

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ РОССИИ: МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ



*Улучшение практики корпоративного управления является ключевым условием для успешного развития нашей банковской системы. Как органы регулирования и надзора, так и сами банки все больше осознают, что надлежащая практика корпоративного управления способствует дальнейшему повышению эффективности функционирования российского банковского сектора. Отвечая реалиям времени, Международная финансовая корпорация (IFC), инвестиционное подразделение Группы Всемирного банка, реализует в 2004–2006 годах проект «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. О некоторых результатах деятельности этого проекта IFC в интервью главному редактору журнала рассказал руководитель проекта Патрик Лютернауэр.*

***Г-н Лютернауэр, завершает свою работу проект IFC «Корпоративное управление в банковском секторе России». Можно ли по его результатам оценить уровень прозрачности системы корпоративного управления в российских банках?***

Когда почти три года назад Международная финансовая корпорация начала работать

с российскими банками в области совершенствования практики корпоративного управления, одним из самых существенных недостатков в деятельности российских банков был низкий уровень прозрачности и раскрытия информации. Например, 20 процентов респондентов, опрошенных в ходе проводимого IFC в 2003 году исследования уровня корпора-

тивного управления в банках, ответили, что даже Центральному банку не известны все основные бенефициарные владельцы.

По сравнению с начальным этапом нашей деятельности положение в кредитных организациях сегодня изменилось к лучшему. Об этом свидетельствуют и результаты реализации нашего проекта. Во-первых, вследствие внедрения системы страхования вкладов и реализации других мер государственного регулирования, инициированных Центральным банком Российской Федерации и Федеральной службой по надзору в сфере финансовых рынков (по вопросам допуска к размещению и обращению ценных бумаг на фондовых биржах), российские банки стали уделять больше внимания совершенствованию своей практики раскрытия информации. Повышение заинтересованности российских банков в размещении своих акций на российских и международных фондовых биржах или в выпуске облигаций на международных рынках капитала еще более повысило актуальность обеспечения прозрачности в банковском секторе.

В то же время основные цели и задачи еще не достигнуты. Последний опрос российских банков, проведенный организацией «Конференции Адама Смита»<sup>1</sup>, показал, что только 27 процентов респондентов удовлетворены уровнем корпоративного управления и прозрачности своих банков. Результаты исследования проблемы прозрачности и раскрытия информации в российском банковском секторе, проведенного агентством «Стандарт энд Пурс» (Standard & Poor's) в 2006 году, свидетельствуют о некотором улучшении по сравнению с результатами 2005 года и повышении уровня раскрытия информации о бенефициарных собственниках. Вместе с тем в этом направлении можно

сделать еще очень много, особенно если сравнивать российские банки с банками в других странах<sup>2</sup>. Особо следует отметить, что прозрачность частных банков выше, чем государственных. В этой связи государственные предприятия могли бы в большей мере играть ведущую роль в вопросах, связанных с повышением уровня прозрачности.

В целом российские банки движутся в правильном направлении. На фоне повышения уровня раскрытия информации, демонстрируемого некоторыми ведущими международными банками, российским банкам было бы целесообразно повысить и уровень раскрытия информации в части, касающейся структур корпоративного управления, финансов и операционной деятельности. Письмо Центрального банка от 13 сентября 2005 года № 119-Т «О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях» дает направление для формирования политики банка в области публичного раскрытия информации. Банкам, стремящимся выйти на международные рынки капиталов, рекомендуется внимательно ознакомиться с принципами обеспечения прозрачности банковской деятельности, разработанными Базельским комитетом<sup>3</sup>. И Письмо Центрального банка России, и документ Базельского комитета — это всего лишь рекомендации, которые выходят за рамки действующего российского законодательства. Однако это не должно помешать какому-либо банку предпринять в этом направлении дополнительные усилия.

#### ***По каким критериям производится оценка уровня корпоративного управления в российских банках?***

В нашем проекте используется Методика оценки уровня корпоративного управления,

<sup>1</sup> Adam Smith Conferences, 2006 (<http://www.adamsmithconferences.com/>).

<sup>2</sup> Standard & Poor's: Transparency and Disclosure By Russian Banks, 12 October 2006 (<http://www.standardandpoors.ru/>).

<sup>3</sup> Enhancing Bank Transparency, Basel Committee on Banking Supervision, September 1998 (<http://www.bis.org/>).

разработанная IFC. В основе Методики лежат Принципы корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). При ее разработке использовался опыт работы IFC с компаниями-клиентами более чем в 80 странах по следующим направлениям: практика работы совета директоров банка; обеспечение прав акционеров; надлежащий уровень внутреннего контроля; прозрачность и раскрытие информации. Методика основана на применении специальных средств оценки, адаптированных к разным приоритетам управления публичных компаний, семейных фирм и фирм с одним учредителем, финансовых учреждений, приватизированных предприятий. В IFC эта методика применяется для проведения своего собственного анализа рисков и в процессе принятия инвестиционных решений, а также для оказания содействия компаниям-клиентам в совершенствовании своей практики корпоративного управления.

***Насколько велика роль наемных менеджеров в корпоративном управлении банком, необходимо ли ее менять?***

Тон задается высшим руководством банка, но претворять принятые решения приходится менеджерам. Поэтому заинтересованность и активное участие всех участников корпоративного управления финансовой организации играет решающую роль в создании эффективной системы корпоративного управления, которая позволит улучшить операционную эффективность компании и повысить возможность ее выхода на рынки капиталов. Работая с банками по вопросам корпоративного управления, мы обычно просим организовать встречи с широким кругом людей, например:

с представителями акционеров, обладающих контрольным пакетом акций;

с председателем и членами совета директоров, включая любых «независимых» членов совета;

с председателем правления;

с финансовым директором (или главным бухгалтером);

с юрисконсультом (или старшим юристом);

с корпоративным секретарем;

с руководителем отдела внутреннего аудита и внутреннего контроля.

Такие встречи позволяют получить хорошее представление о том, как на самом деле реализуется внутренняя политика банка в области корпоративного управления, сформулированная в основных корпоративных документах организации (уставе, различных положениях или кодексах). Нам бы всего хотелось получить такую систему корпоративного управления, которая бы хорошо выглядела на бумаге, но не применялась в повседневной деятельности банка.

***Какие элементы надлежащего корпоративного управления все еще отсутствуют в российской практике?***

Общую оценку дать непросто, поскольку у каждой компании своя система корпоративного управления. Необходимо также учитывать отраслевую специфику. Ясно одно: компании (в том числе и банки), которые вышли на (международные) рынки капиталов или вступили в переговоры со стратегическими инвесторами, занимают ведущие позиции на рынке с точки зрения норм корпоративного управления. С другой стороны, есть много компаний, которые прилагают значительные усилия для того, чтобы «навести порядок в своем доме», даже не имея планов для выхода на рынки капиталов в ближайшее время. Эти компании обратились за помощью к ассоциациям, кредитным агентствам, консалтинговым фирмам или IFC за рекомендациями по

совершенствованию практики корпоративного управления<sup>1</sup>.

Отвечая на предыдущий вопрос, мы уже говорили о необходимости повышения уровня прозрачности и раскрытия информации. Вероятно, следует сосредоточиться на изучении практики работы советов директоров, поскольку нередко советы директоров уделяют слишком мало внимания вопросам внутреннего контроля и управления рисками. Во многих компаниях этот орган лишь формально выполняет установленные требования, не подвергая критическому анализу отчеты менеджмента или стратегию развития компании. Первым шагом в этом направлении должно стать создание действительно независимого отдела внутреннего аудита, занимающегося анализом факторов риска и подчиняющегося непосредственно совету директоров. В банковском секторе — на фоне роста и усложнения рынка в целом — потребность в создании комплексной системы управления рисками, которая бы позволила собирать и анализировать основные бизнес-риски банка и управлять ими, становится все более актуальной. Поиск руководителя направления по управлению рисками — компетентного и опытного — стал почти национальным видом спорта.

**Можно ли говорить о системе корпоративного управления в отсутствие закона об инсайдерской информации и ответственности за ее разглашение?**

Насколько нам известно, законопроект «О злоупотреблениях на финансовых рынках», подготовленный Федеральной службой по финансовым рынкам, направлен на рассмотрение заинтересованным министерствам, государственным ведомствам и ассоциациям предпринимателей. Затем пройдет

публичное рассмотрение данного документа, прежде чем окончательный вариант законопроекта будет направлен в Правительство РФ и в Государственную Думу РФ на утверждение. Надеемся, что это произойдет до конца года. Принятие данного закона позволит заполнить пробелы, существующие в общей законодательной базе в области корпоративного управления и рынков капитала в Российской Федерации.

Как мы понимаем, при подготовке законопроекта его разработчики опирались на аналогичную директиву ЕС по регулированию рынков. В законопроекте сформулированы крайне актуальные определения терминов «инсайдер» и «инсайдерская информация», предусмотрен ряд законодательных мер, направленных на определение злоупотреблений на финансовых рынках и их предупреждение. Основная идея законопроекта заключается в том, чтобы не допустить использования инсайдерской информации в целях неправомерного обогащения и манипулирования рынком. Насколько нам известно, Центральный банк РФ также намерен укрепить аудит банков в этом направлении с использованием аналогичных правил.

**Какова стоимость ресурсов по внедрению системы корпоративного управления в кредитной организации? Сколько готовы заплатить владельцы банков за хорошее корпоративное управление? С какими трудностями сталкиваются наши банки?**

Наличие системы корпоративного управления — это цена ведения бизнеса. Однако рассматривать корпоративное управление лишь как фактор затрат — это значит признать значимость этого компонента в деле обеспечения стабильной и эффективной

<sup>1</sup> Examples of associations involved in corporate governance: Independent Directors Association, Russian Institute of Directors, Association of Russian Banks, Association of Regional Banks Russia, Investors Protection Association (in no particular order of priority).

деятельности организации и доступа к источникам финансирования. История уже показала, что главной причиной макроэкономического финансового кризиса в Азии в 1997 году и в России в 1998 году было ненадлежащее корпоративное управление, при этом во всех этих случаях у истоков этого кризиса стоял банковский сектор. По данным исследований Всемирного банка, на развивающихся рынках средняя стоимость рекапитализации банковского сектора после финансового кризиса достигает 15 процентов ВВП. Поэтому неудивительно, что банковский сектор относится к числу тех отраслей экономики, где высока степень государственного регулирования и надзора — в каждой стране, а не только в России.

Данные эмпирических исследований деятельности фирм показывают наличие экономически значимой и статистически прочной корреляции между уровнем корпоративного управления и рыночной стоимостью компаний. Надлежащая система корпоративного управления увеличивает стоимость фирмы и в конечном итоге ее акций.

Внедрение и совершенствование системы надлежащего корпоративного управления — это непрерывный процесс, и на скорую руку задачу эту не решить. Что касается российских банков и компаний, то им прежде всего необходимо:

- подобрать в совет директоров, особенно для работы в комитете по управлению рисками и комитете по аудиту компетентных, увлеченных и независимых людей;
- решать энергично и на основе принципов прозрачности проблемы, связанные с конфликтом интересов и сделками между заинтересованными сторонами;
- распределить роли и обязанности между разными органами управления, не допуская при этом, чтобы «теневые ка-

бинеты» или лица, не входящие в исполнительные органы, превышали свои полномочия;

- внедрить четкую систему подотчетности и вознаграждения, «привязанную» к долгосрочным показателям результативности.

***Кто, кроме собственников, должен быть еще заинтересован в повышении эффективности корпоративного управления в банках? И в чем этот интерес должен выражаться?***

Конечная цель системы корпоративного управления — формирование и сохранение доверия общества к банковскому сектору. Банки являются неотъемлемым компонентом национальной экономики, выполняя важные функции поставщика капитала, обеспечения платежей и расчетов, управления финансовыми ресурсами, консультирования бизнеса. Надлежащее корпоративное управление способствует укреплению целостности и надежности банковского сектора.

Поэтому интересы потребителей — вкладчиков банков и лиц, вкладывающих свои средства в инвестиционные и пенсионные фонды, должны учитываться наравне с интересами акционеров. Потребитель вправе ожидать, что лица, управляющие его средствами, и те, кто в конечном итоге контролируют банки, являются честными и предприимчивыми, руководствуются в своей деятельности принципами справедливости и равенства. В равной степени и кредиторы, и держатели облигаций имеют полное право на защиту своих интересов. И наконец, государство, представленное Центральным банком, понимает, что банки с ненадлежащей системой корпоративного управления представляют риск для всей финансовой системы национальной экономики. **R**

**Интервью провела С.В. Криворучко**