

УЛУЧШЕНИЕ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКАХ – МИССИЯ ВЫПОЛНИМА!

Вероника Новикова



Как известно, хорошее корпоративное управление подразумевает высокую степень ответственности и прозрачности компании перед акционерами. О том, как всего этого достичь, мы беседуем с Патриком Лютернауэром, руководителем проекта Международной финансовой корпорации (IFC) «Корпоративное управление в банковском секторе России».

– Корпоративное управление – одно из основных направлений деятельности Международной финансовой корпорации (IFC) по обеспечению устойчивого развития экономики, наряду с устойчивым развитием в сфере охраны окружающей среды и социальной сфере. Чем обусловлено такое внимание к этой проблеме?

Патрик Лютернауэр: Законами рынка: чем лучше организовано корпоративное управление в компании, тем выше вероятность того, что оно сможет выполнить свои обязательства перед обществом. Во всем мире практика показала, что корпоративное управление более эффективно и способствует устойчивому росту компаний в долгосрочной перспективе.

– В 2003 году IFC исследование уровня корпоративного управления в банках. Каковы его основные результаты?

Патрик Лютернауэр: Как показало исследование¹, проведенное нами тогда среди 52 российских банков,

Патрик Лютернауэр является руководителем Проекта «Корпоративное управление в банковском секторе России», который реализуется IFC при поддержке Государственного Секретариата Швейцарии по Экономике (seco). Он пришел в IFC два года назад, имея опыт работы в различных международных финансовых организациях в Европе и Азии. Г-н Лютернауэр получил диплом магистра юридических наук по окончании Университета Св. Галлена в Швейцарии, а также диплом Магистра делового администрирования (MBA) – по окончании университета IMD (г. Лозанн, Швейцария).

улучшение практики корпоративного управления является ключевым условием для их успешного развития. Через год результаты исследования были подтверждены еще одним исследованием, проведенным Ассоциацией региональных банков России. Оказалось, что банки осознают: надлежащая практика корпоративного управления помогает им привлекать стратегических инвесторов и средства на рынках капиталов, повышать эффективность работы, увеличивать темпы роста, а также защищать права миноритарных акционеров и иных заинтересованных лиц, тем самым обеспечивая доверие инвесторов и вкладчиков.

Отвечая потребностям российского банковского сектора, IFC, при поддержке Государственного Секретариата Швейцарии по Экономике (www.seco.admin.ch) осенью 2004 года приступила к реализации проекта «Корпоративное управление в банковском секторе России», бюджет которого составил \$1,9 млн. В московском офисе проекта работают десять экспертов, проект продлится до конца 2006 года.

– Как известно, Международная финансовая корпорация реализует проекты по корпоративному управлению во многих странах мира. И в России – это не первый проект?

Патрик Лютернауэр: Да, Проект в российском банковском секторе поддерживает начинания IFC в сфере корпоративного управления, продолжая работу проекта по корпоративному управлению в нефинансовом секторе России, который завершился весной текущего года. IFC также поддерживает программы по корпоративному управлению в Грузии, Азербайджане и Украине. В скором времени начнется реализация

¹ С результатами исследования можно ознакомиться на сайте проекта IFC www.ifc.org/rbcg

проекта по корпоративному управлению в Казахстане. Однако специализированный проект по корпоративному управлению для банковского сектора впервые был запущен только в России.

Искусство банком управлять

— Почему банковский сектор удостоен повышенного внимания?

Патрик Лютернауэр: Потому что корпоративное управление именно в банковском секторе имеет специфические особенности и, возможно, более важное значение для экономики страны в целом, чем корпоративное управление в компаниях других отраслей. Именно этим и объясняется решение о реализации проекта технической помощи специально для банков.

Актуальность этой проблемы подтверждается также и следующим обстоятельством: международные рейтинговые агентства «Moody's» и «Standard & Poor's» разошлись во мнениях при установлении рейтингов облигаций эмитентов-нефинансовых организаций в 15% случаев, а в отношении облигаций, выпущенных финансовыми учреждениями, мнения агентств не совпали уже в 34% случаев. Особый характер корпоративного управления в банках явился причиной того, что международный Базельский комитет по банковскому надзору еще в 1999 году разработал собственные положения по совершенствованию корпоративного управления для банковских организаций, одновременно с общими принципами корпоративного управления, которые были опубликованы Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в том же году.

В целях обобщения наиболее передовой практики, которая появилась уже после первых публикаций принципов корпоративного управления, Базельский комитет принял решение опубликовать новую редакцию положений от 1999 года, которая, предположительно, появится в конце этого года¹.

Летом текущего года Банк России опубликовал проект рекомендаций по организации корпоративного управления в кредитных организациях, которые разрабатывались при участии банковского сообщества. ЦБ РФ планирует опубликовать указанные рекомендации в окончательной редакции также в этом году.

Решение о реализации проекта корпоративного управления именно в российском банковском секторе было обусловлено различными факторами. К ним относятся: масштаб и стратегическое значение российской экономики, общее количество банков, структура банковского сектора (в частности, доминирующая роль государственных банков), уровень общей осведомленности о принципах надлежащего корпоратив-

Международная финансовая корпорация (IFC) стимулирует устойчивый приток инвестиций в частный сектор развивающихся стран в целях сокращения масштабов бедности и улучшения жизни людей. IFC – член Группы организаций Всемирного банка со штаб-квартирой в г. Вашингтоне (федеральный округ Колумбия). Усилия IFC направлены на достижение главной цели всех учреждений Группы организаций Всемирного банка – повышение качества жизни населения в развивающихся странах.

ного управления, а также значительный объем инвестиций IFC в российский банковский сектор.

— Каковы, на ваш взгляд, особенности корпоративного управления в российском банковском секторе?

Патрик Лютернауэр: Некоторые из указанных факторов уже определяют особенности корпоративного управления в российском банковском секторе. Помимо прочих, основными проблемами для российских банков являются: высокий уровень концентрации структуры собственности и ее непрозрачность, отсутствие системы реальных «сдержек и противовесов» в структуре корпоративного управления банков, запутанная сеть корпоративных отношений внутри группы и отношений зависимости, наличие которых способствует возникновению нарушений при совершении сделок с заинтересованностью, возникновению конфликтов интересов, а также применение непрозрачных методов ведения бизнеса. Эти проблемы усугубляются тем, что очень малое число банков имеет биржевой листинг своих ценных бумаг (акций или долговых инструментов), в результате чего возможности и регулирующие функции фондового рынка не смогут способствовать поддержанию надлежащей практики корпоративного управления².

— Каковы основные цели проекта IFC «Корпоративное управление в российском банковском секторе»?

Патрик Лютернауэр: Это, прежде всего, укрепление банковской системы России посредством совершенствования практики корпоративного управления в банках. Надлежащее корпоративное управление способствует укреплению доверия, тем самым повышая эффективность банковского сектора и делая его более привлекательным для инвесторов и клиентов.

Основное внимание эксперты проекта уделяют работе советов директоров и правлений банков, вопросам раскрытия информации и прозрачности, а также системе внутреннего контроля. Это именно те вопросы, которые, согласно результатам исследования 2003 года, являются наиболее важными для российских банков.

¹ В июле 2005 г. Базельский комитет поместил проект положений о корпоративном управлении для банков в новой редакции на своем веб-сайте (www.bis.org) вместе с приглашением комментировать его до октября 2005 г. ОЭСР опубликовала новую редакцию своих принципов корпоративного управления в 2004 г.

² Общее количество российских компаний, ценные бумаги которых имеют листинг на национальных биржах, невелико, и по этому показателю Россия отстает даже от таких менее крупных стран, как Пакистан или Словакия. Учитывая наличие только одного российского банка, ценные бумаги которого обращаются на местной фондовой бирже, банковский сектор крайне мало представлен на внутреннем фондовом рынке.

Созданная в 1956 г, IFC является сегодня крупнейшим многосторонним инвестором, предоставляющим кредиты и долевое финансирование для осуществления проектов в частном секторе развивающихся стран. IFC содействует устойчивому развитию частного сектора путем:

- финансирования проектов в частном секторе развивающихся стран;
- оказания помощи частным компаниям развивающихся стран в привлечении финансирования на международных финансовых рынках;
- предоставления консультационной и технической помощи предприятиям и правительствам.

В целях совершенствования практики корпоративного управления Проект оказывает поддержку российским коммерческим банкам посредством организации открытых семинаров и круглых столов для обсуждения тем, связанных с корпоративным управлением в банковском секторе; предоставления индивидуальных консультаций; проведения целевых пилотных программ для отдельных банков, заинтересованных в совершенствовании своей практики корпоративного управления и оценки рисков. А также Проект оказывает поддержку негосударственным организациям, работающим в российском банковском секторе, содействует диалогу между государством и частным сектором по вопросам банковской реформы.

— Как регулирующие органы могут обеспечить надлежащее корпоративное управление в банках?

Патрик Лютернауэр: Учитывая особую роль, которую банки играют в экономике, наличие устойчивой системы корпоративного управления в банках имеет крайне важное значение. Принятые методы обеспечения надлежащего корпоративного управления включают в себя: создание системы страхования вкладов, установление требований к достаточности капитала, введение требований по раскрытию информации (в отношении продуктов, услуг и финансовой отчетности), введение систем внутреннего контроля, введение пруденциального контроля со стороны регулирующих органов.

— Однако надежность и устойчивость банковской системы не может обеспечиваться только усилиями регулирующих органов...

Патрик Лютернауэр: Как однажды сказал Алан Гринспен, Председатель Совета управляющих Федеральной резервной системы США: «Нам необходимо разработать политику, которая бы обеспечивала регулирование в частном секторе как первую линию защиты для надежной и здоровой банковской системы.» Таким образом, лидирующая роль в развитии надлежащей системы корпоративного управления принад-



Мишель Перерик,
Председатель Совета
Директоров,
Raiffeisenbank



Анатолий Алексков,
Зампред комитета по
кредитным организациям и
финансовым рынкам,
Государственная Дума
РФ

6 декабря 2005
ПРОЕКТ IFC
УПРАВЛЕНИЕ
БАНКОВСКИМИ
РИСКАМИ В РОССИИ



Райнер Вольер-Ханна,
Генеральный директор,
KfW-Bank



Андрей Мальников,
Заместитель генерального
директора,
Агентство по страхованию
вкладов



Петер Калке,
Управляющий директор,
СНГ, MVB Group,
Председатель совета
директоров, MMS



Хуберт Пандз,
Руководитель бизнес-группы,
Бизнес-группа России и
Центральной Азии, EBPP

12-ый международный Форум
Адама Смита



Российский Банковский
Сектор

Максимизация прибыли и
минимизация рисков



Александр Попов,
Председатель правления,
Росбанк



Эрик Земни,
Директор Департамента по
организации
кредитов в странах СНГ,
Коммерцбанк АГ

Среди докладчиков более 40 признанных экспертов!
6-8 декабря 2005г., Радиссон САС Портман Отель, Лондон



Татьяна Парамонова,
Первый заместитель
Председателя
Центрального банка
Российской Федерации



Винченцо Трани,
Глава корпоративных
банковских услуг,
Bank Intesa



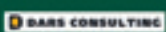
Стьюарт Лоусон,
Председатель Правления,
Банк Союз



Раймо Вайно,
Управляющий директор,
Svenska Handelsbanken



Медиа
партнеры:



лежит профессиональным банкирам и владельцам банков. IFC может только оказать им поддержку.

— *В чем заключается деятельность Проекта в настоящее время?*

Патрик Лютернауэр: Хотя данный Проект был запланирован как некоммерческий, который получает от банков-участников лишь возмещение только части затрат, IFC тщательно следит за работой Проекта, его результатами и конечным эффектом. Такой мониторинг обусловлен ответственностью IFC перед своими акционерами и спонсорами проектов оказания технической помощи.

С момента официального запуска в сентябре 2004 года проектом было организовано 16 семинаров и круглых столов для 680 представителей 206 различных банков. Наиболее удачной была серия семинаров, посвященных изменениям, связанным со вторым Базельским соглашением о новых международных стандартах достаточности банковского капитала, которые проводились в тесном сотрудничестве с Банком России. В рамках проекта также было оказано содействие двенадцати различным банкам в проведении тщательного анализа их внутренних корпоративных документов, таких как уставы, внутренние положения и годовые отчеты. По результатам глубокого анализа существующей структуры и практики корпоративного управления шесть банков приняли решение реализовать комплексную программу по его совершенствованию. Некоторые из этих банков ведут переговоры с финансовыми организациями на предмет возможных инвестиций, другие готовятся к получению кредитного рейтинга и рассматривают сотрудничество с IFC как фактор, способствующий успешной подготовке к рейтингу. Однако проект обладает значительно большим потенциалом с точки зрения охвата банковских учреждений, чем количество реально вовлеченных в него банков.

Помимо семинаров и индивидуальных консультаций сотрудники проекта участвуют в открытом диалоге по дальнейшему совершенствованию корпоративных основ управления в банках и других организациях как через публикацию статей, посвященных конкретным вопросам в области корпоративного управления, так и в форме участия в групповых обсуждениях (рабочих группах) по законодательным инициативам.

— *Осуществляется ли Проектом спонсорская деятельность?*

Патрик Лютернауэр: Да, Проект спонсировал проведение исследования по вопросам публичного раскрытия информации и прозрачности российских банков. Это исследование проводится московским офисом «Standard & Poor's». Мы надеемся, что банки будут использовать результаты этого исследования для целей критического анализа своей информационной политики, в том числе состава и содержания своего годового отчета и веб-сайта.

Россия – первая в мире страна по размеру инвестиционного портфеля IFC

Россия стала членом IFC в 1993 году. С тех пор IFC инвестировала в России \$2,4 миллиардов, в том числе \$245 миллионов в виде синдицированных кредитов, в более ста проектах в различных отраслях экономики страны. Инвестиционный портфель IFC в России на 30 июня 2005 г. составлял \$1,8 миллиардов. IFC инвестирует во многие важнейшие отрасли российской экономики, в том числе банковский сектор, лизинг, ипотеку, инфраструктурные проекты, горнодобывающую отрасль, сельское хозяйство, целлюлозно-бумажную отрасль, производство строительных материалов, нефте- и газодобывающую промышленность, телекоммуникации, информационные технологии, розничную торговлю и здравоохранение.

Как изменить культуру ведения бизнеса

— *Меняется ли отношение банков к вопросам корпоративного управления?*

Патрик Лютернауэр: Мы видим, что с момента проведения нами исследования в 2003 году по вопросам корпоративного управления в банковском секторе, внимание как банкиров, так и регулирующих органов в России к вопросам надлежащей практики корпоративного управления существенно возросло. Корпоративное управление стало постоянной темой для обсуждения на мероприятиях банковского сообщества, в рамках законодательной реформы и обсуждений, посвященных вопросам управления. Новая система страхования вкладов (с предусмотренными ею критериями вступления для банков) послужила катализатором развития практики корпоративного управления в банках. Ощутима поддержка концепции надлежащего корпоративного управления со стороны Центрального Банка, а также банковских ассоциаций, которые теперь непременно включают вопросы корпоративного управления в обсуждение на конференциях и обучающих семинарах.

Надо сказать, что эффект этих объединенных усилий наблюдается во всех регионах России. Половина клиентов Проекта – это банки не из Москвы и не из Санкт-Петербурга. Региональные банки с особым энтузиазмом подхватили идею совершенствования структуры своего управления.

Несмотря на то, что такие повсеместные позитивные сдвиги в России, безусловно, не могут считаться исключительно заслугой Проекта, некоторые выводы относительно положительных результатов от нашей работы, тем не менее, все-таки могут быть сделаны.

Мы пришли к выводу, что многие банкиры не учитывают того факта, что для действенных изменений в структуре управления и в банковских бизнес-процессах, нужно время. Для этого необходимо изменить саму культуру ведения бизнеса. Организация в банке надлежащей практики корпоративного управления требует активного вмешательства в этот процесс его высших менеджеров для того, чтобы

эффективно работать. Учитывая высокий уровень концентрации собственности в российских банках, именно акционеры, владеющие контрольным пакетом акций в банке, несут особую ответственность за эту сферу.

— Планируется ли проведение повторного исследования (аналогичного исследованию 2003 года) с целью более объективной оценки достижений в российских банках в сфере корпоративного управления?

Патрик Лютернауэр: Да, такое исследование планируется к проведению к концу работы Проекта. К сожалению, совсем незначительное число российских банков, как уже упоминалось, имеют листинг своих ценных бумаг на фондовых биржах или даже кредитный рейтинг, не говоря уже о рейтинге уровня корпоративного управления. Такая ситуация не дает возможности по-настоящему оценить прогресс в области совершенствования системы корпоративного управления.

Не останавливаться на достигнутом

— Каковы перспективы проекта, миссия близится к завершению?

Патрик Лютернауэр: Реализация Проекта идет успешно, и вероятность достижения всех его заявленных целей велика. IFC рассматривает возможность продления срока проекта (завершение которого в настоящее время планируется на июль 2006 года) на несколько месяцев, при наличии, конечно, достаточных средств. IFC, однако, твердо убеждена, что проекты технической помощи не могут продолжаться бесконечно. Очень важно, чтобы государственные учреждения или профессиональные ассоциации взяли бы на себя содействие практике надлежащего корпоративного управления и, таким образом, поддержали бы набранные темпы развития в этой сфере. IFC будет рада передать накопленный опыт и знания таким организациям для придания прогрессу устойчивости.

Как показывает опыт работы в других странах, практика надлежащего корпоративного управления – развивающийся процесс, нуждающийся в постоянной поддержке. Как известно, не существует быстрых решений всех сразу проблем, процесс получения новых знаний никогда не заканчивается. Не менее важно, чтобы знамя надлежащего корпоративного управления подхватили бы многие организации. Эти банки будут примером другим к применению наиболее передовой практики и стандартов.

Вместе с тем, самыми важными участниками этого процесса являются сами банки. Количество банков, стремящихся внедрить у себя практику надлежащего корпоративного управления, растет, как в результате более жесткого контроля со стороны регулирующих органов, так и под воздействием той работы по обу-

чению, проводимой профессиональными объединениями (и IFC в их числе), или же в силу исключительно финансовой необходимости. Любой организации, планирующей привлечь капитал в наше время, на национальном или международном рынках, приходится решать вопросы корпоративного управления.

Тем не менее, останавливаться на достигнутом нельзя! Список задач для конкретного банка может включать в себя, помимо прочего вопросы повышения эффективности распространения существенной информации (опубликование информации о направлениях деятельности банка, структуре рисков и структуре собственности по-прежнему недотягивает до международных стандартов – большинство годовых отчетов имеет красивый вид, но плохое содержание); повышения роли Наблюдательного совета (требуется введение определенных требований к его членам: наблюдательные советы слишком часто не имеют активной роли и слабо интегрированы в общую структуру управления. Требуется также повышение роли внутреннего ревизора (статус внутренних ревизоров необходимо повысить, дополнив их функцию по проведению проверки соблюдения требований другими функциями, которые позволят ему стать эффективным инструментом управления); более оперативное обновление политики и структуры управления рисками (особенно, в свете нового второго Базельского соглашения по достаточности банковского капитала).

Речь также идет и о более критичной оценке косвенных рисков, относящихся к оказанию услуг или кредитованию клиентов (поддержка незаконной или неэтичной деятельности клиентов может быть связана с правовыми рисками и рисками для репутации банка, что лишний раз подчеркивает правомерность утверждения о том, что критерии корпоративного управления должны быть неотъемлемой частью любой оценки рисков, связанных с клиентами. И, наконец, к общей для рынка задаче я бы отнес рост числа банков, имеющих листинг, особенно акций, а также получивших кредитный рейтинг (участники фондового рынка – инвесторы, аналитики, управляющие активами – имеют определенное представление о том, какой должна быть система корпоративного управления, и такое мнение устанавливает реальную планку для любого банка, который не боится попасть в поле зрения участников рынка).

Как уже говорилось, корпоративное управление пришло в нашу жизнь и в российскую практику ведения бизнеса всерьез и надолго, и от него нельзя просто так отмахнуться. Определенные успехи уже были достигнуты, однако, нужно работать и дальше. Будущее российских банков, которые воспримут международные стандарты надлежащего корпоративного управления, представляется многообещающим, и оно не будет ограничено пределами только одной страны. Совершенствование корпоративного управления, таким образом, нужно рассматривать не как какое-то осложнение для нормального бизнеса банка, а как новые возможности для его развития. 