



Игорь Беликов  
директор Российского  
института директоров

## ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И БАНКИ

За последние годы проблемы корпоративного управления стали одной из наиболее активно обсуждаемых экономических тем. В России к их решению привлекаются различные группы участников процесса корпоративных отношений, финансовые посредники. Представители инвесторов, прежде всего инвестиционных фондов, стали активно выдвигать требования в отношении практики корпоративного управления в ведущих компаниях, акции которых являются объектом вложений этих фондов. Давление происходит со стороны внешних, независимых членов советов директоров, миноритарных акционеров (путем судебных исков) с помощью публичной оценки состояния корпоративного управления в компаниях (в виде различного рода рейтингов, рекомендаций инвесторам).

Одним из перспективных механизмов, способствующих улучшению корпоративного управления в российских компаниях, является активное участие банков в решении поставленных проблем.

Возможности воздействовать на состояние корпоративного управления в компаниях-эмитентах, имеющиеся у банков, связаны с тем, что банки выступают в качестве кредиторов компаний и, таким образом, заинтересованы в обеспечении устойчивости компаний-заемщиков, сохранении и росте их активов.

По данным Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП), за 1999–2003 гг. ре-

альный объем банковских кредитов предприятиям увеличился в 2,6 раза. Эксперты отмечают, что роль банковского сектора в российской экономике на протяжении последних лет постепенно повышалась. Так, доля национальных сбережений, проходящих через российские банки, в 2003 г. превысила 20%.

Вместе с тем по международным меркам вовлеченность российской банковской системы в финансирование национальной экономики очень невелика. По оценке *Standard & Poor's*, соотношение между кредитами реальному сектору и ВВП хоть и растет, но остается достаточно низким: чуть выше 20% против более

30% — в странах Восточной Европы и свыше 100% — развитых странах. По данным ЦМАКП, вклад банковских кредитов в финансирование капитальных вложений в России составляет 4%. Этот показатель ниже не только уровня большинства развитых и развивающихся стран (США — 20%, Турция — 21%, Бразилия — 26%), но даже уровня российской экономики 1997 г.

По оценке ЦМАКП, только 8–9% кредитов, выдаваемых отечественными банками, используются предприятиями для инвестиций в основной капитал, остальное идет преимущественно на пополнение оборотных средств. Основной объем кре-

дитов предоставляется на короткие сроки, не соответствующие периоду окупаемости серьезных инвестиционных проектов: средний срок кредитования с учетом Сбербанка — около 1,5 лет, без него — чуть больше 1 года.

Для нормального развития банки должны будут значительно расширить свою деятельность по трансформации сбережений в инвестиции, особенно в условиях, когда ситуация на финансовом рынке лишает их возможности получить краткосрочные доходы за счет игры на курсовой разнице, а ставки по государственным ценным бумагам находятся на нулевом или даже отрицательном уровне.

Расширение деятельности по кредитованию корпоративного сектора наталкивается на обоснованные опасения, связанные с состоянием данного сектора. Несмотря на улучшение корпоративного управления в компаниях производственного сектора, этот процесс затронул пока незначительное число компаний, причем главным образом крупных, которые располагают возможностями по привлечению кредитных ресурсов от зарубежных банков и активно ими пользуются. Такие компании — основные и наиболее желанные клиенты российских банков.

Хотя сами банки за последние 3–4 года неоднократно заявляли о снижении концентрации кредитных портфелей в промышленности, некоторые эксперты опровергают подобные заявления. Так, по данным *Standard & Poor's*, исследование 200 крупнейших российских банков, проведенное в начале 2004 г., показало, что отношение кредитов 10 крупнейших групп-заемщиков к их капиталу составляет от 80 до 300%, а к общему кредитному портфелю — от 50 до 100%.

Однако кредитная активность банков, похоже, достигла своего предела. *Во-первых*, она наталкивается на ограничительные стандарты Центрального банка. *Во-вторых*, коммерческим банкам весьма трудно конкурировать на одном поле со Сбербанком, значительно расширившим в последние годы кредитование крупнейших российских компаний. *В-третьих*, российские банки не в состоянии предложить компаниям такие условия, которые могут предоставить западные банки.

Таким образом, российским банкам, которые хотят стать финансовыми институтами, придется повысить свою кредитную активность, охватив более широкий круг компаний. В связи с этим актуальной задачей становится более активное участие банков в стремлении снизить риски по выдаваемым кредитам.

Одним из путей снижения рисков заемщиков могло бы стать повышенное внимание банков к состоянию системы корпоративного управления в компаниях-заемщиках. В частности, интерес к тому, насколько эффективно данная система контролирует использование полученных средств менеджментом компании, предотвращает их вывод или использование в интересах отдельных лиц или групп из числа высших менеджеров или наиболее влиятельных акционеров, обеспечивает привлечение этих средств в интересах развития компании и тем самым повышает вероятность их возврата.

Сделать это можно путем достижения договоренности с основными акционерами компании об избрании представителей банка-кредитора в состав совета компании. Такие условия могли бы стать частью кредитного договора.

Например, в состав избранного весной 2003 г. совета директоров ОАО «Завод им. Дегтярева» (г. Ковров, Владимирская область) был избран представитель «Московского индустриального банка» (МИБ), незадолго до этого выдавшего компании крупный кредит. Судя по всему, представитель МИБ был избран основными акционерами (высшие менеджеры компании) в результате предварительной договоренности между ними и банком.

Банки, активно работающие в области кредитования корпоративного сектора, как правило, имеют хороших специалистов, способных не только правильно оценить состояние заемщика с точки зрения риска кредитора, но и дать высококвалифицированные консультации по вопросам финансового менеджмента, слияния и приобретения компаний, подготовки эмиссии ценных бумаг. Такие специалисты были бы полезны в качестве экспертов комитетов по аудиту советов директоров, а банки могли бы требовать создания таких комитетов. Банки могут оказать компаниям эффективную помощь при переходе компаний на международные стандарты финансовой отчетности (МСФО), что не только позволит более точно оценить риски этих компаний как заемщиков, но и снизить их для других инвесторов.

Центральный банк России мог бы внести значительный вклад в повышение активности банков с целью улучшения корпоративного управления в компаниях-заемщиках.

В частности, вступившее в силу с 1 августа 2004 г., положение ЦБР «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности» предусматривает

различный размер резервирования по выданным кредитам в зависимости от качества полученного обеспечения. В частности, к обеспечению второй категории этим документом были отнесены: ценные бумаги эмитентов ценных бумаг, допущенных к обращению на открытом организованном рынке или через организатора торговли на рынке ценных бумаг Российской Федерации, а также на открытом организованном рынке или через организатора торговли на рынках развитых стран; ценные бумаги, эмитированные третьими юридическими лицами, имеющими кредитный рейтинг не ниже CCC по классификации *Standard & Poor's* и/или *Fitch IBCA, Moody's*; эмиссионные ценные бумаги юридических лиц, если рентабельность их капитала за последний год составляет не менее 5%, а финансовое положение оценивается как хорошее и отсутствуют какие-либо признаки его ухудшения.

Между тем предусмотренные постановлением ФКЦБ № 03-54/пс от 26 декабря 2003 г. «Об утверждении Положения о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг» новые правила листинга бирж предусматривают разделение ценных бумаг (не только акций!), прошедших процедуру листинга на биржах, на различные категории — котировальные листы «А» первого и второго уровней и «Б» — в зависимости от качества корпоративного управления. Следует учитывать данные различия при определении размера резервирования при выдаче кредитов. Такая взаимосвязь существует в ряде стран с развивающимися рынками.

Многие банки напрямую или через свои аффилированные структуры являются покупателями акций компаний, становясь таким образом их акционерами. В данной ситуации участие представителей банков в работе советов директоров становится еще более актуальным.

Банки приобретают акции не только за свой счет, но и за счет средств участников фондов. В связи с этим возникает проблема участия этих структур в корпоративном управлении и отчета перед акционерами о своей позиции по этим вопросам. Это не означает, что принадлежащие банкам структуры постоянно вмешиваются в деятельность компаний (хотя банки располагают квалифицированными специалистами для подобной работы). Однако они должны обращать внимание на проблему корпоративного управления как часть управления рисками, оценивать, насколько эффективно устроена данная система в объекте вложения и информировать об этом участников инвест-

тиционных фондов, на средства которых приобретены акции.

Отражением этой проблемы является, например, проект новой редакции «Принципов корпоративного управления» Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), представленный для обсуждения заинтересованным сторонам в январе 2004 г. Серьезное изменение в данном проекте по сравнению с текстом, принятым в 1999 г., связано с введением рекомендаций финансовым посредникам и институциональным инвесторам. Суть их сводится к необходимости, во-первых, значительно повысить свою активность в реализации права голоса по акциям, находящимся у них в управлении, что рассматривается как своего рода фидуциарное обязательство, а во-вторых, раскрывать акционерам информацию о том, как именно голосовали представители институциональных инвесторов.

Одним из источников, позволяющих банкам и аффилированным с ними структурам, являющимся акционерами компаний, подбирать кандидатов для выдвижения в качестве внешних директоров, мог бы стать Национальный реестр профессиональных корпоративных директоров<sup>1</sup>. Наличие в советах директоров лиц, состоящих в Национальном реестре, может быть использовано как для улучшения репутации компании, так и получения практической пользы с точки зрения повышения качества управления. Принципы формирования Национального реестра позволяют включать в него лиц, имеющих высокую квалификацию и опыт. Банки могли бы выдвигать в него своих представителей, а также выбирать ранее включенных лиц.

Еще один важный аспект рассматриваемой темы — проблема улучшения корпоративного управления в самих банках.

Устойчивость банков имеет важное значение для всей финансово-экономической системы страны. Во-первых, банки обеспечивают концентрацию накоплений; во-вторых, существенную роль играет их распределение в целях экономического развития среди экономических субъектов. Крах даже одного банка, как правило, вызывает куда более масштабные последствия и затрагивает значительно больше сторон, чем крах компании нефинансового сектора.

За последние 25 лет примерно 140 стран испытывали локальные или системные банковские кризисы. В результате в

настоящее время в мире складывается понимание того, что стабильное функционирование банковской системы предполагает комбинацию эффективной деятельности органов банковского надзора и повышение уровня управления банками, включая и корпоративное управление. Не только регулирующие органы должны побуждать банки к проведению осмотрительной и взвешенной политики и поддержанию финансовой устойчивости, но и их акционеры.

В последние годы Базельский комитет по банковскому надзору проделал большую работу по обобщению опыта корпоративного управления в коммерческих банках. Под эгидой Группы по управлению рисками в банках в рамках Базельского комитета в 1999 г. был подготовлен документ «Усиление корпоративного управления в банковских организациях». В этом документе подчеркивается, что банковский надзор не может быть эффективным без должного корпоративного управления. Необходимым условием корпоративного управления должна стать прозрачность информации, позволяющая участникам рынка судить об эффективности системы управления и контроля за рисками в банке.

Курс на усиление внутреннего контроля просматривается в разрабатываемом в настоящее время Базельским комитетом новом «Соглашении о капитале», которое должно быть принято в 2004 г. Этот документ устанавливает более жесткие требования к раскрытию информации на основе принципа максимальной прозрачности. Повышение требований к качеству информации и стандартам ее раскрытия — одна из важнейших причин, которая должна побуждать банки более ответственно подходить к управлению рисками, к организации своего корпоративного управления и внутреннего контроля.

За рубежом проблема корпоративного управления в банках как практическая задача в дополнение к собственно банковскому регулированию стала обсуждаться сравнительно недавно — во второй половине 1990-х годов. В ходе дискуссий было установлено, что с точки зрения корпоративного управления не наблюдается существенной специфики банков, дающей основания для использования особых инструментов анализа или рекомендаций в отношении улучшения их корпоративного управления по сравнению с компаниями нефинансового

сектора. Поэтому и рекомендации по улучшению корпоративного управления в банках практически ничем не отличаются от аналогичных рекомендаций в отношении нефинансовых компаний. Например, в материалах, поднимающих проблемы корпоративного управления в банках и подготовленных Глобальным форумом по корпоративному управлению, отмечаются лишь 2 отличия банков от нефинансовых компаний: первое — более высокая степень непрозрачности, второе — более жесткая система регулирования деятельности.

Например, специальное пособие для членов советов директоров банков, подготовленное в рамках Глобального форума по корпоративному управлению<sup>2</sup>, ставит те же задачи, что и перед компаниями реального сектора: формирование советов директоров банков на основе баланса исполнительных и неисполнительных (независимых) директоров, контроль за деятельностью менеджмента, обеспечение лидирующей роли совета в раскрытии информации о деятельности банков, создание системы управления рисками в банках и надзор за ее работой, повышение квалификации членов советов директоров, создание комитетов в составе советов (по аудиту, назначениям, вознаграждения) и др. Правда, в процессе формирования советов директоров банков, по мнению автора данного пособия, известного британского специалиста в области корпоративного управления Дж. Чаркхэма, важную роль играет орган банковского надзора.

Безусловно, проблема специфики корпоративного управления в банках и ее учета заслуживает дальнейшего обсуждения. Банки несут исключительно высокую ответственность перед своими вкладчиками, а основу их функционирования составляют привлечения в виде депозитов, т. е. долгового капитала, а не капитала, привлеченный за счет эмиссии акций. Поэтому приоритетным направлением в деятельности банков является повышение их устойчивости, способности соблюдать свои обязательства в отношении вкладчиков. В соответствии с этим и должна выстраиваться система корпоративного управления в банках, организовываться работа их органов контроля (в частности, наблюдательного совета). Повышение стоимости бизнеса хоть и важная, но все же второстепенная задача для банков.

Необходимо формировать раздел Национального реестра, включавший лиц,

<sup>1</sup> Национальный реестр профессиональных корпоративных директоров — публично доступный ресурс. Информацию о принципах его формирования и членах можно получить на сайте Российского института директоров [www.rid.ru](http://www.rid.ru).

<sup>2</sup> Charkham J. Guidance for the directors of banks. Global Corporate Governance Forum. 2003.

обладающих соответствующим опытом, которые могли бы быть выдвинуты в качестве внешних директоров в наблюдательные советы банков. Такая работа могла бы вестись под эгидой ведущих российских банковских ассоциаций — Ассоциации российских банков и Ассоциации региональных банков «Россия».

Одна из серьезных проблем связана с тем, что российская банковская система слишком недокапитализирована: собственные средства банков составляют незначительную сумму. *Во-первых*, это серьезно ограничивает возможности банков по кредитованию экономики. *Во-вторых*, снижает устойчивость банков в случае возникновения у них проблем с возвратом выданных кредитов, что создает значительные риски для акционеров банков. Существенное повышение капитализации банков связано с массовой эмиссией ими своих акций, что влечет за собой необходимость, с одной стороны, обеспечить защиту добросовестных акционеров, приобретающих эти акции, с другой — противодействовать приходу недобросовестных акционеров, заинтересованных в использовании возможности, полученных в результате приобретения акций, для реализации своих узкогрупповых или даже противоправных интересов, угрожающих устойчивости банков в целом.

Летом 2003 г. Международная финансовая корпорация в сотрудничестве с КПМГ провела исследование практики корпоративного управления в российском банковском секторе, объектом которого стали 50 банков, действующих во всех федеральных округах. Исследование выявило следующие основные черты, характеризующие состояние системы корпоративного управления в банках.

- В целом банки заявили о высокой степени осведомленности о принципах корпоративного управления (86% соблюдают рекомендации Кодекса корпоративного поведения либо Базельского комитета). Однако 72% банков не имеют внутренних документов, формализующих их принципы корпоративного управления.

- Хотя 68% банков считают, что отсутствие опыта и знаний — основное препятствие на пути совершенствования их корпоративного управления, лишь 44% хотели бы получить консультативные услуги по этим вопросам и только половина из них готовы полностью их оплатить.

- Серьезные проблемы существуют в определении функций наблюдательных советов банков. Большинство из них, как показало исследование, не желают принимать активное участие в формировании стратегии банков, но активно вмешиваются в повседневную оперативную дея-

тельность. Лишь у 26% опрошенных банков в составе их наблюдательных советов есть специализированные комитеты, что представляется весьма завышенным показателем. В 58% банков внутренние документы не содержат указаний на обязанность членом наблюдательного совета раскрывать информацию о конфликте интересов. Половина банков, которые платят вознаграждение членам своих наблюдательных советов, не раскрывают информацию о размере этого вознаграждения. Из тех структур, которые раскрывают такую информацию, лишь 1/5 часть называют сумму вознаграждения, уплаченную каждому члену совета.

- Как и в случае наблюдательных советов, внутренние документы банков не содержат указаний на обязанность членом правления раскрывать информацию о конфликте интересов. Степень раскрытия информации о вознаграждении, выплачиваемом членам правлений, низкая. Только в 10% банков имеется формализованная внутренняя процедура оценки работы членов правлений.

- В 50% банков миноритарные акционеры не имеют своих представителей в наблюдательных советах. Только в 18% банков существует программа по вопросу изменения контроля.

- В области раскрытия информации банки заявляют о переходе на международные стандарты финансовой отчетности (МСФО), в то время как информация о других важных аспектах деятельности банков раскрывается в самом минимальном объеме. Отсутствует раскрытие информации о рисках. Половина банков не раскрывают информацию о сделках со связанными сторонами.

Очевидно, что в сложившейся ситуации одним из подходов, способных обеспечить устойчивость банковской системы, повысить ее капитализацию, является снижение рисков для акционеров банков путем внедрения значительно более совершенной системы корпоративного управления и усиления мониторинга, наличия и эффективности такой системы со стороны надзорного органа и органа регулирования.

Центральный банк России заявил о разработке рекомендаций по организации корпоративного управления в банках, которые будут затрагивать такие его аспекты, как персональный состав наблюдательных советов и правлений, механизм взаимодействия наблюдательного совета с внешним аудитором, подготовки и раскрытия информации о деятельности банков, управления рисками, кадровая политика. В рамках нового подхода к оценке состояния банков ЦБР предпола-

гает оценивать состояние их корпоративного управления. Летом 2003 г. Центробанк заявил о необходимости выдвижения жестких требований в отношении членов советов директоров банков, в частности их деловой репутации, предшествующей профессиональной карьере. Однако это заявление, судя по всему, не было закреплено и детально разъяснено в нормативной базе и инструментарию проверки его соблюдения.

Характеризуя проблему корпоративного управления, необходимо отметить двойную роль Центробанка в этом процессе. С одной стороны, он выступает как регулятор кредитно-банковской системы и в этом качестве заинтересован в приоритетном обеспечении ее стабильности, что предполагает повышенное внимание к обязательствам банков по отношению к своим клиентам. С другой стороны, он выступает в качестве регулятора банков как акционерных обществ, каждое из которых защищает прежде всего интересы своих акционеров. Такой внутренний конфликт не является характерным исключительно для ЦБР, а присущ всем национальным банкам. Как показывает опыт, из этих двух функций национальные банки чаще всего выбирают первую.

Следует стремиться к тому, чтобы работа Центрального банка России по разработке и внедрению принципов эффективного корпоративного управления в банках носила более открытый характер, сочеталась с работой регулятора фондового рынка и координировалась Национальным советом по корпоративному управлению, объединениями инвесторов, экспертными центрами. ■