

# Наука быть богатым

## Чему учит банкиров IFC

Беседовал Игорь Пономарев

В основе рыночного успеха лежит правильная организация управления, утверждает Патрик Лютернауэр.



Фото: Алексей Агеев

### ДОСЬЕ

**Патрик Лютернауэр** — выпускник юридического факультета швейцарского университета St. Gallen, имеет степень магистра делового администрирования (MBA) колледжа IMD, Лозанн, Швейцария. В течение 12 лет он работал в финансовых компаниях, таких как Credit Suisse и American International Group (AIG), в странах Европы и Азии. В 2003 г. пришел в IFC в качестве консультанта. Руководил проведением исследования по практике корпоративного управления в банках России и Украины. Сейчас возглавляет проект IFC «Корпоративное управление в банковском секторе России». В настоящее время живет в Москве с женой и дочерью.

**НБЖ:** Уже в течение ряда лет Международная финансовая корпорация (IFC) реализует проект «Корпоративное управление в банковском секторе России». О каких результатах можно говорить сегодня?

**П. Лютернауэр:** IFC приступила к реализации проекта осенью 2004 г. За это время в мероприятиях, проведенных экспертами проекта, приняли участие более 900 представителей 300 банков из всех регионов. С 19 банками мы работали более интенсивно, а 5 банков уча-

ствуют в так называемой пилотной программе, направленной на более глубокое изменение и усовершенствование системы корпоративного управления.

Большая часть банков, с которыми мы работаем, входят в первые две сотни. Большинство из них — средней величины. Около 40% наших клиентов — региональные банки, действующие за пределами Москвы.

**НБЖ:** Как бы вы объяснили тот факт, что только 40% клиентов проекта — региональные

банки? Они меньше чем столичные заинтересованы в становлении корпоративного управления?

**П. Лютернауэр:** На мой взгляд, 40% — это очень хороший показатель. У региональных банков есть много важных вопросов, требующих решения. Но когда банк задумывается о стратегии и пути дальнейшего развития, о привлечении инвесторов, то мысль о налаживании корпоративного управления приходит сама собой. Конечно, мы хотели бы работать с гораздо большим количеством

вом банков, но, к сожалению, наши человеческие ресурсы ограничены.

**НБЖ:** Существует ли национальная специфика в том, как управляются российские банки?

**П. Лютернауэр:** Универсальной системы для всех стран не существует. Есть ключевые принципы, установленные ОЭСР, Базельским комитетом и т. д. Но, принимая их, каждая страна исходит из собственной ситуации.

В России они нашли отражение в Кодексе корпоративного поведения ФКЦБ, а также в недавнем письме Центробанка. В этих документах отображены вариации, которые и представляют российскую специфику. Российский Кодекс поведения очень конкретен, он больше похож на закон, чем на рекомендацию.

При этом не следует упускать из виду тот факт, что в Европе и США существует широкий и хорошо развитый рынок капиталов с большим количеством участников. В России он еще не достиг того уровня развития, когда смог бы выполнять функцию регулятора, как это происходит в США.

**НБЖ:** Какие внутренние изменения придется проводить банкам для внедрения рекомендуемой практики?

**П. Лютернауэр:** Прежде всего, это изменение роли правления и усиление роли совета директоров. Очень часто во главе правления стоит основной акционер, а совет лишь автоматически утверждает все решения правления. Однако надлежащее корпоративное управление требует, чтобы наблюдательный совет выступал в роли активного оппонента и в то же время содействовал

развитию банка. Такая активизация роли совета директоров является одним из «горячих» вопросов. Для многих банков эти изменения могут быть очень чувствительны.

Не менее остро воспринимается необходимость включения независимых директоров в состав совета. Другая проблема — конфликт интересов. Банк не должен служить одному или двум главным акционерам, он должен быть ответственным перед всеми вкладчиками и всеми акционерами. При этом надо быть откры-

тым банком, определить, какую информацию и в каком объеме следует делать доступной общественности.

Еще одна проблема — внутренний контроль и риск-менеджмент, реализация принципа «знай клиентов своего клиента». Это означает, что банк должен не только изучить своего клиента, но и представлять, в каком окружении он работает, с кем сотрудничает и т. д.

**НБЖ:** И эти принципы с легкостью принимаются?

**П. Лютернауэр:** Корпоративное управление — это процесс. Нельзя однажды составить список мероприятий, проставить «галки» и тут же об этом забыть. Мы стремимся к внедрению ключевых требований. Предлагая улучшить систему корпоративного управления, мы даем банкам полный список рекомендаций, а они сами определяют, что внедрять в первую очередь, с чем придется

подождать, а к чему нужно долго готовиться.

**НБЖ:** В банковском сообществе сейчас активно обсуждают, следует ли заставлять небольшие региональные банки применять в своей работе принципы Basel II. Что вы думаете об этом?

**П. Лютернауэр:** Если говорить о рекомендациях Базельского комитета, то это — компромисс. Комитет получил массу предложений от центробанков из разных стран и разработал рекомендацию. Каждая страна может выбрать способ и форму

банк докажет свою способность контролировать их реализацию.

**НБЖ:** Вы давно работаете в Москве?

**П. Лютернауэр:** В России я более двух лет. Начинать здесь как консультант, а потом возглавил этот проект. В Москве я живу вместе с семьей, им здесь нравится, даже зима, хотя в этом году она выдалась необычно долгой и холодной. Еще одна приятная черта моей работы — необходимость много ездить по регионам; пришлось побывать даже на Дальнем Востоке. Только

## Банк не должен служить одному или двум главным акционерам, он должен быть ответственным перед всеми вкладчиками и всеми акционерами

их реализации. Изначально они касались банков, действующих на международном уровне.

Но если посмотреть на главную идею, лежащую в основе Basel II и включающую в себя более точную оценку рисков, улучшение отчетности, расширение сотрудничества с регулятором, то такие принципы могут внедряться во всех банках без исключения. Должен быть какой-то обязательный минимум, а дальше — вариации в зависимости от размера банка, его положения на рынке и других характеристик.

В этом смысле, на мой взгляд, Банк России действует правильно, требуя от всех применения основополагающих принципов Basel II. Впоследствии крупным банкам может быть предоставлена возможность начать подготовку к внедрению более продвинутых рекомендаций, как только

так можно понять, насколько велика и разнообразна Россия. Я жил и работал в Европе и в Азии, и мне нравится в России.

**НБЖ:** В последние годы крупные банковские менеджеры, поработав в России, предпочитают не возвращаться на родину после завершения контракта. Почему это происходит, на ваш взгляд?

**П. Лютернауэр:** Да, это может показаться странным и необъяснимым, т. к. представления о России за рубежом часто имеют негативный характер. Но когда люди приезжают сюда, то они своими глазами видят безграничные возможности и потенциал этой страны.

Есть также и профессиональная сторона вопроса. Банковский сектор в России очень динамично развивается, быстро растет и представляет широкие возможности. Этого нет на Западе, где все давно освоено. ■