление было своего рода модной игрушкой — советы директоров тогда работали почти формально. Мне было интересно, во-первых, повысить статус работы по совершенствованию корпоративного управления, получив оценку от IFC — авторитетной международной организации. Во-вторых, нужно было вовлечь в нее членов совета директоров. Благодаря, в частности, обсуждениям и дискуссиям с представителями проекта члены совета стали смотреть на происходящие процессы с практической точки зрения.

Мы получили много полезных рекомендаций и советов от экспертов Проекта IFC и приняли их во внимание, хотя на семинарах было много споров о том, что надо и чего не надо делать. Как известно, в области корпоративного управления нет однозначных решений.

И справка

Международная финансовая корпорация (IFC), инвестиционное подразделение Группы Всемирного банка, является крупнейшим многосторонним инвестором в частные предприятия развивающихся стран. IFC финансирует инвестиции в частный сектор, мобилизует капитал на международных финансовых рынках, способствует развитию торговли, помогает клиентам укреплять социальную и экологическую устойчивость и предоставляет техническое содействие правительствам и частным компаниям.

Россия стала акционером и членом IFC в 1993 г. С тех пор IFC инвестировала в России более 3,4 млрд долл., в том числе около 527 млн долл. в виде синдицированных кредитов, в более чем 130 проектов в различных отраслях экономики страны. Только в 2006 финансовом году (1 июля 2005 г. — 30 июня 2006 г.) IFC инвестировала в России 519 млн долл.

Инвестиционный портфель IFC в стране составляет почти 2 млрд долл., что ставит ее на 1-е место по объему инвестиций от IFC в мире. В России IFC инвестирует во многие важнейшие отрасли: банковский сектор, лизинг, ипотеку, инфраструктуру, горнодобывающую, пищевую, целлюлозно-бумажную, нефте- и газодобывающую промышленность, стройматериалы, телекоммуникации, информационные технологии, розничную торговлю и здравоохранение.

Очевидно, что знания наши систематизировались, мы получили более полное представление о том, каким образом совершенствовать корпоративное управление в нашем банке, совет директоров обрел вторую жизнь.

Таким образом, Вы видите уже сейчас эффективность проведенной работы?

В.Р. Да. У нас получилась очень стройная вертикально выстроенная система управления и, как образно выразился один из потенциальных инвесторов, у нас институционально упакованный банк.

Считаете ли Вы полезным привлечение внешних консультантов? По-рекомендовали бы это другим банкам?

В.Р. Не буду давать советы другим. Скажу, что для нас было очень полезным работать с Проектом IFC. Мы взяли из этого проекта все, что нам было необходимо, и научились хорошо работать с консультантами.

Наверное, польза, которую приносят внешние консультанты, зависит не только от их знаний, но и от воспринимавшей стороны, т.е. пользователя?

В.Р. Нужно правильно применять полученные рекомендации. Думаю, что мы и в дальнейшем будем активно использовать знания консультантов. На сегодняшний день механизм продвижения нашей бизнес-модели предполагает привлечение консультантов разного профиля: по маркетингу, стратегическому планированию, пиару и т.д.

Сегодня благодаря привлекательности бизнес-модели, которую мы создали, в том числе своевременно проделав работу по корпоративному управлению, у нас расширились связи с иностранными партнерами. Банк понятным образом устроен, понятно реализуются права акционеров и членов совета директоров, мы разговариваем на понятном всем языке. Прозрачность информации нужна была как нам самим, так и внешним пользователям. В результате совершенствования системы управления мы поняли, что честными быть проще и выгоднее. Прозрачность помогает инвестору, удаленному от компании, увидеть ее реальное положение дел.

Каковы Ваши дальнейшие планы в области развития корпоративного управления?

О.С. Всем нашим ведущим службам даны поручения по совершенствованию Кодекса корпоративного управления. Готовится его новая редакция, в которой должны быть отражены все новые направления в области системы корпоративного управления в банке. Механизм этой системы должен соответ-

ствовать общепринятым принципам. Учитывая рекомендации IFC, мы готовим предложения об информационной политике. Недавно утверждена дивидендная политика.

В.Р. В ближайшее время перед нами стоит задача улучшить работу комитетов. Например, мы предприняли определенные действия, связанные с деятельностью комитета по управлению рисками. Необходимо, чтобы служба риск-менеджмента имела прямой выход на совет директоров и наоборот. Мы готовим такую систему, которая пронизывала бы всю деятельность по управлению рисками — от собрания акционеров до соответствующего департамента. По этому вопросу мы планируем принять участие в сессии, который будет организован Проектом IFC.

Важно нащупать траекторию взаимодействия с советом директоров: сделать так, чтобы, не вмешиваясь в оперативную работу, совет мог бы в нужном объеме получать информацию и принимать решения.

Прежде всего хотелось бы, чтобы большая часть того, что мы делаем, носила практический характер, с одной стороны, с другой — четко отвечала конкурентоспособной бизнес-модели, которая была бы интересна инвесторам.

I

«17 октября банк «Электроника» отметил свое 16-летие. Шестнадцать лет назад банк представлял собой кредитное учреждение, основной целью которого было обслуживание предприятий электронной промышленности. Сегодня бизнес банка диверсифицирован и развивается согласно принятой в 2006 г. Стратегии развития на 2006–2011 гг., в которой заложены цели повышения качества обслуживания клиентов, рост эффективности, прозрачности и привлекательности бизнеса, увеличение доли на рынке банковских услуг.

За последние годы мы уже многого добились по этим направлениям. Мы совершенствуем бизнес-процессы, внедряем современные прогрессивные практики, как, например, корпоративное управление, система менеджмента качества, другие международные стандарты. Из стратегически важных направлений — увеличение объема операций на международных рынках, активное завоевание регионов.

Современный банк «Электроника» отличает динамичное развитие, и мы стремимся не только завоевать новые вершины, войти в число 50 крупнейших банков России, но прежде всего оставаться со своими клиентами, делать работу так, чтобы про нас продолжали говорить как о банке с индивидуальным подходом к каждому из них, как о влиятельном и внимательном, знающем потребности клиентов и специфику их деятельности.

Наша деловая репутация — это доверие и отзывы клиентов и партнеров».

*Председатель правления АКБ «Электроника» ОАО
Владимир РОМАНОВ*