

А.В. МУРЫЧЕВ

БАНКИ И БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА
РОССИИ: СОСТОЯНИЕ И ПУТИ
РАЗВИТИЯ ЭФФЕКТИВНОГО
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Москва 2007

Мурычев А.В.

**Банки и банковская система России: состояние и пути развития
эффективного корпоративного управления.**

Москва: НП «Национальный совет по корпоративному управлению»,
2007. - 444 с.: ил.

ISBN _____

Монография закладывает концептуальные научные основы понимания и формирования современных эффективных систем корпоративного управления в банковских системах. В ней также содержатся положения методологического характера и поставлены вопросы, которые можно рассматривать как важные основания для последующего углубленного анализа проблематики корпоративного управления.

Основные теоретические положения и сформулированные в ней практические рекомендации могут быть использованы отдельными банковскими, а также иными коммерческими организациями, их ассоциациями и регулирующими органами для определения путей развития механизмов корпоративного управления и разработки стратегий развития банков в регионах, а также при обосновании и конкретизации направлений деятельности национальных банковских ассоциаций. Они также могут быть полезными при подготовке учебных пособий и в преподавании спецкурсов, связанных с корпоративным управлением, стратегическим планированием в банковском секторе, подготовкой и переподготовкой персонала для банков.

ISBN _____

С Мурычев А.В., Москва, 2007
С НП «Национальный совет
по корпоративному управлению»,
Москва, 2007

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
Глава 1. Развитие банков, банковской системы и управления банковским делом в России: исходные положения, современная ситуация и ключевые проблемы	13
1.1. Банки в экономике: исходные аналитические характеристики	15
1.2. Становление банковского сектора России в условиях трансформации экономики: достижения и нерешенные проблемы	23
1.3. Задачи дальнейшего развития банковского дела в стране: анализ намерений	64
Глава 2. Улучшение качества управления банковской деятельностью как стратегическое направление работы	81
2.1. К понятию банковского корпоративного управления	83
2.1.1. Из истории вопроса	83
2.1.2. Необходимость улучшения корпоративного управления	86
2.1.3. Из международного опыта корпоративного управления	89
2.1.4. Содержательная сторона вопроса	93
2.2. Об инновационном содержании совершенствования управления деятельностью банков	124
2.2.1. Базовые понятия	124
2.2.2. Основные направления инновационного развития управления банковской деятельностью в России на современном этапе	131
Глава 3. Анализ состояния и проблем зарубежной практики организации корпоративного управления в банках и задачи для российских банков	139
3.1. Основные модели корпоративного управления в зарубежных компаниях	141
3.2. Корпоративное управление в западных странах: вопросы реформирования	156
3.3. Российские банки в глобализующейся экономике	169
Глава 4. Корпоративное управление в российских банках: оценки фактического уровня и государственное регулирование	199

4.1.	Исходные методологические положения	201
4.2.	Корпоративное управление в российских банках: оценки иностранных аналитиков	204
4.3.	Корпоративное управление в российских банках в оценках отечественных специалистов	217
4.3.1.	К истории вопроса	217
4.3.2.	Корпоративное управление в российских банках: оценки и самооценки	219
4.3.3.	Корпоративное управление в российских банках: сдерживающие факторы и специфика	229
4.4.	О государственном регулировании деятельности банков: аспекты корпоративного управления	237
4.5.	Еще о роли и перспективах региональных банков	243
Глава 5. Основные направления дальнейшего развития корпоративного управления в отечественных банках		257
5.1.	Главные пути повышения качества корпоративного управления	259
5.1.1.	Развитие корпоративного стратегического управления (планирования)	260
5.1.2.	Совет (совет директоров) банка	275
5.2.	Стратегическое управление персоналом в банках	283
5.2.1.	Персонал банка как объект стратегического управления	283
5.2.2.	Оплата труда и стимулирование работников в банках как элемент стратегического управления персоналом	295
5.2.3.	Повышение потенциала персонала банков	302
5.3.	Совершенствование деятельности банковских ассоциаций и конкурентоспособность банков	307
Заключение		323
Приложения		343
Библиография		425

ВВЕДЕНИЕ

Глубокая структурная трансформация в экономике, начавшаяся в 1990-е годы в России, сопровождалась коренными изменениями в характере экономических отношений. Переход к рыночной экономике на основе крупномасштабной приватизации основных объектов производительных сил, появление различных форм собственности и соответствующих им форм хозяйствования привели к существенным изменениям, радикальной трансформации всех структур национального хозяйства.

Одним из существенно изменившихся секторов экономики стал банковский сектор, где процессы преобразования собственности и формирования рыночных структур происходили в сложных условиях и во многом в скрытых, деформированных и неоднозначных по содержанию и последствиям формах, затрагивающих интересы государства, больших групп людей и целых отраслей экономики.

На начальном этапе указанных трансформационных процессов особенно очевидным было использование реформирования отношений собственности в большей мере не как инструмента повышения эффективности экономики, а скорее как инструмента передела собственности и «отмывания» нелегально полученных капиталов. При этом крайне медленно шел процесс «настройки» нового банковского сектора на обслуживание коммерческих организаций реального сектора экономики и общественных нужд в целом.

Процесс формирования нового банковского сектора требовал корректировки со стороны государства, а также нуждался в усилиях самих банков в плане совершенствования их внутренних организационно-функциональных структур и механизмов.

Менее чем за 20 лет своего существования молодая двухуровневая банковская система в России прошла через ряд серьезных испытаний, включая финансовый кризис 1998 года, продемонстрировав при этом хорошую выживаемость. Несмотря на тяжелые потрясения и в целом неблагоприятную экономическую и политическую внешнюю среду, банковский сектор России вышел из кризисного состояния и даже превзошел докризисный уровень своего развития и продолжает развиваться.

Однако задачи, стоящие перед банковским сектором страны, все время усложняются. Российская экономика в целом переживает в известном смысле переломный исторический момент как в плане определения ее места в мировой экономике, все более испытывающей на себе тенденции

глобализации, так и с точки зрения необходимости скорейшего решения крупнейших и чрезвычайно сложных проблем, накопившихся за последние десятилетия в ней самой. В решении всех таких проблем особое место принадлежит банкам, которые должны быть готовы к такой ответственной миссии.

Уже было замечено, что перед банковской системой страны стоит несколько вызовов, на которые необходимо ответить достойно¹. Имелись в виду 1) процесс глобализации, с которым связаны важные и тревожные новые тенденции в российском банковском секторе; 2) потребность освободиться от ошибок прошлого, которых было сделано немало; 3) необходимость внедрения в кредитных организациях современных принципов управления. Достойные ответы на указанные вызовы времени должны «работать» на решение ключевой для всякой банковской системы задачи — в максимально возможной мере способствовать экономическому и социальному развитию страны.

Все это, в свою очередь, обуславливает необходимость исследования и осмысления широкого круга теоретико-методологических, управленческих и организационно-методических проблем, возникающих перед современной экономической наукой под воздействием крупномасштабных экономических, финансовых и социальных процессов в мире и России. Среди таких проблем значительное и в определенном смысле ключевое место следует отвести проблемам национальной банковской системы (банковского сектора экономики).

Анализ показывает, что имеется целая совокупность проблем, сдерживающих дальнейшее прогрессивное развитие банковского сектора России, обретение им качественно нового содержания в плане как большей эффективности для остальной отечественной экономики, так и повышения конкурентоспособности. В связи с этим закономерно возникают два вопроса: 1) какие действия объективно необходимы для возможно скорейшего и грамотного решения таких проблем и 2) можно ли к актуальным для отечественного банковского сектора проблемам подобрать некий общий «ключ», позволяющий решать их не каждую по отдельности, а в комплексе, как части единой целой проблемы?

Представляется, что таким универсальным инструментом является повышение качества управления банковской деятельностью в стране — от управления каждой отдельно взятой кредитной организацией до управления их системой в целом.

Однако управление банковской деятельностью в таком необходимо широком понимании — процесс многоаспектный и очень непростой. В этой связи в углубленной научной проработке нуждаются многие состав-

ляющие данного процесса и связанные с ними более или менее глубокие и «острые» практические проблемы. В плане создания эффективных систем управления всеми коммерческими организациями, включая кредитные, одна из таких актуальных проблем — проблема корпоративного управления, которой несколько последних лет заслуженно уделяется повышенное внимание во всем мире. Указанная проблема нуждается в комплексном исследовании, результаты которого могут иметь существенное значение для стабильного функционирования всего банковского сектора страны и обеспечения роста его конкурентоспособности, а также для эффективного выполнения им своей особой роли в воспроизводственном процессе.

В настоящее время исследование проблем, так или иначе связанных с корпоративным управлением как важным направлением развития рыночных отношений и предпринимательства в России (в том числе применительно к банковскому сектору), входит в круг интересов многих отечественных и зарубежных ученых и практиков.

Тема настоящего монографического исследования предполагает в первую очередь анализ фактического состояния банковского сектора страны на современном этапе, выяснение наблюдающихся в нем тенденций, характерных для него проблем и путей подходов к их решению в общем контексте необходимого развития отечественной экономики в целом. С этой точки зрения основополагающее значение для настоящей диссертации имеют труды российских ученых, глубоко рассматривающих различные аспекты функционирования и дальнейшего развития банковского сектора страны. В их числе в первую очередь следует отметить работы А. В. Верникова, В. С. Захарова, О. И. Лаврушина, Г. И. Лунтовского, В. Д. Мехрякова, А. В. Молчанова, А. Ю. Симановского, А. М. Тавасиева, Г. А. Тосуняна, А. В. Турбанова, А. А. Хандруева.

Общие вопросы собственно корпоративного управления в той или иной мере освещаются в работах таких зарубежных авторов, как Р. Акофф, И. Ансофф, Д. Стиглиц, Д. Гэлбрейт, Р. Хейнсворд и др. Из отечественных экономистов, исследующих проблемы организации бизнеса и корпоративного управления, можно отметить Л.И. Абалкина, А.Г. Аганбегяна, Д.М. Гвишиани, В.В. Ивантера, А.Г. Куликова, В.В. Куликова, Б.М. Мильнера, Н.Я. Петракова и др.

Отдельные вопросы собственно корпоративного управления в российских банках исследуют многие отечественные и иностранные специалисты, в том числе активнее других — практикующие российские банкиры (см. библиографию).

Проблема, тем не менее, изучена явно недостаточно. Многие ее аспекты, включая базовые, остаются дискуссионными и, следовательно, нуждаются в дальнейшем, более глубоком и комплексном исследовании. Фунда-

¹Козлов А. А. Выступление на XIV международном банковском конгрессе (июнь 2005 г.) // Вестник Банка России. 2005. № 30.

ментальные работы, специально посвященные вопросам корпоративного управления в отечественных банках, пока отсутствуют.

С учетом вышеизложенного целью настоящего исследования является разработка концептуальных подходов и теоретическое обоснование содержания корпоративного управления в банковском секторе, поиск путей его дальнейшего практического совершенствования с целью обеспечения на этой основе стабильного функционирования российских банков в условиях обострения конкуренции в рамках глобализующейся экономики.

На пути к этой цели требуется решить следующие задачи:

- определить имеющие методологическое значение базовые характеристики места и роли банков в экономике, показать специфику банковской деятельности как коммерческой организации и как объекта корпоративного управления;
- выяснить основные этапы и особенности становления банковского сектора России в условиях трансформации экономики, оценить его современное состояние, предопределяющее, помимо прочего, возникновение и развитие определенных моделей корпоративного управления в банках;
- выделить достигнутые на этом пути успехи и нерешенные проблемы;
- проанализировать предлагаемые в официальных документах методы решения указанных проблем и тем самым спрогнозировать пути дальнейшего развития банковского дела в стране;
- выявить стратегическое направление в работе с банками и в банках, обеспечивающее качественное решение проблем, стоящих перед банковским сектором страны;
- определить природу (содержание) корпоративного управления в целом и применительно к банковской сфере, включая его национально-исторические особенности;
- получить обобщающую картину зарубежной практики организации (моделей) корпоративного управления в банках, выделив ее достоинства и недостатки;
- обосновать необходимость и конкретные направления улучшения банковского корпоративного управления как инновационного (творческого) процесса как в зарубежных компаниях, так и в России (в том числе с учетом фактора глобализации экономики);
- предложить научную методологию анализа корпоративного управления в банках;
- выделить специфические черты и оценить фактический уровень корпоративного управления в российских банках и качество государственного регулирования данного процесса, выявить факторы, сдерживающие развитие такого управления, в том числе применительно к разным группам отечественных банков;

- обосновать основные направления дальнейшего развития корпоративного управления в российских банках на современном этапе, предложить соответствующие конкретные рекомендации;
- наметить основные научные вопросы, связанные с банковским корпоративным управлением, нуждающиеся в дальнейшем углубленном исследовании.

Теоретической и методологической базой настоящего исследования послужили:

- а) существенные положения по банковскому делу, содержащиеся прежде всего в работах отечественных ученых, посвященных проблемам организации и регулирования деятельности кредитных организаций, их месту и роли в экономике и проблемам более полного и эффективного выполнения ими этой роли;
- б) существенные положения по корпоративному управлению, обнаруженные в публикациях отечественных и иностранных ученых — экономистов и финансистов — и в выступлениях многочисленных российских практикующих банкиров;
- в) выводы, которые позволяют сделать обобщение соответствующего отечественного и зарубежного опыта;
- г) законодательные акты и нормативные документы Банка России и других регулирующих органов.

Информационной базой исследования послужили статистические данные федерального органа по статистике, статистические и другие материалы Банка России, банковских ассоциаций, материалы конференций по банковской тематике, другие данные, почерпнутые из печати.

Глава 1.

РАЗВИТИЕ БАНКОВ, БАНКОВСКОЙ
СИСТЕМЫ И УПРАВЛЕНИЯ
БАНКОВСКИМ ДЕЛОМ В РОССИИ:
ИСХОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ,
СОВРЕМЕННАЯ СИТУАЦИЯ И
КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ

В недалеком будущем мы будем отмечать небольшой, но значимый юбилей — 20-летие возникновения в СССР коммерческих банков «новой волны», с деятельности которых, как можно считать в определенном смысле, и начались собственно рыночные реформы в Советском Союзе, а затем и в Российской Федерации. Это «историческое» обстоятельство заставляет оглянуться на путь, пройденный отечественными банками вместе со всей национальной экономикой, и попытаться в меру сил заглянуть в их обозримое будущее, имея в виду прежде всего характер и объемы работы, предстоящей всем, кто так или иначе имеет отношение к перспективам дальнейшего прогресса банковского дела в стране.

1.1. БАНКИ В ЭКОНОМИКЕ: ИСХОДНЫЕ АНАЛИТИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Настоятельная потребность в формировании целостного научного фундамента рыночных преобразований в нашей стране и в разработке стратегии развития национальной экономики на длительную перспективу обуславливает необходимость исследования и осмысления широкого круга теоретико-методологических, управленческих и организационно-методических проблем, встающих перед современной экономической наукой под воздействием крупномасштабных экономических, финансовых и социальных процессов в мире и России.

Среди таких проблем значительное и в определенном смысле ключевое место следует отнести проблемам формирования и функционирования финансовой (денежной) системы страны и в ее составе — проблеме национальной банковской системы (банковского сектора экономики).

Последняя из указанных проблем носит **комплексный характер** по меньшей мере по двум причинам:

во-первых, банковская система (банковский сектор) представляет собой неотъемлемый и крайне важный элемент (подсистему) экономической системы страны, а следовательно — и более широкой общественной системы, что предполагает наличие (и учет в науке и в практической работе) ее неразрывных прямых и обратных связей с реальной экономикой, с политической, социальной и другими сферами общественной жизни, а также органами и институтами, представляющими эти сферы;

во-вторых, сама банковская система, или сфера, если даже временно абстрагироваться от ее связей с другими указанными сферами, является собой многогранный и весьма сложный объект управления как в силу значительного числа составляющих ее элементов разного уровня, так и из-за це-

лого ряда проблем, стоящих перед банковским сектором в целом и перед каждой кредитной организацией. Из первой причины (свидетельствующей о далеко не «рядовой» роли банков в экономике и общественной системе в целом) следует необходимость бережного хозяйского отношения к банковскому сектору и особенно взвешенных решений, касающихся как самого этого сектора, так и его связей с реальной экономикой.

Все это в свою очередь создает необходимость предельно ответственных, действительно комплексных, системных научных исследований проблем данного сектора, в том числе с использованием накопленного мировой и отечественной экономической наукой теоретического багажа, предполагает осмысление практического опыта организации банковского дела и управления им на современном этапе в рыночно развитых странах, обобщение и учет своеобразия протекания соответствующих процессов в условиях России.

Практически общепринятыми являются **характеристики банков**, с одной стороны, как главных институтов финансовой системы, с другой — как субъектов общественного кругооборота денежных капиталов, выполняющих исключительные в своем роде общественные функции. В то же время разные авторы вкладывают в эти общие характеристики банков далеко не одинаковое реальное содержание.

Что может означать, что банки — **главный финансовый институт**? Видимо, данный тезис неверно было бы понимать так, будто банки являются держателями (владельцами) основной массы денег, имеющейся в обществе, или что через банки проходят основные денежные потоки, участвующие в экономическом обороте. В принципе так может быть, однако на практике это совсем не обязательный вариант.

Так, если сравнивать российский банковский сектор с другими звеньями отечественного финансового рынка, то банки определенно лидируют, более того, капиталы участников других звеньев пока просто несравнимы с капиталами банков. Это видно, в частности, из следующих официальных данных Центрального банка РФ²(табл. 1.1).

Таблица 1.1

Соотношение активов банковского сектора и небанковских финансовых институтов на начало 2006 года

	Количество организаций	Активы, млрд руб.	Активы к ВВП, %	Рост активов за год, % ВВП	Доля в активах финансовых институтов, %	Изменение доли за год, проц. пункты
Банковский сектор	1253	9750,3	45,0	3,0	89,3	-0,9
Страховые компании	1075	585,0	2,7	0,1	5,4	-0,3
Негосударственные пенсионные фонды	261	344,0	1,6	0,3	3,2	+0,5

²Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2005 г.

Паевые инвестиционные фонды	360	228,2	1,1	0,5	2,1	+0,8
Итого	2949	10907,5	50,4	3,9	100,0	

Но эта ситуация может измениться. Некредитные организации при определенных условиях способны не только конкурировать с кредитными организациями, в том числе коммерческими банками, но и вытеснять их с большим или меньшим успехом с рынков финансовых услуг.

С другой стороны, известно, что в нашей стране основные массы денег концентрируются не в коммерческих банках, а в государственных «закромах» — в Центральном банке³, системе Федерального казначейства, золотовалютных резервах, Стабилизационном фонде, наконец, в виде «домашних припасов» населения. Например, объем средств Стабилизационного фонда, на самом деле представляющего собой фонд стерилизации «ненужных» денег, по данным на 01.02.2007 г. составил почти 2,65 трлн руб., что практически равно 100 млрд долларов США (в подавляющей части размещены на валютных счетах в Банке России).

Следует иметь в виду и такой вариант развития ситуации, когда деньги, являющиеся производным результатом функционирования национальной экономики (прежде всего реального сектора), оказываются в банках, но не в национальных, а в иностранных.

В любом случае, как представляется, вопрос не решается чисто арифметическими подсчетами масс денег, принадлежащих банкам или проходящих через банки. Вопрос решается на уровне качественного анализа места и роли банков в экономике (см. ниже о функциях банков).

Как ни странно, неоднозначные трактовки имеет в научной литературе и вопрос о **функциях (целях) банков в экономике**. В то же время всем понятно, что, во-первых, банковская система, как представляющая собой вполне идентифицируемый отдельный элемент (подсистему) экономической системы страны, не может не выполнять в рамках этой последней некие особые, только ей «порученные» функции, а во-вторых, господствующий в стране тип банков может ускорять либо задерживать экономическое развитие страны⁴.

Данный вопрос, как представляется, может рассматриваться на разных уровнях проявления указанных функций. Соответственно и ответы на него, видимо, могут и даже должны в определенной мере различаться.

³Так, по некоторым расчетам, на начало 2006 г. средства некредитных организаций в Банке России (включая деньги Правительства РФ) достигли 20811 млрд руб., а остатки средств кредитных организаций — лишь 719 млрд руб., что почти в 4 раза меньше. Причем за последние 5 лет объем средств некредитных организаций в ЦБ РФ увеличился в 11 раз, а кредитных организаций — в 2,6 раза. Российские банки не включены непосредственно в механизм функционирования огромной суммы пенсионных фондов и бюджетных ресурсов.

⁴В последние года три ставился и публично обсуждался вопрос о том, может ли банковский сектор быть главным «мотором» экономического роста страны, но это отдельный вопрос, который здесь рассматриваться не будет.

При *поверхностном рассмотрении вопроса* (на уровне внешних форм проявления рассматриваемых функций) обычно отмечается, что в народном хозяйстве банки исполняют следующие функции⁵:

1) концентрируют у себя финансовые (денежные) средства (часть таких средств) участников хозяйственного оборота, объединяя разрозненные суммы, в том числе мелкие, принадлежащие предприятиям, организациям, учреждениям, физическим лицам, в общие денежные фонды, которые уже в силу своих значительных размеров представляют весьма серьезный экономический ресурс;

2) опосредуют расчеты и платежи по большинству хозяйственных сделок, которые заключают между собой субъекты экономики, без чего был бы практически невозможен нормальный товарооборот в обществе (в рыночно развитых странах доля безналичных платежей в экономике доходит до 90%; в России этот показатель ниже). Тем самым банки позволяют указанным субъектам экономить на так называемых транзакционных издержках (затраты на заключение и проведение сделок), минимизировать предпринимательские и иные финансовые риски;

3) проводят налоговые и иные обязательные платежи своих клиентов за их счет, стараясь оптимизировать такие платежи;

4) обеспечивают сохранность и даже приращение (начисление процентов, конвертация в более доходные валюты) сумм, доверенных им клиентами;

5) обеспечивают перевод наличных денег в безналичные и наоборот, своевременно снабжают клиентов необходимой наличностью;

6) на основании специальных договоров управляют на доверительных началах деньгами и иным имуществом отдельных клиентов в их интересах или в интересах указанных ими лиц;

7) проводят валютнообменные операции;

8) оказывая клиентам перечисленные выше услуги, банки тем самым: — проводят в жизнь денежную политику Центрального банка, а следовательно, экономическую политику государства;

— способствуют стабилизации денежного обращения в стране;

— формируют денежное предложение, в том числе предложение ресурсов для инвестиций;

— являются своего рода проводниками или даже «поводырями» в рыночной экономике для других участников рынка (для их денежных потоков) — производственных предприятий, организаций торговли, небанковского финансового сектора и населения;

9) канализируют собираемые средства в более перспективные отрасли экономики (разные формы кредитования кредитоспособных заемщиков);

⁵См.: Тавасиев А. М., Бычков В. П., Москвин В. А. Банковское дело: базовые операции для клиентов: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2005. С. 31-32.

10) часть собственных средств в пределах разрешенных нормативов непосредственно или через свои дочерние компании вкладывают в уставные капиталы некредитных предприятий и организаций в целях совместного с ними хозяйствования и получения соответствующих дивидендов.

Приведенный перечень может быть даже расширен или конкретизирован в ряде пунктов. Так, можно полагать, что банки:

- привлекая свободные в данный момент денежные ресурсы предприятий, организаций и населения, освобождают владельцев таких средств от известных забот, беря на себя ответственность за эффективное использование их денег;
- проводя активные операции (прежде всего выдавая одним кредиты и отказывая в них другим), отбирают наиболее эффективных экономических агентов и благонадежных заемщиков, тем самым контролируя от своего имени и от имени собственников привлеченных ресурсов оборот денежного капитала, а также обеспечивая общество еще и определенной полезной информацией.

Таким образом, банки активно участвуют в обеспечении процессов простого и расширенного воспроизводства национальной экономики. Важна также роль банков как публичных, социально ответственных институтов.

Однако обстоятельств указанного рода, характеризующих роль банков в экономике, как видно из изложенного, достаточно много. Уже одно это делает необходимым *более глубокое рассмотрение вопроса*, в результате которого должна быть выделена **фундаментальная экономическая функция** (или функции) данных организаций⁶.

Такую функцию банков (иногда шире — кредитных организаций) нередко пытаются выразить терминами «**посредническая организация**», «**финансовый посредник**» и т. п. Такая точка зрения имеет право на существование, поскольку она тоже отражает некие реальные явления. Однако против нее можно высказать по меньшей мере два возражения.

Во-первых, банк, как известно, в соответствии с законодательством и просто по роду своей деятельности должен располагать собственным капиталом (прежде всего уставным), причем немалым, который он применяет во всех своих активных операциях. Уже поэтому **банк некорректно было бы характеризовать как чисто посредническую организацию** (посредник не вкладывает в дело собственные средства).

⁶«Функции... — это объективно обусловленные цели, которые кредитные организации и банковский сектор как целое должны постоянно преследовать. Иначе говоря, функции банков (банковского комплекса) — это то, чего общество в целом объективно вправе ожидать от деятельности банков» (Тавасиев А. М. Современное состояние банковского комплекса России и его участие в общем экономическом процессе // Банковские услуги. 2003. № 3). Ту же мысль О. Лаврушин выразил такими словами: «...Роль банка — это ... его ... специфическое назначение в экономике, то, ради чего он возникает, существует и развивается» (Лаврушин О. И. От теории банка к современным проблемам его развития в экономике // Банковское дело. 2003. № 7).

Во-вторых, в экономике абсолютно все ее звенья в определенном смысле являются посредниками друг для друга, обеспечивая своим продуктом (своими товарами, услугами, работами) условия функционирования всех прочих звеньев, стоящих с ними в одних «экономических цепочках», а это означает, что **посредничество не является специфической характеристикой какого-либо хозяйственного звена.**

По данному вопросу разные авторы чаще всего сходятся во мнении, что наназначение банков 1) концентрировать (аккумулировать) свободные денежные ресурсы, имеющиеся в обществе, и направлять их на цели поддержания непрерывности и ускорения производства (трансформировать в кредиты и инвестиции); 2) посредничать в платежах; 3) перераспределять денежные ресурсы в обществе.

Но, как верно подметил один исследователь, функция № 3 из данного перечня, видимо, уже входит в содержание функции № 1⁷. О функции № 2 можно сказать, что банки являются посредниками не только в платежах. Кроме того, платежи могут проводить и проводят не только банки.

Но главное даже не в этом. Если считать, что основной среди перечисленных является функция № 1 (с включением в нее функции № 3), то нетрудно будет показать, что этот важный для экономики процесс **не является специфически банковским занятием.** Аккумулировать потоки денег и направлять их на нужные экономике цели могут и должны не только банки, но и органы государства (казначейство), сами предприятия и организации и даже физические лица, причем указанные экономические агенты могут делать это как с помощью банков, так и помимо них. Таким образом, рассматриваемая позиция не раскрывает сути банковских функций.

То особенное, наиболее глубокое и уникальное, что характеризует место и роль банков в экономике, является их функцией, «вмененной» им обществом, — это то, что **данные организации, и только они, призваны обеспечивать субъектов экономики денежными средствами, необходимыми для:**

- текущих расчетов и платежей (деньги как средства предоплаты, средства обращения, средства платежа, средства для выполнения налоговых и иных обязательств). При этом банки не только обеспечивают надлежащих субъектов экономики — своих клиентов — деньгами для таких расчетов и платежей, а сами проводят за клиентов основную массу таких операций преимущественно в безналичной форме;
- развития экономики (денежные кредиты и прямые инвестиции в форме приобретения паев или акций хозяйствующих субъектов, включая государственные, а также их облигаций и иных ценных бумаг)⁸.

⁷См.: Горбунов Г. Б. Реальная экономика и банковский сектор в современной России: вопросы ответственности и эффективного взаимодействия. Дис. ... канд. экон. наук. М., 2006. С. 97.

Здесь имеется в виду народнохозяйственная функция (цель деятельности) банков, а не та цель (цели), которую сами банки как хозяйствующие организации вправе ставить перед собой. Однако эти две цели оказываются вполне совместимыми, поскольку банки не просто «обеспечивают», или «распределяют», или «наделяют» своих клиентов деньгами, а предоставляют им экономически обоснованные суммы денег в виде платных услуг⁹. Тем самым они одновременно реализуют обе цели — снабжают экономический оборот деньгами (и технологиями их эффективного использования) и зарабатывают прибыль.

В этой связи представляется целесообразным подчеркнуть следующее: **продуктом деятельности банков как особых экономических институтов являются только услуги**, причем под последними (в части активных операций) следует понимать, видимо, не «товар особого рода в виде денег»¹⁰ (поскольку новые «порции» денег вводит в экономику только центральный банк, а коммерческие банки такой «товар» не производят), а всего лишь оказание своим клиентам такой возмездной «любезности», или услуги, как предоставление им права временно воспользоваться чужими деньгами.

Это также означает, что банки и иные кредитные организации функционируют в сфере нематериального производства, где результатами труда (продуктами) их работников выступают особые виды услуг, оказываемых клиентам и контрагентам. В общем случае эти услуги банков, как показывает практика, бывают **четырёх базовых видов:**

- 1) услуги, состоящие в разрешении клиентам вносить и держать свои деньги в банке (часть пассивных операций банка). Фактически же в этом случае речь должна идти об обоюдной услуге, поскольку вноситель денег также имеет основания рассматривать свои действия как услугу банку;
- 2) услуги, состоящие в предоставлении клиентам денежных средств в форме краткосрочных кредитов, необходимых для осуществления текущих расчетов и платежей, и в проведении самих этих расчетов и платежей (ведение счетов клиентов);
- 3) услуги, состоящие в предоставлении субъектам хозяйствования средств на их развитие в виде средне- и долгосрочных кредитов;

⁸См.: Банковское дело: управление и технологии: Учебник / Под ред. А. М. Тавасиева. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. С. 23. Здесь же отмечается, что «с этой точки зрения аккумуляция банками временно свободных денег предприятий, организаций и населения предстает не как функция (цель, задача), а как необходимый (для коммерческих банков - единственно возможный) способ ее выполнения». С этим замечанием следует согласиться, если помнить, что главное, чего остальная экономика ждет от банков, — это не накопление банками у себя денег, а обеспечение ими других участников экономического оборота.

⁹Основную массу таких денег банк не продает в классическом смысле этого слова (проданное не должно было бы возвращаться), а отдает за плату во временное пользование и распоряжение других лиц.

¹⁰Банковское дело: Учебник / Под ред. О. И. Лаврушина. - М.: Финансы и статистика, 2004. С. 16.

4) услуги, состоящие во вложении банками собственных средств в бизнес субъектов хозяйствования в форме долевого вхождения в их уставные капиталы или приобретения их облигаций и иных долговых ценных бумаг.

Каждый из указанных видов базовых услуг банка предполагает разработку и предложение банком своим клиентам массы разнообразных **банковских продуктов**, представляющих собой особые технологии работы с деньгами как технологии решения заявленных клиентами финансовых проблем и одновременно технологии обслуживания клиентов (услуга в этом случае — то, что клиент получит в итоге применения сотрудниками банка названной здесь технологии к его проблемам).

Можно ли из перечисленных базовых видов банковских услуг выделить самые важные? Очевидно, такими должны быть первые три. Эти виды деятельности являются специфическими именно для банков, раскрывают их природу как особых финансовых институтов, причем все они внутренне связаны самым тесным образом. Так, если первый вид услуг плохо реализуется, что будет означать слабость ресурсной базы банков, то нет оснований ожидать хорошей реализации и других видов. С другой стороны, если банки по каким-либо причинам станут меньше кредитовать своих клиентов, направляя имеющиеся ресурсы на какие-то иные цели, то и клиентура предпочтет «обносить» их своими деньгами.

Что касается четвертого вида услуг, то широкое занятие банками такой деятельностью не представляется ни необходимым, ни целесообразным. Тем более что отечественный Закон «О банках и банковской деятельности» запрещает банкам заниматься на регулярной основе производственной, торговой и страховой деятельностью.

Однако и первые три вида названных банковских услуг могут приобретать неодинаковое по уровню значение на разных этапах развития национальной экономики в целом и банковского сектора в частности, становиться относительно более или менее актуальными.

Не подлежит сомнению, что на современном этапе развития российской экономики некредитные организации и население ждут от банков активизации по третьему виду услуг, то есть расширения средне- и долгосрочного кредитования субъектов хозяйствования. Но при этом не все они, видимо, знают или не придают значения тому, о чем упоминалось выше, а именно, что такие ожидания будут оправданными только в том случае, если предприятия, организации и население вносят в банки на все большие сроки все большие суммы своих свободных денег.

В этой связи анализируемый процесс заслуживает более детального рассмотрения по крайней мере в некоторых аспектах, особенно важных для адекватного понимания того, что общество вправе ожидать от работы банков. Дело в том, в частности, что банки, выполняя указанную выше народнохозяйственную функцию, могут действовать только в достаточно узких

границах, жестко задаваемых опять же общественной экономикой. Имеются в виду следующие ограничения¹¹:

1) коммерческие банки не могут сконцентрировать у себя и в дальнейшем размещать больше денег, чем их имеется в стране (уровень монетизации экономики);

2) далеко не все деньги, имеющиеся в стране, должны и могут попадать в банки (так, предприятия и организации часть своих денег вправе держать в собственных кассах, а часть средств они в нарушение действующих правил просто не желают вносить ни в какие банки либо вывозят за границу);

3) от самих банков мало зависит «длина» привлеченных ими сумм денег (этот их параметр задают вносители денег — предприятия, организации, физические лица). А между тем для любого банка вопросом жизни и смерти является неукоснительное соблюдение известного правила: каков пассив (по объемам и срокам), таков и актив;

4) банки (прежде всего центральный) могут увеличивать денежную массу (кредитные деньги), но элементарным императивом нормальной государственной денежной политики является требование о том, чтобы такая масса была «необходимой и достаточной» (исключение как избытка, так и дефицита денег с точки зрения потребностей экономики), что означает, что денежная масса, находящаяся в обращении, должна быть обеспеченной реальными товарами и услугами, причем такими, которые действительно востребованы рынком (не только предлагаются к продаже, но и покупаются). Здесь очевидна фундаментальная зависимость деятельности банков от состояния и тенденций развития реальной экономики.

Еще одним ограничением указанного рода можно считать то, что коммерческие банки, выдавая кредиты или иными путями направляя деньги в экономику, вынуждены «укладываться» в централизованно устанавливаемые для них обязательные нормативы деятельности, жесткость которых подчас не поддается разумному объяснению.

Следовательно, банки способны обеспечивать субъектов экономики платежными средствами в тех масштабах, условия для которых создаются в основном в реальном секторе экономики, и в тех границах, которые им задают регулирующие органы. Между тем эти последние границы, в которых, в частности, выражается денежная и кредитная политика властей, далеко не всегда оказываются обоснованными, отвечающими интересам национальной экономики.

Таким образом, подводя **краткий итог** вышеизложенному, можно отметить следующее.

1. Наблюдающийся в последние десятилетия в экономической, финансовой и управленческой науках рост интереса к проблемам функциональ-

¹¹См.: Тавасиев А., Мазурина Т. К оценке ситуации с банковским кредитованием реального сектора экономики // Российский экономический журнал. 2005. № 2.

ной значимости банков на различных этапах развития рыночного хозяйства не является случайным. Он обусловлен признанием того, что роль банков в экономике, изначально исключительная, все более возрастает. Данное обстоятельство предполагает необходимость адекватного научного сопровождения соответствующих практических процессов, а также необходимость и умение своевременно принимать отвечающие развитию указанных процессов решения как на политическом и макроэкономическом уровнях, так и на уровне каждой отдельной кредитной организации.

При этом в процессе анализа следует учитывать, что процессы, происходящие в банковской сфере, в том числе в первую очередь процессы движения денежных капиталов, органично входят в содержание финансового рынка и экономической системы в целом, которые в свою очередь теснейшим образом связаны с политическими, социальными и иными процессами, наблюдающимися в обществе.

2. Банки многообразно связаны со всей остальной экономикой, зависят в своей деятельности абсолютно от всех звеньев последней и в свою очередь могут оказывать на них активное обратное воздействие. Это уникальное положение банков в экономической структуре общества позволяет рассматривать состояние банковского сектора и наблюдающиеся в нем тенденции в качестве достаточно репрезентативного показателя состояния и тенденций, характеризующих и всю остальную национальную экономику, здоровое или болезненное (кризисное) состояние банковского сектора — в качестве проявителя (лакмусовой бумажки) здорового или кризисного состояния реальной экономики.

Последнее обстоятельство накладывает совершенно определенные **ограничения на решения**, которые власти могут принимать в отношении банковской системы (банковского сектора) в целом. Так, следует ясно понимать, что решения, стимулирующие (или хотя бы делающие возможным) более прогрессивное и эффективное развитие данного сектора на законных и цивилизованных началах, будут благотворно сказываться и на всей остальной экономике. И наоборот, все, что служит препятствием для такого развития банковского дела в стране, обернется потерями и упущенными возможностями для всей экономики.

1.2. СТАНОВЛЕНИЕ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РОССИИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ: ДОСТИЖЕНИЯ И НЕРЕШЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Неполные два десятилетия своего существования в условиях переходной экономики современные российские банки энергично развивались. История их непростого становления, как и всякая реальная история, включает в себя и драматичные ситуации и неудачи, и несомненные успехи. Эту недолгую и в своем роде бурную историю уже не раз более или менее об-

стоятельно и глубоко анализировали многие специалисты. Не повторяя ход их рассуждений, итоговые выводы и аргументацию, мы отметим здесь лишь некоторые наиболее значимые, с нашей точки зрения, моменты, определившие основное содержание рассматриваемой истории.

При этом в порядке предварительного замечания следует отметить, что рассчитанное на обоснованные и значимые результаты исследование рассматриваемой проблемы невозможно, с одной стороны, без анализа специфических особенностей становления рыночных отношений в современной России и связанных с ними институциональных процессов, с другой же — без учета функционирования и тенденций развития банковского дела в ведущих рыночно развитых странах и глобальных международных процессов, проявляющихся, в частности, в процессах развития международных финансовых рынков и усиления воздействия этих процессов на национальные банковские системы во всем мире.

Трансформация базовых экономических отношений, связанная с переходом к рыночной экономике, сопровождалась формированием адекватных им институциональных структур во всех секторах экономики. Это относилось и к финансовой сфере, где на базе прежней государственной банковской системы происходило активное становление новых финансовых организаций. Данные процессы сопровождались созданием определенных правовых основ для становления банковской системы.

Примерно в первые 10 лет рыночных преобразований в России, когда только «запускались» новые механизмы хозяйствования, приоритетными оказались задачи либерализации цен (проводившейся исходя из представлений, которые, пользуясь современным идеологическим лексиконом, можно назвать рыночными фундаменталистскими или экстремистскими) и приватизации (которая реализовывалась в лучшем случае в полукриминальных вариантах). При этом игнорировались многие вопросы целенаправленного формирования на основе каких-либо планов или программ, принятых обществом, базисных структур рыночного хозяйства как главного условия дальнейшего развития всей экономики на цивилизованных и эффективных рыночных началах. И прежде всего это относится к вопросам создания финансовых механизмов обеспечения экономического развития страны.

На самотек были пущены процессы организации принципиально новых институтов, ориентированных на рынок и способных при определенных условиях обеспечивать финансовыми ресурсами стабильное и ускоренное развитие реальной экономики.

Результативность взаимодействия возникавших подобным образом финансовых институтов с реальной экономикой (где происходили примерно те же процессы) зависела, естественно, от множества факторов, в том числе институциональных, экономических и других, от проводившейся государством экономической, финансовой, промышленной и других политик,

от состояния законодательства, правопорядка и качества механизмов правоприменения в стране и т. д. Ни один из всех этих факторов не оказался готовым, «настроенным» на нормальную работу в интересах экономики и общества в целом.

В значительной мере неэффективными оказались институциональные преобразования в финансовой сфере и системы управления финансовыми институтами.

Становление банковской системы нового типа проходило определенные **этапы**. С определенной долей условности можно выделить три таких этапа:

- этап зарождения;
- этап, завершившийся кризисом 1998 года;
- этап послекризисного восстановления и дальнейшего развития.

В рамках **первого этапа** учредителями большинства новых банков были министерства и ведомства, а также государственные предприятия. При этом на преобразования в банковской сфере не мог не оказать своего воздействия своеобразно начавшийся в России и продолжавшийся процесс приватизации государственных предприятий. Это воздействие проявилось, в частности, в способах получения первоначального капитала, особом характере и составе учредителей (участников), в формировании весьма запутанной и скрытой структуры собственности банков и часто не очень эффективных собственников. К тому же сильно сказывалось отсутствие у большинства новых банкиров не только банковского опыта, но и просто знаний о банковском деле.

Этому этапу формирования банковского сектора изначально была присуща значительная изолированность всех форм финансового капитала, включая банковский капитал, от реального сектора экономики, что неизбежно приводило к расцвету финансовых спекуляций, активизировало процесс оттока капитала за рубеж и влекло за собой другие крупномасштабные отрицательные последствия. И все подобного рода явления стали основой для появления «экономики неплатежей» и ярко выраженного роста квазиденежных и бартерных форм расчетов в отраслях экономики.

Второй этап, начало которого можно отнести к 1991-1992 годам, оказался для только-только зародившейся двухуровневой банковской системы (банковского сектора) этапом нарастающей внутренней нестабильности и неустойчивости. Все более очевидной становилась хрупкость молодой банковской системы.

Уже в 1996 году примерно 40% банков не покрывали собственными капиталами даже зарегистрированные значения их уставных капиталов и перешли к «проеданию» средства участников (акционеров или пайщиков) и вкладчиков. Более 10% банков вообще утратили собственные капиталы и работали исключительно на привлеченных ресурсах. Реально созданные резервы на возможные потери по ссудам (в конце 1996 года со-

ставляли 13 трлн руб.) не покрывали даже официально представленных в банковских балансах объемов просроченных ссуд (18 трлн руб.).

В 1996 году лишились лицензий 245 кредитных организаций, а более 500 стали банкротами. В следующем году лицензии были отозваны у 334 кредитных организаций, в том числе у 106-ти — в Москве. На конец 1996 года было принято решение о ликвидации 649 кредитных организаций. В 1998 году число действовавших кредитных организаций сократилось на 221, из которых в отношении 218 организаций было принято решение о ликвидации.

Характеризуя особенности первого десятилетия становления банковской системы России, нельзя не отметить активную и агрессивную политику крупнейших банков, называвшихся олигархическими. Такие банки, будучи «уполномоченными», получили возможность оперировать большими суммами средств федерального бюджета и активно участвовать в приватизации наиболее привлекательных с коммерческой точки зрения предприятий.

Одновременно они в короткие сроки создали свои достаточно широкие региональные сети, вытесняя с рынка местные банки и захватывая в свои руки большую часть финансовых ресурсов банковских рынков регионов. В действительности эти банки получили весьма широкие и неограниченные полномочия, принимая участие в финансировании многих бюджетных расходов под гарантии Министерства финансов РФ и имея возможность брать крупные иностранные кредиты.

Таким образом они стали не только мощным экономическим, но и политическим фактором развития в стране. Это проявлялось в лоббировании ими своих групповых интересов в Государственной Думе и Правительстве, в подчиненных их контролю значительной части средств массовой информации, в воздействии на общественное мнение в стране.

Такое особое внимание к группе крупнейших банков со стороны Правительства и перекачка в них бюджетных средств сопровождалась игнорированием интересов других групп банков, которые занимали важное место в активизации экономического развития регионов, были ориентированы на кредитование и иное инвестирование средств в отрасли реальной экономики.

В условиях переходного периода активно происходило сращивание финансовых и промышленных капиталов. Целый ряд коммерческих банков стали создателями или членами крупнейших и крупных финансово-промышленных групп (ФПГ), таких как «Интеррос», «Роспром» и др. Поскольку многие ФПГ возникли путем консолидации ранее независимых бизнес-объединений, каждое из которых имело свой банк, то появившиеся в результате их консолидации ФПГ имеют в своем составе сразу несколько банков.

В настоящее время российские финансово-промышленные группы — это в большинстве случаев промышленные группы, каждая из которых имеет в своем составе собственный банк (банки), выступающий, по мнению от-

дельных специалистов, накопителем финансовых ресурсов и расчетным финансовым центром группы, каналом организации перевода денег за рубеж, ее депозитарием¹².

В результате такого развития банковского сектора выделилось несколько групп коммерческих банков, имеющих качественные, подчас принципиальные различия. Не претендуя на единственно возможную классификацию банков, выделим следующие их группы.

Первая — это крупнейшие и крупные универсальные банки, расположенные преимущественно в Москве и Московской области.

Вторая включает в себя в основном мелкие, а также некоторые средние банки, уделяющие повышенное внимание операциям, не являющимся специфически банковскими, в том числе операциям на рынке государственных ценных бумаг. Данные банки по своей сущности во многом представляют собой специализированные финансовые компании.

Третью группу составляют «государственные» банки, в деятельности которых значительное место отводится операциям обслуживания расчетов и платежей государства. Они ведут бюджетные счета и финансово обслуживают реализацию проектов, осуществляемых государством совместно с бизнесом. В эту группу входят и «муниципальные банки», принадлежащие руководству субъектов РФ.

Банковский сектор в России изначально складывался и сложился как двухуровневый, в котором доминируют банки с государственным или преимущественно государственным капиталом. Можно спорить, «хорошо» это или «плохо», но таков не искусственно «смоделированный» кем-то факт, не считаться с которым невозможно. И, кстати, нельзя игнорировать и тот факт, что и «в новейшей истории есть примеры доминирования государства в банковских системах. Например, в Германии доля государства в капитале немецких банков составляет около 50 %, однако от этого немецкая банковская система не стала ущербной»¹³.

Четвертую группу составляют банки, обслуживающие преимущественно сектора реальной экономики и испытывающие на своем развитии воздействие тех же процессов и факторов, которые характерны для функционирования таких секторов.

Особую группу или подгруппу составляют региональные банки, активно работающие с предприятиями и организациями реального сектора экономики и с населением. Подавляющее число среди них — мелкие и средние по размерам активы банки. Однако им принадлежит важное место в стимулировании развития регионов и в мобилизации для этих целей фи-

нансовых ресурсов. По численности вкладчиков они не уступают ведущим московским, банкам и по характеру деятельности их можно уверенно называть социально значимыми банками.

Именно региональные банки в период кризиса 1998 года показали наибольшую устойчивость и жизнеспособность. Они не зависели, как московские «системообразующие» банки, от государственной помощи и не «увязли», как последние, в «пирамидально» строившемся рынке государственных облигаций. Имея тесные связи с клиентами из реальной экономики и администрациями своих регионов, они оказались более адекватными условиям рыночной экономики России. В этом смысле пережитый кризис позволил всесторонне оценить реальное значение региональных банков в банковском секторе страны.

За рассматриваемый период молодая банковская система России пережила ряд кризисных явлений. Наиболее глубоким и разрушительным оказался, как известно, кризис 1998 года. Ряд специалистов отмечал, что этот губительный кризис наступил не вопреки, а благодаря политике, которую проводили Правительство и Центральный банк РФ.

Так или иначе, после августа 1998 года понадобилась **реструктуризация** (оздоровление) всей банковской системы, проведенная в основном силами самих оставшихся в числе действующих кредитных организаций. Жизнеспособность около двух десятков крупных и средних банков восстанавливала специально для этой цели созданная государственная корпорация «Агентство по реструктуризации кредитных организаций»¹⁴.

По существу, речь шла о крупномасштабных изменениях в организации банковского сектора, объективно предполагавших использование наиболее прогрессивных элементов продолжавшей формироваться банковской системы, в частности накопленного к тому моменту практического опыта организации информационного обеспечения, активизации кадрового и технического потенциала, создания и функционирования филиальной сети и других ее капиталоемких элементов.

Одним из негативных результатов указанной реструктуризации после кризиса 1998 года было абсолютное сокращение числа филиалов кредитных организаций — за 2001-2003 годы оно уменьшилось на 108 единиц¹⁵. И это в условиях, когда Россия и так отставала от многих стран по обеспеченности населения банковскими услугами.

Итоги рассматриваемого этапа и последующее развитие показали, что после 1998 года требовалась более радикальная реструктуризация банковского сектора страны.

¹²Динкин А., Соколов А. Интегрированный бизнес группы в российской экономике // Вопросы экономики. 2002. № 4.

¹³Мехряков В. Д. О роли государства в развитии банковской деятельности // Вестник АРБ. 2005. № 21.

¹⁴Указанное агентство было учреждено на основании специального закона «О реструктуризации кредитных организаций», принятого 08.07.1999 г. Данные закон и агентство действовали до лета 2004 г.

¹⁵Банковский капитал в экономике регионов России: Информационно-аналитические материалы V Всероссийской банковской конференции. М., 2003. С. 51.

Начало **третьего этапа** можно датировать примерно 2000 годом, когда прошедший жесточайшее испытание кризисом банковский сектор страны по основным параметрам деятельности достиг и даже начал превосходить докризисные показатели. На наш взгляд, данный этап продолжается и сейчас. Из характерных для него особенностей здесь целесообразно отметить следующие.

Во-первых, в банковской системе продолжились институциональные изменения, приобретающие все более эволюционный характер. В частности, существенно замедлился рост числа кредитных организаций.

Во-вторых, начавшаяся в 1999 году реструктуризация сектора сопровождалась банковскими присоединениями (укрупнение капиталов и активов в отдельных «точках» сектора), созданием московскими банками сети региональных филиалов, закрытием части мелких и средних банков. В результате укрепились позиции самих крупных банков.

В-третьих, продолжалось «вымывание» мелких и средних банков из регионов, что имело неоднозначные экономические последствия.

Данный процесс не всегда способствует повышению качества банковского обслуживания. Многие региональные банки имели неплохие показатели работы, и их рентабельность была выше рентабельности других банков. При этом они представляют тот участок банковской сферы, где в первое десятилетие их существования был накоплен значительный опыт обслуживания клиентуры на местном уровне и сложился более высокий уровень доверия со стороны клиентов даже по сравнению с крупными московскими банками. Ликвидация таких банков ведет к негативным последствиям для предприятий реальной экономики регионов, а также для населения.

Вместе с тем нельзя не учитывать и неоднородность состава региональных банков и существенные различия между разными банками этого вида в плане качества обслуживания клиентов. Определенная их часть оказалась недостаточно жизнеспособной, что сделало их объектом реструктуризации. Судьба таких банков могла быть решена только путем присоединения к более жизнеспособным банкам или слияний.

В-четвертых, в первые несколько лет нового тысячелетия банковская система находилась под постоянной угрозой принятия Правительством РФ административно-принудительного варианта «вымывания» мелких банков, поскольку планировало в недалекой перспективе установить предельные минимальные требования к капиталу банков не ниже суммы, эквивалентной 5 млн евро.

При всей важности проблемы роста капитализации для российского банковского сектора принудительная ликвидация мелких и средних банков имела в целом негативные последствия, в том числе в виде существенного уменьшения количества и устойчивости функционирующей части банков,

особенно в регионах, где они тесно взаимодействуют с представителями реальной экономики.

В 2001-2003 годах наблюдался процесс сокращения региональных банков при одновременном росте их числа в Московском регионе. Это привело к дальнейшей деформации в распределении активов сектора по территории России, когда основную часть активов (более 83%) кредитные организации и их филиалы размещали на территории Москвы, тогда как доля, приходившаяся на региональные банки, не превышала 17% совокупных активов.

При этом региональные банки, будучи в большинстве своем несопоставимыми по размерам активов с большими московскими банками, не располагают возможностями для развития региональных сетей.

В-пятых, по мере усиления централизации банковских капиталов (их все большей концентрации в крупных банках за счет присоединения небольших организаций) наблюдалось неизбежное ослабление конкуренции на рынке банковских услуг. Последнее связано с государственной политикой создания новых государственных банков и оказанием банкам с государственным капиталом привилегий. В результате большинство банков, не имеющих таких привилегий, оказываются не в состоянии пользоваться ресурсами межбанковского рынка, в том числе пользоваться кредитами Банка России.

Осмысление кризисных явлений, через которые пришлось проходить нашим банкам, а также некоторые другие характерные для этапа их становления признаки не могли не породить вопроса о том, сформировалась ли уже в России банковская система или пока нет (имея в виду, что не всякая совокупность или множество составляет систему, что система реально имеется только при выполнении целого ряда условий¹⁶).

Первым этот вопрос поставил и высказался по нему А. Тавасиев, который пришел к выводу, что «банковская система пока еще пребывает в своем эскизном, «черновом варианте», что «совокупность действующих в России кредитных организаций еще далеко не обрела обязательных признаков органической системы» и соответственно «формирование такой системы остается актуальной задачей на перспективу»¹⁷.

К аналогичному выводу пришли на банковском форуме в Санкт-Петербурге летом 2003 года ныне покойный первый заместитель председателя Банка России А. Козлов и некоторые другие специалисты¹⁸.

¹⁶Такие условия, или критерии, впервые были названы в книге: Банковская система России. Настольная книга банкира. В 3-х кн. М.: ДеКА, 1995. Кн. 1. С. 64-65, а в дальнейшем были дополнены в книге: Молчанов А. В. Коммерческий банк в современной России: теория и практика. М.: Финансы и статистика, 1996. С. 25-28.

¹⁷Банковское дело: управление и технологии. С. 29, 30.

¹⁸См., напр.: Хейнсворд Р. Переход от банковского сектора к банковской системе: условия достаточные и условия необходимые // Деньги и кредит. 2003. № 6.

Имеют ли указанный вопрос и ответ на него сугубо академическое или реальное, практическое значение? Видимо, все зависит от подхода. Если признание отсутствия системы в строгом смысле этого термина рассматривать как попытку найти верный подход к характеру и объему работы, которая необходима для того, чтобы из имеющейся совокупности кредитных организаций продолжать формировать полноценную систему, то никакого отвлеченного академизма в этом нет¹⁹.

Высказывалась и противоположная точка зрения, в соответствии с которой нет оснований сомневаться в том, что в России уже сложилась банковская система²⁰. Имеются на данный счет и «промежуточные» позиции²¹.

На наш взгляд, указанные две основные точки зрения на рассматриваемый вопрос не настолько антагонистичны, чтобы полностью взаимно исключать друг друга. На самом деле, как представляется, идеально сформированных, «окончательно готовых» систем в общественной жизни вообще не бывает. **Любая банковская система**, даже считающаяся развитой, все равно **нуждается в дальнейшем развитии**. Кроме того, будет, видимо, справедливо полагать, что **период рыночной трансформации российской экономики еще не завершился** и соответственно становление основных структурных элементов рыночной экономики, включая банковский сектор, продолжается.

Тем не менее есть необходимость посмотреть практически на то, что из себя представляет в этом аспекте банковский сектор страны. Это тем более необходимо сделать, поскольку как в самой России, так и за ее пределами достаточно распространены представления о неадекватности (не полной адекватности) масштабов и уровня развития банковского сектора страны требованиям создания конкурентоспособной рыночной

¹⁹По замечанию О. Лаврушина, мнение о том, что банковской системы у нас еще нет, «считается непатриотичным, однако если говорить только об успехах, то от этого не появятся новые блоки, необходимые для формирования системы, не образуется взаимодействие между ее элементами» (Лаврушин О. И. Повышение роли банков в обеспечении экономической безопасности // Банковское дело. 2004. № 9).

²⁰Захаров В. С. Есть ли в России банковская система? // Вестник АРБ. 2003. № 20. В программе Ассоциации российских банков (АРБ) «Национальная банковская система России 2010-2020» записано: «Оценивая итоги развития банков за период после 1998 г., можно утверждать, что банковская система России уже сложилась, содержит собственные источники поступательного движения и при правильном экономическом управлении в стране имеет хорошие перспективы для развития в бескризисном режиме».

²¹Так, О. Лаврушин считает более правильным сказать, что в стране функционирует банковская система, отвечающая местному ее пониманию, а не международному (Лаврушин О. И. Указ. соч.). О. Акимов обосновывает целесообразность использования понятия «банковская система переходного типа», которая характеризуется наличием формальных признаков системы, но содержательно не отвечает качественным критериям банковской системы рыночного типа (Акимов О. М. Современные тенденции развития банковского надзора и регулирования в России: Дис. ... канд. экон. наук. М., 2004. С. 19).

экономики, о том, что наши банки плохо (не в полной мере) выполняют свои «надлежащие» функции и пр. Так, по утверждению президента Мирового банка Дж. Вулфенсона, в России «банковский сектор в нынешнем состоянии представляет собой узкое место, препятствующее попаданию финансовых потоков в те области, где они были бы наиболее полезными»²².

Возвращаясь еще раз к пройденным годам, можно отметить следующие наиболее значимые неудачи или упущения, а также достижения банковского дела в стране. К **неудачам** можно отнести следующие факты:

- более 1/2 возникших в стране коммерческих банков по разным причинам или поводам вынуждены были уйти с рынка (по данным на конец 2006 года — 1758 банков), причем Банк России скорее способствовал, чем противодействовал этому процессу;
- став, с одной стороны, рычагом перевода экономики на рыночные рельсы, российский банковский сектор, с другой стороны, в определенной мере оказался также «опорой» развития неформальных перераспределительных отношений — роста теневого оборота и разного рода схем выведения денежных потоков из сферы надзора и регулирования»²³;
- регулярность более или менее глубоких банковских кризисов, случавшихся с тех пор;
- в течение более 10 лет Банк России не предлагал никакой стратегии или программы качественного развития возникшего банковского сектора, а сами коммерческие банки мало интересовались качеством собственного управления.

Из **достижений** можно отметить то, что банковский сектор:

- возник несмотря на все бывшие в стране трудности, на особо неблагоприятные политические и финансово-экономические условия;
- хотя и понес большие потери в ходе кризиса 1998 года, но смог сохраниться практически без помощи со стороны государства и даже укрепиться по сравнению с докризисным уровнем;
- начиная примерно с 2000 года смог в меру имеющихся у банков ресурсов фактически повернуться лицом к нуждам реальной экономики, включая население.

В этих условиях принципиальное значение приобрел поиск путей дальнейшего развития банковской системы в целом.

Обратившись к сегодняшним дням, приведем сначала ряд цифр (таблицы 1.2-1.5) и прокомментируем их.

²²Для инвестиций в Россию нужны крепкие нервы // Национальный банковский журнал. 2004. № 2. 2005. № 1.

²³Экономическая безопасность России. Общий курс: Учебник. М.: ДЕЛО, 2005. С. 421.

Таблица 1.2

Зарегистрированные и лицензированные кредитные организации

	На 01.06.2001	На 01.06.2002	На 01.01.2005	На 01.01.2006	На 01.01.2007
1. Зарегистрировано КО всего	2100	1930	1516	1409	1345
в том числе					
банков	2059	1883	1464	1356	1293
небанковских КО	41	47	52	53	52
1.1. Зарегистрировано КО со 100%-м иностранным капиталом	23	27	33	42	52
2. КО действующие (имеющие право проводить банковские операции), всего	1322	1327	1299	1253	1189
в том числе					
банки	1281	1280	1249	1205	1143
НКО	41	47	50	48	46
2.1. КО, имеющие лицензии на:					
привлечение вкладов населения	1234	1212	1165	1045	921
операции в иностранной валюте	791	820	839	827	803
2.2. КО, имеющие генеральные лицензии	255	278	311	301	287
2.3. Банки – участники системы обязательного страхования вкладов населения	–	–	–	930	924
3. Зарегистрированный уставный капитал действующих КО					
млн руб.	224 532	281 554	380 468	444 377	566 513
темпы роста (01.06.2001 – 1)		1,254	1,694	1,979	2,523
4. Филиалы действующих КО на территории РФ всего	3605	3390	3238	3295	3281
из них					
Сбербанка России	1392	1185	1011	1009	859
банков со стопроцентным иностранном уставным капиталом	8	10	16	29	90
5. Филиалы действующих КО за рубежом, всего	3	4	3	3	2
6. Дополнительные офисы КО, всего					15 007

в том числе:					
Сбербанка России					7 282
7. Операционные кассы вне кассового узла КО, всего					15 885
в том числе					
Сбербанка России					11 983
8. Кредитно-кассовые офисы КО всего					996
в том числе:					
Сбербанка России					0
9. Филиалы банков-нерезидентов на территории РФ	1	1	0	0	0
10. КО с отозванной лицензией, но еще не ликвидированные	775	592	218	154	155
11. Ликвидированные КО	907	1119	1569	1687	1758

Здесь можно обратить внимание, в частности, на то, что российские банки крайне «скупо» представлены вне пределов Российской Федерации, являются как бы исключительно «домашними». Правда, в таблицу не входят данные о зарубежных представительствах и дочерних банках отечественных банков, но их тоже очень мало.

Таблица 1.3а

Концентрация активов действовавших кредитных организаций по федеральным округам на 01.01.2004 г.

	Количество КО	Активы, тыс. руб.	Количество КО, активы которых составляют 80% всех активов банков
Центральный федеральный округ	752	4 768 091 158	50
в том числе Москва и Московская обл.	679	4 733 773 790	47
Северо-Западный федеральный округ	86	259 310 180	14
Южный федеральный округ	137	47 978 649	29
Приволжский федеральный округ	154	244 840 141	35
Уральский федеральный округ	76	177 143 182	21
Сибирский федеральный округ	80	67 714 907	23
Дальневосточный федеральный округ	44	35 606 321	14
Российская Федерация	1329	5 600 684 538	102

Таблица 1.36

Концентрация активов банковского сектора России (действовавшие кредитные организации)²⁴

	На 01.01.2003		На 01.01.2004		На 01.01.2005		На 01.01.2006	
	млн руб.	% к итогу	млн руб.	% к итогу	млн руб.	% к итогу	млн руб.	% к итогу
Первые 5	1 833 931	44,2	2 400 325	42,9	3 216 929	45,1	4 270 194	43,8
С 6 по 20	762 492	18,4	977 995	17,5	1 176 911	16,5	1 811 232	18,6
С 21 по 50	451 690	10,9	622 293	11,1	837 961	11,7	1 107 978	11,4
С 51 по 200	619 807	15,0	926 315	16,5	1 123 256	15,7	1 542 615	15,8
С 201 по 1000	463 793	11,2	655 591	11,7	761 824	10,7	996 410	10,2
С 1001	13 566	0,3	18 165	0,3	19 978	0,7	21 876	0,2
Итого	4 145 279	100	5 600 684	100	7 136 859	100	9 750 305	100

Таблица 1.4

Количество действующих кредитных организаций и их филиалов в территориальном разрезе

	Количество КО в регионе				Количество филиалов КО в регионе			
	на 01.06. 2002	на 01.06. 2004	на 01.01. 2006	на 01.01. 2007	на 01.06. 2002	на 01.06. 2004	на 01.01. 2006	на 01.01. 2007
Всего по России	1327	1327	1253	1 189	3390	3218	3295	3 281
Центральный округ	727	757	714	673	757	718	728	732
в том числе Московский регион	651	684	646	607	318	286	292	283
Северо-Западный округ	90	87	84	80	386	369	376	393
Южный округ	143	132	128	124	485	464	471	468
Приволжский округ	157	152	146	139	692	634	671	696
Уральский округ	80	76	67	65	426	407	381	365
Сибирский округ	84	79	71	68	428	421	452	418
Дальневосточный округ	46	44	43	40	216	205	216	209

²⁴Мехряков В. Д. Об изменении концепции развития банковского сектора России // Банковское дело. 2006. № 10.

Таблица 1.5

Группировка действующих банков по величине уставного капитала

	На 01.01.2001		На 01.01.2003		На 01.01.2004		На 01.01.2007	
	количес- тво КО	уд. вес, %	количес- тво КО	уд. вес, %	количес- тво КО	уд. вес, %	количес- тво КО	уд. вес, %
До 3 млн руб.	174	13,3	102	7,7	86	6,5	43	3,6
От 3 до 10 млн руб.	282	21,5	192	14,4	157	11,8	87	7,3
От 10 до 30 млн руб.	313	23,9	291	21,9	267	20,1	168	14,1
От 30 до 60 млн руб.	254	19,3	253	19,0	240	18,1	182	15,3
От 60 до 150 млн руб.	127	9,7	198	14,9	205	15,4	226	19,0
От 150 до 300 млн руб.	68	5,2	123	9,3	166	12,5	217	18,3
Более 300 млн руб.	93	7,1	170	12,8	208	15,7	266	22,4
Всего по России	1311	100	1329	100	1329	100	1189	100

Из приведенных данных определенно можно сделать следующие выводы.

1. Количество регистрируемых и действующих в стране банков уменьшается, причем достаточно быстро. Количество небанковских кредитных организаций (лицензируемых Банком России) остается практически неизменным.

В последние годы новые банки возникают крайне редко — главным образом, если не исключительно, по причине явно завышенного «входного» барьера в виде минимально необходимого размера уставного капитала вновь создаваемого банка, устанавливаемого Центральным банком на основании ст. 11 Закона «О банках и банковской деятельности» (указанный размер составлял в IV квартале 2006 года 170 млн 142 тыс. руб., в I квартале 2007 года — 173 млн 124 тыс. 500 руб.).

2. Одновременно очень быстро увеличивается количество банков с иностранным капиталом, в том числе банков, чей уставный капитал на 100% сформирован за счет иностранных инвестиций (на начало 2007 года их было 52, тогда как годом раньше — на 10 банков меньше). К этому следует добавить, что реальное значение данной группы банков в российской экономике значительно больше, чем можно судить по официально публикуемым сведениям об их доле в совокупном уставном капитале банковского сектора (в 2005 году эта доля «неожиданно» превысила 12%).

3. Неплохо растет совокупный уставный капитал банковского сектора в целом (за 5,5 лет — более чем в 2,5 раза). При этом большинство по-прежнему составляют средние и мелкие банки (впрочем, аналогичная картина характерна и для банковских систем других стран).

В соответствии со сложившейся отечественной практикой классификации к крупным банкам принято относить первые 200 банков по размеру капитала, к средним банкам — банки с размером капитала от 5 млн евро до уровня, соответствующего размеру капитала 201-го банка, к малым — банки с размером капитала до 5 млн евро (в рублевом эквиваленте). Согласно данной классификации ситуация в банковской системе страны характеризуется следующими показателями. На начало 2006 года крупные банки составили 17% от общего числа банков, средние — 33%, остальные 50% — малые банки.

Если же исходить из официальных публикаций Банка России на этот счет (см. табл. 1.5), то по данным на начало 2007 года к крупным банкам можно отнести около 22% от их общего числа, к средним — примерно 18% и к малым — остальные примерно 60%²⁵.

Однако далеко не в каждой стране наблюдается такая поляризация банков по экономической «мощи», как в России: всего несколько десятков крупнейших банков контролируют подавляющую долю активов сектора. Банк России лишь фиксирует такую ситуацию, регулярно публикуя информацию о показателях деятельности 30 самых «весомых» банков страны²⁶.

4. Количество филиалов банков на территории страны постепенно уменьшается, в том числе за счет филиалов Сбербанка России. Правда, и Сбербанк, и другие коммерческие банки в последнее время открыли немало таких точек ограниченного банковского обслуживания, как дополнительные офисы, операционные кассы вне кассовых узлов и кредитно-кассовые офисы.

В то же время стремительно возрастает количество филиалов банков со 100%-м иностранным капиталом (за 2006 год — с 29 до 90 филиалов).

5. Сохраняется отмечаемое практически всеми исследователями вопиющее неравномерное распределение действующих кредитных организаций по территории Федерации — более 51% из них действуют в Московском регионе.

По данным на 01 января 2007 года в 28 регионах страны действовало не более трех «местных» кредитных организаций (годом ранее — в 27 регионах), в том числе в пяти регионах не было ни одной такой организации (при том, что и филиалов инорегиональных банков в них крайне мало). В абсолютном большинстве субъектов Федерации явно преобладают или безраздельно господствуют филиалы инорегиональных банков, к деятельности которых на местных рынках традиционно много вопросов.

²⁵При таком подходе банки ранжируются по размеру. Наряду с этим требуются, очевидно, и иные подходы (на основе других критериев) к их классификации.

²⁶В этой связи в печати уже высказывалось опасение, что анализ деятельности данных банков может даже подменить собой необходимый анализ тенденций, характерных для всей банковской системы, включая массу средних и малых банков.

Из всего этого, видимо, **следует**, что:

- в стране в целом (за исключением Москвы и еще одного-двух региональных финансовых центров) банков недостает абсолютно;
- в подавляющем большинстве регионов Федерации предприятия, организации и население ограничены или резко ограничены в возможностях пользоваться банковскими услугами на приемлемых условиях.

Как правильно отметил один из банкиров, «говорить о том, что банковские услуги у нас доступны всем и каждому, по меньшей мере преждевременно. Достаточно сопоставить показатели «охвата» в России и, например, в США. У нас... чуть больше 1200 кредитных организаций, там — почти 10 000. Еще хуже с филиалами: три с небольшим тысячи у нас против американских восьмидесяти с лишним тысяч. Уступает Россия и «старым» членам Евросоюза, где количество банков на 100 тыс. человек составляет 1,6, тогда как российский показатель едва превышает 1.

И еще одно принципиальное отличие. В США вы не встретите даже самого маленького городка, где не было бы банка или филиала. Высокая плотность и уровень жизни населения позволяют им вести рентабельный бизнес. Российская действительность иная. Половина банков приходится на тесный «пятак» столицы и Подмосковья, зато на периферии до ближайшего банка порой нужно добираться за десятки километров.

Так что говорить не то что об избытке банковских услуг на душу населения, но даже о каком-то более или менее цивилизованном охвате не приходится. Не случайно проблема доступности банковских услуг обрела государственное звучание и была особо подчеркнута на встрече Президента России с банкирами в Новосибирске²⁷. Эти вопросы были предметом обсуждения и на заседании Госсовета в ноябре 2006 года, посвященного ситуации в банковском секторе;

- наконец, при незначительном количестве банковских учреждений на территории между ними не возникают нормальные конкурентные отношения, что опять же отсекает часть потенциальных клиентов от банковских услуг по ценовым параметрам, а также не способствует повышению культуры обслуживания в банках.

Из отмеченных выше еще не решенных или даже не решаемых проблем одной из наиболее дискуссионных является та, которая связана с **требованиями к уровню капитализации банков и всего банковского сектора**. Позиция Правительства и Центрального банка РФ на этот счет хорошо известна. Она выражена в упоминавшемся выше нормативе, означающем фактический запрет на создание небольших банков, ориентации банков разными способами на процессы так называемой консолидации их капиталов, в не-

²⁷Мещеряков Г. Как выйти из «закодованного круга»? // Банковское дело в Москве. 2006. № 6.

давно введенных в Закон «О банках и банковской деятельности» норм (ст. 11.2 и 20), в соответствии с которыми банк лишается лицензии, если допустил снижение размера собственного капитала, который был ниже, равен и выше рублевого эквивалента 5 млн евро, относительно ранее зафиксированной его величины, даже если он мог бы, исходя из потребностей своих клиентов, спокойно работать с капиталом, эквивалентным, положим, 4 млн евро или даже меньше.

Несомненно, от политики и практики консолидации банковских капиталов, в том числе в формах присоединения или слияния²⁸, нет смысла отказываться, когда такие процессы уместны, экономически обоснованы или неизбежны и ведут к оздоровлению и повышению общего потенциала банковской системы и улучшению банковского обслуживания клиентуры. Консолидация не нужна только тогда, когда она осуществляется ради самой себя, то есть просто ради того, чтобы банков было меньше.

В то же время надо иметь в виду по крайней мере следующие **соображения**:

- статистика банковский слияний и поглощений во всем мире не настраивает на оптимистический лад в отношении данных процессов, то есть слишком часто они заканчивались полной или относительной неудачей;
- ни слияния, ни присоединения сами по себе несколько не увеличивают размер совокупного капитала (капитализацию) банковского сектора;
- там, где банки вынуждены иметь дело с небольшими или просто мелкими, небогатými клиентами, как, например, в большинстве населенных пунктов России, большие капиталы им просто ни к чему, поскольку их невозможно эффективно разместить.

Как многократно доказано практикой и учеными, банки нужны и большие, и очень большие, и средние, и малые²⁹. Однако большие или очень большие банки должны создаваться не за счет средних и малых банков, а по совсем другим «проектам», в которых в наших реальных условиях главная роль должна принадлежать государству. Этот способ создания действительно очень крупных российских банков в какой-то мере уже начал применяться (опыт Сбербанка, Внешторгбанка, некоторых других государственных банков).

²⁸ Данный процесс может осуществляться и реально осуществляется и в других формах, которые уже начинают анализироваться в литературе (см., напр.: Тавасиев А. М., Михайлов В. В. Объединительные процессы в банковской сфере: виды и содержание // Банковское дело. 2007. № 2).

²⁹ Из последних публикаций по этой проблеме см.: Чумаков П. Гамлетовский вопрос для малых банков // Банковское дело в Москве. 2004. № 12; Плескановский Е. Надежность, уважение, высокое качество услуг - визитная карточка банка // Там же. 2006. № 5; Мещеряков Г. Как выйти из «заколдованного круга»? // Там же. 2006. № 6; Гуныкина Т. Банки всякие важны // Там же; Гуревич М. И. Состояние и перспективы развития сектора средних и малых региональных банков, создание национальной системы рефинансирования // Вестник АРБ. 2006. № 18; Господарчук Г. Г. О развитии российской банковской системы: проблемы малых и средних банков // Банковское дело. 2006. № 10.

Как известно, **тезис о крайне низкой капитализации российской банковской системы разделяют очень многие**. Принято приводить примеры, показывающие, что суммарный капитал всех банков России меньше капитала какого-либо одного ведущего мирового банка.

Между тем изложенные выше соображения позволяют согласиться с автором, утверждающим, что

такой подход к сравнительным оценкам банковских систем в целом представляется не очень корректным, поскольку в нем явно присутствует элемент определения «средней температуры по больнице». <...> В конце концов, банк и его капитал (возможный и необходимый ему) — понятия, производные от возможностей, желаний и потребностей клиентуры» и что «в рассматриваемом аспекте к разным банкам необходим дифференцированный подход, а в этих рамках невозможно корректно судить о достаточности или недостаточности у банка капитала, если не принимать во внимание характер его клиентуры и объем платежеспособного спроса последней на банковские продукты (услуги). Из этого следует, что **разговоры о недокапитализированности российского банковского сектора в целом в такой общей постановке во многом беспредметны и неконструктивны**.

На самом деле такой разговор следует «спустить» на уровень отдельных регионов, секторов экономики и... конкретных банков. Тогда глобальная и во многом неопределенная, нечеткая проблема «повышения капитализации банковской системы» закономерно сведется к необходимости решения совершенно конкретных и действительно актуальных задач типа: создания минимально необходимой сети банковских учреждений в конкретных регионах фактически с нуля, увеличения такой сети в других регионах, развития продуктового ряда, наращивания до определенного минимума размеров капиталов отдельных (но далеко не всех) групп банков. Такие реальные задачи могли бы составить основу соответствующих общероссийской и региональных программ развития банковского сектора и банковского дела³⁰.

Обратимся к данным, характеризующим в большей мере отдельные направления деятельности отечественных банков. Официальные публикации Банка России³¹ показывают, в частности, следующее.

Платежная система

Состояние платежной системы России в 2005 году способствовало поддержанию финансовой стабильности в стране и проведению Банком России денежно-кредитной политики, а также обеспечению условий для развития экономической активности.

³⁰ Горбунов Г. Б. Указ. диссертация. С. 69-70.

³¹ Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2005 г.

В 2005 году платежная система России провела 1116,8 млн платежей на сумму 293,5 трлн руб. Темп роста объемов платежей в указанном году составил 31% и был выше, чем в 2004 году (около 23%), в то время как темп роста количества платежей составил 12,6%, то есть несколько снизился (в 2004 году — 16%).

Платежная система Банка России по-прежнему занимала доминирующее положение в платежной системе страны как по количеству, так и по объему проведенных платежей. Доля платежей, проведенных платежной системой Банка России, составила в 2005 году 49,8% от общего количества платежей, проведенных платежной системой России, и 66,1% от общего объема платежей (в 2004 году — 47,6 и 60,5% соответственно).

Продолжился рост количества и объемов платежей, проведенных платежной системой ЦБ РФ: за год проведено 555,6 млн платежей на сумму 194 трлн руб. Темпы роста платежей составили по отношению к 2004 году 17,7% по количеству и 43,3% — по объему, что выше аналогичных показателей 2004 года (14,6 и 25,1% соответственно). Среднедневное количество платежей составило 2,2 млн единиц, увеличившись за год на 15,8%.

Рост количества и объема платежей обусловлен привлекательностью платежной системы Банка России, обеспечивающей наименьшие финансовые риски для участников, а также постоянной работой Банка России по совершенствованию своей платежной системы.

Продолжала расширяться сфера применения в платежах электронных технологий, с использованием которых в 2005 году проведено 84% от общего количества и 91,9% от общего объема платежей (в 2004 году — соответственно 77,5 и 86,8%).

В 2005 году была проведена оценка бесперебойности функционирования платежной системы Банка России на основе комплекса показателей, применяемого для анализа ее доступности, то есть готовности принимать расчетные документы в электронной форме и на бумаге от клиентов Центробанка. Рассчитанные показатели свидетельствуют о том, что платежная система ЦБ в части ее доступности функционировала стабильно. Среднесуточные значения коэффициентов доступности находились в диапазоне от 99,79 до 99,95% в части приема Банком России от своих клиентов расчетных документов в электронной форме и от 99,99 до 100% — в части приема расчетных документов на бумаге.

Продолжало увеличиваться количество открытых клиентам в учреждениях Банка России, кредитных организациях и филиалах кредитных организаций счетов, которые могли использоваться для проведения платежей: количество счетов увеличилось на 12,2% и по состоянию на 01.01.2006 г. составило 353,5 млн счетов, в том числе счетов юридических лиц, не являющихся кредитными организациями, — 1,4% и счетов физических лиц — 98,6%.

Следовало бы также отметить (в *Отчете* ЦБ РФ этого нет), что в регионах Федерации важнейшую роль в обеспечении расчетно-платежных операций выполняют средние и малые банки.

Количество платежных карт возросло за 2005 год на 55,5% (за 2004 год — 46,4%). Сохранились высокие темпы роста количества (41,4%) и объема (43,5%) платежей, проведенных с использованием платежных карт (в 2004 году — соответственно 48,5 и 68,3%). Расширился перечень видов услуг, предоставляемых кредитными организациями (филиалами) с использованием платежных карт, а также развивалась соответствующая инфраструктура (в течение года количество организаций торговли и услуг, а также банкоматов, используемых для оплаты услуг, увеличилось на 34,9% и составило 142,5 тыс.).

Опережающими темпами рос рынок кредитных карт. Темпы роста по отношению к 2004 году составили по количеству карт 87,9%, по количеству операций с использованием кредитных карт — 88,7%, а по объему операций — 110,9%. Тем не менее доля операций с использованием кредитных карт в общем объеме операций с использованием платежных карт оставалась низкой — 1,6%.

Доля операций безналичных платежей с использованием платежных карт составила в 2005 году 16,7% (в 2004 году — 15,6%), при этом операции снятия наличных денег, как и в предыдущие годы, преобладали над безналичными платежами (83,3% по количеству и 89,4% по объему).

Некоторые общие показатели деятельности банковского сектора

Собственные средства (капиталы) действовавших кредитных организаций на 01.01.2006 г. составили 1241,8 млрд руб. Темп роста капитала в 2005 году почти в два раза превысил темп его роста в предшествующем году (31,2% против 16,2%). В результате несколько возросло отношение капитала банковского сектора к ВВП (с 5,6% на 01.01.2005 г. до 5,7% на 01.01.2006 г.). Снизились соотношение капитала и активов сектора, составив 12,7%. В предшествующие три года это соотношение колебалось в пределах 13,3-14,6%.

В 2005 году показатель достаточности капитала по банковскому сектору снизился с 17 до 16%, но все равно остался чрезмерно высоким.

За 2005 год активы сектора выросли на 36,6% (по сравнению с 27,4% в 2004 году). Темпы роста капитала за этот же период составили 31,2% (16,2% — в 2004 году). Объем кредитов, предоставленных российским нефинансовым организациям и физическим лицам, увеличился на 40,3% (в 2004 году — 44,8%). Объем вкладов физических лиц вырос за год на 39,3% (в 2004 году — 30,3%).

В результате в рассматриваемом году увеличилось соотношение этих показателей с ВВП. Отношение активов банковского сектора к ВВП увеличилось на 3,1 процентных пункта — до 45,1%. Отношение капитала сектора к ВВП (5,7%) осталось практически на уровне 2004 года (5,6%). Отношение вкладов физических лиц к ВВП выросло на 1,1 п.п. (до 12,8%), кредитов нефинансовым организациям и физическим лицам к ВВП — на 2,3 п. п. (до 25,3%).

Основой роста активов банковского сектора в 2005 году, как и годом ранее, было развитие кредитных операций. Объем кредитов реальному сектору вырос на 30,5% (в 2004 году — на 39%). Их соотношение с ВВП увеличилось на 0,5 п.п. (до 19%), а их доля в совокупных активах сектора составила 42,2% (в 2004 году — 44,1%). Объем кредитов, предоставленных физическим лицам, вырос на 90,6% (в 2004 году — 106,5%). Их соотношение с ВВП выросло на 1,8 п.п. (до 5,5%), а доля в совокупных активах сектора — на 3,4 п.п. (до 12,1%).

Основным источником формирования ресурсной базы кредитных организаций по итогам 2005 года были средства, привлеченные от предприятий и организаций, выросшие за данный период на 48,7% (за 2004 год — на 43,4%). Их соотношение с ВВП увеличилось на 2 п.п. (до 13,7%), а доля в пассивах сектора — на 2,5 п.п. (до 30,3%).

Положительная динамика указанных показателей деятельности банковского сектора при одновременном росте их соотношения с ВВП свидетельствуют о продолжавшемся повышении значимости банков в российской экономике.

Количественные характеристики банковского сектора

В 2005 году количество действовавших кредитных организаций сократилось с 1299 до 1253 единиц (диаграмма 1.1). В указанном году лицензии были отозваны у сорока из них, появилось всего восемь новых банков. То есть второй год подряд шло сокращение численности действующих кредитных организаций: если в 2001-2003 годах наблюдалось незначительное их увеличение, то за 2004-2005 годы их количество сократилось на 76 единиц.

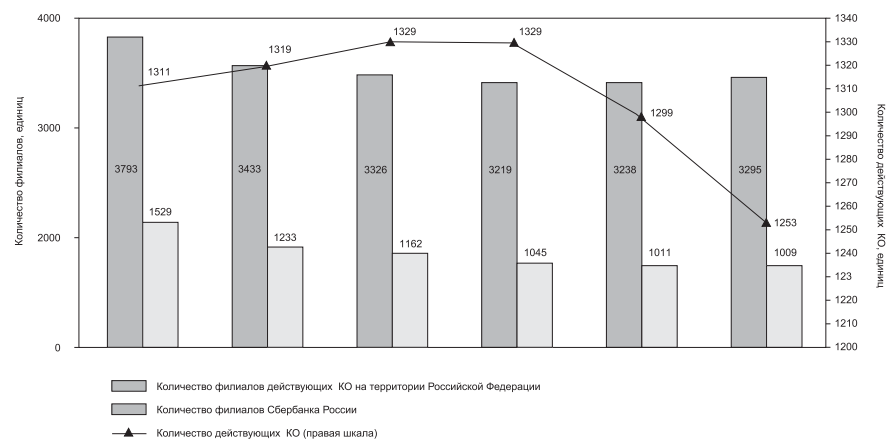


Диаграмма 1.1. Количество кредитных организаций и их филиалов

Развитие банковской деятельности в регионах³²

В 2005 году число региональных банков снизилось с 628 на 01.01.2005 г. до 607 единиц на 01.01.2006 г. Темпы роста активов таких банков (32,2%) в 2005 году были ниже темпов роста совокупных активов банковского сектора в целом (36,6%). В результате доля региональных банков в совокупных активах сектора в течение года несколько снизилась и по состоянию на 01.01.2006 г. составила 15% (против 15,5% на 01.01.2005 г.).

Совокупный капитал региональных банков увеличился за год на 30,2 млрд руб., или на 18,7%, однако удельный вес их капитала в совокупном капитале сектора снизился до 15,4% (на 01.01.2005 г. — 17%).

Деятельность региональных банков в 2005 году, как и в предшествующие годы, была прибыльной. Они получили прибыль в сумме 34,1 млрд руб., или на 29% больше, чем в 2004 году. Удельный вес прибыльных региональных банков в общем числе действовавших региональных банков, увеличившись за год всего на 1 п.п., составил 99,3% на 01.01.2006 г., в активах региональных банков — 99,92%.

По итогам 2005 года наилучшую обеспеченность банковскими услугами (без учета Московского региона) имел Северо-Западный федеральный округ, увеличивший за год свое преимущество по сравнению с другими округами за счет самых высоких темпов роста активов и вкладов физических лиц. Совокупный уровень обеспеченности выше среднероссийского уровня зафиксирован также в Приволжском и Центральном федеральных округах. Наименее обеспеченным банковскими услугами (наименьшие значения активов и кредитов в соотношении с региональным ВРП) стал Уральский федеральный округ, хотя до этого долгое время на последнем месте находился Сибирский федеральный округ. В Южном и Дальневосточном округах уровень обеспеченности был также ниже среднероссийского.

Показатели концентрации в банковском секторе

В 2005 году доля 200 крупнейших по величине активов кредитных организаций в совокупных активах сектора практически не изменилась и по состоянию на 01.01.2006 г. составила 89,6% (на 01.01.2005 г. — 89%), а доля пяти крупнейших банков сократилась с 45,1 до 43,8%.

На долю 200 крупнейших по величине капитала кредитных организаций по состоянию на начало 2006 года приходилось 85,1% совокупного капитала сектора (на начало 2005 года — 82,9%), в том числе на пять крупнейших банков — 36% (34% — на начало 2005 года).

Высоким уровнем концентрации, несмотря на устойчивую динамику его снижения, характеризовался рынок частных вкладов.

³²Под региональными в Отчете понимаются банки, зарегистрированные вне Москвы и Московской области.

В 2005 году сохранились существенные региональные различия по уровню концентрации на рынке банковских услуг.

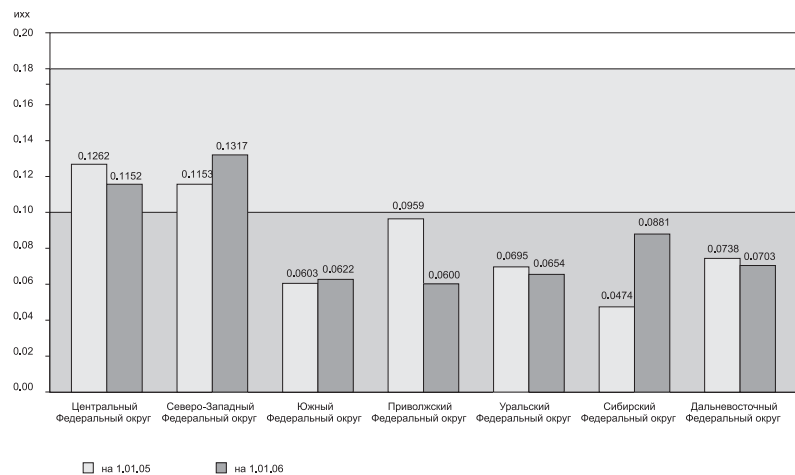


Диаграмма 1.2. Концентрация банковских активов в федеральных округах РФ

Кластеризация банковского сектора

В российском банковском секторе функционируют различные группы банков, которые отличаются по стратегии развития, профилю принимаемых рисков, обслуживаемой клиентуре, источникам формирования ресурсной базы. Для анализа банковского сектора с этих позиций Банк России впервые использовал кластеризацию кредитных организаций, базирующуюся на комбинации ряда признаков³³.

По результатам кластеризации сектора, проведенной по состоянию на 01.01.2006 г. (табл. 1.6), наибольший удельный вес в активах (более 40%) и капитале (почти 34%) приходится на банки, контролируемые государством. Вторая и третья по величине группы — так называемые «внутригрупповые» банки и «диверсифицированные» банки³⁴, суммарная доля которых в активах и капитале сопоставима с банками, контролируемыми государством.

³³Кластерный анализ банков можно найти и в отдельных научных публикациях. См., напр.: Путиловский В. А. Анализ банковской системы методом сегментирования // Банковское дело. 2006. № 11

³⁴Под внутригрупповыми понимаются банки, контролируемые одним или группой связанных собственников, определяемые на основе экспертного суждения. В числе критериев «связанности» - наличие одного собственника или группы связанных лиц с долей в уставном капитале свыше 50%, наличие устойчиво высокого показателя крупных кредитных требований на одного заемщика, наличие признаков преимущественного кредитования заемщиков, связанных с банком-кредитором. Под диверсифицированными банками понимаются прочие крупные банки из числа крупнейших, не отнесенные к числу контролируемых государством, контролируемых иностранным капиталом и внутригрупповых.

Таблица 1.6

Показатели отдельных групп банков

Группы банков	Количество	Доля в совокупных активах банковского сектора, %	Доля в совокупном капитале банковского сектора, %
Банки, контролируемые государством	32	40,7	33,8
Банки, контролируемые иностранным капиталом	51	8,3	9,2
Внутригрупповые банки	109	16,2	19,4
Диверсифицированные банки	74	25,1	23,4
Средние и малые банки			
Московского региона	455	5,1	8,6
Региональные средние и малые банки	484	4,2	5,4
Небанковские кредитные организации	48	0,5	0,2
Всего	1253	100	100

Привлечение ресурсов

Остатки средств на счетах клиентов за 2005 год увеличились более чем на 40% — до 5818,9 млрд руб. при росте их доли в пассивах банковского сектора с 58,2 до 59,7%. На фоне продолжавшегося роста экономики основным источником расширения ресурсной базы кредитных организаций в рассматриваемом году стали средства, привлеченные от организаций (кроме кредитных организаций — резидентов и нерезидентов): их рост составил почти 49% (за 2004 год — более 43%). Доля этого источника в совокупных пассивах сектора выросла с 27,8 до 30,3%. При этом на указанные средства пришлось 37% от общего роста пассивов сектора. В общем объеме средств, привлеченных от организаций, преобладали средства организаций-резидентов: за 2005 год их объем увеличился почти на 42% и на 01.01.2006 г. достиг 2527,7 млрд руб.

Почти 57% средств, привлеченных от организаций, занимают остатки на расчетных и текущих счетах (то есть краткосрочные ресурсы), которые выросли на 31,5%. Это означает, что банки по-прежнему испытывали дефицит «длинных» денег.

В 2005 году рост депозитов организаций составил 66% (против 80,5% в 2004 году), при этом их доля в совокупных пассивах банковского сектора

выросла с 7,9 до 9,6%. В структуре данного источника объем депозитов до востребования и сроком до 30 дней увеличился в 2,4 раза и составил 17,5% общего объема депозитов. Также увеличились объемы депозитов, привлеченных на сроки от 31 дня до 1 года — почти на 65% и свыше 1 года — на 42% (на 01.01.2006 г. на них приходилось соответственно около 54 и 29% общего объема депозитов).

Наиболее высокий рост объема привлеченных депозитов организаций отмечен у диверсифицированных банков — в 2,1 раза (доля данного источника в пассивах — 11,8%) и банков, контролируемых государством, — в 1,6 раза (доля источника в пассивах — 7,3%). Эти группы банков аккумулировали почти 62% объема привлеченных сектором депозитов юридических лиц.

Высоки были и темпы роста объемов депозитов организаций, привлеченных банками, контролируемыми иностранным капиталом (рост — почти на 73%). Их доля в пассивах данных банков выросла с 13,5 до 16% при среднем уровне по банковскому сектору в 9,6%.

В рассматриваемом периоде наблюдался почти трехкратный рост прочих привлечений в основном за счет средств юридических лиц-нерезидентов, полученных на срок свыше 1 года, объем которых вырос с 38,5 млрд руб. до 221,1 млрд руб. (в 5,7 раза). Почти 80% данных средств привлекли банки, контролируемые государством, и диверсифицированные банки. Основным источником указанных средств являются займы, привлекаемые на международном рынке дочерними организациями крупных российских банков. Вместе с тем доля прочих привлеченных средств в пассивах банковского сектора пока была невелика: на 01.01.2006 г. — 2,9% (на начало 2005 года — 1,3%).

Важным источником прироста ресурсов кредитных организаций явились вклады физических лиц (диаграмма 1.3). В 2005 году они росли активнее, чем в 2004 году, и увеличились за год на 39,3% (в 2004 году — на 30,3%) — до 2754,6 млрд руб. Увеличилась с 27,7 до 28,3% и доля этого источника в совокупных пассивах сектора. При этом указанные средства обеспечили около 30% роста пассивов банковского сектора. Росту вкладов физических лиц, аккумулируемых кредитными организациями, способствовали как причины, находящиеся вне банковского сектора (прирост реальных доходов населения), так и факторы, непосредственно связанные с организацией банковской деятельности. К последним, в частности, относятся: создание системы страхования вкладов физических лиц, призванной способствовать повышению доверия населения к банкам, расширение банковской сети и приближение банковских продуктов к потребителям, а также повышение качества обслуживания населения и предложение более широкого ряда банковских продуктов.

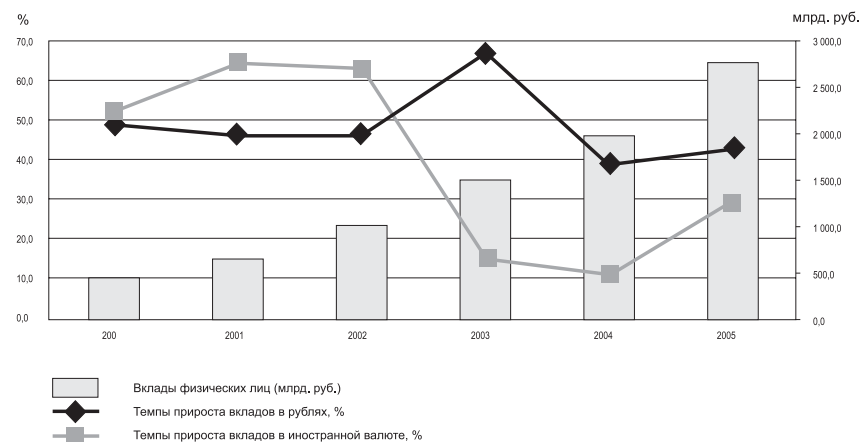


Диаграмма 1.3. Показатели привлечения средств физических лиц

В последние годы рост вкладов физических лиц в рублях значительно опережал их рост в иностранной валюте. Данная тенденция сохранялась и в 2005 году, когда рост вкладов физических лиц в рублях составил около 43%, а в иностранной валюте (в рублевом эквиваленте) — почти 30%. В итоге в 2005 году доля рублевых вкладов в банках выросла с 73,8 до 75,6% в общем объеме вкладов населения.

За рассматриваемый год вклады, привлеченные на срок свыше 1 года, выросли на 45%, а их удельный вес в общем объеме привлеченных вкладов — с 57,2 до 59,5%.

Продолжалось усиление конкуренции на рынке вкладов. Доля Сбербанка России на этом рынке, составлявшая почти 60% на начало 2005 года, к концу года снизилась до 54,4%.

Наиболее быстрыми темпами росли вклады физических лиц по группе диверсифицированных банков (более чем на 75%), внутритрупповых банков (более 61%) и банков, контролируемых иностранным капиталом (более 52%). Объем вкладов, привлеченных региональными средними и малыми банками, вырос за год почти на 50%.

Объем ресурсов, привлеченных кредитными организациями посредством выпуска долговых обязательств, за 2005 год вырос на 16,3% (в 2004 году — на 1,5%) — до 749,2 млрд руб. На долю выпущенных по состоянию на 01.01.2006 г. долговых обязательств приходилось 7,7% пассивов банковского сектора (на 01.01.2005 г. — 9%).

В общем объеме выпущенных банками долговых обязательств основной удельный вес по-прежнему приходится на векселя (82% на 01.01.2006 г. против 78,6% на 01.01.2005 г.), объем которых за данный период вырос на 21,4%

(до 614,5 млрд руб.). Вместе с тем в 2005 году отмечено снижение их доли в пассивах банковского сектора — до 6,3% на 01.01.2006 г. (против 7,1% на 01.01.2005 г.).

Наиболее высокий рост объема выпущенных векселей отмечен у средних и малых банков Московского региона (на 35,8%). За счет выпущенных векселей было сформировано 9,4% пассивов данных банков, но их доля в объеме выпущенных банковским сектором векселей была меньше — 7,7%.

Росли объемы выпущенных банками облигаций (в 2,2 раза) и сберегательных сертификатов (в 1,8 раза), но их доля в пассивах сектора по-прежнему была невелика и составляла в совокупности 0,8% (на 01.01.2005 г. — 0,5%). Выпуск облигаций на внутреннем рынке сдерживается, в частности, высокими затратами на организацию их выпуска и размещения. Кроме того, растет конкуренция со стороны международных финансовых рынков, на которых банки имеют возможности привлекать ресурсы по более низким процентным ставкам, чем на внутреннем рынке.

В 2005 году обязательства по межбанковским кредитам, депозитам и прочим средствам увеличились более чем на 47% (в 2004 году — свыше 40%) и составили 1086,4 млрд руб.; выросла с 10,3 до 11,1% и доля данного источника в пассивах банковского сектора.

Российские банки продолжали активно привлекать ресурсы на международном межбанковском рынке. Объем обязательств по кредитам перед банками-нерезидентами увеличился более чем на 52% (в 2004 году — на 36,6%). В результате за год удельный вес кредитов, привлеченных от банков-нерезидентов, в общем объеме межбанковских кредитов вырос с 69,8 до 72,2%. На долю данного источника средств на 01.01.2006 г. приходилось 8% пассивов банковского сектора (7,2% — на 01.01.2005 г.). Более 2/3 объема кредитов на международном межбанковском рынке привлечено на срок 1 год и более: около 69% на 01.01.2006 г. (57,5% — на 01.01.2005 г.).

Наиболее активно привлекали кредиты у банков-нерезидентов банки, контролируемые государством (объем вырос в 2 раза), и диверсифицированные банки (рост почти на 46%); на долю данных банков пришлось более 65% объемов кредитов, привлеченных на международном межбанковском рынке.

Остатки на счетах средств, привлеченных на внутреннем межбанковском рынке, за год увеличились почти на 36%, а их доля в пассивах сектора осталась практически неизменной (чуть более 3%).

Размещение средств (активы)

Наиболее высокие темпы роста активов, значительно превышающие средние по банковскому сектору, были отмечены у диверсифицированных банков (53,6%) и банков, контролируемых иностранным капиталом (более 46%). Банки, контролируемые государством, увеличили активы почти на 37%.

Немногим ниже средних темпов по сектору росли активы региональных средних и малых банков (рост составил 33,5%).

Основным фактором роста активов банковского сектора в 2005 году оставалось развитие кредитных операций.

Кредиты, предоставленные банками российским нефинансовым организациям, за 2005 год увеличились на 30,5% (в 2004 году — на 39%) и составили 4110,6 млрд руб. на 01.01.2006 г. при снижении их доли в совокупных активах действовавших кредитных организаций за год с 44,1 до 42,2%. В рассматриваемом году объемы кредитования нефинансовых организаций расширили почти 69% действовавших банков. При этом рост кредитов в валюте (почти на 39%) опережал рост кредитов в рублях (27,4%). Вместе с тем почти 71% общего объема данных кредитов был выдан в рублях.

В структуре кредитов российским нефинансовым организациям 43,5% (на начало 2005 года — 39,5%) составили кредиты на срок свыше 1 года, темпы роста которых (около 44%) существенно опережали рост общего объема кредитов, что свидетельствовало о спросе отраслей экономики на инвестиции.

Основная роль в кредитовании нефинансового сектора экономики принадлежала банкам, контролируемым государством, и диверсифицированным банкам, на долю которых пришлось соответственно 46,7 и 22,4% общего объема кредитов отечественным нефинансовым организациям. Доля таких кредитов, выданных банками, контролируемыми государством, и диверсифицированными банками, в активах данных групп банков составила 48,4 и 37,6% соответственно. Наиболее высокими темпами росли кредитные вложения в российские нефинансовые организации банков, контролируемых иностранным капиталом (более чем на 55%), контролируемых государством (почти на 34%), региональных малых и средних банков (практически на 39%).

Замедление темпов роста кредитования нефинансовых организаций в 2005 году было обусловлено развитием банками таких сфер вложения, как потребительское кредитование и корпоративные ценные бумаги в условиях усиливающейся конкуренции со стороны международных кредиторов российских организаций. После получения Россией инвестиционного рейтинга от ведущих мировых агентств в 2005 году размещение еврооблигаций получило новый импульс и стало значимым источником финансирования долгосрочных заемных средств крупного российского бизнеса. В первую очередь это относится к промышленным корпорациям, имеющим хороший кредитный рейтинг на мировом финансовом рынке.

Объем кредитов и прочих средств, предоставленных в 2005 году юридическим лицам-нерезидентам, увеличился примерно на 38% и составил 164,1 млрд руб., из которых около 89% были выданы в валюте. Однако доля кредитов указанным лицам в активах банковского сектора была незначительной — 1,7% на 01.01.2006 г.

Сохранялись высокие темпы роста объемов кредитования физических лиц. Объем кредитов, полученных гражданами РФ (включая индивидуальных предпринимателей) увеличился с 616,5 млрд руб. на 01.01.2005 г. до 1174,9 млрд руб. на 01.01.2006 г., или в 1,9 раза. Банки кредитовали физических лиц в основном в рублях (более 85% объема кредитов). Доля кредитов населению в совокупных активах банковского сектора увеличилась с 8,6% на 01.01.2005 г. до 12,1% на 01.01.2006 г., а в общем объеме выданных банками кредитов — с 13,8 до 18,4% соответственно.

Наибольший объем кредитов физическим лицам-резидентам выдали банки, контролируемые государством (почти 49% общего объема кредитов, выданных банковским сектором), диверсифицированные банки (24,5%), внутригрупповые банки (более 9%) и банки, контролируемые иностранным капиталом (более 8%). При этом в анализируемом году операции кредитования физических лиц наиболее активно развивали диверсифицированные банки (объем кредитов вырос в 2,8 раза), банки, контролируемые иностранным капиталом (рост почти в 2 раза), и банки, контролируемые государством (рост в 1,8 раза). Конкурентные преимущества крупных банков на рынке ритейловых услуг обусловлены наличием разветвленной филиальной сети, диверсифицированной ресурсной базы, квалифицированного менеджмента, новых банковских технологий, в том числе в сфере контроля рисков.

Суммарный объем кредитов, выданных нефинансовым организациям и физическим лицам, за год вырос более чем на 40% и на начало 2006 года составил 5 454 млрд руб. при росте их доли в активах банковского сектора с 54,5 до почти 56%, а соотношения с ВВП — с 22,9 до 25,3%.

В 2005 году банки и иные кредитные организации активно работали на рынке ценных бумаг. Объем вложений банков в ценные бумаги за год увеличился на 41,6% (в 2004 году — на 8,4%) и на 01.01.2006 г. составил 1539,4 млрд руб. при некотором увеличении (с 15,2 до 15,8%) их доли в активах сектора.

В портфелях ценных бумаг кредитных организаций за год сократился удельный вес вложений в долговые обязательства — с 69,2 до 67,3%, учтенных векселей — с 17,8 до 13,6% при росте доли вложений в акции с 13 до 19%.

Финансовый результат деятельности банковского сектора

По итогам 2005 года рост прибыли банковского сектора был самым высоким за последние три года — 47,3% (за 2004 год — 38,6%).

Высокие темпы роста прибыли характерны для всех групп банков, но у внутригрупповых и диверсифицированных банков они превышали среднее по сектору значение в 2,1 и 1,6 раза соответственно.

Прибыль действовавших кредитных организаций за 2005 год составила 262,1 млрд руб., а с учетом финансового результата предшествующих лет — 304,5 млрд руб. (по сравнению с 177,9 и 199,4 млрд руб. соответственно за 2004 год).

Удельный вес прибыльных кредитных организаций среди действовавших кредитных организаций повысился с 98,2 до 98,9%. Количество убыточных кредитных организаций снизилось за год с 22 до 14 единиц (или с 1,7 до 1,1% от общего их числа). В то же время сумма убытков действовавших кредитных организаций в 2005 году возросла до 7,9 млрд руб. (в 2004 году — 0,6 млрд руб.). Впрочем, около 95% этих убытков пришлось на один крупный банк.

Наибольший вклад в формирование финансового результата внесли банки, контролируемые государством, — 39,4% (их доля в активах сектора составляла почти 41%), диверсифицированные банки — чуть более 27% (доля в активах — около 25%) и внутригрупповые банки — 18,5% (доля в активах — немногим более 16%).

Рентабельность активов российских кредитных организаций выросла с 2,9% в 2004 до 3,2% в 2005 году, а рентабельность капитала — с 20,3 до 24,2%, что свидетельствует о росте инвестиционной привлекательности банковского сектора. За рассматриваемый год показатели рентабельности активов увеличились у 562 банков (почти 45% от их общего числа), а показатели рентабельности капитала — у 671 банка (53,6%).

Существенно улучшили показатели рентабельности внутригрупповые и диверсифицированные банки. Рентабельность активов у этих групп КО в 2005 году достигла наиболее высокого уровня по банковскому сектору — 3,6 и 3,7% соответственно (в 2004 году — 2,3 и 3%). Рентабельность капитала за 2005 году повысилась у внутригрупповых банков с 13,1 до 22,2%, у диверсифицированных банков — с 22,3 до 30,8%.

По сравнению с 2004 годом рентабельность активов банков, контролируемых иностранным капиталом, снизилась с 3,7 до 2,9%, рентабельность капитала — с 28,7 до 20,8%. Это было обусловлено тем, что рост финансового результата данной группы (всего на 10% за 2005 год) был в 4,7 раза ниже среднего по банковскому сектору. В определенной степени это было связано с существенным ростом затрат этих банков на развитие инфраструктуры ритейловых и других видов услуг.

В Отчете подчеркивалось, что кредитный и другие риски российских банков оставались умеренными.

Качество управления банками

Как отмечалось в Отчете, в 2005 году у значительной части банков «наблюдалась заинтересованность в совершенствовании подходов к управлению рисками». С положительной стороны качество управления в банках характеризовало отсутствие в анализируемом году серьезных негативных тенденций в динамике финансовых показателей деятельности кредитных организаций.

Среди положительных изменений в части организации внутреннего контроля было отмечено продолжавшееся повышение уровня квалифи-

кации сотрудников служб внутреннего контроля и совершенствование применяемых банками подходов к обеспечению независимости служб внутреннего контроля от исполнительных органов и проверяемых подразделений.

В то же время, как отмечалось в документе, оставался нерешенным ряд проблем, которые в значительной мере связаны с **недостатками в области корпоративного управления**. Имелись в виду следующие моменты.

1. Продолжали оставаться недостаточно прозрачными отношения с аффилированными лицами, что обусловлено, с одной стороны, отсутствием в законодательстве требований о раскрытии такими лицами информации кредитным организациям о себе и своей деятельности, деловой репутации и финансовом состоянии, а с другой стороны — формальным отношением отдельных кредитных организаций к выявлению таких лиц и раскрытию соответствующей информации.

2. Во многих кредитных организациях сохранялось нечеткое или неэффективное распределение функций между органами управления. Негативными последствиями этого, как правило, являются необоснованное вмешательство в деятельность организации аффилированных лиц, излишняя вовлеченность совета директоров (наблюдательного совета) в оперативное управление банком, при котором, с одной стороны, вопросы стратегии и объективной оценки деятельности организации отодвигаются на второй план, а с другой — исполнительные органы лишаются необходимых полномочий для выполнения своих функций и не несут ответственности за результаты своих действий.

3. Весьма распространенными оставались недостатки в структуре формируемых банками советов директоров (наблюдательных советов), которые касаются как численного состава данного органа управления, так и наличия у членов совета директоров профессиональной квалификации, необходимой для вынесения объективных суждений независимо от взглядов исполнительных органов и собственников банка.

4. Несмотря на совместные усилия Банка России и Федеральной антимонопольной службы России, направленные на совершенствование подходов к раскрытию кредитными организациями информации о реальной стоимости предоставляемых клиентам услуг, в первую очередь при потребительском кредитовании, адекватность раскрываемой информации оставляла желать лучшего.

Раскрытые выше тенденции развития банковского дела и управления им в стране, по имеющейся информации, в основном были характерны для него и в 2006 году. Отражением этого в определенной мере стали и материалы, вошедшие в принятую в апреле указанного года программу Ассоциации российских банков «Национальная банковская система России 2010-2020», получившую неофициальное название программы банкизации страны.

В этой программе, в частности, содержатся некоторые интересные данные, часть которых есть смысл привести здесь (диаграммы 1.4-1.9), а также качественные оценки следующего типа, с которыми необходимо согласиться:

Нельзя быть в числе ведущих стран мира, не имея развитого финансового рынка и главного его элемента — развитой банковской системы. Нельзя быть в числе ведущих стран мира, когда более 70% граждан не имеют банковских счетов и их представления о банках ограничены лишь коммунальными платежами и операциями по вкладам.

А также:

Большая часть населения России не включена в систему банковского обслуживания. По оценкам экспертов, в России банковские счета имеют только 25% россиян, в то время как банковскими счетами пользуется все взрослое население западноевропейских стран. В России меньше 10% населения пользуется пластиковыми картами (в развитых странах на каждого жителя приходится 1-2 карты).

Особенно остро стоит вопрос о насыщении банковскими услугами регионов России. Такие направления, как потребительское и ипотечное кредитование, банковские карты, получили развитие только в крупных городах. Для жителей непромышленных и отдаленных регионов России банковские услуги по-прежнему малодоступны.

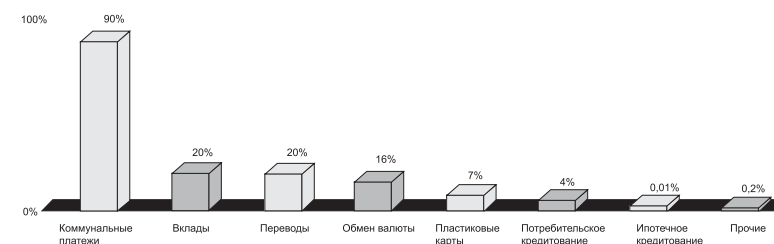


Диаграмма 1.4. Доля населения в России, пользующегося различными видами банковских услуг

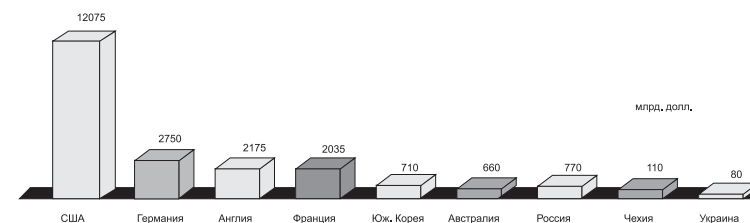


Диаграмма 1.5. ВВП некоторых стран на начало 2006 года

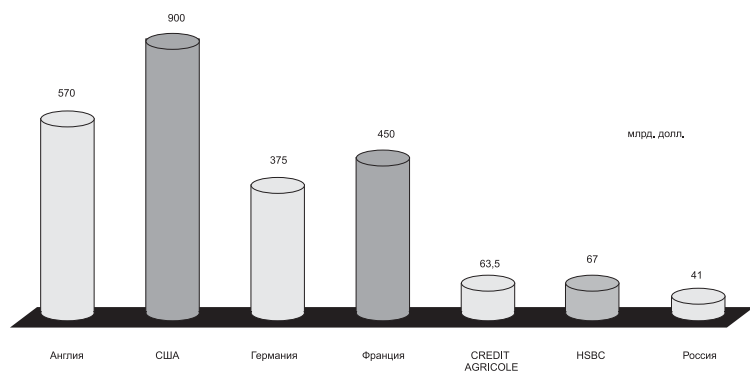


Диаграмма 1.6. Капиталы банков России и ряда других стран

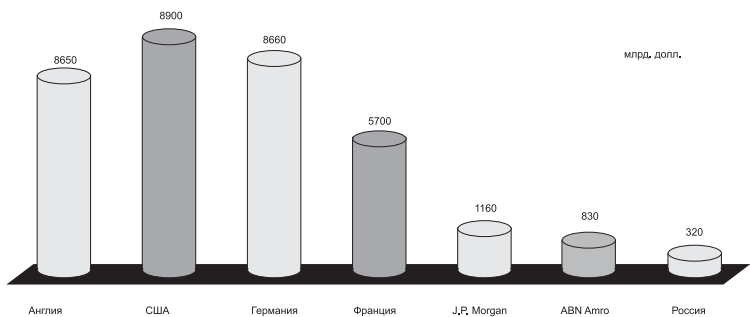


Диаграмма 1.7. Активы банков России и ряда других стран

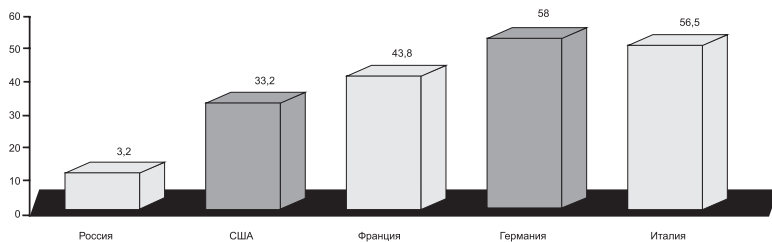


Диаграмма 1.8. Количество банков и их филиалов в некоторых странах в расчете на 100 тыс. чел.

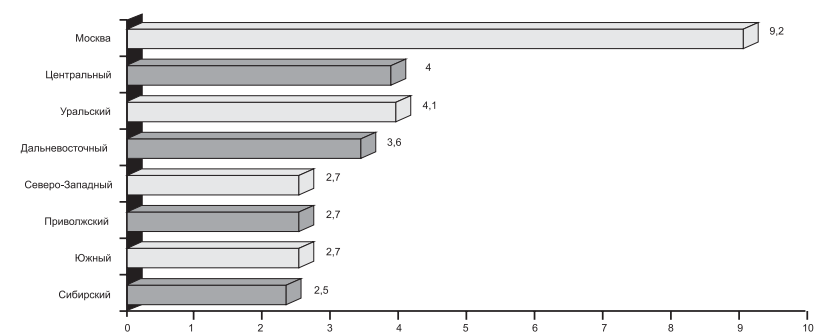


Диаграмма 1.9. Количество кредитных организаций и их филиалов в регионах России на 100 тыс. чел.

Таким образом, за годы своего трудного развития российская банковская система (банковский сектор) добилась **неоспоримых успехов**, причем подчас не благодаря, а вопреки имевшимся обстоятельствам, став важной составной частью национальной экономики, но одновременно накопила **груз сложных проблем**. Корни этих последних, как представляется, находятся главным образом в следующих четырех сферах:

- в проводимой властями экономической и финансовой политике в целом и в отношении банковского сектора в частности. Как уже было отчасти показано ранее, особые претензии банки вправе предъявлять к реализуемой в стране денежно-кредитной политике Правительства и Банка России³⁵;
- в неблагоприятном состоянии очень большой части предприятий и организаций реального сектора экономики (почти 40% которых являются убыточными и фактически не могут быть для банков контрагентами) и бедности значительной части населения. Между тем не подлежит сомнению, что динамика ресурсной базы банков в значительной степени определяется финансовым состоянием предприятий и организаций, ростом реальных денежных доходов населения;
- в определенной отчужденности части предприятий и организаций реального сектора, особенно крупных, от проблем отечественных банков (имеется в виду предпочтение, которое они нередко отдают иностранным банкам как в смысле получения кредитов, так и для размещения своих свободных денег);

³⁵Не случайно научная литература переполнена публикациями, авторы которых в основном достаточно аргументированно показывают не только отдельные недостатки, но и общую несостоятельность такой политики, которая проявляется не просто в том, что рубли, которые ЦБ РФ вводит в российскую экономику, на самом деле являются «представителями» иностранной валюты (главным образом доллара США), а прежде всего в том, что эта политика не предполагает развития реального сектора экономики России на современной инновационной технико-технологической базе, не позволяет решать острые социально-экономические проблемы населения, не допускает рефинансирования банков.

- в особенностях организации производства и управления в самих отечественных кредитных организациях.

В итоге проведенного анализа можно назвать целую **совокупность причин, сдерживающих дальнейшее прогрессивное развитие банковского сектора страны**, достижение им качественно нового содержания в плане как большей эффективности для остальной отечественной экономики, так и конкурентоспособности. Среди таких причин в дополнение к ранее названным можно указать следующие (отдельные из них уже отмечались в трудах других специалистов).

1) Сохранение в экономике страны таких неблагоприятных обстоятельств, как высокий уровень монополизации, гипертрюфированное развитие сырьевых отраслей, дефицит среднего и малого бизнеса, неравномерное развитие регионов, недостатки в системе налогообложения и др. В совокупности данные обстоятельства формируют неблагоприятную для диверсификации рисков структуру экономики, негативный в ряде аспектов предпринимательский климат, что отражается и на банковском секторе.

2) Слабое развитие отечественного финансового рынка в целом, элементом которого является рынок банковских услуг.

К этому следует добавить также общую слабость российского рынка ценных бумаг и его значительную оторванность от реальной экономики, малую ликвидность, олигополистический и во многом спекулятивный характер его деятельности³⁶, который в принципе должен быть действенным инструментом и регулятором потоков денежного капитала, их перераспределения между видами производств и отдельными хозяйствующими единицами, инструментом, которым при ином его состоянии более активно и результативно могли бы пользоваться и банки.

В свое время отмечалось, например, что среди 500 представленных на российском фондовом рынке эмитентов насчитывается лишь 13 банков. В 2000 году эти 13 банков зарегистрировали выпуск акций на общую сумму в 5,5 млрд руб., между тем ни одна из этих ценных бумаг не появилась на открытом фондовом рынке, поскольку они были распространены среди акционеров и стратегических инвесторов³⁷.

3) Не всегда адекватное отношение властей к проблемам экономики в целом и банковского сектора в частности.

4) Политика управления государством и крупнейшими российскими корпорациями (и государственными, и частными) своими денежными потоками (концентрация ими своих денежных ресурсов не в российских банках, а за рубежом), ведущая к обескровливанию отечественного банковского сектора.

³⁶Финансовый kaleйдоскоп // Национальный банковский журнал. 2005. № 3,

³⁷Козлов Н. Б. Банки и инвестиционные фонды на российском фондовом рынке // ЭКО. 2003. № 1.

В первую очередь именно по этой причине наши банки крайне ограничены в источниках наращивания своих капиталов и стеснены в возможностях выдавать большие и долгосрочные кредиты более широкому кругу клиентов под доступные для них проценты.

В этой связи давно уже исключительное значение приобрела **задача разработки и претворения в жизнь новой национальной денежной стратегии (политики) и механизмов регулирования потоков денежных капиталов**, отвечающих современным реалиям и способных адекватно решать стоящие перед страной многочисленные научно-технические, экономические и социальные проблемы. Представляется, что частью решения указанной задачи должно стать нахождение всесторонне выверенных ответов и на такие вопросы, как:

- необходимые требования к банкам как к особому финансовому институту, к механизмам их функционирования и взаимодействия с внешней средой — с отраслями реальной экономики (с учетом необходимости преодоления ассиметричного финансового взаимодействия банков с субъектами реальной экономики), а также с международной финансовой системой;
- пути превращения российских банков в более мощный, чем сейчас, финансовый фактор экономического и социального роста страны.

5) Низкий уровень конкуренции или ее отсутствие на многих сегментах рынка банковских услуг, особенно в регионах.

6) Неблагоприятная для банков политика руководства отдельных регионов.

7) Несовершенство (усложненность) нормативной базы ведения банками активных операций, прежде всего кредитования, зависящее от Центрального банка.

8) Административно и финансово накладное бремя, возложенное на банки (а опосредованно — на их клиентов) в виде необходимости выполнения некоторых не свойственных им функций, таких как валютный контроль, контроль за кассовой дисциплиной клиентов, противодействие легализации («отмыванию») доходов, полученных преступным путем, выполнение в отношении клиентов обязанностей налогового агента.

9) Перегруженность банков работой, связанной с составлением и представлением в различные органы огромного объема всевозможной отчетности.

10) Недостаточно качественные механизмы управления, слабое бизнес-планирование, просто неудовлетворительный уровень руководства отдельных банков, ориентация некоторых из них на оказание сомнительных услуг и недобросовестную коммерческую практику, фиктивный характер части капитала отдельных банков³⁸.

11) Недостаточный профессионализм части менеджмента банков³⁹.

³⁸Г. И. Проблемы и перспективы развития российского банковского сектора // Деньги и кредит. 2004. № 5.

³⁹Лаврушин О. И. Повышение роли банков в обеспечении экономической безопасности.

12) Незнание или поверхностное знание сотрудниками большинства банков специфики деятельности своих клиентов — производственных предприятий, что мешает им общаться с последними «на одном языке», адекватно понимать их проблемы и находить способы их решения, устраивающие обе стороны, грамотно провести проверку на месте, определить истинную кредитоспособность предприятия — потенциального заемщика (особенно актуально это в случае, когда испрашиваются деньги на реализацию инвестиционного проекта). С другой стороны, и клиенты банков знают о банковском деле непросто мало или приблизительно⁴⁰.

13) Слабая отработанность во многих банках даже основных банковских финансовых технологий, не говоря уже о технологиях управленческих.

14) Отсутствие во многих банка полноценного, качественно исполненного комплекта внутренней управленческой и регламентирующей документации.

Список не исчерпывающий. Не последнюю роль играют и такие, неоднократно отмечавшиеся многими специалистами, причины, как отсутствие культуры ведения бизнеса у большинства субъектов экономики (банкиры хорошо знают, что потенциальные заемщики зачастую не могут подготовить нормальный бизнес-план, сделать технико-экономическое обоснование своего проекта и т. д.), высокие риски кредитования предприятий и организаций всех форм собственности и любых размеров (обусловленные, кроме уже названных факторов, дефектами управления и низкой транспарентностью заемщиков), недостаточный уровень защиты прав и интересов кредиторов.

Целесообразно также посмотреть, как трактуется вопрос о факторах торможения банковского дела в стране в официальных документах — в «Стратегии развития банковского сектора РФ на период до 2008 г.», подготовленной Правительством и Центральным банком РФ (была подписана в апреле 2005 года) и в «Стратегии повышения конкурентоспособности национальной банковской системы РФ» (была утверждена XVI съездом АРБ также в апреле 2005 года).

В Стратегии Правительства и Центрального банка коротко отмечалось, что наряду с успехами остался нерешенным ряд задач, а именно:

- банковский сектор в России остается относительно небольшим и пока не играет существенной роли в экономическом развитии;
- высоки вмененные издержки ведения банковского бизнеса;
- уровень защиты прав кредиторов, чьи требования обеспечены залогом, не соответствует международным нормам;
- не в полной мере реализованы задачи совершенствования правовой базы развития конкуренции на рынке банковских услуг, повышения прозрачности процедур банкротства и ликвидации кредитных организаций.

⁴⁰Горбунов Г. Б. Указ. диссертация. С. 73.

На самом деле, как было показано выше, это далеко не все задачи, которые заслуживали хотя бы упоминания в таком принципиально важном документе. Кроме того, включенные в данный список задачи сформулированы так общо, что из них трудно понять степень остроты проблем, стоящих перед национальной банковской системой.

В первой Стратегии АРБ к основным проблемам, сдерживающим развитие российской банковской системы, были отнесены:

- ограниченность источников пополнения долгосрочной ресурсной базы и повышения уровня капитализации банков;
- слабое развитие системы рефинансирования;
- высокие риски кредитования;
- слабая юридическая защита законных прав и интересов кредиторов;
- чрезмерный надзор и высокий уровень зарегулированности банковской деятельности;
- значительные затраты и низкая рентабельность банковской деятельности;
- высокая цена банковских услуг для населения и предприятий.
- плохое финансовое положение заемщиков, отсутствие четких программ развития бизнеса как важнейшее препятствие развитию кредитования в России;
- отсутствие единой государственной программы развития и структурной перестройки российской экономики, ускоренного развития отраслей, работающих на насыщение внутреннего рынка и повышение эффективности экономики;
- низкая транспарентность российских заемщиков, несовершенство учета и отчетности предприятий, и некоторые другие.

И в завершение параграфа считаем необходимым остановиться еще на одном дискуссионном вопросе, в неявной форме присутствовавшем в изложенном выше материале. Среди специалистов нет разногласий относительно того, что, как записано в программе «Национальная банковская система России 2010-2020», «по всем индикаторам банковская система России в разы отстает от развитых стран» (см. диаграммы 1.10 — 1.12, взятые из того же документа).

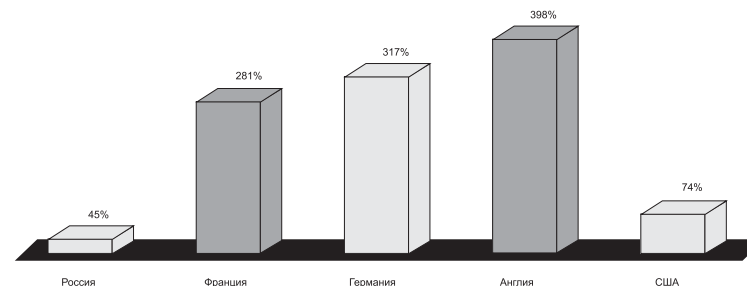


Диаграмма 1.10. Капиталы банков к ВВП

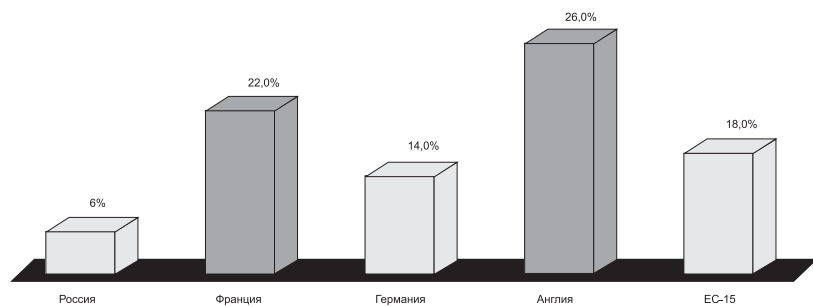


Диаграмма 1.11. Активы банков к ВВП

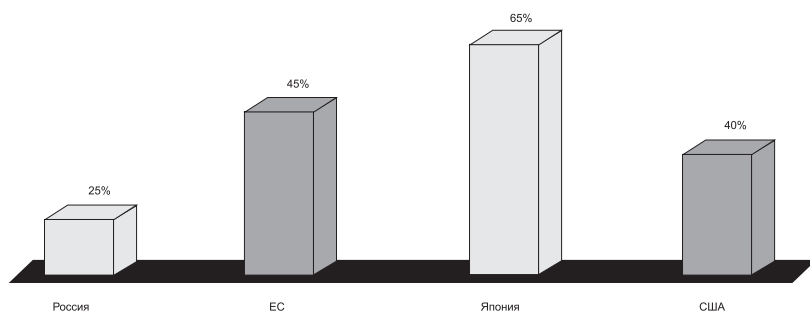


Диаграмма 1.12. Кредиты к ВВП

Однако можно ли этот факт трактовать в том смысле, что «банковский сектор в России пока не играет существенной роли в экономическом развитии» или «роль банковской системы России в обеспечении роста экономики остается крайне ограниченной», как пишут в названных выше официальных документах и как на самом деле считают очень многие? Или, иначе выражаясь, можно ли полагать, что банковский сектор России не соответствует реальной российской экономике (отстал от нее, слабее ее)? Как уже ясно из этих строк, на данный вопрос даются два ответа — утвердительный (распространенный вариант) и отрицательный. Последний звучит так:

...Фундаментальные характеристики банковского сектора (его мощь или слабость либо даже кризисное состояние) определяются в конечном счете состоянием экономики страны в целом (ее реального сектора). Этот вывод имеет методологическое и сугубо практическое значение.

Из него следует, что состояние банковского сектора в целом объективно отражает нынешний уровень рыночного развития экономики страны. <...> Другими словами, если банковский сектор слаб (по сравнению с банков-

скими системами многих других стран), то это означает не что иное, как признание относительной слабости экономики России⁴¹.

И далее здесь же автор уточняет:

Последнее утверждение нельзя понимать упрощенно, так как между состоянием реального сектора экономики и состоянием банковского сектора нет абсолютного механического тождества. Российская экономика не такая уж слабая. Если считать не на основе валютных курсов, а с использованием... паритета покупательной способности, то окажется, что экономика России уверенно входит в десятку крупнейших экономик мира. Чего... нельзя сказать о нашей банковской системе. Другими словами, отечественная реальная экономика скорее «сильна», тогда как банковская система — очевидно «слаба» относительно возможного.

Как видим, обе стороны единодушны в том, что при определенном изменении имеющихся в стране обстоятельств банки могли и должны были бы и сами быть мощнее, и играть большую роль в обеспечении экономического роста. Но в одном случае эту желаемую в перспективе более значимую роль банков почему-то преподносят как доказательство их «несущественной» роли сегодня, тогда как во втором случае мы имеем объяснение того, что роль сегодняшнего российского банковского сектора в развитии российской экономики весьма существенна и адекватна этой экономике уже сейчас, хотя эта роль гораздо скромнее той, которую играют банковские системы ряда других стран, в которых и реальная экономика развита значительно лучше, нежели в России. Эта вторая позиция определенно предпочтительнее.

Кстати, в ее пользу говорят и результаты исследований Центрального банка и его территориальных учреждений⁴², показывающие вполне удовлетворительную, а по ряду направлений деятельность банков весьма высокую степень удовлетворения спроса предприятий и организаций на банковские услуги.

Возвращаясь к выделенным выше и другим проблемам дальнейшего развития отечественного банковского сектора, можно поставить следующие **вопросы, важные для последующего анализа:**

1. Какие действия объективно необходимы для возможно скорейшего и грамотного решения указанных проблем?
2. Можно ли названные и другие актуальные для отечественного банковского сектора проблемы свести к некоему «общему знаменателю» и соответственно способы их решения — к какому-либо ключевому подходу, реализация которого позволила бы решать все эти проблемы не каждую в отдельности, а в комплексе, как части единой целой проблемы?

Предлагаемые варианты ответов на данные вопросы составят содержание следующего параграфа и главы 2.

⁴¹Банковское дело: управление и технологии. С. 82.

⁴²Такие исследования ведутся на основании Положения ЦБ РФ № 186 от 19.03. 2002 г. «О проведении мониторинга предприятий Банком России».

1.3. ЗАДАЧИ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО ДЕЛА В СТРАНЕ: АНАЛИЗ НАМЕРЕНИЙ

Проблемы, рассмотренные в предыдущем параграфе, начали проявляться относительно давно и, соответственно, обсуждаются уже не первый год. Власти, банковское сообщество в лице своих крупных ассоциаций (АРБ и ассоциация региональных банков «Россия»), банкиры-практики и ученые регулярно предлагают многочисленные идеи и конкретные предложения, подчас весьма интересные, направленные на решение указанных проблем. Не имея возможности анализировать с той обстоятельностью, которой заслуживают все эти идеи и предложения, остановимся кратко на документах, претендующих на программный характер. Таковыми можно полагать:

- «Стратегию развития банковского сектора РФ на период до 2008 года», утвержденную Правительством и Центральным банком РФ 05.04.2005 г. (далее — Стратегия 1);
- «Стратегию повышения конкурентоспособности национальной банковской системы РФ», принятую АРБ 05.04.2005 г. (далее — Стратегия 2);
- Программу АРБ «Национальная банковская система России 2010-2020», принятую 05.04.2006 г. (далее — программа АРБ)⁴³.

Стратегия 1

В разделе I «Цели и условия развития банковского сектора» документа обращает на себя внимание подраздел «Содержание и стратегические цели развития» банковского сектора РФ. В нем можно выделить следующие моменты.

1) Приоритетом государственной социально-экономической политики названо обеспечение высоких и устойчивых темпов экономического роста, а в этом контексте повышение роли банковского сектора в экономике — одной из важнейших задач государства.

2) Правительство и Центральный банк РФ, отмечается здесь же, рассматривают процессы реформирования банковского сектора в качестве важного компонента развития и укрепления рыночных основ функционирования экономики страны.

При этом под реформированием банковского сектора понимается комплекс мер, последовательно осуществляемых органами государственной власти, Банком России, кредитными организациями, их участниками и иными заинтересованными лицами с целью формирования развитого и эффективного банковского сектора, ориентированного на реальную экономику и на удовлетворение потребностей клиентов в качественных банковских услугах.

3) Основной целью развития банковского сектора на среднесрочную перспективу признано повышение устойчивости и эффективности функ-

⁴³Определенные программные положения могут содержаться также в «Основных направлениях единой государственной денежно-кредитной политики», ежегодно подготавливаемых Банком России.

ционирования банковского сектора. При этом реформирование банковского сектора рассматривается как то, что должно способствовать, в частности, преодолению сырьевой направленности российской экономики за счет ее ускоренной диверсификации и реализации конкурентных преимуществ.

4) Основными задачами развития банковского сектора были названы:

- усиление защиты интересов вкладчиков и других кредиторов банков;
- повышение эффективности аккумулирования банковским сектором денег населения и организаций и их трансформации в кредиты и инвестиции;
- повышение конкурентоспособности кредитных организаций;
- предотвращение использования кредитных организаций для недобросовестной коммерческой деятельности и в противоправных целях;
- развитие конкурентной среды и обеспечение транспарентности в деятельности кредитных организаций;
- укрепление доверия к российскому банковскому сектору со стороны инвесторов, кредиторов и вкладчиков.

В отношении представленных четырех пунктов возможны следующие комментарии.

1) Высокие и устойчивые темпы экономического роста сами по себе могут ничего и не говорить о направленности результатов такого роста на решение не только социальных, но даже собственно экономических проблем.

2) Можно и нужно согласиться с тем, что в процессах реформирования банковского сектора должны участвовать многие органы и субъекты экономической жизни. Но сведение сути реформирования к формированию развитого и эффективного банковского сектора, ориентированного на реальную экономику и на удовлетворение потребностей клиентов в качественных банковских услугах, как представляется, мало способствует адекватному пониманию стоящих перед данным сектором проблем. В 2005 году, когда принимался рассматриваемый документ, никто не мог бы сказать, что отечественные банки не ориентированы на реальную экономику, не стараются удовлетворить потребности клиентов.

3) Трудно понять, как улучшение работы банковского сектора могло бы изменить сырьевую направленность российской экономики, диверсифицировать ее.

4) Что касается «основных задач» развития сектора, перечисленных в документе, то им определено не хватает нелозунговой конкретности.

Непонятно и то, что непосредственно после этого момента идет такой подраздел *Стратегии 1*, как «Практические задачи, условия их решения и меры по их реализации». Получается, что «основные задачи» не относятся к классу практических?

Известной декларативностью отличаются также пункты, посвященные «основным направлениям деятельности Правительства РФ и Банка России» (совершенствование правового обеспечения банковской деятельности; повышение эффективности банковского регулирования и банковского надзора;

развитие конкурентной среды и обеспечение транспарентности в деятельности кредитных организаций и др.) и «ожидаемым результатам развития банковского сектора» («существенное повышение» роли сектора в экономике РФ, рост финансовой устойчивости и транспарентности банков и т. п.).

Далее следует выделить раздел III *Стратегии* — «Политика государства в отношении банковского сектора».

Базовым условием успешного развития банковского сектора в данной части документа названо проведение государством взвешенной, последовательной политики в этой сфере, а в качестве целей этой политики определены:

- обеспечение системной стабильности и создание необходимых условий для развития рынка банковских услуг на базе здоровой конкуренции. Банковская деятельность должна базироваться на коммерческих интересах и соблюдении пруденциальных принципов ведения бизнеса;
- стимулирование банковского обслуживания малого и среднего бизнеса, населения, развитие новых сегментов рынка банковских услуг, ориентированных на предоставление широкого спектра банковских продуктов конечному потребителю, прежде всего розничного потребительского кредитования и ипотеки.

Отмечается, что государство обеспечивает условия для развития банковского сектора по четырем основным направлениям:

- совершенствование законодательства;
- развитие инфраструктуры банковского бизнеса;
- совершенствование банковского регулирования и надзора;
- совершенствование сферы государственных финансов (налогообложения, государственных расходов, инвестиций).

Нет необходимости аргументировать, что и в этом случае перед нами всего лишь замечательные политические декларации, от которых до нужных практических решений и действий может лежать сколь угодно большая дистанция.

В принципе то же самое может быть отнесено и к подразделу «Принципы и сфера участия государства в реформировании банковского сектора».

Правда, здесь можно найти и некоторые интересные положения, однако часть из них явно не концептуального «калибра» (например, об отмене пошлины за открытие банком филиала или о необходимости разработать нормативные акты о порядке согласования систем сигнализации и охраны банковских помещений и т. п.).

В подразделе «Участие иностранного капитала» читаем: «Приток иностранного капитала рассматривается в качестве важного фактора развития банковского сектора страны. Иностраный капитал привносит на российский рынок банковских услуг современные технологии, новые финансовые продукты, способствует повышению культуры корпоративного управления в кредитных организациях, развитию конкуренции между кредитными организациями и совершенствованию банковского дела».

Другими словами, излагается позиция, которую банковское сообщество в целом и в такой односторонней интерпретации проблемы не разделяло (поскольку иностранный капитал привносит в российских банковский сектор не только отмеченные «блага», но и весьма большие риски).

И далее прописано, что, по мнению составителей *Стратегии* 1, предстоит «улучшить», «повысить», «создать условия» для привлечения иностранных инвестиций в экономику России, в частности в ее банковский сектор. Возникает вопрос: зачем привлекать в тот же банковский сектор иностранный капитал, если в него можно (и нужно) вовлекать пока еще не очень «вовлеченный» капитал отечественный?

Во многом декларативным и не очень глубоким представляется также содержание раздела V «Функциональное развитие банковской деятельности», включая подраздел «Взаимодействие банков с нефинансовым сектором экономики». Между тем эта последняя проблема нуждается в особом внимании.

В разделе VI «Развитие корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля в кредитных организациях» можно отметить две основные абсолютно бесспорные мысли. Они состоят в том, что:

- внутренний контроль в целом и системы управления своими рисками — это то, чем банки должны заниматься непременно; добавляется также, что «особое значение приобретает» управление кредитным риском, риском неликвидности, рыночными рисками (валютным, процентным и фондовым) и целым рядом других рисков, то есть всеми банковскими рисками;
- совершенствование подходов банков к построению систем корпоративного управления — это важный элемент реформирования банковского дела в стране.

В этой последней связи актуальным признается «вопрос принятия банковскими ассоциациями стандартов корпоративного управления, обязательных для их применения членами ассоциаций». Дело, однако, в том, что нынешние банковские ассоциации, не обладающие статусом саморегулируемых организаций, не вправе принимать обязательные для банков решения.

В разделе VII «Регулирование банковской деятельности, банковский надзор» авторы документа столь же глубокомысленно обращают внимание на то, что: основным принципом совершенствования системы регулирования банковской деятельности и банковского надзора является внедрение международно признанных норм и международного опыта с учетом особенностей организации и функционирования российского рынка банковских услуг. Это предполагает существенное развитие Банком России держательных подходов при осуществлении надзора; необходимо полностью завершить процесс формирования нормативной базы, закрепляющей применение в российской надзорной практике международно-признанных норм, в том числе определенных в документе

Базельского комитета по банковскому надзору «Основополагающие принципы эффективного банковского надзора.

Раздел VIII «Развитие конкурентной среды, рыночной дисциплины и обеспечение прозрачности деятельности кредитных организаций» включает в себя следующие подразделы: «Формирование конкурентной среды и развитие конкуренции в банковском бизнесе»; «Обеспечение прозрачности деятельности кредитных организаций, реализация требований международных стандартов финансовой отчетности (МСФО)»; «Внешний аудит кредитных организаций».

Здесь в комментарии нуждается только пункт об МСФО. **Необходимость перехода всех банков на указанную отчетность далеко не очевидна**, тем более «впереди» всей остальной экономики.

Наконец, к документу имеется приложение, в котором названы некоторые мероприятия по реализации Стратегии 1. Однако эти мероприятия, во-первых, относятся только к 2005-2006 годам (тогда как сама Стратегия рассчитана на период до 2008 года), во-вторых, касаются только изменений, которые, по мнению авторов документа, следовало внести в отдельные элементы нормативно-правовой базы банковской деятельности.

Стратегия 2

Данный документ был создан по иному принципу, в котором определенно преобладал понятный в этом случае практический подход к делу, в том числе с показом возможного роста на период до 2008 года значений основных индикаторов развития банковской системы страны, а также по возможности конкретного представления развития банковского дела по отдельным его направлениям, в результате чего его авторам удалось во многом избежать декларативности, что видно и из его структуры (табл. 1.7).

Таблица 1.7

Структура «Стратегии повышения конкурентоспособности национальной банковской системы РФ»

1. Необходимость повышения конкурентоспособности банковской системы

2. Валютная либерализация: решения и последствия

3. Показатели роста банковской системы на 2005-2008 годы

3.1. Рост активов

3.2. Капитал банков

3.3. Кредитование экономики

3.4. Кредитование населения

3.5. Вклады населения

4. Пути развития банковской системы России

4.1. Приоритеты денежно-кредитной политики

4.2. Нарращивание долгосрочной ресурсной базы банков

4.3. Рост рентабельности и повышение капитализации банков

4.4. Поддержание банковской ликвидности.

Рефинансирование и межбанковский рынок

4.5. Совершенствование банковского надзора

5. Расширение кредитования экономики

5.1. Укрепление юридической защиты прав кредиторов

5.2. Повышение платежеспособности заемщиков

5.3. Кредитование малого бизнеса

5.4. Ипотечное кредитование

5.5. Потребительское кредитование

6. Повышение эффективности организации банковской системы

6.1. Усиление согласованной работы Банка России с банковским сообществом

6.2. Меры по повышению доверия к банковской системе

6.3. Размещение банковского капитала по территории России

6.4. Развитие национальной платежной системы

6.5. Развитие саморегулирования

7. Повышение качества работы кредитных организаций

7.1. Развитие корпоративного управления

7.2. Стандарты качества деятельности банков

7.3. Внутренний контроль и управление рисками

7.4. Повышение прозрачности деятельности кредитных организаций.
Переход на МСФО

Соответственно меньше внимания авторы Стратегии 2 уделили собственно концептуальным вопросам. Тем не менее в документе были поставлены и такие вопросы. Это может быть отнесено в той или иной степени к таким разделам или подразделам, как 1, 2, 4.1, 4.2, 5.2, 5.3, 6.1, 6.5, 7.1 и 7.2.

Содержание всех разделов и подразделов Стратегии 2 включает в себя богатый набор конкретных предложений по соответствующим направлениям сегодняшней и будущей деятельности банков. Однако в ней, как и в Стратегии 1, отсутствует собственно программа реальных действий (комплексный план, который бы включал все необходимые мероприятия, исполнителей, сроки, объемы необходимых ресурсов и т. д.). Поэтому в обоих документах мы имеем дело скорее с пожеланиями, в лучшем случае с выраженными в общей форме намерения в одном случае — властей, в другом — общественного объединения кредитных организаций (отсюда и название данного параграфа). Между тем давно пора перейти от чисто

концептуальных разработок, выливающих в те или иные стратегии, к вытекающим из них **общенациональным программам реформирования банковского сектора**. Необходимость в таком подходе должна быть осознана в полной мере.

Заметим кстати, что отечественные авторы в начале и середине 1990-х годов неоднократно обращались к составлению концепций развития банковского дела в стране. Соответствующий опыт можно было бы использовать и сегодня. Вот как выглядела, например, структура одной из разработанных в те годы концепций совершенствования банковской системы России⁴⁴:

1. Общие положения;
2. Основные ограничения (прогноз);
3. Основные принципы совершенствования имеющейся системы;
4. Совершенствование верхнего уровня системы;
5. Совершенствование подсистемы коммерческих банков;
6. Совершенствование банковской системы в целом.

Указанная выше необходимость все больше проникает в общественное сознание, в том числе в банковскую сферу. Подтверждением этого является появление в апреле 2006 года следующего документа.

Программа АРБ

Данный документ, как можно полагать, создавался в развитие Стратегии 2 и отличается от нее большей концентрацией практических предложений и большей конкретизацией расчетов количественных параметров возможного развития банковского дела в стране на 15 лет — вплоть до 2020 года (табл. 1.8).

Как объясняется в самом документе, его цель — предложить программу действий для обеспечения страны развитой банковской системой, способной обеспечить каждую отрасль и каждый регион, предприятие и гражданина необходимыми кредитными и финансовыми услугами, обеспечивая тем самым условия для самореализации и развития их потенциала. Создание мощной, развитой национальной банковской системы будет способствовать подъему экономики России до уровня ведущих стран мира.

В отличие от имеющихся документов, рассматривающих текущие или краткосрочные вопросы развития банковской системы, программа «Национальная банковская система 2010- 2020» очерчивает количественные и качественные параметры необходимого ее роста на среднесрочную и долгосрочную перспективу и дает программу действий, как добиться поставленных целей.

⁴⁴Молчанов А. В. Указ. соч. С. 77-87.

Таблица 1.8

Структура программы банкизации страны

Цель программы

Вступление

Раздел I. Необходимость ускоренного развития национальной банковской системы России

1. Роль национальной банковской системы в социально-экономическом развитии страны
2. Отставание уровня развития банковской системы России от современных требований

Раздел II. Основные направления развития банковской системы России на период до 2010-2020 годов (количественный и качественный анализ)

1. Экономический рост
2. Необходимые темпы роста банковской системы на перспективу
3. Форсированный сценарий
4. Государственная политика развития банковской системы
5. Рефинансирование банков
6. Капитализация банковской системы
7. Вклады населения

Раздел III. Повышение эффективности управления банковской системой (в краткосрочной и долгосрочной перспективе)

1. Расширение банковских услуг в регионах
2. Совершенствование банковского надзора
3. Улучшение качества управления в банках
4. Формы организации банковской системы России
5. Включение иностранного капитала в деятельность российских банков

Раздел IV. Расширение кредитования. Национальные проекты

1. Защита прав банков как кредиторов
2. Ипотечное кредитование
3. Образовательные кредиты
4. Кредитование агропромышленного комплекса
5. Кредитование малого и микробизнеса

Раздел V. План действий по реализации программы

Приложения

Представляя программу, президент АРБ Г. А. Тосунян обозначил в самом ее начале следующие основные идеи.

1. От развития национальной банковской системы зависит целостность страны, ее экономическая безопасность, политический статус на международной арене.

2. Банковская система — это не одна из отраслей экономики. Банковская система — это основа основ экономики, без которой невозможно развитие ни одной отрасли, без которой невозможно решение ни одной из социальных задач государства. Необходимо на уровне властных структур и в особенности экономических ведомств добиться понимания особой значимости кредитных институтов и финансовых инструментов для экономики, общества, государства, страны в целом.

Тезис о банковской системе как основе основ экономики, совершенно понятный в устах банкира, может вызывать определенное недопонимание и скепсис со стороны представителей других секторов экономики, которые тоже в своем роде являются «основами основ».

3. Множество ведущих стран мира успешно развиваются, не имея, к примеру, собственного автомобильного или электронного производства, не имея собственных источников энергии. Но нет в мире ни одной более или менее влиятельной страны без мощной национальной банковской системы. Национальная банковская система — это атрибут государственности, необходимый элемент экономической независимости, политического суверенитета.

4. Финансовая система сродни кровеносной системе: обеспечивает целостность страны и ее единство, объединяя общество на основе экономических интересов, на основе множества горизонтальных связей и отношений. Она должна также пронизывать все общество, охватывая каждую его клеточку, чтобы обеспечивать механизм прямой и обратной экономической связи.

5. Развитая кредитная система уравнивает людей, давая дополнительные возможности для самореализации, но в том случае, когда кредиты доступны для всех, а не только для богатых, которые могут жить и без них. Когда у большинства граждан есть экономические возможности для самореализации, для создания собственного дела — это главная гарантия стабильности общества.

А страна сейчас нуждается в долгосрочной политической и экономической стабильности, и обеспечить ее может сильный многочисленный средний класс, для которого основным питательным источником являются кредитные ресурсы, главным образом долгосрочные.

Для решения всех экономических и социальных вопросов общества и гражданина нужны реальные механизмы. А в их основе — финансовое обеспечение, которое предоставляется во всем цивилизованном мире за счет кредитования⁴⁵.

В содержании самой программы можно выделить следующие основные положения концептуального характера.

⁴⁵Тосунян Г. А. ...Плюс банкизация всей страны // Банковское дело в Москве. 2006. № 3; Он же. Совершенная банковская система - залог политического суверенитета России // Финансы. Экономика. Безопасность. 2006. № 6; О встрече Президента РФ В. В. Путина с представителями российского банковского сообщества // Вестник АРБ. 2006. № 12; Тосунян Г. А. Проблемы повышения роли российской банковской системы в обеспечении экономического роста // Общество и экономика. 2006. № 9.

Из подраздела I.1

1. Россия в современных условиях необходимо добиться главной стратегической цели — обеспечения постоянного роста экономической конкурентоспособности страны и на этой основе заметного повышения уровня жизни населения. Россия должна уйти от роли только международного поставщика сырья и обеспечить диверсификацию своей экономики на основе передовых технологий.

2. Обеспечить решение этих задач в условиях рыночной экономики невозможно без мощной, развитой, независимой национальной банковской системы. Мировой опыт показывает, **что развитие банковской системы приобретает стратегический характер**. Это вопрос сохранения России как экономически независимого государства и обеспечения ее экономического и политического суверенитета.

3. На современном этапе позиции нашей страны на международной арене и ее уровень экономического развития в значительной степени ограничены. Если не изменить ситуацию, то возникают серьезные риски в плане существенного снижения статуса России в мире и невозможности решения стоящих перед страной социально-экономических задач.

4. С учетом этого России нужна, в частности, **новая государственная политика развития банковской системы**. Национальная банковская система должна быть адекватной масштабам страны как по общему объему предоставляемых финансовых средств, так и по способности дойти до каждого региона, каждого участка производства, каждого человека.

Сегодня перед национальной банковской системой стоят следующие важнейшие задачи:

- углубление и повышение эффективности финансового посредничества в российской экономике, обеспечение доступности банковских услуг на всей территории России;
- финансовое обеспечение общего экономического роста и укрепление роли России в мировой экономической системе;
- обеспечение финансово-кредитной поддержки конкурентоспособных национальных производителей товаров и услуг, а также экономических субъектов, обладающих потенциалом роста;
- содействие структурной перестройке российской экономики в направлении отраслей и производств с более высокой долей добавленной стоимости;
- содействие полной экономической интеграции регионов России, обеспечение свободы передвижения основных факторов производства, включая капитал и рабочую силу, и повышение мобильности этих факторов;
- расширение кредитования граждан и стимулирование на этой основе развития предпринимательских способностей и ответственности за выполнение взятых на себя обязательств.

Здесь, думается, нуждается в уточнении по крайней мере одна **принципиальная позиция**. По нашему мнению, подтверждаемому практикой, нельзя рассчитывать на то, что банки полностью возьмут на себя финансово-кредитную поддержку общего экономического роста и соответствующих намерений и усилий всех субъектов экономики. Чтобы такое могло случиться, все деньги должны быть у банков и больше ни у кого. На самом деле, как известно, они «водятся» и у государства, и у предприятий и организаций реального сектора, и у населения.

Из подраздела II.4

1. Для реализации потенциала банковской системы и включения в действие имеющихся факторов ее роста необходима долгосрочная, целенаправленная государственная политика, которая бы предусматривала своего рода «режим наибольшего благоприятствования» для отечественной банковской системы.

По нашему мнению, режим наибольшего благоприятствования должен предоставляться всем секторам экономики, в том числе банковскому.

2. Главными задачами такой политики, как считают авторы рассматриваемой программы, должны быть, в частности, следующие.

а) Последовательное решение проблемы низкой монетизации экономики (имеется в виду ненормальная ситуация, когда на один работающий в российской экономике рубль приходится более трех рублей, резервируемых преимущественно в иностранных активах). В случае вовлечения в банковский оборот части стерилизуемых и выводимых за пределы страны денег (включая бюджетные средства, собираемые в Казначействе) активы банков могут существенно вырасти, что позволит скачкообразно повысить роль банковской системы в инвестиционном процессе в стране.

Отмеченная ситуация, как представляется, **не совсем адекватно отражается понятием «низкая монетизация экономики»**. На самом деле денег в стране много, если не сказать очень много, в том числе «длинных денег» (бюджетные средства, средства Стабилизационного и других фондов). Денег много у крупнейших сырьевых монополий, ориентированных на зарубежные рынки. Но их мало или недостаточно у банков.

б) Демонстрация доверия денежных властей к российским банкам, особенно в части способствования росту их собственных капиталов. Зарубежные финансовые организации уже сегодня в значительных объемах принимают риски российских банков, покупая их субординированные облигации, предоставляют и соответствующие кредиты. Финансовые же власти страны, как правило, воздерживаются от таких операций.

в) Изменение подходов к формированию и реализации единой государственной денежно-кредитной политики: финансовые власти страны долж-

ны изменить укоренившуюся практику регулирования ликвидности в стране, используя инструменты и стандарты, более подходящие к отечественным реалиям; создавать благоприятные условия для доступного банковского кредита и механизмов аккумулирования сбережений и их трансформации в долгосрочные инвестиции; внедрять технологии устойчивого рефинансирования расширенного воспроизводства.

Как известно, в денежной политике Банка России основной акцент делается на снижении инфляции. Однако для поддержания стабильных темпов развития экономики России одного только снижения инфляции недостаточно.

3. Не менее важно стабильное развитие финансового рынка страны в целом и банковской системы в частности. Однако в соответствии с действующим законодательством вопросы обеспечения экономического роста и занятости в стране не входят в компетенцию Банка России. Необходимо повысить его ответственность за экономический рост, а также за развитие банковской системы.

Из подразделов II.5 и II.6

1. Существующий в настоящее время в России механизм рефинансирования банков нуждается в коренном реформировании. Главная проблема в этой сфере состоит в том, что указанный механизм не побуждает банки расширять долгосрочное кредитование, так как:

- применяемые Банком России инструменты рефинансирования ориентированы на основных операторов межбанковского кредитного рынка, то есть на крупные банки первого эшелона (таких банков в стране всего 10-20);
- рефинансовые ресурсы ЦБ РФ носят сверхкраткосрочный характер.

В этой связи в программе подчеркивается, что рефинансирование — это не даруемое банковской системе благо, а **обязанность** любого центрального банка. Поэтому инструменты рефинансирования Банка России **должны быть доступны и универсальны**, чтобы любой банк при необходимости реально смог ими воспользоваться.

2. Развитие экономики и соответствующей ей банковской системы требует существенного абсолютного увеличения капитала. В этих целях предстоит активизировать весь механизм пополнения капитала банков⁴⁶.

⁴⁶Относительно двух последних пунктов см., в частности: Шаров И. Пора бы банки использовать по назначению // Банковское дело в Москве. 2006. № 9.

⁴⁷Об этом см., в частности: Кашапов М. Д., Габиудлин Н. В. Концептуальные подходы к разработке программы развития банковского сектора региона // Вестник АРБ. 2006. № 4; Мехряков В. Д. Об изменении концепции развития банковского сектора России // Банковское дело. 2006. № 10; Зеленский Ю. Б. О роли территориального учреждения Банка России в повышении конкурентоспособности региональных банков // Вестник АРБ. 2005. № 21.

Из раздела III

1. Имеющаяся сегодня в России сеть банковских учреждений не обеспечивает развитие банковских услуг в регионах страны, хотя именно в них производится около 90% ВВП. В этих условиях возникает необходимость создания новой модели банковских сетей, обеспечивающей потребности регионов в банковских услугах⁴⁷. Нужны программы насыщения банковскими услугами каждого региона страны, охватывающие использование возможностей крупных банков федерального масштаба и банков регионального значения, а также открытие новых филиалов банков, дополнительных офисов, других структурных подразделений, увеличение капитализации и ресурсов. И на этой основе необходимо добиться, чтобы банки в регионах заняли прочные позиции в кредитовании.

При этом очевидно, что наряду с некоторыми общими требованиями к каждому региону необходим индивидуальный подход, основанный на конкретных исходных условиях состояния экономики, развития банковского сектора.

2. В документе справедливо подчеркивается, что «улучшение качества управления в банках становится важнейшим стратегическим направлением повышения эффективности работы». При этом составители программы рекомендуют сосредоточить усилия банковского сообщества на ряде аспектов управления.

Среди таких аспектов — разработка самим банковским сообществом и внедрение в практику **национальных стандартов качества банковской деятельности**. Механизмы внедрения таких стандартов в реальную банковскую практику из данного материала пока не очень хорошо просматриваются. Можно предполагать, что с «внедрением» возникнут проблемы, которые окажутся непосильными, если общественные объединения кредитных организаций будут пытаться решать их самостоятельно.

3. В документе утверждается:

Тенденция все более тесного взаимодействия экономик отдельных стран требует унификации стандартов бухгалтерского учета и финансовой отчетности и прежде всего перехода банковской системы на МСФО. На этой основе будет обеспечена прозрачность и адекватность отчетности, понятной и доступной как иностранным инвесторам, так и внутренним пользователям. <...> ...в период до 2010 года необходимо обеспечить переход российских банков на использование МСФО в качестве важнейшего направления их полной открытости.

На самом деле, как уже отмечалось ранее, необходимость перехода на МСФО основной массы российских кредитных организаций, не выходящих на зарубежные рынки, не вызывается какой-либо рациональной необходимостью, но при этом является для них крайне затратным мероприятием. Внутренним пользователям такая отчетность тоже не нужна. Кроме того, как показывает зарубежная практика, использование стандартов

МСФО тоже отнюдь не гарантирует подлинной открытости (достоверности) раскрываемой в соответствии с ними информации и потому не исключает возможностей мошеннических действий с нею. Таким образом, в документе отражен не критический подход к проблеме МСФО.

4. В программе отмечается, что реализация российским банковским сообществом «Нового соглашения по оценке достаточности капитала» Базельского комитета по банковскому надзору (Базель-II) «требует взвешенной оценки, расширения подходов к регулированию и выявлению дополнительных рисков, кардинальной перестройки всей архитектуры взаимоотношений банков с надзорными органами и с рынком в целом. В этой связи необходимо предпринять ряд последовательных действий и обеспечить использование дифференцированного подхода при расчете капитала».

Такой осторожный подход к данному вопросу вполне оправдан.

5. Верно констатируется, что многие процессы в банковской сфере страны (формирование структуры банковской системы, виды кредитных организаций по объемам операций, специализации, формам собственности) по-прежнему протекают вне какого-либо прогноза и плана, зачастую без учета экономических потребностей страны и регионов, а роль Банка России в этой части ограничивается, по существу, лишь регистрацией кредитных организаций. Другими словами, речь, как можно понять, идет о неотработанности инструментария целенаправленного развития банковской системы в целом, которым должен располагать главный регулятор банковской системы страны, вопрос о чем уже ставился в литературе⁴⁸.

В частности, в России явно недостает достаточно крупных эффективных банков развития, а также специализированных банков для решения коренных задач социально-экономического развития.

6. Предметом дискуссии остается роль малых банков. Сегодня эти банки выполняют большую социальную роль в обслуживании населения и предприятий, являются важной составляющей общероссийской расчетно-платежной системы. Подавляющее большинство из них зарекомендовали себя как прекрасно работающие банки, успешно выполняющие задачи обеспечения банковскими услугами на протяжении 15-летнего периода рыночных реформ. В среднем каждый их малых банков обслуживает 5-10 тыс. клиентов из своего региона. На расчетно-кассовом обслуживании у малых банков находятся предприятия среднего и малого бизнеса (до 80% активов малых банков — кредиты малому предпринимательству), население региона.

Тенденция укрупнения банков будет продолжена. Но укрупнение должно происходить только путем увеличения капитализации или на добровольных условиях слияния и присоединения. Этими путями число малых бан-

⁴⁸Банковское дело: управление и технологии. С. 89-90.

ков может сокращаться, но **нельзя допустить их искусственного сокращения** исходя из минимальной величины капитала.

Раздел V «План действий по реализации программы...».

Он включает в себя такие формальные пункты:

- направить программу в Государственную Думу, Совет Федерации, Правительство РФ, администрацию Президента РФ, ЦБ РФ, Минфин РФ, МЭРТ; предложить указанным органам власти обсудить с участием представителей банковского сообщества выводы, содержащиеся в программе; добиться включения основных выводов и предложений программы в проекты законов, постановления Правительства и решения министерств и ведомств;
- подготовить перечень важнейших законодательных и нормативных актов, которые должны быть приняты в целях реализации программы;
- рекомендовать Совету и аппарату АРБ, банковским объединениям, союзам, ассоциациям выносить на обсуждение съездов, конференций и «круглых столов» вопросы, отражающие процесс реализации программы; предлагать СМИ постоянно освещать ход реализации программы;
- считать целесообразным уточнять положения программы ежегодно на последующие 15 лет (5 + 10).

Как видим, это тоже не программа (план) действий, а некие намерения в этой части.

Слабость программы АРБ состоит в том, что она не опирается на надежную долгосрочную программу социально-экономического развития страны (за неимением таковой), в силу чего вероятность совпадения прописанных в ней качественных положений и количественных параметров развития банковского дела в стране с тем, в каких направлениях и какими темпами реально будет развиваться банковский сектор, достаточно мала.

Кроме того, она базируется на спорной идее о том, что именно банковская система «станет действительно движущим локомотивом социально-экономического развития страны и обеспечения ее экономического суверенитета». Можно полагать, что не только банковский, но вообще **ни один сектор экономики сам по себе не может претендовать на такую роль.**

Однако **главная слабость** данной программы, как и *Стратегии 2*, состоит в том, что это документы общественной организации, а не властных органов, поэтому реализация их положений (намерений) в любом случае будет оставаться под большим вопросом. Вообще существование в одной стране «параллельных» — государственной и негосударственной — страте-

⁴⁹Как было иронично подмечено в одной статье, «банковское сообщество, надо полагать, не захочет и не сможет одновременно воплощать в жизнь положения двух не идентичных концептуальных документов. У орла на российском гербе может быть две головы, но для жизни это не очень удобно» (Тавасиев А. М., Горбунов Г. Б. Две стратегии развития одного банковского сектора: сравнительный анализ // Банковское дело. 2005. № 9).

гий (программ) развития экономики или какого-либо ее звена следует признать недопустимым нонсенсом. Ненормально, когда государственные органы управления предлагают одну стратегию или программу развития банковского сектора, а банковское сообщество, которому, собственно, и предстоит претворять в жизнь любые планы в этой части, настаивает на иной стратегии (программе), причем это ненормально независимо от качества, обоснованности «конкурирующих» стратегий (программ)⁴⁹.

Выход может быть только один: объединение интеллектуальных усилий организованного банковского сообщества, союзов предпринимательских структур, являющихся инвесторами банков и потребителями их услуг и заинтересованных органов государственного управления в разработке необходимых программ реформирования банковского сектора при равноправном, партнерском участии в этом процессе всех названных сторон и их принятие как обязательных к исполнению государственно-общественных официальных документов. При этом такие программы непременно должны включать в себя как можно более подробные и реалистичные планы практических действий опять же всех сторон в реализации их положений.

Глава 2
УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ
БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КАК
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ
РАБОТЫ

В конце параграфа 1.2 настоящей работы ставился, в частности, следующий вопрос: можно ли актуальные для отечественного банковского сектора проблемы свести к некоему «общему знаменателю» и соответственно способы их решения — к какому-либо ключевому подходу, реализация которого позволила бы решать все эти проблемы в их комплексном понимании, рассматривая их как части единой целой проблемы? Представляется, что таким универсальным инструментом является **повышение качества управления банковской деятельностью в стране** — от управления каждой отдельно взятой кредитной организацией до управления их системой в целом.

Однако управление банковской деятельностью в таком необходимо широком понимании — процесс многоаспектный и очень непростой. В этой связи в углубленной научной проработке нуждаются многие аспекты данного процесса, многие связанные с ними более или менее глубокие и «острые» практические проблемы. Цель настоящей главы — рассмотреть наиболее важные аспекты банковского управления на уровне подходов к пониманию их сущности. Более детальный анализ тех же аспектов в плане конкретной и по возможности эффективной их реализации в повседневной банковской практике будет дан в последующих главах настоящей работы.

2.1. К ПОНЯТИЮ БАНКОВСКОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В процессе глубинных крупномасштабных изменений, происходящих в нашей стране в последние 15 с лишним лет и связанных с формированием рыночной экономики, российская хозяйственная практика и соответственно экономическая наука оказались перед необходимостью решения широкого комплекса проблем управления хозяйственными системами в новых исторических условиях. Одна из таких актуальных проблем создания эффективных систем управления коммерческими организациями — проблема корпоративного управления.

2.1.1. Из истории вопроса⁵⁰

Проблема корпоративного управления возникла в мире с появлением крупных производственных образований на рубеже XIX-XX вв., когда об-

⁵⁰В этой и последующих двух частях параграфа использован, в частности, материал Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР) «Корпоративное управление: история и практика», размещенный на интернет-сайте службы в 2005 г.

наружился процесс разделения права собственности и управления этой собственностью. До этого капиталисты были полновластными хозяевами своих предприятий и держали в своих руках как исполнительские, так и контрольные функции.

В начале 1930-х годов собственники стали расширять сферы своей деятельности, и им пришлось передавать исполнительские функции другим лицам. Наемным исполнителям высшего звена стали доверять право принятия решений не только по текущим, но и по стратегическим вопросам. Как только это произошло, стал очевиден конфликт интересов управленцев и собственников (акционеров). Последним был нужен рост капитализации и дивидендов, а топ-менеджерам — солидный и прочный статус, высокая зарплата и бонусы. История корпоративного управления — история противостояния интересов этих основных сторон.

Используя разногласия между собственниками, высшие менеджеры во многом сконцентрировали контроль над фирмами в своих руках. На этом закончился этап истории управления, для которого было характерно сосредоточение в одних руках права собственности и управления ею. Начался новый этап — существование корпоративной системы с сильным менеджментом и слабеющим собственником. Управленцы свели роль собственников к минимуму, став фактически полновластными хозяевами предприятий.

Потребность во всестороннем и глубоком изучении проблем корпоративного управления объективно возникла уже в начале XX в. Определенной вехой в осмыслении данной проблемы стало появление в начале 1930-х годов книги американцев А. Берля (A. Berle) и Дж. Минза (G. Means) «Современные корпорации и частная собственность», в которой был дан статистический и научный анализ систем управления корпорациями, контролируемых профессиональными управляющими. Речь шла об опасности экономической неэффективности, вызванной конфликтами между менеджментом и акционерами в крупных компаниях, и возможных путях решения этой проблемы. Данные авторы впервые пришли к выводу, что «отделение собственности от контроля создает положение, при котором интересы владельцев и высших менеджеров могут расходиться — и зачастую действительно расходятся — и при котором исчезают существовавшие ранее ограничения в использовании менеджерами делегированной им власти».

В 1950-х годы во всем мире начала расти инвестиционная активность. С 1955 по 1980 год доля институциональных (пенсионные, страховые фонды) и коллективных (паевые и иные инвестиционные фонды) инвесторов в уставных капиталах возросла с 23 до 33%. К 1990 году она составляла уже 53%, а сегодня превышает 60%. Кроме того, портфельные инвестиции стали расти гораздо более быстрыми темпами, чем прямые. Начиная с 1980-х годов вывоз капитала в форме портфельных инвестиций (приобретение небольших пакетов акций в большом числе компаний) стал превосходить прямые

инвестиции и в абсолютном выражении. Портфельные инвесторы, как правило, приобретают небольшие — менее 10% — пакеты акций компаний и далеко не всегда могут рассчитывать на прямое участие своих представителей в процессе управления. Но их роль в развитии экономики чрезвычайно велика. Отсутствие портфельных инвестиций серьезно ограничивает рост стоимости корпораций.

Владельцы уставных капиталов забеспокоились. Характер менеджера управления в компаниях стал влиять не только на текущие доходы владельцев, но и на будущее их бизнеса в самом широком смысле. Ведь портфельные инвесторы чрезвычайно чувствительны к практике управления компаний, получающих их инвестиции. Им небезразлично, каким образом компания строит свои отношения с инвесторами. Портфельных инвесторов беспокоит, насколько эффективно используются их деньги, какие важнейшие решения (крупные сделки, реструктуризация, слияния и т. п.) готовит и принимает менеджмент компаний, можно ли своевременно получить об этом информацию и каким-то образом влиять на этот процесс.

Обеспокоенность инвесторов и рост интереса со стороны компаний в различных странах к привлечению инвестиций создали объективную основу для выработки и внедрения неких общих правил в сфере управления бизнесом. Эти правила должны были позволить потенциальным инвесторам получить полную и ясную картину об основных управленческих принципах той или иной компании, о ее владельцах и степени эффективности работы. Только в этом случае можно было рассчитывать на портфельные инвестиции.

При этом инвесторы хотят:

- сравнивать стандарты управления в разных компаниях;
- понимать особенности функционирования компаний и степень их прозрачности;
- иметь возможность оценивать свои риски;
- знать, как компания учитывает интересы всех своих участников, включая миноритарных;
- располагать дополнительной информацией для принятия инвестиционных решений.

Исследования мнений инвесторов наглядно показывают важность корпоративного управления для привлечения инвестиций. В специальном исследовании известной фирмы *McKihsey & Company*, проведенном в 2002 году, отмечалось, что:

- в Восточной Европе большинство инвесторов (85% опрошенных) придают корпоративному управлению не меньшее значение, чем финансовым показателям, при принятии решения о вложении средств;
- инвесторы в России готовы платить премию в размере 38% за долю в компаниях с хорошим уровнем корпоративного управления.

В начале 1990-х годов особенно остро встала проблема системного подхода к управлению в компаниях. Инвесторы спровоцировали разработку компаниями собственных кодексов корпоративного управления. Они хотели видеть в этих кодексах понятное и разумное разграничение сфер деятельности и ответственности, а также распределение исполнительских и контрольных функций. Им нужно было закрепить правила и процедуры, которые бы обеспечивали участникам и сторонним инвесторам доступ к информации о деятельности компании. Иными словами, инвесторам требовалась полная и четкая информация о функционировании механизмов управления в компании со стороны как собственников, так и менеджмента.

2.1.2. Необходимость улучшения корпоративного управления

Деятельность любой компании зависит не только от правильно выбранной стратегии, компетентного руководства, наличия ценных ресурсов и рынков сбыта. Успешное развитие любого бизнеса невозможно без доступа к инвестиционному капиталу. И здесь очень важно понимать, что инвесторы не станут вкладывать значительные средства в компанию, не имеющую эффективной системы управления и контроля за ее деятельностью.

Инвесторы стали особенно настойчивы в своем стремлении получить полную информацию о состоянии дел в компаниях. Инвесторы, и прежде всего зарубежные, ставят вопрос серьезного увеличения инвестиций в компании в зависимости от существенного улучшения управления. За акции (паи) компаний, создавших у себя систему корпоративного управления, понятную инвесторам, они готовы платить существенную премию.

Но при этом инвесторы требуют участия в реальном контроле над процессом управления, чтобы обеспечить эффективное использование активов для реализации своих интересов. Они хотят видеть в компаниях, в которые они уже вложили или готовы вложить свои средства, систему управления, которая обеспечивает достаточный уровень информационной прозрачности, ясности в процессе принятия управленческих решений и тем самым дает им дополнительные гарантии. Инвесторам нужно, чтобы основные процедуры управления отвечали всем этим требованиям и были соответствующим образом закреплены во внутренних документах компании.

Качество корпоративного управления оказывается одним из определяющих факторов в принятии инвестиционных решений. Так, только за счет улучшения корпоративного управления российские компании могут рассчитывать на получение премии к нынешней цене своих акций в размере от 20 до 50%.

Итак, корпоративное управление необходимо налаживать и улучшать, поскольку это:

- повышает инвестиционную привлекательность компании;
- помогает привлечь долгосрочных инвесторов;

- позволяет снизить стоимость кредитования;
- увеличивает рыночную стоимость компании.

Для российских компаний проблематика корпоративного управления достаточно нова. Подавляющее их большинство с момента начала рыночных реформ предпочитали развиваться в основном за счет собственных средств. Но на быстро растущих рынках, в условиях динамичной смены технологий и острой конкуренции, собственных средств оказывается недостаточно. Неминуемо встает вопрос привлечения внешних средств, причем на регулярной основе и в значительных объемах. А это уже требует подтверждения того, что работа компании организована в соответствии с современными управленческими принципами.

Грамотная система корпоративного управления позволяет не только наилучшим способом использовать возможности имеющихся акционеров (пайщиков) и предоставленные ими ресурсы, но и привлекать новых инвесторов. При равных производственных, финансовых и иных базовых показателях компании с хорошей репутацией в области корпоративного управления стоят намного дороже. И этому способствуют, в частности, инвестиционные и консалтинговые компании, выступающие консультантами и агентами портфельных инвесторов. Они расценивают наличие у компании собственного кодекса как фактор, повышающий ее привлекательность.

В настоящее время инвесторы, прежде всего портфельные, все больше обращают внимание на снижение своих рисков. И в этом смысле они озабочены прозрачностью компаний, качеством раскрываемой ими информации, методами работы советов директоров не меньше, чем непосредственно финансовыми показателями. Кроме того, исследования показывают, что растет число инвесторов, рассматривающих эффективное управление как конкурентное преимущество в бизнесе: устанавливаются четкие ориентиры развития, формируется чувство ответственности по всей вертикали управления, повышаются финансовые показатели компании и в конечном счете растет ее капитализация.

Сейчас реальностью стали гигантские трансграничные потоки прямых иностранных инвестиций. Эти потоки генерируют глобальные корпорации, которые аккумулировали огромные суммы инвестиционных капиталов. Поэтому проблема корпоративного управления вышла на государственный уровень. Во многих странах низкий уровень корпоративного управления оказывает негативное воздействие на общую эффективность инвестиций.

Корпоративное управление рассматривается как ключевой вопрос при создании эффективной рыночной экономики, основанной на верховенстве права. Злоупотребления властью со стороны менеджеров и собственников вредит как отечественным, так и зарубежным инвесторам. Низкое качество управления на многих предприятиях страны оказывает крайне негативное влияние на инвестиционный климат, сдерживает приток инвестиций,

необходимых для последовательного экономического роста.

Страны, заинтересованные в привлечении иностранного капитала, осознают, что соблюдение национальными компаниями принципов корпоративного управления — один из решающих факторов в конкуренции за привлечение капиталов. Это и доверие инвесторов, и дешевые и стабильные источники финансирования.

Благодаря налаживанию отечественными компаниями, включая банки, нормального корпоративного управления может произойти:

- совершенствование процедур проведения общих собраний участников, заседаний советов и исполнительных органов обществ;
- улучшение ситуации с прозрачностью деятельности обществ и их сделок (совершенствование системы раскрытия информации) и системы внутреннего финансового контроля;
- усиление роли советов в управлении обществами (появление независимых директоров, создание комитетов совета директоров);
- появление реальной подотчетности исполнительных органов обществ советам и общим собраниям акционеров;
- установление в обществах понятной участникам дивидендной политики и стратегии развития общества.

Поэтому сегодня улучшения корпоративного управления требуют от компаний не только инвесторы и кредиторы, но и регулирующие органы. Они разрабатывают стандарты и нормы, рекомендуют добровольно принимать принципы, устанавливающие корпоративные отношения. Инвесторы — прежде всего миноритарные — должны быть убеждены, что в странах, куда они вкладывают свои средства, компании действуют в интересах всех участников обществ и дают возможность оперативно получать достаточную информацию о положении дел.

Есть здесь еще одна сторона вопроса. В печати верно отмечалось, что качество управления в кредитной организации вовсе не является лишь внутренним делом самих профессиональных банкиров. Выполняя ряд публичных функций в экономике, банки действуют на стыке интересов общества и частного бизнеса. Поэтому повышенные требования к уровню их менеджмента предъявляются с двух сторон. Во-первых, это внутренние требования самих банкиров к... управлению — ключевому элементу предпринимательской культуры и стратегии выживания на рынке. А во-вторых, внешние требования общества, основанные на защите интересов клиентов и повышении открытости банковской системы⁵¹.

Указанные выше принципы, нормы и стандарты, фиксируемые в соответствующих кодексах или иных подобных документах, нужны не только инвесторам, но и всему бизнес-сообществу, всем предпринимателям. Принятие

⁵¹Петухов Д. Начинать - с совета директоров // Банковское дело в Москве. 2002. № 12.

таких документов и следование их нормам на практике означает повышение прозрачности бизнеса, а значит и повышение доверия со стороны потенциальных партнеров, расширение перспектив развития для любого бизнеса.

При этом следует ясно понимать, что для российских компаний все это означает необходимость внедрения новых стандартов информационной открытости, внесения изменений в существующие внутренние документы и разработки новых, а также превращение советов собственников в реально действующие органы управления. Соответственно менеджерам придется переосмыслить и собственную миссию и место в управлении компаниями.

2.1.3. Из международного опыта корпоративного управления

Современное корпоративное право выдвигает на первый план проблему защиты прав и интересов собственников (акционеров, пайщиков). С начала 1990-х годов инвесторы при поддержке правительств и международных организаций (Мирового банка, Европейского банка реконструкции и развития, Международной финансовой корпорации, Организации экономического сотрудничества и развития и др.) ведут активную кампанию за разработку и внедрение правил, которые могут обеспечить защиту прав инвесторов, особенно миноритарных, от различных злоупотреблений со стороны менеджмента и крупных собственников компаний.

В 1999 году Консультативная группа бизнес-сектора по корпоративному управлению Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) сформулировала комплекс основополагающих принципов (*Principles of corporate governance*), которые были одобрены правительствами стран — членов ОЭСР (см. далее).

Разработкой своих рекомендаций занялись и крупнейшие международные институциональные инвесторы — пенсионные и инвестиционные фонды.

Импульсом к разработке кодексов корпоративного управления/поведения стали проблемы в крупнейших компаниях США, Великобритании и Канады. Над кодексами работали биржи, корпорации, институциональные инвесторы, ассоциации директоров и корпоративных менеджеров, ассоциации защиты прав инвесторов. Такие кодексы представляют собой своды рекомендаций наилучшей практики корпоративного поведения, адресованные в первую очередь компаниям, акции которых котируются на биржах.

Первые кодексы корпоративного управления — *Cadbury report* в Великобритании, *General Motors board of directors guidelines* в США и *Dey report* в Канаде — послужили образцами для других компаний. Некоторые из них были рекомендованы корпорациям регулирующими органами.

К концу 2002 года международные организации, объединения инвесторов, правительства различных стран и отдельные компании приняли около 90 кодексов корпоративного управления — своды добровольно принимаемых стан-

дартов и внутренних норм, устанавливающих и регулирующих порядок корпоративных отношений. Сейчас в большинстве рыночно развитых стран действуют кодексы, разработанные по инициативе негосударственных профессиональных объединений и широко принятые в деловом сообществе на добровольной основе. Наиболее распространенными из них являются следующие.

Австралия

- «Корпоративная практика и этические нормы» — разработан консорциумом ряда крупнейших профессиональных объединений под руководством Австралийского института директоров.
- «Рекомендации по корпоративной практике» — разработаны Австралийской ассоциацией инвестиционных менеджеров.

Бельгия

- «Принципы корпоративного управления» — разработаны Федерацией бельгийского бизнеса.

Великобритания

- «Доклад Комитета по финансовым аспектам корпоративного управления — Доклад Кэдбери».
- «Доклад Комитета по корпоративному управлению — Доклад Хэмпела».
- «Руководств» — разработано Немецкой ассоциацией по защите прав держателей ценных бумаг.

Франция

- «О роли советов директоров в открытых акционерных обществах» — разработан Национальным советом по защите интересов бизнеса.

Япония

- «Неотложные рекомендации по корпоративному управлению» — разработаны Японской федерацией бизнес-организаций.

США

- «Заявление по корпоративному управлению» — разработано организацией «Круглый стол бизнеса».
- «Принципы корпоративного управления» — разработаны Калифорнийским пенсионным фондом государственных служащих.
- «Основная политика и рекомендации» — разработаны Советом институциональных инвесторов.
- Отчет комиссии НАКД по профессиональным требованиям к директорам — разработан Национальной ассоциацией корпоративных директоров.

Содержание конкретных рекомендаций может различаться в кодексах различных стран. Одни кодексы рекомендуют, чтобы документы компании содержали детальное описание критериев определения независимости директоров; другие акцентируют внимание на четком распределении мест в совете между исполнительными и независимыми директорами.

В странах с развивающимися рынками кодексы, как правило, уделяют наибольшее внимание базовым принципам корпоративного управления (таким, например, как справедливое отношение к акционерам, раскрытие информации о собственниках компании, ее финансовых показателях, процедуре годового собрания акционеров). В рыночно развитых странах эти моменты, как правило, уже закреплены законодательно. Система, применяемая в англосаксонских странах, уделяет максимум внимания акционеру, немецкая же более ориентирована на обеспечение сбалансированности интересов акционеров и прочих сторонних заинтересованных лиц (кредиторов, работников).

Как правило, составители кодексов корпоративного управления рекомендуют уделять основное внимание следующим вопросам:

- подготовка и проведение общего собрания участников общества;
- избрание и обеспечение эффективной деятельности советов обществ (советов директоров);
- деятельность исполнительных органов обществ (правления, его руководителя, генерального директора);
- раскрытие информации о деятельности общества, а также о подготовке и проведении крупных событий (поглощение, реорганизация).

Несколько упрощая ситуацию, можно заключить, что корпоративное управление и его инструменты рассматриваются как средство, которое может или должно обеспечить компании, во-первых, **эффективное**, а во-вторых, **бесконфликтное развитие**.

Правовой статус кодексов корпоративного управления неодинаков в различных странах. Иногда кодекс входит в пакет обязательных условий для листинга на бирже. Однако к эмитенту в этом случае предъявляется лишь требование публично извещать об уровне соответствия кодексу, а также о причинах несоблюдения рекомендованных в нем правил. Кодекс, или свод правил, «образцового (надежного) корпоративного управления/поведения» может быть частью комплекса требований, связанных с раскрытием информации. В одних странах кодекс носит исключительно рекомендательный характер и не связан с какими-либо обязательными требованиями. В других странах основные положения кодексов входят в состав требований к обязательному раскрытию информации.

При этом следует отметить, что и на Западе проблемы корпоративного управления применительно к банкам стали активно обсуждаться сравнительно недавно — только примерно с середины 1990-х годов.

Как известно, за последние 25-30 лет около 140 стран испытали локальные или системные банковские кризисы. В результате в мире возросло понимание того, что стабильное функционирование банковской системы предполагает комбинацию эффективной деятельности органов банковского надзора и повышение качества управления самими банками, включая и

корпоративное управление. Не только регулирующие органы должны побуждать банки к проведению осмотрительной и взвешенной политики и поддержке финансовой устойчивости, но и они сами в лице своих участников и руководителей должны быть внутренне «настроены» на устойчивость (а не только на рост стоимости, увеличение прибыли и дивидендов).

Прежде доминирующая роль в предупреждении неэффективного развития (в том числе связанного с чрезмерно рискованными действиями тех или иных банков) и конфликтных ситуаций, специфичных для банковского бизнеса, принадлежала государству, точнее, государственному надзору за банками. Однако в указанные годы акценты в отношении данной проблемы сместились, и все острее становилось понимание того, что никакая модель надзора не может быть эффективной без усилий самих банков, направленных на совершенствование их внутренних отношений в широком смысле слова, включая механизмы внутреннего контроля и оценки адекватности принимаемых ими на себя рисков.

С учетом указанного изменения акцентов корпоративное управление в банках можно, видимо, рассматривать и как элемент **саморегулирования их рыночного поведения, и самозащиты от недобросовестных участников процессов управления в банках, а в более широком смысле – от недобросовестных участников рынка**⁵².

Роль же надзорных органов остается важной — поддержание доступными средствами стабильности и устойчивости банковской системы в целом. И в этом смысле они так или иначе вовлечены в процесс определения банковских рисков. Но их основная задача в рассматриваемом аспекте — мониторинг, а не контроль за операциями банков. Основная же ответственность за надлежащее управление текущим состоянием каждого банка, включая вопросы рисков, и за его будущее лежит на органах высшего руководства самого банка.

Как уже отмечено выше, и за рубежом проблема корпоративного управления в банках как особая практическая задача в дополнение к собственно банковскому регулированию стала обсуждаться сравнительно недавно. В ходе обсуждений, как полагают отдельные специалисты 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, подготовленных Гло-

⁵²Это обстоятельство уже отмечалось в литературе (см.: Скрипичников Д. Еще один вид регулирования. Но - негосударственного // Там же).

бальным форумом по корпоративному управлению, отмечаются лишь два отличия банков от нефинансовых компаний: более высокая степень непрозрачности и более жесткая система регулирования деятельности⁵³.

Однако подобный вывод нуждается в дополнительных обоснованиях. Поэтому с данным автором надо согласиться скорее в том, что *«проблема специфики корпоративного управления в банках и ее учета заслуживает дальнейшего обсуждения»*.

2.1.4. Содержательная сторона вопроса

Если считать, что корпоративное управление — это управление корпорацией, то сразу возникает вопрос о том, что представляет собой эта последняя. На этот вопрос (а следовательно, и на вопрос о сущности корпоративного управления) можно отвечать по-разному, то есть с разных точек зрения и с разной степенью углубления в суть рассматриваемого явления.

Наиболее распространены характеристики корпораций, которые можно назвать *общими*. В рамках такого подхода обычно имеют в виду следующие их свойства или черты.

1) Корпорации как форма организации (ведения) производства, коммерческой деятельности представляют собой объективный результат исторического процесса формирования систем управления хозяйственной деятельностью. Она сложилась еще в конце XIX в., и ее утверждение было обусловлено закономерностями развития рыночного хозяйства, заменой свободной конкуренции монополиями и усиливавшимися процессами концентрации производства и централизацией капиталов, способствовавшими расширению источников привлечения средств в экономику и мобилизации капиталов.

2) Для корпорации характерна особая организация отношений собственности, состоящая в том, что, с одной стороны, такая структура возникает на основе акционерного учредительства многих лиц и существует в форме акционерного общества, а с другой — что собственность и управление собственностью в ней отделены (собственники и управленцы — разные лица)⁵⁴. В этом последнем смысле корпорация считается определенной антитезой индивидуальному предпринимательству, в рамках которого собственность и управление не разделены и реализуются одним лицом.

3) Корпорация считается наиболее распространенной формой организации крупных и средних коммерческих структур и оптимальной формой для производства товаров и услуг в условиях рыночной экономики.

⁵³Беликов И. Проблемы корпоративного управления и банки // Рынок ценных бумаг. 2004. № 17.

⁵⁴«Корпорация - широко распространенная в странах с развитой экономикой форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих, работающих по найму» (Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. С. х).

4) В современных условиях корпорация — это крупная коммерческая организация (крупное акционерное общество) национального или международного масштаба, характеризующаяся высоким уровнем обобществления капитала.

5) В нынешних условиях корпорации как высокоразвитые структуры играют ключевую роль в экономике. Причем результаты их воздействия на развитие всей национальной экономики зависят как от масштабов консолидированных в них капиталов, так и от особенностей форм и методов такой консолидации.

6) По мере развития рыночных отношений корпорация как основная форма коммерческих организаций наряду с усилением своей экономической роли приобретает статус социального и политического института. Крупные корпорации сегодня выполняют важные функции социального и политического института. Возрастает их социальная ответственность, что проявляется в выполнении функций справедливого работодателя для своих наемных работников и в общей легитимности осуществления своего бизнеса⁵⁵.

Эти общие характеристики с научной точки зрения **не являются достаточно строгими**.

Так, из них следует, что корпорация может быть как очень большой организацией национального или даже международного масштаба, так и относительно скромной по размерам фирмой, хозяин (хозяева) которой может передать управление ею другому лицу за соответствующее вознаграждение. И вообще попытки определить сущность корпорации исходя исключительно или преимущественно из размеров организации представляются не очень корректными.

Трудно согласиться и с тем, что корпорация — это непременно акционерное общество. Известны, например, даже очень крупные финансовые и банковские структуры, которые акционерными обществами не являются. Кроме того, акционерное общество может быть учреждено и одним лицом, и такое лицо может управлять своим личным обществом непосредственно, может нанять для этого профессионалов-управленцев, а может использовать одновременно оба эти варианта управления (например, наняв управленцев среднего и низшего уровней).

Неприемлемой следует признать такую трактовку вопроса, в соответствии с которой функции управления в корпорации выполняют только наемные менеджеры. Не было еще случая в истории, чтобы собственник, находясь в адекватном состоянии, отказался или намеревался отказаться от сво-

⁵⁵«Корпорация ограждает интересы тех, кто снабжает ее капиталом, ограничивая их ответственность суммой первоначального вложения, она обеспечивает им право голоса в важных делах предприятия и в определении прав и обязанностей директоров и должностных лиц, предоставляя им возможность искать защиты у судебных инстанций» (Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество. М.: Прогресс. 1969. С. 114).

ей «доли» в управлении принадлежащей ему собственностью. Эта «доля» традиционно связана прежде всего со стратегическим управлением и контролем. Даже при доверительном управлении имуществом собственник последнего оставляет за собой некоторые ключевые параметры процесса управления, включая вопросы контроля за соблюдением доверительным управляющим таких параметров.

Поэтому применительно к корпоративному управлению точнее будет пользоваться не термином «разделение собственности и управления», а более отвечающим реальной жизни термином — **«разделение функций управления между собственниками и наемными управляющими»**.

С помощью такого механизма собственники передают наемным менеджерам часть рисков ведения дела и своей ответственности, но тем самым берут на себя, с одной стороны, другие риски, потенциально связанные с такой передачей, с другой же — соответствующую ответственность за работу организации, которая не может быть целиком или в решающей части возложена на исполнительные органы, состоящие из наемных управленцев⁵⁶. Это в свою очередь требует от собственников или по крайней мере от тех собственников (их представителей), которые входят в «законодательный» орган управления организации (совет), высокого профессионализма в избранном виде деятельности.

В приведенных выше характеристиках термин «корпорация» как будто тесно увязан с понятием акционерного общества, однако это не то же самое, что термин «организационно-правовая форма». Так, в соответствии с Гражданским кодексом РФ и другим отечественным законодательством организационно-правовые формы — это акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью и некоторые другие, в том числе — некоммерческая государственная корпорация (ст. 7.1 Закона «О некоммерческих организациях»). Под это последнее понятие подпадают, например, Банк России и Агентство страхования вкладов, учрежденное в соответствии с Законом «О страховании вкладов физических лиц в банках РФ».

Как видно уже из изложенного, понятие корпорации в трудах специалистов достаточно «размыто» и подчас трактуется слишком вольно, если не сказать поверхностно.

Если же попытаться «отсеять» все допускаемые разными авторами неточности в ее объяснении и посмотреть на дело с точки зрения управления, то, на наш взгляд, **своеобразие корпорации и корпоративного управления состоит** не в размерах соответствующих структур, не в их принадлежности

⁵⁶В этой связи трудно согласиться с мнением о том, будто именно «отделение функций управления от собственности обеспечило чрезвычайную устойчивость корпорации как хозяйственного образования, существующего независимо от его учредителей» (Кукура С. П. Теория корпоративного управления. М.: Экономика, 2004. С. 61).

к той или иной отрасли (сектору) экономики, не в коммерческом или некоммерческом характере деятельности и даже не в форме собственности (государственная, частая, кооперативная, смешанная) или в организационно-правовой форме (акционерная, паевая или иная), а **в отделении текущего управления организацией от неотъемлемых управленческих функций ее собственника (собственников).**

Это означает, в частности, что корпоративное управление может непосредственно применяться во всех случаях, когда имеет место разделение функций управления между собственниками и призванными со стороны управляющими (которым поручаются в основном вопросы текущего управления):

- в государственных, негосударственных и смешанных структурах;
- в хозяйствующих структурах любого размера и любой организационно-правовой формы⁵⁷.

Однако, неверно было бы заключать, что в таких структурах весь процесс управления — это управление, именуемое корпоративным. Напротив, в любой организации можно найти массу управляемых процессов, к которым корпоративное управление не имеет прямого отношения. Другими словами, **корпоративное управление и управление организацией в целом («управление как таковое») — это несовпадающие реальные процессы и соответственно нетождественные понятия.** Достаточно вольно или невольно поставить знак равенства между названными понятиями, как особая проблема корпоративного управления исчезает, растворяется в общей проблеме «управления как такового».

Так, академик В.В. Ивантер писал: «Корпоративное управление — термин красивый, научный и оттого, возможно, не совсем понятный. Хочу поэтому сосредоточиться на том, что понятно безусловно — на управлении как таковом, результатом которого должно стать улучшение банковской деятельности»⁵⁸.

В этот же ряд можно поставить позицию Международной финансовой корпорации (IFC), исследовавшей практику корпоративного управления в России (об этом см. далее), специалисты которой определяют это понятие как «структуры и процессы для направления и управления компанией».

В то же время можно полагать, что рассматриваемое понятие неприменимо в организациях, не использующих труд наемных управляющих, хотя и в таких организациях, видимо, не исключено применение в рамках общего процесса управления отдельных элементов корпоративного управления

⁵⁷Нельзя согласиться, в частности, с мнением о том, будто перевод российских паевых банков в акционерные является «исходным условием внедрения более совершенных методов корпоративного управления» (Егоров С. Е. К вопросу о совершенствовании корпоративного управления в кредитных организациях // Вестник АРБ. 2001. № 14).

⁵⁸Ивантер В. В. Такая странная идея: отдавать долги... // Банковское дело в Москве. 2004. № 10. Этой опасности, похоже, не избежал и руководитель ЛОКО-банка (см.: Давыдик В. Стратегические ресурсы выживания // Там же. 2002. № 12).

(например, в плане отношений собственника-предпринимателя и работающего у него трудового коллектива).

Уже из этих соображений следует, что **по степени охвата объектов воздействия управление в целом шире корпоративного управления**⁵⁹.

В то же время корпоративное управление — это не просто часть общего процесса управления организаций, а в чем-то качественно отличная часть. Хорошо известный в российских банковских кругах английский специалист обращал внимание на следующее:

В русском языке термины «управление» (management) и «корпоративное управление» (corporate governance) звучат практически идентично, а граница между этими понятиями несколько размыта. В английском же они происходят от разных корней. Глагол «управлять» (to manage) используется весьма широко, в частности, обозначая возможности выходить из трудных ситуаций, решать проблемы, координировать время и деятельность. Термин «корпоративное управление» в английском ближе по смыслу к глаголу «править» (to govern): выработать законы, применять санкции и поощрять, устанавливать правила и порядки, назначать должностных лиц и облагать их полномочиями. Поэтому мне представляется очевидным, во всяком случае, отталкиваясь от реалий международного (по преимуществу англоязычного) делового сообщества, что **корпоративное управление отличается от выполнения повседневных управленческих функций.**

Учитывая, что бизнескультуры России и других стран заметно отличаются друг от друга... русскоязычной среде и деловой культуре необходим новый термин для описания некоторых корпоративных процессов⁶⁰.

«Правящее» начало корпоративного управления во многом связано с взаимным контролем всеми участниками такого процесса, поскольку у каждого из них своя роль, свои права и обязанности, свои интересы, цели, задачи и риски. Разность же интересов порождает противоречия и конфликты в организации и требуют разработки механизмов их регулирования, включая сбалансирование текущих и долгосрочных целей.

В этой связи отдельные специалисты верно отмечают, что корпоративное управление — это **система и взаимодействия, и взаимного контроля** участников компании, совета собственников, менеджмента и других заинтересованных лиц, «обеспечивающая осуществление целей компании при соблюдении интересов сторон»⁶¹, дающая возможность смягчать противо-

⁵⁹Следует согласиться с одним из руководителей Номос-банка, который написал: «...корпоративное управление составляет часть управленческого процесса в банке. Управление корпорацией (corporate management), в том числе и банковским бизнесом, — гораздо более широкое и важное понятие, нежели корпоративное управление (corporate governance) (Питернов В. От теории — к делу // Там же. 2004. № 10).

⁶⁰Хейнсворт Р. «Человеческий фактор» может перевесить кредитную историю // Там же. 2005. № 8.

⁶¹Сидорович В. Не самоцель, но инструмент // Там же. 2004. № 10.

речия и создающая условия для гармоничного сочетания интересов разных групп лиц, так или иначе связанных с компанией⁶².

В этом смысле корпоративное управление можно понимать как **коллегиально демократическое управление и как новое качество внутреннего контроля**. Соответственно об уровне постановки в банке корпоративного управления можно с большой долей уверенности судить, в частности, по тому, как в нем работают механизмы коллегиального и всестороннего обоснования решений и механизмы внутреннего контроля.

Далее, поскольку корпоративное управление — это только **особый аспект, специальный срез управления «корпорацией»** (то есть отдельно взятым субъектом хозяйствования, компанией, фирмой, вообще организацией), действующей в условиях рынка, — а в управлении не в меньшей мере нуждаются и такие общенациональные системы, как, например, банковская система в целом, к которым корпоративное управление едва ли применимо, — постольку последнее опять оказывается уже, чем управление вообще.

В то же время управление банками, в том числе корпоративное, в ряде его аспектов практически невозможно рассматривать без учета того, как осуществляется управление функционированием и развитием всей их системы⁶³.

Каково же содержание корпоративного управления применительно к банковской сфере и что можно считать главным в таком управлении, то есть его сущностью?

Не секрет, что проблематика корпоративного управления пришла в Россию из рыночно развитых стран Запада лишь в начале 2000-х годов. Поэтому естественным будет в первую очередь попытаться выяснить, что под данным термином понимается на Западе. Но прежде считаем целесообразным привести здесь одно наблюдение «очевидца»:

В начале 1990-х в Великобритании, США и Канаде были изданы специальные кодексы, где были изложены полученные из предыдущего опыта представления о корпоративной культуре в виде прописанных сводов правил. По большому счету эти кодексы отразили всего лишь интуитивные убеждения топ-менеджеров, что для успешной деятельности любой компании помимо профессионального менеджмента и современных управленческих технологий нужно «неосознанное» что-то еще. Вот этот... «идеальный» компонент и стали называть корпоративной культурой или корпоративным управлением.

Хотя стремление прописать этот компонент в форме какого-либо свода — задача бесспорно позитивная, на мой взгляд, ни корпоративное управ-

⁶²См.: Шишкин А. Как оценить качество управления? // Там же.

⁶³Как справедливо отмечалось в литературе, «хорошее управление со стороны Центрального банка представляет собой одно из необходимых, но не достаточное условие хорошего управления своей деятельностью коммерческими банками, зато плохое качество первого делает неэффективным и второе» (Банковское дело: управление и технологии. С. 77).

ление, ни корпоративная культура... не могут быть сведены к жесткому набору правил⁶⁴.

В «Принципах корпоративного управления» Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) — одном из документов в области международных стандартов, принятом на заседании Совета ОЭСР еще в мае 1999 года и пересмотренном в апреле 2004-го⁶⁵, — корпоративное управление определяется как комплекс отношений между менеджментом компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными лицами. Корпоративное управление также обеспечивает структуру, посредством которой устанавливаются цели и задачи компании, средства для достижения этих целей и задач и определяется способ ведения мониторинга за деятельностью компании. Надлежащее корпоративное управление должно обеспечивать соответствующие стимулы для совета директоров и менеджеров, направленные на достижение задач в интересах компании и ее акционеров, а также должно способствовать эффективному мониторингу деятельности компании. Наличие эффективной системы корпоративного управления в рамках отдельной компании и в масштабе экономики в целом помогает обеспечить уровень доверия, необходимый для надлежащего функционирования рыночной экономики.

Однако это длинное объяснение нельзя воспринять как определение того, что есть корпоративное управление. Слова же о том, что это комплекс отношений, вызывают по меньшей мере два вопроса:

1) О комплексе каких именно отношений идет речь и как можно было бы выразить их наиболее глубокую сущность (ведь комплексов отношений в мире неисчислимо множество)?

2) Как можно поставить знак тождества между неким «комплексом отношений» и управлением (в данном случае корпоративным), если помнить, что управление — это процесс?

Основными принципами корпоративного управления ОЭСР считаются следующие:

- права акционеров;
- равное отношение к акционерам;
- роль заинтересованных лиц в управлении компанией;
- раскрытие информации и прозрачность бизнеса;
- обязанности правления.

По крайней мере три из пяти перечисленных пунктов явно нуждаются в расшифровках.

Обратимся к рекомендациям Базельского комитета по банковскому надзору «Совершенствование корпоративного управления в банковских

⁶⁴Хейнсворд Р. Указ. статья.

⁶⁵Данные Принципы ОЭСР представляют собой один из двенадцати ключевых стандартов, разработанных Форумом по финансовой стабильности за надежные финансовые системы.

организациях»⁶⁶ (приложение 1). Основными положениями данных рекомендаций в рассматриваемом здесь ключе можно считать следующие.

1. С точки зрения банковского дела корпоративное управление включает в себя способ, которым совет директоров (совет) и менеджеры высшего звена управляют бизнесом и делами банка. При этом важно то, каким образом они:

- ставят корпоративные цели;
- ведут ежедневный банковский бизнес;
- отвечают требованиям подотчетности перед своими акционерами и принимают во внимание интересы других заинтересованных сторон⁶⁷;
- направляют корпоративные действия и выстраивают поведение с расчетом на то, что банки будут функционировать безопасным и надежным образом и в соответствии с применимыми законами и подзаконными актами;
- защищают интересы вкладчиков.

Уже здесь надо обратить внимание на следующие моменты.

Во-первых, совет (орган собственников) банка не исключается не только из процесса управления, но почему-то и из ведения ежедневного бизнеса банка.

Во-вторых, имеются в виду только два субъекта управления — совет и высший менеджмент (последний в наших условиях в стандартном случае представлен председателем и членами правления). В соответствии с этим корпоративное управление можно было бы понимать как верхний «слой» управления в организации. Отдельный спорный вопрос — о числе субъектов такого управления. На этот счет существуют разные позиции. Обычно в это число включают также участников (акционеров, пайщиков) организации, представляемых, например, их общим собранием.

В-третьих, не ясно, что подразумевается под «корпоративными целями» (цели банка в обычном смысле этого слова или какие-то особые цели в смысле управления им). То же можно заметить и относительно «корпоративных действий и поведения».

В-четвертых, участники банка в документе именуются акционерами, то есть само понятие корпоративного управления распространяется как бы только на акционерные общества. Согласиться с этим едва ли можно⁶⁸.

2. Перед банком возникают чрезвычайно серьезные проблемы корпоративного управления, если структура собственности банка непрозрачна ли-

⁶⁶ Документ основывается на Принципах ОЭСР. Первая его версия была опубликована в 1999 г., обновленная - в 2006 г.

⁶⁷ Надзорные органы, государство и вкладчики входят в состав заинтересованных сторон в силу уникальной роли банков в экономической и финансовой системе как на национальном, так и на местном уровне и связанными с этой ролью... гарантиями вкладов (сноска составителей документа).

⁶⁸ К сожалению, данная неточность массово повторяется как в документах официальных органов, включая Банк России, так и в многочисленных авторских работах. В отдельных случаях, вероятно, это может быть и сознательной позицией, но чаще всего - результат невнимательного или «облегченного» отношения к терминам.

бо в банке недостаточно хорошо работает система сдержек и противовесов в отношении ненадлежащих действий, влияния инсайдеров или акционеров, обладающих контрольным пакетом акций. Комитет не рассматривает само по себе существование акционеров с контрольным пакетом акций как ненормальную ситуацию. Контролирующие акционеры могут предоставлять полезные ресурсы для банка, и на многих рынках и для многих малых банков такая система является вполне распространенной и нормальной схемой структуры собственности. Тем не менее важно, чтобы надзорные органы предпринимали шаги для обеспечения такой структуры собственности, которая бы не препятствовала надлежащему корпоративному управлению. В частности, надзорный орган должен иметь возможность оценить адекватность (принцип «fit and proper») собственников банка.

3. Существуют следующие важнейшие формы контроля, которые должны быть включены в организационную структуру банка с целью обеспечить надлежащие сдержки и противовесы:

- 1) контроль со стороны совета директоров или наблюдательного совета;
- 2) контроль со стороны лиц, не занятых текущим управлением различных сфер бизнеса (банка);
- 3) прямой линейный надзор в различных сферах бизнеса;
- 4) независимые друг от друга подразделения по управлению рисками, соблюдению законов, нормативных и внутренних документов (compliance) и аудита. Кроме того, важно, чтобы персонал на ключевых постах соответствовал занимаемым должностям.

Здесь возможны следующие комментарии.

Во-первых, перечисленные пункты едва ли корректно называть «формами контроля».

Во-вторых, важно знать, о каких лицах идет речь во втором пункте. Если это не члены совета и не члены команды высших управленцев, то меняется состав субъектов корпоративного управления.

В-третьих, упоминание в пунктах 3) и 4) о прямом линейном контроле и о ряде контрольных подразделений банка дает основание предположить, что корпоративное управление ведут не только ранее названные два субъекта (совет и правление) и ведется оно не только на верхнем «этаже» управления организацией. Приведенное выше положение из рекомендаций Базельского комитета, как было показано, подталкивает к иному выводу. Другими словами, речь идет о внутреннем противоречии документа.

В-четвертых, требование о том, чтобы ключевые сотрудники соответствовали занимаемым ими должностям, хотя и верно, но банально и не может отражать никакой специфики корпоративного управления.

4. Совет директоров банка и менеджеры высшего звена в первую очередь несут ответственность за результаты деятельности банка. Совет директоров должен быть подотчетен акционерам за эффективное управление банком.

Ключевая же роль надзорных органов заключается в том, чтобы содействовать повышению эффективности корпоративного управления посредством анализа и оценки выполнения банком надлежащих принципов такого управления.

5. Центральная часть документа — рекомендуемые Комитетом принципы корпоративного управления, именуемые здесь же важными элементами эффективного процесса корпоративного управления⁶⁹ (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Принципы надлежащего корпоративного управления

Принцип 1	Члены совета директоров (СД) должны иметь квалификацию, соответствующую своей должности, четко понимать свою роль в корпоративном управлении, а также быть способными принимать разумные суждения относительно положения дел в банке.
Принцип 2	СД должен утверждать стратегические цели банка и корпоративные ценности, о которых в дальнейшем формируются службам на всех уровнях банка, а также осуществлять контроль за их исполнением.
Принцип 3	СД банка должен четко устанавливать сферы ответственности и подотчетности на всех уровнях организации банка и добиваться выполнения установленных требований.
Принцип 4	СД должен обеспечивать соответствующий контроль со стороны менеджеров высшего звена в соответствии с политикой СД.
Принцип 5	СД и менеджеры высшего звена должны эффективно использовать результаты работы, проводимой подразделением внутреннего аудита, внешними аудиторами и системой внутреннего контроля.
Принцип 6	СД должен обеспечить такую политику и практику выплаты вознаграждения, которые соответствовали бы корпоративной культуре банка, долгосрочным задачам и стратегии, а также организации контроля в банке.
Принцип 7	Руководство банком должно осуществляться на основе прозрачности.
Принцип 8	СД и менеджеры высшего звена должны понимать операционную структуру банка (то есть принцип «знай свою структуру»).

На наш взгляд, 1-й и 8-й пункты из этого перечня можно было бы исключить как не вполне соответствующие понятию «принцип».

Но главное, как представляется, заключается в том, что **из рассмотренного документа нельзя вывести однозначные ответы на ключевые вопросы:**

- в каких банках применимо корпоративное управление — только ли в акционерных или в иных тоже;
- на какие протекающие в банке процессы распространяется корпоративное управление (названы такие процессы, как разработка стратегических целей организации, контроль за действиями администрации, политика вознаграждений, но их перечень не закрыт и отсутствует общая «формула» выделения таких процессов);

⁶⁹Указанные принципы часто комментируются в публикациях отечественных специалистов (см., напр.: Тютюнник А. В. Совершенствование корпоративного управления в банках // Банковское дело. 2006. № 2).

- кто должен или может участвовать в корпоративном управлении — только ли совет и высший наемный менеджмент или еще какие-то органы и лица, другими словами, корпоративное управление — это только верхний «слой» управления организацией или оно пронизывает все уровни банка и управление на всех этих уровнях.

Некоторый интерес может представлять определение сути корпоративного управления международной рейтинговой компанией Standard & Poor's как «выбранный той или иной компанией способ самоуправления, обеспечивающий справедливое и равномерное распределение результатов деятельности между всеми акционерами, а также иными финансово заинтересованными лицами, то есть кредиторами». Это определение исходит из признания как общих для всех типовых признаков корпоративного управления, так и существования конкретных моделей такого управления в каждой компании.

Теперь посмотрим, как понимается содержание корпоративного управления в российских официальных документах.

В отечественном законодательстве термин «корпоративное управление» пока не используется. Вместе с тем в отдельных законах содержатся нормы, которые хотя и имеют более общее назначение, но в принципе могут применяться и проблемам корпоративного управления.

Так, в части I Гражданского кодекса РФ (Закон № 51-ФЗ от 30.11. 1994 г.) к рассматриваемой проблеме имеют определенное отношение следующие статьи:

- 5. Обычаи делового оборота;
- 52. Учредительные документы юридического лица;
- 53. Органы юридического лица;
- 89. Учредительные документы общества с ограниченной ответственностью;
- 91. Управление в обществе с ограниченной ответственностью;
- 98. Образование акционерного общества;
- 103. Управление в акционерном обществе.

Содержание данных и других статей ГК РФ более детально раскрывается в законах «Об акционерных обществах» и «Об обществах с ограниченной ответственностью». В частности, в Законе «Об акционерных обществах» мы находим следующие нормы.

Устав акционерного общества наряду с другими положениями должен включать описание (ст. 11) структуры и компетенции органов управления общества и порядка принятия ими решений, а также порядка подготовки и проведения общего собрания акционеров.

К компетенции *общего собрания* акционеров как высшего органа управления общества относится принятие решений по большому перечню вопросов (ст. 47 и 48), в том числе:

- о внесении изменений и дополнений в устав общества или утверждение его новой редакции;

- об определении количественного состава совета директоров общества, избрании его членов и досрочном прекращении их полномочий;
- об образовании исполнительного органа общества, досрочном прекращении его полномочий (если в уставе общества решение этих вопросов не отнесено к компетенции совета директоров);
- об избрании членов ревизионной комиссии (ревизора) общества и досрочном прекращении их полномочий;
- об утверждении аудитора общества;
- об утверждении годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности общества, а также о распределении прибыли и убытков общества по результатам финансового года;
- об определении порядка ведения общего собрания акционеров;
- об утверждении внутренних документов, регулирующих деятельность органов общества.

При этом вопросы, отнесенные к компетенции общего собрания, не могут быть переданы на решение исполнительному органу общества, а также совету директоров (за исключением отдельных вопросов, передача которых предусмотрена в самом Законе). В то же время общее собрание не вправе рассматривать и принимать решения по вопросам, не отнесенным к его компетенции в данном Законе

К компетенции *совета директоров* общества, который осуществляет общее руководство его деятельностью (за исключением решения вопросов, отнесенных в Законе к компетенции общего собрания), относится принятие решений по следующим, в частности, вопросам (ст. 64 и 65):

- об определении приоритетных направлений деятельности общества;
- об утверждении повестки дня общего собрания;
- об определении даты составления списка лиц, имеющих право участия в общем собрании акционеров, и по ряду других вопросов, связанных с подготовкой и проведением общего собрания;
- об образовании исполнительного органа общества и досрочном прекращении его полномочий (если в уставе общества это отнесено к его компетенции);
- об утверждении ряда категорий внутренних документов общества.

При этом вопросы, отнесенные к компетенции совета директоров, не могут быть переданы на решение исполнительному органу общества.

Как видим, в данных законах достаточно ясно прослеживается желание законодателя разграничить сферы компетенции высших органов управления хозяйственного общества, что существенно важно для организации управления вообще и корпоративного управления в частности.

Несколько иной подход характерен для Закона «О банках и банковской деятельности». Здесь, как и в ранее рассмотренных законах, содержатся стандартные нормы:

- устав кредитной организации должен содержать, в частности, сведения о системе органов управления, в том числе исполнительных органов, и органов внутреннего контроля, о порядке их образования и об их полномочиях (ст. 10);
- органами управления кредитной организации (КО) являются общее собрание ее учредителей (участников), совет директоров (наблюдательный совет), единоличный исполнительный орган и коллегиальный исполнительный орган;
- последние два органа осуществляют текущее руководство деятельностью кредитной организации (ст. 11.1).

Вместе с тем в этой последней статье появляются и новые мотивы, не характерные для остального законодательства:

Единоличный исполнительный орган, его заместители, члены коллегиального исполнительного органа (далее — руководитель кредитной организации), главный бухгалтер кредитной организации, руководитель ее филиала не вправе занимать должности в других организациях, являющихся кредитными или страховыми организациями, профессиональными участниками РЦБ, а также в организациях, занимающихся лизинговой деятельностью или являющихся аффилированными лицами по отношению к кредитной организации, в которой работают ее руководитель, главный бухгалтер, руководитель ее филиала.

Более того, кандидаты на должности членов совета директоров (наблюдательного совета)⁷⁰, руководителя кредитной организации, главного бухгалтера, заместителей главного бухгалтера кредитной организации, а также на должности руководителя, заместителей руководителя, главного бухгалтера, заместителей главного бухгалтера филиала кредитной организации **должны соответствовать квалификационным требованиям**, установленным в федеральных законах и принимаемых в соответствии с ними нормативных актах Банка России.

Кредитная организация обязана в письменной форме уведомить Банк России обо всех предполагаемых назначениях на должности руководителя кредитной организации, главного бухгалтера, заместителей главного бухгалтера кредитной организации, а также на должности руководителя, заместителей руководителя, главного бухгалтера, заместителей главного бухгалтера филиала кредитной организации. <...>

Кредитная организация обязана в письменной форме уведомить Банк России об освобождении от должностей руководителя кредитной организации,

⁷⁰Следует только иметь в виду, что на самом деле в банках нет такого понятия, как «должность члена совета директоров (наблюдательного совета) банка». Член совета - это не должность (оплачиваемая работа в банке на основе контракта), а род общественной деятельности.

главного бухгалтера, заместителей главного бухгалтера кредитной организации, а также руководителя, заместителей руководителя, главного бухгалтера, заместителей главного бухгалтера филиала кредитной организации не позднее рабочего дня, следующего за днем принятия такого решения.

Кредитная организация обязана в письменной форме уведомить Банк России об избрании (освобождении) члена совета директоров (наблюдательного совета) в 3-дневный срок со дня принятия такого решения»⁷¹.

Эта повышенная требовательность к руководителям банков находит отражение и в других статьях Закона. Так, ст. 14 требует, чтобы в пакете документов, необходимых для регистрации кредитной организации и получения ею банковской лицензии наряду с другими документами были представлены анкеты кандидатов на должности руководителя кредитной организации, главного бухгалтера, заместителей главного бухгалтера кредитной организации, а также на должности руководителя, заместителей руководителя, главного бухгалтера, заместителей главного бухгалтера филиала кредитной организации. Указанные анкеты должны содержать сведения, установленные в нормативных актах Банка России, а также сведения о наличии у этих лиц высшего юридического или экономического образования (с представлением копии диплома или заменяющего его документа) и опыта руководства отделом или иным подразделением кредитной организации, связанным с осуществлением банковских операций, не менее одного года, а при отсутствии специального образования — опыта руководства таким подразделением не менее двух лет; о наличии (отсутствии) судимости.

В соответствии со ст. 16 в регистрации кредитной организации и выдаче ей лицензии может быть отказано по ряду оснований, среди которых выделяются следующие группы.

1. Несоответствие кандидатов, предлагаемых на должности руководителя кредитной организации, главного бухгалтера кредитной организации и его заместителей, квалификационным требованиям, установленным в федеральных законах и принимаемых в соответствии с ними нормативных актах Банка России.

При этом под несоответствием кандидатов, предлагаемых на указанные должности, этим квалификационным требованиям понимаются:

- отсутствие у них высшего юридического или экономического образования и опыта руководства отделом, иным подразделением кредитной организации, деятельность которых связана с осуществлением банковских операций, либо отсутствие 2-летнего опыта руководства таким отделом, подразделением;

⁷¹См. документы ЦБ РФ: «Об отдельных вопросах применения законодательства об уведомлении Банка России об избрании членов совета директоров (наблюдательного совета) кредитных организаций»: письмо № 180-Т от 27.12.2002 г.; «Об уведомлении об избрании (освобождении) члена совета директоров (наблюдательного совета)»: письмо № 06-33-2/4176 от 5.10.2005 г.

- наличие судимости за совершение преступлений в сфере экономики;
- совершение в течение одного года, предшествовавшего дню подачи в Банк России документов для регистрации кредитной организации, административного правонарушения в области торговли и финансов, установленного вступившим в законную силу постановлением органа, уполномоченного рассматривать дела об административных правонарушениях;
- наличие в течение двух лет, предшествовавших дню подачи в Банк России документов для регистрации кредитной организации, фактов расторжения с указанными лицами трудового договора (контракта) по инициативе администрации по основаниям, предусмотренным в п. 2 ст. 254 *Кодекса законов о труде РФ*⁷²;
- предъявление в течение трех лет, предшествовавших дню подачи в Банк России документов для регистрации новой кредитной организации, к кредитной организации, в которой каждый из таких кандидатов ранее находился на руководящей должности, требования о замене его в качестве руководителя;
- несоответствие деловой репутации указанных кандидатов требованиям, установленным в федеральных законах и принимаемых в соответствии с ними нормативных актах Банка России.

2. Несоответствие деловой репутации кандидатов на должности членов совета директоров (наблюдательного совета)⁷³ квалификационным требованиям, установленным в федеральных законах и принимаемых в соответствии с ними нормативных актах Банка России, наличие у них судимости за совершение преступления в сфере экономики.

При этом под деловой репутацией в Законе понимается «оценка профессиональных и иных качеств лица, позволяющих ему занимать соответствующую должность в органах управления кредитной организации». Такую формулировку трудно признать удачной и понятной. В этот вопрос еще предстоит внести возможную ясность⁷⁴.

А поскольку все перечисленные выше требования являются законодательно установленными нормами, то за их нарушение Банк России может отозвать у банка лицензию на основании части 1 ст. 20 Закона «О банках и банковской деятельности».

Вместе с тем понятно, что этих общих норм явно недостаточно для практического налаживания корпоративного управления не только в банках, но и в любых других организациях. Поэтому следует обратиться к документам более низкого «ранга», чем законы.

⁷²Указанный Кодекс не действует с 1.02.2002 г. Действует Трудовой кодекс РФ.

⁷³См. сноску 21 на предыдущих страницах.

⁷⁴В «Стратегии развития банковского сектора РФ на период до 2008 г.» соответствующая задача была поставлена (шп. 73 и 74), но она пока не решена.

Определенное внимание проблематике корпоративного управления в банках уделено в «Стратегии развития банковского сектора РФ на период до 2008 года», где содержатся, например, следующие пункты.

1) Повышение требований к качеству корпоративного управления в кредитных организациях названо в числе основных направлений деятельности Правительства РФ и Банка России (п. 7).

2) Отмечено, что в сфере корпоративного управления в кредитных организациях особое внимание необходимо уделить следующим вопросам (п. 13):

- повышению эффективности управления рисками, возникающими в ходе деятельности банков, в том числе в части операций со связанными лицами;
- повышению эффективности систем внутреннего контроля;
- достижению такого уровня прозрачности системы корпоративного управления, который обеспечит всем категориям заинтересованных лиц своевременное и точное раскрытие предусмотренной в законодательстве информации по вопросам деятельности кредитной организации, включая данные о ее финансовом положении, структуре собственников и управления;
- обеспечению прав собственников, в том числе миноритарных.

3) Важным элементом реформирования банковского дела в России названо совершенствование подходов кредитных организаций к построению систем корпоративного управления и внутреннего контроля, прежде всего системы управления всеми видами банковских рисков (п. 66).

Пункты 2) и 3) определенно позволяют заключить, что составители данного документа в большой степени отождествляют задачи управления банком вообще («управления как такового») и корпоративного управления.

4) Необходимым условием (предпосылкой) развития и повышения эффективности корпоративного управления признано совершенствование законодательства в банковской сфере, регулирующего соответствующие процессы (п. 68). Имелись в виду:

- установление требования об усилении роли и ответственности совета директоров (наблюдательного совета) кредитной организации;
- определение перечня вопросов, отнесенных к его исключительной компетенции;
- выяснение целесообразности определения в уставах кредитных организаций требований к составу совета директоров, включая вопрос о введении в его состав независимых директоров.

5) Подчеркнуто, что фактором повышения качества корпоративного управления в кредитных организациях является проведение Банком России оценок качества такого управления, включая системы управления рисками и внутреннего контроля, при определении состояния и перспектив деятельности кредитных организаций (при условии, что надзорный орган не должен диктовать банкам какие-либо конкретные схемы и модели корпоративного управления, организации управления рисками и внутреннего контроля) (п. 68).

6) Актуальным назван вопрос принятия банковскими ассоциациями стандартов корпоративного управления, обязательных для их применения членами ассоциаций (п. 69).

Но в любом случае Стратегия — документ самого общего характера. Для практической же организации корпоративного управления нужны, естественно, более конкретные и «технологичные» документы и материалы. И они уже имеются.

Первым среди них должен быть назван достаточно объемный «Кодекс корпоративного поведения», подготовленный в 2002 году авторским коллективом из бывшей Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг (ФКЦБ) (приложение 2). Документ имеет следующую структуру (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Структура «Кодекса корпоративного поведения»

Введение	
Глава 1	Принципы корпоративного поведения
Глава 2	Общее собрание акционеров
	1 Созыв и подготовка к проведению общего собрания акционеров
	2 Проведение общего собрания
Глава 3	Совет директоров общества
	1 Функции совета директоров
	2 Состав совета директоров и его формирование
	3 Обязанности членов совета директоров
	4 Организация деятельности совета директоров
	5 Вознаграждение членов совета директоров
	6 Ответственность членов совета директоров
Глава 4	Исполнительные органы общества
	1 Компетенция исполнительных органов
	2 Состав и формирование исполнительных органов
	3 Обязанности исполнительных органов
	4 Организация работы исполнительных органов
	5 Вознаграждение исполнительного органа
	6 Ответственность генерального директора (управляющей организации, управляющего) и членов правления общества
Глава 5	Корпоративный секретарь общества
	1 Функции секретаря общества
	2 Назначение секретаря общества и прекращение его полномочий

Глава 6	Существенные корпоративные действия
	1 Крупные сделки и иные сделки общества, совершаемые в порядке, установленном для крупных сделок
	2 Приобретение 30 и более процентов размещенных обыкновенных акций (поглощение)
	3 Реорганизация общества
	4 Ликвидация общества
Глава 7	Раскрытие информации об обществе
	1 Информационная политика общества
	2 Формы раскрытия информации
	3 Предоставление информации акционерам
	4 Информация, составляющая коммерческую или служебную тайну. Инсайдерская информация
Глава 8	Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества
	1 Система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества
	2 Контроль за совершением хозяйственных операций
	3 Организация деятельности ревизионной комиссии
	4 Аудиторская проверка
Глава 9	Дивиденды
	1 Определение размера дивидендов
	2 Выплата дивидендов
	3 Последствия неполной или несвоевременной выплаты дивидендов
Глава 10	Урегулирование корпоративных конфликтов
	1 Общие положения
	2 Порядок работы органов общества по урегулированию корпоративных конфликтов
	3 Участие общества в урегулировании корпоративных конфликтов между акционерами

В числе основных концептуальных положений Кодекса (он носит рекомендательный характер) можно отметить следующие.

1. Совершенствование корпоративного поведения в РФ — важнейшая мера, необходимая для увеличения притока инвестиций во все отрасли российской экономики как из источников внутри страны, так и от зарубежных инвесторов. Одним из способов такого совершенствования может стать введение определенных стандартов, установленных на основе анализа наилучшей практики корпоративного поведения.

2. Стандарты корпоративного поведения применимы к хозяйственным обществам всех видов, но в наибольшей степени они важны для акционер-

ных обществ. Кодекс разработан прежде всего для акционерных обществ, выходящих на рынок капитала. Вместе с тем это не исключает возможности его применения любыми другими хозяйственными обществами.

Здесь представляется необходимым дать следующий краткий комментарий. Тезис о том, что Кодекс особенно важен для хозяйственных обществ, выходящих на рынок капитала, то есть для организаций, заинтересованных в привлечении сторонних инвесторов, дает субъектам экономики **одностроннюю ориентацию**. Если на сегодняшний день компания нуждается в привлечении инвестиций с рынка, это не значит что такая потребность сохранится у нее и завтра, тогда как правильное корпоративное управление ей необходимо всегда.

3. В российском законодательстве уже нашло отражение большинство общепризнанных принципов корпоративного поведения, однако практика их реализации, в том числе судебная, и традиции корпоративного поведения еще только формируются.

4. Надежнее корпоративное поведение не может быть обеспечено только нормами законодательства. Многие вопросы, связанные с корпоративным поведением, лежат за пределами законодательной сферы и имеют этический, а не юридический характер.

В рассматриваемом здесь аспекте наибольший интерес представляет глава 1 «Кодекса корпоративного поведения», в которой описываются принципы корпоративного поведения (управления) и в определенной мере раскрываются по пунктам возможные меры, с помощью которых в организации может быть соблюдено обеспечение на практике каждого из принципов. Последних выделено всего семь (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Принципы корпоративного поведения

1. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать акционерам реальную возможность осуществлять свои права, связанные с участием в обществе.
2. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать равное отношение к акционерам, владеющим равным числом акций одного типа (категории). Все акционеры должны иметь возможность получать эффективную защиту в случае нарушения их прав.
3. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать осуществление советом директоров стратегического управления деятельностью общества и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов общества, а также подотчетность членов совета директоров его акционерам.
4. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать исполнительным органам общества возможность разумно, добросовестно, исключительно в интересах общества эффективно руководить текущей деятельностью общества, а также подотчетность исполнительных органов совету директоров общества и его акционерам.
5. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать своевременное раскрытие полной и достоверной информации об обществе, в том числе о его финансовом положении, экономических показателях, структуре собственности и управления в целях обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.

6. Практика корпоративного поведения должна учитывать предусмотренные в законодательстве права заинтересованных лиц, в том числе работников общества, и поощрять активное сотрудничество общества и заинтересованных лиц в целях увеличения активов общества, стоимости акций и иных ценных бумаг общества, создания новых рабочих мест.

7. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества с целью защиты прав и законных интересов акционеров.

Легко заметить, что данные принципы не сильно отличаются от тех, что в свое время приняли ОЭСР и Базельский комитет. Поэтому данный Кодекс при всех его плюсах заслуживает таких же критических замечаний⁷⁵.

Выше мы уже использовали материал ФСФР «Корпоративное управление: история и практика». Обратимся к данному материалу еще раз (приложение 3).

Глава 1 материала называется «Что такое корпоративное управление?». Из ее содержания легко выводится заключение о том, что в ФСФР корпоративное управление предпочитают трактовать как **систему отношений**:

- между руководством компании (органами собственников и высшим менеджментом) и ее участниками (которых в документе почему-то называют только акционерами) — по поводу отчетности первых перед вторыми, то есть по поводу их надлежащего информирования о всех достойных внимания процессах и событиях, происходящих в компании;
- между руководством компании (в указанном выше смысле), с одной стороны, и ее участниками, а также иными заинтересованными лицами, с другой стороны, — по поводу способов управления компанией, которые бы обеспечивали справедливое и равноправное распределение результатов деятельности компании;
- между руководством компании и ее участниками — по поводу осуществления вторыми контроля над деятельностью первого и оказания на него влияния с целью максимизации прибыли и стоимости компании;
- между владельцами компании и ее менеджерами — по поводу вопросов обеспечения эффективности деятельности компании, защиты интересов владельцев, а также других заинтересованных сторон.

Такой подход представляется наиболее **обоснованным и перспективным** (если рассматривать проблему в терминах отношений), хотя и не доведенным до логического завершения в данном материале.

Вместе с тем составители материала ФСФР не до конца выдержали «стиль», когда вслед за указанными пунктами, как бы пытаясь обобщить их содержание, вольно или невольно заузили суть корпоративного управ-

⁷⁵Можно согласиться с мнением руководителя одного из наших банков, отметившей, что «Кодекс корпоративного поведения», разработанный ФКЦБ, «хотя и не является панацеей от всех недостатков в нашем корпоративном управлении, но стал своего рода методологической основой для разработки банками собственных кодексов» (Ларина Л. О правах и обязанностях // Банковское дело в Москве. 2004. № 10).

ления, записав, что она заключается в том, «чтобы дать акционерам возможность эффективного контроля и мониторинга деятельности менеджмента и тем самым способствовать увеличению капитализации компании», справедливо, однако, отметив, что «этот контроль подразумевает как внутренние процедуры управления, так и внешние правовые и регулирующие механизмы».

Банк России придает проблеме корпоративного управления в кредитных организациях достаточно важное значение. Об этом можно судить хотя бы по тому, что вопросы его совершенствования впервые были включены в «Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики» на 2005 год.

В основном информационно-просветительское значение имело письмо ЦБ РФ № 119-Т от 13.09.2005 г., включающее в себя материал «О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях», которым Банк России попытался довести до сведения своих «подопечных», как понимается корпоративное управление банками в других странах (приложение 4).

Из данного документа здесь есть смысл привести два пункта:

1. Под корпоративным управлением понимается общее руководство деятельностью кредитной организацией, осуществляемое ее общим собранием участников... советом директоров (наблюдательным советом) и включающее комплекс их отношений (как регламентированных внутренними документами, так и неформализованных) с единоличным исполнительным органом, коллегиальным исполнительным органом кредитной организации и иными заинтересованными лицами⁷⁶ в части:

- определения стратегических целей деятельности кредитной организации, путей достижения указанных целей (включая порядок образования органов управления, наделения их полномочиями и осуществления управления текущей деятельностью кредитной организации) и контроля за их достижением;
- создания стимулов трудовой деятельности, обеспечивающих выполнение органами управления и служащими кредитных организаций всех действий, необходимых для достижения стратегических целей деятельности кредитной организации;
- достижения баланса интересов (компромисса) участников, членов совета директоров и исполнительных органов кредитной организации, ее кредиторов, вкладчиков и иных заинтересованных лиц;

⁷⁶К заинтересованным лицам могут относиться также служащие, кредиторы, вкладчики, другие клиенты и контрагенты кредитной организации, несоблюдение интересов или законных требований которых может оказать негативное влияние на стабильность функционирования кредитной организации. Базельский комитет... относит к заинтересованным лицам также органы банковского регулирования и надзора, органы государственной власти (сноска авторов письма).

- обеспечения соблюдения законодательства РФ, учредительных и внутренних документов кредитной организации, а также принципов профессиональной этики, принимаемых банковскими союзами, ассоциациями и/или иными саморегулируемыми организациями и/или определяемых во внутренних документах кредитной организации.

2. Основными направлениями корпоративного управления в кредитной организации являются:

- 2.1. распределение полномочий, вопросов компетенции и подотчетности между органами управления, организация эффективной деятельности совета директоров и исполнительных органов;
- 2.2. определение и утверждение стратегии развития деятельности кредитной организации и контроль за ее реализацией (включая построение эффективных систем планирования, управления банковскими рисками и внутреннего контроля);
- 2.3. предотвращение конфликтов интересов, которые могут возникать между участниками, членами совета директоров и исполнительных органов, служащими, кредиторами, вкладчиками, иными клиентами и контрагентами;
- 2.4. определение правил и процедур, обеспечивающих соблюдение принципов профессиональной этики;
- 2.5. определение порядка и контроль за раскрытием информации о кредитной организации.

Из пункта 1 следует, что в Банке России корпоративное управление склонны трактовать как отношения между органами управления, представляющими собственников банка (общее собрание, совет), с одной стороны, и исполнительными органами банка, а также «иными заинтересованными лицами» — с другой стороны. Видимо, такой подход при несомненных его достоинствах все же можно признать **ограниченным**. Так, он не учитывает, например, отношения между разными собственниками банка или разными их группами, равно как и отношения между всеми собственниками (общее собрание участников) и разными их группами (наиболее крупные, наименее мелкие собственники). Впрочем, в пункте 2 этот узкий подход не выдерживается⁷⁷.

Как уже отмечалось в литературе, судить о том, что в реальности понимается под корпоративным управлением в предпринимательских кругах, можно и по тому, на основе каких методик оценивают его состояние в банках специализированные рейтинговые агентства (международное агентство Standard & Poog's, консорциум Российского института директоров и агентства «Эксперт РА» и Институт корпоративного права и управления)⁷⁸.

⁷⁷См. также: Марданов Р. Х. Совершенствование корпоративного управления и банковского надзора на основе процессного подхода // Вестник АРБ. 2005. № 5.

⁷⁸Виноградов А. Корпоративное управление и государство // Банковское дело в Москве. 2004. № 12.

Исходные концептуальные положения, которыми руководствуются данные организации, можно свести к следующим трем пунктам⁷⁹.

1. Главная цель повышения качества корпоративного управления и получения соответствующего благоприятного рейтинга — привлечь больше денег либо в форме инвестиций, либо в виде дохода от продажи⁸⁰. При этом особенно важным считается получение рейтинга корпоративного управления компаниями, готовящимися к выходу на международные рынки капитала, поскольку рейтинг представляет собой наиболее действенный способ информирования потенциальных инвесторов.

Данное положение представляется односторонним и потому спорным.

2. Для инвесторов корпоративное управление — это нечто большее, нежели набор неких стандартных механизмов организации управления в компании, а именно определенный уровень культуры поведения на рынке и в бизнесе, в том числе при разрешении споров и конфликтных ситуаций, открытость и дружелюбность по отношению к инвесторам, практика строгого контроля и правильного учета, а также отношений с государством, то есть все то, что способно создать доверие между сторонами.

В подтверждение последнего тезиса были приведены данные, полученные компанией Standard & Poog's в конце 2003 года в ходе опроса институциональных, в основном иностранных, инвесторов, работавших на тот момент на российском фондовом рынке. Все опрошенные отметили растущий интерес к данному рынку и улучшение в стране качества корпоративного управления. Вместе с тем они считали, что в этой сфере Россия по-прежнему отставала от рыночно развитых стран. Характерными оказались ответы респондентов на вопрос о том, какова, по их мнению, значимость тех или иных факторов корпоративного управления (было предложено оценить по 10-балльной шкале семь факторов) (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Важнейшие факторы корпоративного управления в России: мнение инвесторов

Факторы	Средний балл
Информационная прозрачность	9,1
Эффективность и независимость совета директоров	8,1
Отсутствие конфликтов интересов участников	7,9
Соблюдение корпоративных процедур и прав участников	7,6
Доверие к менеджменту	7,6
Надежные процедуры внутреннего контроля	7,1
Отсутствие мажоритарных участников	3,4

⁷⁹См., в частности: Кочетыгова Ю. Не рейтинга ради... // Там же. № 10.

⁸⁰По этому поводу см. также: Весновский А. Ю. Реформа корпоративного управления в банках: западный опыт «концепция экономической добавленной стоимости (EVA)» // Бизнес и банки. 2003. № 11.

3. Не существует единой модели корпоративного управления. Есть множество страновых и отраслевых особенностей, определяющих набор механизмов, необходимых для системы корпоративного управления в каждом конкретном случае. Оценить действенность этих механизмов — задача рейтингового агентства.

Если же посмотреть сами методики рейтингования (хотя в деталях они не раскрываются), то ключевую роль в них имеет оценка таких факторов, как финансовая прозрачность и раскрытие финансовой и другой информации о деятельности компании и о ее системе управления; права участников, практика их соблюдения и риски нарушения; структура и методы работы совета директоров и исполнительного руководства компании. Эти не все факторы, которые принято учитывать при оценке уровня корпоративного управления, но они являются наиболее значимыми.

К примеру, в *Standard & Poor's* анализируются и оцениваются следующие четыре компонента управления.

1) *Структура собственности и влияние акционеров и внешних сторон.* Исследуется прозрачность структуры собственности, концентрация собственности, влияние акционеров и других заинтересованных лиц. По мнению компании, фактическая структура собственности должна быть прозрачной и не чрезмерно усложненной перекрестным владением, опосредованным контролем со стороны руководства компании и других лиц, поскольку это облегчает заключение непрозрачных сделок с аффилированными лицами и вывод активов. Держатели крупных пакетов акций и другие лица, которые могут влиять на принимаемые решения, не должны оказывать влияние, причиняющее ущерб интересам других заинтересованных лиц.

2) *Права акционеров и отношения с финансово заинтересованными лицами.* Исследуются порядок голосования и проведения собраний участников (в том числе регулярность собраний, простота доступа на них, предоставляемая информация и др.); права собственности (в частности, право получения дивидендов); отношения с другими заинтересованными лицами (работниками, клиентами, партнерами, обществом). Идея в том, что компания должна знать своих заинтересованных лиц и всеми силами способствовать реализации их прав и гармонизации отношений с ними.

3) *Прозрачность, раскрытие информации и аудит.* Исследуется качество и содержание публикуемой информации, своевременность и доступность раскрываемой информации, а также независимость аудиторского процесса, в том числе наличие механизмов внутреннего контроля и аудита.

В компании, отличающейся хорошим корпоративным управлением, стандарты представления информации дают участникам, кредиторам и директорам возможность эффективно контролировать деятельность исполнительного руководства. Высокий уровень финансовой прозрачности означает, что предоставляемая отчетность способствует формированию четкого

представления об истинном финансовом положении организации, в частности об условиях сделок, заключенных с взаимосвязанными сторонами. Независимый контроль за качеством аудиторского процесса — также важнейшее условие хорошего корпоративного управления.

4) *Структура и практика работы совета директоров.* Рассматриваются структура и состав совета, его роль и эффективность, особенно роль независимых внешних директоров и политика в отношении вознаграждения членов совета и руководства компании. Совет должен иметь инструменты для оценки качества работы менеджмента и стимулирования инициативы, а также для контроля за этой инициативой.

Советы с надежащей степенью подотчетности характеризуются значимым участием в их работе независимых директоров даже тогда, когда компанию фактически контролирует один крупный собственник. Только так, считают в *Standard & Poor's*, можно обеспечить соблюдение интересов как владельца контрольного пакета акций, так и держателей мелких пакетов.

Следует также отметить, что данная фирма при оценке качества корпоративного управления анализирует не только саму рейтингуемую компанию, но и ее «страновой фон»: эффективность законодательной, нормативной, информационной и рыночной инфраструктуры в стране. А эти факторы, естественно, в решающей степени зависят от действий органов власти.

При некоторых различиях все применяющиеся методики в конечном счете призваны оценить, в какой мере система управления и взаимоотношений между собственниками и менеджментом компании обеспечивает защиту прав собственников, равенство прав различных их групп и эффективный контроль над менеджментом в интересах достижения целей деятельности компании.

Завершая предпринятый в настоящем параграфе анализ широко распространенных подходов к толкованию природы корпоративного управления, в том числе применительно к банковской практике, целесообразно еще раз выделить наиболее характерные для официальных документов и публикаций отдельных авторов **некорректные, неточные или просто ошибочные, с нашей точки зрения, характеристики рассматриваемого явления.** Они могут быть разбиты на следующие три группы.

1. *Характеристики «места применения»* корпоративного управления:

- распространение понятия и практики корпоративного управления только на акционерные общества;
- распространение корпоративного управления только на акционерные общества, привлекающие инвестиции с рынка;
- распространение корпоративного управления только на открытые акционерные общества, чьи акции свободно обращаются на рынке;
- распространение корпоративного управления только на крупнейшие компании («корпорации»).

2. Характеристики субъектного состава корпоративного управления:

- ограничение числа участников корпоративного управления двумя субъектами — советом директоров (советом) и менеджерами высшего звена;
- ограничение числа участников корпоративного управления двумя субъектами — участниками (собственниками) компании и менеджерами высшего звена;
- ограничение числа участников корпоративного управления двумя субъектами — общим собранием участников и советом директоров компании.

Другой вариант той же, по сути, характеристики может быть представлен при трактовке корпоративного управления как совокупности (комплекса) отношений между большим или меньшим числом сторон.

3. Характеристики содержания или сущности корпоративного управления:

- отождествление корпоративного управления с управлением вообще хозяйствующей единицей;
- разночтения в вопросе о том, на какие процессы, протекающие в организации, распространяется (может распространяться) корпоративное управление;
- подмена вопроса о сущности корпоративного управления вопросом о средствах, инструментарии такого управления;
- ограничение сущности (целевого назначения) корпоративного управления (например, ее сведение либо к росту стоимости компании, либо к облегчению привлечения внешнего финансирования, либо к росту прибыли) или частичный, некомплексный ее показ;
- односторонние характеристики содержания корпоративного управления (например, когда оно сводится исключительно к контролю участников компании или представляющих их органов за действиями менеджмента);
- рассмотрение вместо процесса (технологий) управления, каковым не может быть корпоративное управление, тех или иных общих правил и организационных структур, «комплексов отношений», а еще чаще — желаемых эффектов такого управления;
- ограниченное толкование функций собственников компании (представляющих их органов) в процессе управления (к примеру, сведение таких функций в основном к контрольным).

Встречаются и чрезвычайно лаконичные определения сути корпоративного управления, что не позволяет однозначно оценивать их достоинства и недостатки. Показательный в этом смысле пример — следующее рамочное определение: «Корпоративное управление включает в себя реализацию комплекса правил и стимулов, призванных обеспечить субординацию и гармонизацию интересов... участников корпорации в целях достижения

синергии как их совместной деятельности, так и их взаимоотношений с внешней средой»⁸¹.

Наконец, можно согласиться с автором, обратившим внимание на то, что корпоративное управление — это такая система отношений, которая «является следствием господствующих в обществе ценностей»⁸².

Все проанализированное и изложенное выше, как представляется, позволяет автору предложить следующее развернутое определение анализируемого явления. Корпоративное управление применительно к коммерческому банку — это особенная часть общего управленческого процесса в банке, представляющая собой инновационный процесс разработки, принятия, мониторинга хода реализации (а при необходимости — последующей корректировки на основе анализа результатов контроля) решений по стратегическим вопросам развития банка, — процесс, основанный на разделении функций управления между собственниками и наемными управляющими, в котором непосредственно участвуют органы собственников банка (общее собрание, совет, другие органы), а опосредованно — менеджмент банка и весь его трудовой коллектив, а также регулирующие органы и другие заинтересованные стороны, — процесс, ведущийся в рамках законности с достаточной степенью открытости и имеющий конечной целью долговременное стабильное, бескризисное и экономически эффективное развитие банка с учетом интересов всех заинтересованных в его деятельности сторон.

В данном определении, как мы полагаем, несколько ключевых слов.

Стратегические вопросы развития банка — это не обязательно долговременные, но действительно самые важные для банка вопросы, относящиеся к его будущему (на прогнозируемую перспективу)⁸³. Окончательные решения по данным вопросам могут принимать только органы собственников банка (общее собрание и совет), однако в подготовке проектов таких решений активное участие принимают исполнительные органы текущего управления банка. В данном смысле корпоративное управление означает управление (анализ, планирование и контроль, но не оперативное управление) стратегическое, неповседневное, «верхний слой» управленческого процесса в организации.

Простое следствие отсюда — *недопустимость содержательного смешения функций корпоративного (стратегического) управления с функциями*

⁸¹Дубровский В. Ж., Романова О. А., Татаркин А. И., Ткаченко И. М. Динамика корпоративного развития. М.: Наука. 2004. С. 55.

⁸²Ляпунов С. О некоторых вопросах корпоративного управления в России // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 6.

⁸³С. Е. Егоров, на статью которого мы уже ссылались, еще в 2001 г. писал, что в числе основных составляющих корпоративного управления он бы «назвал наличие в кредитной организации стратегии ее развития, в которой должны быть четко сформулированы общепанковские цели...» (Вестник АРБ. 2001. № 14).

текущего управления. Несколько иной вопрос — могут ли тем и другим видом управления заниматься одни и те же лица? На наш взгляд, последнее не исключено, если, например, некоторые из собственников или даже членов совета собственников одновременно входят в состав высшего менеджмента и зарекомендовали себя как эффективные управленцы.

С точки зрения содержания указанные выше решения могут относиться, во-первых, к целям развития банка, во-вторых, к средствам (путям, способам, механизмам) реализации таких целей.

Цели развития могут (и должны) сформулировать и сами собственники банка, но лучше это делать путем подключения к такому процессу и исполнительных органов банка, и всего коллектива его сотрудников, и других заинтересованных сторон.

Что касается *механизмов реализации целей* (организационных, финансово-экономических, технико-технологических, юридических, морально-психологических и др.), то в этом отношении рациональнее будет, если собственники (их органы) обозначат свое принципиальное видение вопроса и выдадут исполнительным органам «техническое задание» на разработку указанных механизмов, а потом примут у них выполненную работу. Частью таких механизмов должен быть внутрибанковский механизм контроля, в том числе контроля выполнения решений высшего руководства банка, а также мониторинга и тестирования качества всех таких механизмов. Исполнительные органы управления банка должны принимать самое активное участие и в последующем совершенствовании всего блока механизмов реализации целей (в подготовке соответствующих проектов решений).

Важнейшая составная часть указанного блока — механизмы принятия и реализации решений органов собственников банка, то есть осуществления собственно стратегического (корпоративного) управления. Формальными индикаторами (признаками) того, что в банке имеется указанная часть механизмов принятия и исполнения решений высших органов управления, можно считать наличие внутренних документов, формализующих процедуры корпоративного управления, к которым относятся, в частности собственный кодекс корпоративного управления и целый ряд положений:

- о порядке раскрытия информации;
- о комитетах при совете директоров;
- об организации системы внутреннего контроля (служба внутреннего контроля, внутренний аудит, отношения с внешними аудиторами)⁸⁴;
- о дивидендной политике;

⁸⁴См. документы ЦБ РФ: «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах»: Положение № 242 от 16.12.2003 г.; «Методические рекомендации по проведению проверки организации внутреннего контроля в кредитных организациях»: приложение 1 к письму № 47-Т от 24.03.2005 г.

- о порядке проведения проверок ревизионной комиссии;
- о процедурах соблюдения законодательных требований;
- о порядке урегулирования корпоративных конфликтов⁸⁵.

Вместе с тем данный вопрос требует неформального (качественного) подхода, то есть оценок качества корпоративного управления. По каким индикаторам (показателям) судить о таком качестве, причем именно в наших реальных условиях, — приемлемый ответ на этот вопрос, думается, будет получен по мере накопления соответствующего практического опыта.

Тем не менее варианты ответа на данный вопрос предлагаются уже сейчас. Так, руководитель одного из российских банков полагает, что «существует по меньшей мере четыре важнейших индикатора, которые можно использовать для оценки качества корпоративного управления»⁸⁶. Имелись в виду:

- прозрачность структуры собственности;
- прозрачность и достоверность корпоративной отчетности;
- степень организации службы внутреннего контроля;
- эффективность системы внутреннего контроля.

Но прозрачность структуры собственности (собственников) сама по себе не свидетельствует об эффективности этой структуры и тем более об эффективности управления в банке. Равным образом об эффективности и качестве могут ничего не говорить и прозрачность и достоверность отчетности банка. Кроме того, два последних пункта едва ли можно рассматривать как отдельные индикаторы. Как видим, вопрос действительно нуждается в дальнейших исследованиях.

К вопросу о качестве корпоративного управления подчас подходят более конкретно, но при этом более узко. Так, вслед за западной практикой отдельные отечественные специалисты предлагают судить о таком качестве по показателю роста рыночной стоимости банка или — еще конкретнее и уже — не по абсолютному росту стоимости, а по показателю ее приращения (добавленная стоимость)⁸⁷. Очевидно, такой подход предполагает, что банк ставит перед собой только одну цель — увеличение своих стоимостных параметров.

Заинтересованные стороны и их интересы. Стержень корпоративного управления в данном аспекте — формирование и поддержание в меняющихся обстоятельствах разумных, законных, бесконфликтных, эффективных и взаимовыгодных отношений внутри и вне банка между:

- разными группами собственников (крупными и миноритарными);
- собственниками (в лице общего собрания и совета) и наемными управляющими;

⁸⁵См., в частности: Ларина А. Указ. статья.

⁸⁶Шишкин А. Указ. статья..

⁸⁷Летягин О. В. Об оценке корпоративной стратегии кредитной организации на основе показателей добавленной стоимости // Деньги и кредит. 2004. № 9.

- разными группами менеджмента;
- собственниками и прочими сотрудниками;
- менеджментом и прочими сотрудниками;
- разными группами сотрудников;
- между банком и обществом (органами и организациями, представляющими общество).

В последнем случае имеются в виду:

- государственные органы, регулирующие банковскую деятельность (ЦБ РФ, Агентство страхования вкладов, ФСФР и др.);
- общественные организации (ассоциации, союзы) кредитных организаций;
- контрагенты банка, включая другие кредитные организации;
- кредиторы и инвесторы банка и их органы (если таковые имеются);
- вкладчики, другие потребители услуг банка и их организации (если таковые имеются);
- вспомогательные по отношению к банкам организации (аудиторские, рейтинговые, аналитические, консультационные, рекрутинговые, коллекторские, валютные биржи, кредитные бюро).

В установлении и развитии таких отношений решающую роль может и должен играть совет банка, который при этом вправе и обязан опираться на мнения всех сторон этих отношений.

Открытый (прозрачный) характер корпоративного управления. Одним из основных требований к банкам является необходимость соблюдения ими соответствующего (рационального) уровня транспарентности — раскрытия информации, отражающей состояние банка и позволяющей участникам рынка и всем заинтересованным лицам формировать собственные суждения о качестве управления в банках.

Базельский комитет и Центральный банк России считают необходимым и полезным, чтобы банки публично раскрывали по крайней мере следующую информацию⁸⁸:

- о структуре совета директоров (состав и профессиональная квалификация членов совета, комитеты);

⁸⁸См., напр.: Лунтовский Г. Указ. статья // Известия. 2003. 23 апр.

См. также документы Банка России: «О публикуемой отчетности кредитных организаций и банковских (консолидированных) групп»: Указание № 1270-У от 14.04.2003 г.; «О консолидированной отчетности»: Положение № 191 от 30.07.2002 г.; «О порядке представления информации о банковских холдингах»: Положение № 197 от 19.09.2002 г.; «О составлении и представлении финансовой отчетности кредитными организациями»: Указание № 1363-У от 25.12.2003 г.; «О порядке составления и представления кредитными организациями финансовой отчетности»: методические рекомендации (приложение к письму № 19-Т от 10.02.2006 г.); «Рекомендации по информационному содержанию и организации web-сайтов кредитных организаций в сети Интернет»: письмо № 16-Т от 3.02.2004 г.; «О сведениях, рекомендуемых для размещения на web-сайтах кредитных организаций в сети Интернет»: письмо № 8-Т от 19.01.2005 г.

- о структуре менеджмента (обязанности, подотчетность, квалификация и опыт работы);
- о принципиальной структуре банка (подразделения, внутренняя организационная структура);
- об используемой в банке системе материального поощрения (политика в области оплаты труда, вознаграждения высшего руководства, премии, опционы);
- о характере и объеме операций с аффилированными компаниями и связанными сторонами⁸⁹.

Разделяя в целом подход регулятора к данному вопросу, банкиры несколько иначе расставляют отдельные акценты. Приведем одно высказывание на этот счет:

Не требуется доказывать, как важна для совершенствования корпоративного управления прозрачность структуры собственности. Однако не стоит забывать и о том, сколь важно сохранять баланс между информационной открытостью и соблюдением коммерческой тайны. Конечно, максимальная открытость помогает потенциальным инвесторам и партнерам лучше понимать структуру банка, оценивать результаты его деятельности и т. д. Но... она не должна возлагать на банк излишнего бремени, а тем более ставить под угрозу его конкурентные позиции. Поэтому в Положении об информационной политике необходимо четко определить уровни раскрытия и состав информации для различных групп пользователей⁹⁰.

По мнению автора процитированных строк, участникам (акционерам, пайщикам) банка целесообразно предоставлять наиболее полные сведения:

- об организационной структуре и системе управления банком;
- о структуре собственности и распределении голосов;
- о стратегическом плане развития банка и о бизнес-планах;
- о факторах риска и методах управления ими;
- о размере и принципах определения вознаграждения менеджмента и членов совета;
- об операциях с аффилированными компаниями и связанными сторонами.

Что касается информации «публичной», то здесь, как считает тот же автор, достаточно нескольких обязательных позиций (имеется в виду, что во-

⁸⁹См. документы ЦБ РФ: «О порядке ведения учета и представления информации об аффилированных лицах кредитных организаций»; Положение № 227 от 14.05.2003 г.; «Об условиях отнесения юридических и/или физических лиц к группе лиц, связанных соглашением»; письмо № 107-Т от 11.07.2003 г.; «О расчете норматива максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков (Н6)»; письмо № 106-Т от 10.09.2004 г.

См. также: Сливченко А. Открытость - залог эффективного корпоративного управления // Рынок ценных бумаг. 2003. № 8; Полуяхтов И. Л. Практика корпоративного управления: сделки со связанными сторонами // Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке. 2005. № 6.

⁹⁰Ларина Л. Указ. статья.

прос о раскрытии другой информации можно оставить на усмотрение участников банков):

- персональный состав менеджмента и совета;
- дивидендная политика;
- календарь основных корпоративных событий;
- список аффилированных лиц и связанных сторон.

Заметим также, что транспарентность весьма важна и внутри самого банка. Права и обязанности каждой группы участников, всех органов управления банка и их членов, всех подразделений и их руководителей, всех категорий работников также должны быть понятны и четко сформулированы.

Корпоративное управление представляет собой **продукт исторического развития**. Это объясняет наличие различных форм и уровней его совершенства в отдельных странах. Последнее определяется, по нашему мнению, множеством факторов, из которых главными следует считать уровень, зрелость рыночной экономики и влияние внешней среды. Одновременно корпоративное управление можно понимать как **механизм смягчения, разрешения части противоречий рыночной экономики**. Этот продукт или механизм продолжает развиваться.

2.2. ОБ ИННОВАЦИОННОМ СОДЕРЖАНИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ БАНКОВ

Последние несколько лет в официальных документах самого высокого уровня, выступлениях руководителей государства и публикациях специалистов много говорится о необходимости перевода российской экономики на самую перспективную — инновационную — модель развития по примеру наиболее успешных в этом плане западных стран. Результаты же пока более скромные.

2.2.1. Базовые понятия

В принципе по проблематике инноваций (нововведений) в последние годы вышло немало работ, в том числе книг⁹¹. В результате получили свои определения большинство терминов, относящихся к данной проблематике, истолкованы соответствующие понятия и предложены разнообразные классификации инноваций. Однако полной ясности в этих исходных вопросах

⁹¹См.: Гунин В. Н., Баранчев В. П., Устинов В. А., Ляпина С. Ю. Управление инновациями. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. М.: ИНФРА-М, 2000; Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент. М. ЮНИТИ, 2000; Инновационный менеджмент: Учебник / Под ред. С. Д. Ильенковой. М.: ЮНИТИ, 2001; Медынский В. Г. Инновационный менеджмент: Учебник. ИНФРА-М, 2002; Мелкумов Я. С. Организация и финансирование инвестиций: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М. 2002; Социальная инноватика в управлении. М.: Муниципальный мир, 2004.

все еще нет. Так, в научном обращении продолжают участвовать такие противоречивые, или односторонние, или путаные, нестрогие определения и толкования ключевых процессов, характеризующих инновационную деятельность, которые не могут быть полезными для соответствующей практики. Но в любом случае это всё работы, посвященные «инновациям вообще».

Что же касается банковской сферы, то удалось найти лишь одну основательную работу, специально посвященную вопросам инновационного развития деятельности банков⁹². Автор указанной работы первоначально обосновывает следующие тезисы, имеющие скорее методологическое значение⁹³.

1. Под **новшеством** достаточно понимать просто новое знание независимо от того, каким способом оно добыто (теоретическим или эмпирическим) и каким путем оно пришло к его носителям, а также безотносительно его возможного использования в общественном производстве, предпринимательской деятельности.

2. Такое новое знание может быть новым для всех, или для многих (некоторых), или для данного конкретного экономического субъекта.

3. От нового знания следует отличать **новое практическое умение**. Под этим последним необходимо понимать основанные на старом или новом знании новые решения, относящиеся к экономике, производству, предпринимательской деятельности, принятые к исполнению (одобренные, утвержденные), в том числе такие, которые пока еще реально не начали применяться (находятся, например, в резерве, или для их использования не хватает необходимых условий).

4. Новое умение в любых его вариантах (включая ноу-хау), относящееся к экономике, производству, предпринимательской деятельности, даже когда оно еще не начало практически применяться, можно и нужно относить именно к **инновациям (нововведениям)**. Соответственно нельзя предъявлять к последним однозначно жесткое требование фактического реального применения (в конце концов это право самого экономического субъекта — решать, что и как делать со своими инновационными решениями). Достаточно будет выдвинуть требование о том, чтобы новое умение предназначалось для использования в экономике, было готово к этому, если такая потребность возникнет.

5. Если проблематика рассматривается в рамках экономической теории, то логично предполагать, что в данных рамках речь можно вести только о таких нововведениях, которые суть **нововведения экономические** (производственные в широком смысле этого слова).

Какие же виды экономических инноваций в принципе могут быть, каких сторон или аспектов экономического процесса они могут касаться? На

⁹²Щетинин И. А. Банковское кредитование промышленных инновационных проектов: Дис. ... канд. экон. наук. М., 2005.

⁹³Там же. С. 26-28.

этот вопрос указанный автор дает следующий развернутый ответ, с которым, на наш взгляд, следует согласиться⁹⁴.

Во-первых, в их числе могут и должны значиться инновации производственно-технические, то есть относящиеся к материально-технической основе экономики, производства. Подобные инновации могут воплощаться в новой в той или иной мере технике, используемой в производстве, в новых в той или иной мере материалах и т. п.

Во-вторых, это могут и должны быть инновации производственно-технологические, то есть относящиеся к способам и процедурам (технологиям) изготовления продукции, выполнения работ, оказания услуг, включая всякие ноу-хау, на основе имеющейся производственно-технической базы.

Указанные техника, материалы и технологии с точки зрения их непосредственных производителей и потребителей являют собой более или менее новую продукцию производственного назначения, а также более или менее новые услуги производственного характера.

В-третьих, это могут и должны быть инновации, воплощающиеся в более или менее новой продукции потребительского назначения (продукция, работы, услуги в виде предметов потребления). Для их производства (проектирования, оказания) подчас требуются новая техника и/или новые материалы и почти всегда — более или менее новые технологии.

В связи с этим автор предложил различать инновации, воплощающиеся в материально-вещественных факторах и результатах производства (инновации **материальные**), и инновации, означающие новые процессы или процедуры (инновации **процессные или технологические**). Тогда к первой группе могут быть отнесены инновации, названные ранее производственно-техническими, и инновации, воплощенные в материальной продукции потребительского назначения. Соответственно в группу технологических (процессных) войдут нововведения, означающие производственно-технологические инновации и инновации, воплощенные в новых способах организации и ведения работ и оказания услуг потребительского характера.

В-четвертых, в состав процессных инноваций целесообразно включать нововведения, касающиеся управления экономическими процессами того или иного масштаба (от народного хозяйства в целом до структурных подразделений организаций), которые можно именовать **управленческими**.

При этом управление как технологический процесс понимается в широком значении, которое включает в себя

- такие крупные составные части, как анализ, планирование, регулирование, контроль, причем регулирование (оперативное управление) в свою очередь «вбирает» в себя организационную деятельность (распределение и координация трудовых функций, формирование организацион-

⁹⁴Там же. С. 29-31.

ных структур) и собственно оперативное управление (принятие текущих управленческих решений);

- применяющиеся на всех этапах и уровнях управления его принципы, методы и способы принятия решений.

Данные уточнения действительно существенны в том смысле, что позволяют понять, насколько широким и богатым может и должен быть в реальности данный вид нововведений. По сути, как замечает автор, речь идет о том, что все перечисленные здесь компоненты процесса (технологии) управления экономическим развитием — это наиболее широкая и благодатная почва для инноваторской деятельности.

Закономерно должен был возникнуть вопрос о том, каковы самые существенные или даже обязательные **признаки всякой инновации в сфере экономики**, критерии, которым она должна отвечать. И в этом случае специалисты высказываются неоднозначно, хотя диапазон позиций невелик. Центральным пунктом разногласий сводится к вопросу о том, является ли обязательным требованием для инновации ее коммерческая реализуемость на рынке. Подавляющее большинство склоняются к положительному ответу на данный вопрос («не продается — значит не инновация»). Зарубежные специалисты также практически единодушно трактуют нововведение как новое, внедренное на рынок. Однако насколько это верно? Автор рассматриваемой здесь работы полагает, что такая позиция верна лишь отчасти⁹⁵.

Во-первых, требование обязательной научно-технической новизны того, что должно стать инновацией, неприемлемо как слишком категоричное. Нет оснований зауживать понятие инновации до научного и/или технического феномена.

Во-вторых, к инновациям не может быть применен такой критерий, как непрерывная коммерческая (рыночная) реализуемость, поскольку данный критерий:

- может применяться и обычно применяется в отношении большей части производственно-технических и производственно-технологических инноваций (кроме качественного нового производственного оборудования и новых технологических приемов, которые предприятие изготовило или разработало для собственных нужд);
- практически всегда используется в случае с инновациями, воплощенными в материальной продукции потребительского назначения;
- почти никогда не требуется там, где речь идет об инновациях управленческих.

Поэтому можно согласиться с автором и в том, что «совсем **не каждое нововведение должно быть товаром**, выноситься на рынок. Более того, даже нововведение, по всем признакам предназначенное для реализации на

⁹⁵Там же. С. 31-33.

рынке, может не сразу попасть на него, что, однако, не лишает его инновационной природы. С другой стороны, как только инновация находит более или менее широкий рыночный сбыт, она фактически перестает быть таковой (теряется признак новизны)».

Особенно ценными представляются рассуждения автора об инновациях в банковской сфере⁹⁶, которые он разделяет на два вида (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Инновации банков

Инновации, возникающие в процессе специфической деятельности банков	Инновации клиентские
Производственно-технологические (специфические финансовые)	Финансирование реализации проектов клиентов, содержащих элементы инноваций (при этом применяемые банками финансовые технологии могут быть либо традиционными, либо с элементами инноваций)
Управленческие	

Экономические инновации, возникающие в процессе специфической деятельности банков по их собственной инициативе (которая так или иначе связана с потребностями их клиентов), — это всегда инновации, относящиеся к классу технологических (процессных) нововведений, а именно инновации **производственно-технологические и управленческие**.

Производственно-технологические нововведения в банках, имея в виду характер решаемых с их помощью проблем клиентов, можно назвать **финансово-банковскими** технологическими инновациями. Их содержание, как полагает автор, всегда можно свести к одному — это в той или иной мере новые способы решения разнообразных финансовых проблем клиентуры банков. Инновации данного вида являются **специфическими** для банковского сектора, так как проблемы, о которых идет речь, могут решать только банки (в определенной части — и небанковские кредитные организации), соответственно предложить новые способы их решения также могут только они.

Финансово-банковские инновации бывают разной степени новизны и разного масштаба действия. Совсем новые банковские способы решения финансовых проблем предприятий, организаций и населения, то есть совсем новые банковские продукты и операции во всем мире появляются достаточно редко. Гораздо чаще можно наблюдать нововведения, которые являются таковыми уже не для всех, а лишь для банковского сектора той или иной страны или для отдельных банков в конкретной стране. Что касается нововведений частичного характера (модификации финансовых техноло-

⁹⁶Там же. С. 36-38.

гий проведения уже известных банковских операций), то это постоянный и массовый процесс, идущий во всех странах и в любом банке.

Последняя характеристика, считает данный автор, может быть отнесена и к управленческим нововведениям в банковской сфере. Однако они, как правило, редко бывают специфическими конкретно для банковского сектора. Это означает, в частности, что в банковском деле могут с большим или меньшим успехом применяться многие управленческие «наработки», возникающие в других секторах экономики (очевидно, с определенной их адаптацией), равно как может иметь место и обратный процесс.

Здесь необходимо уточнить один момент. Мнение данного автора о том, что управленческие нововведения в банковской сфере носят «частичный» характер (предполагают только модификацию уже известных управленческих решений), справедливое для многих случаев, не может быть принято как общее правило. Другими словами, в этой области могут иметь место — и действительно наблюдаются — **революционные** по сути и по глубине изменения в организации управления в банках. Это в какой-то мере уже было показано в предыдущем параграфе настоящей главы монографии на примере корпоративного управления, а также будет показано далее в настоящем параграфе.

Банки могут иметь дело с инновациями и **по требованию клиентов** (обычно предприятий и организаций), а именно в случае, когда они кредитуют последних или иным образом участвуют в финансировании и реализации их проектов, прежде всего инвестиционных, включающих инновационные компоненты. При этом банкам редко удается обойтись применением уже «накатанной» финансовой технологии. Чтобы успешно реализовать такой проект, им, как правило, приходится по меньшей мере модернизировать свои финансово-банковские технологии под данный конкретный проект, а нередко также вводить соответствующие случаю управленческие нововведения.

Как уже отмечалось, в российской экономике инновации пока внедряются крайне слабо. В чем причины этого и как переломить такую ситуацию? В рассматриваемой диссертации ее автор попытался дать свой ответ на данный вопрос⁹⁷. По его мнению, в первую очередь следует выяснить основные причины указанной неблагоприятной ситуации. Только после этого можно попытаться выстроить разумную и действенную инновационную политику. Каковы же эти причины? Их несколько, и все они прямо или косвенно могут быть отнесены и к банковскому сектору России. Назовем самые важные из них.

Первая причина — инертная позиция органов государственной власти, явно недостаточная активность государства в поддержке науки и инноваци-

⁹⁷Там же. С. 39-47.

онной деятельности в целом. Государственные органы могли бы сделать очень много, если бы не пытались самоустраниться от экономики и, следовательно, от ее проблем. Добавим только, что причина указанной позиции властей отнюдь не в нехватке средств в государственном бюджете.

Вторая причина — отсутствие внутри страны критически значимого рыночного спроса на инновации, причём со стороны как государства (государственных органов, учреждений, предприятий и организаций), так и частного бизнеса.

Незначительный спрос на инновации со стороны предприятий и организаций, включая частные, объясняется прежде всего следующими факторами:

- господствующей моделью экономического воспроизводства, в основе которой такие механизмы, как:
 - использование производственных мощностей и научно-технических заделов, созданных еще в советский период;
 - применение дешевых трудовых ресурсов;
 - присвоение больших объемов природной ренты;
- отсутствием реальной конкуренции во многих секторах экономики, особенно на региональном и местном уровнях;
- недостаточными финансовыми возможностями многих предприятий и организаций реального сектора экономики;
- дефицитом социальной ответственности у части тех предпринимателей, для которых дефицит финансовых ресурсов отнюдь не характерен.

Это позволяет сделать некоторые умозаключения о принципиальных подходах к решению рассматриваемой проблемы.

Во-первых, стране необходима общегосударственная инновационная стратегия (политика), в которой были бы изложены принимаемая большинством общества разумная концепция (модель) инновационного развития и не менее хорошо продуманные и реалистичные планы конкретных действий, способных претворить ее в жизнь.

Аналогичная стратегия необходима и банковской системе, включая ее (системы) региональные компоненты.

Во-вторых, стране необходима единая и активная государственная стратегия экономического развития, одним из компонентов которой только и может быть модель инновационного развития, в том числе в части, относящейся к банковскому сектору.

В-третьих, нужна глубокая модернизация всей социальной сферы жизни страны (комфортный для человека социальный климат в обществе).

В-четвертых, экономические инновации должны осуществляться в согласованном режиме как в реальном секторе экономики, так и в финансово-банковской сфере, в том числе с учетом того, что инновационный путь развития требует значительных инвестиций и соответственно ключевое значение имеет формирование финансового обеспечения движения по данному пути.

В-пятых, законодательная и нормативно-правовая база для осуществления в стране инвестиционной и инновационной и деятельности нуждается в существенном обновлении и изменении.

2.2.2. Основные направления инновационного развития управления банковской деятельностью в России на современном этапе

Как следует из вышеизложенного, своего инновационного развития требуют (или допускают) в принципе любые направления деятельности банков и управления банками. Разумеется, потребность в крупных нововведениях в этой сфере возникает не каждый день, к тому же даже возникшая потребность такого рода не всегда может быть удовлетворена быстро и в полной мере. Вместе с тем в развитии российского банковского сектора в последние годы (примерно с 2000 года) явно обнаружилась необходимость достаточно глубоких изменений в управлении сразу по ряду направлений. Такими можно считать (помимо налаживания корпоративного управления):

- антикризисное управление в банковской сфере;
- организацию «стандартного» управления деятельностью банков;
- развитие саморегулирования в банковской сфере.

Возможно, в число данных направлений совершенствования управления в банках следовало бы включить также организацию в них современных систем риск-менеджмента⁹⁸.

Все перечисленные новые направления являются направлениями инновационного развития банковского дела, поскольку требуют глубокого творческого подхода. Коротко рассмотрим только первые два из них.

Об антикризисном управлении в банковской сфере

Для российских банков данное направление в их работе стало не только актуальной, но и в достаточной мере осознанной необходимостью после губительного кризиса 1998 года. Именно после него выжившие банки (или по крайней мере большинство из них) поняли, что любому банку нужно быть заранее готовым к кризисным явлениям, а для этого ему жизненно важно постоянно «держат в готовности» механизмы упреждения кризисных процессов или тенденций либо, по крайней мере, минимизации негативных последствий их наступления. Практически это означает, что вся организация «обычного» управления в банке должна быть грамотно «настроена» на противодействие неизбежным для его деятельности финансовым рискам, но кроме того у него должен быть заранее подготовленный план действий на

⁹⁸Многие склонны ставить в этот же ряд проблему перехода российских кредитных организаций на международные стандарты финансовой отчетности (МСФО). На наш взгляд, названную проблему, на самом деле актуальную далеко не для всех отечественных банков, целесообразнее рассматривать как часть проблемы корпоративного управления банками, для которых переход на МСФО действительно может иметь существенное значение.

случай, когда кризис все же наступит, — план, реализация которого позволит преодолеть кризисную ситуацию с минимальными потерями для самого банка, его клиентов и для банковской системы в целом.

Таким образом, есть два подхода к антикризисному управлению в банке. Однако они не исключают друг друга и банк не должен выбирать между ними. Тем не менее верно следующее утверждение:

Разумеется, если банк оказался в кризисе, то соответствующим образом организованное управление должно помочь ему преодолеть такое состояние, вывести его из кризиса в ряды «нормальных» банков. Однако более предпочтительными и оправданными следует считать такую политику и практическую «настройку» системы управления, которые бы позволяли вести профилактику и предупреждать, предотвращать само возникновение кризисных ситуаций в банка⁹⁹.

Процитированные слова относятся как к каждому отдельно взятому банку, так и ко всей их системе, к управлению такой системой в национальных масштабах. Это означает, что проблему упреждающего антикризисного управления в банковской сфере можно и нужно рассматривать применительно к обоим уровням банковской системы. Коротко остановимся в рассматриваемом здесь аспекте на каждом из этих уровней.

На верхнем уровне банковской системы нашей страны, как известно, находится Центральный банк РФ, который в соответствии со ст. 3 «своего» Закона должен отвечать, в частности, за «развитие и укрепление банковской системы РФ» (роль Агентства страхования вкладов и других органов, также принимающих участие в регулировании деятельности банков, в данном случае можно, видимо, не анализировать). Как же он это делает?

Ответ известен: с помощью инструментов надзора, которые он постоянно пытается усовершенствовать, стараясь в последние годы перейти от формального к качественному, содержательному надзору. Пока, к сожалению, такие попытки чаще ведут лишь к ужесточению банковского надзора. Тем не менее можно отметить и одну позитивную тенденцию в этой работе Банка России.

Мы имеем в виду **стресс-тестирование** банковского сектора в целом, к чему Банк России приступил в 2004 году в рамках попыток перейти к неформальному надзору. Данное направление противокризисной работы в российских банках в последнее время становится все более актуальным. Однако технология такого тестирования пока вызывает много вопросов.

Как известно, под стресс-тестированием понимается определение (количественная оценка) потенциального негативного воздействия на финансовое состояние банка, которое может иметь место в предполагаемых неблагоприятных обстоятельствах, то есть при таких заданных изменениях

⁹⁹Тавасиев А. М. Антикризисное управление кредитными организациями: Учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. С. 36.

факторов рисков, которые (изменения) будут соответствовать хотя и исключительным, но вероятным событиям¹⁰⁰.

Технология стресс-тестирования включает в себя компоненты как количественного, так и качественного анализа. Количественный анализ направлен прежде всего на определение возможных колебаний основных макроэкономических показателей и на оценку влияния таких колебаний на различные составляющие активов банка (банков). С помощью методов данного анализа определяются вероятные стрессовые ситуации, которым может подвергнуться банк. Качественный стресс-анализ акцентирован на двух основных задачах: оценка способности капитала кредитной организации (кредитных организаций) компенсировать возможные крупные убытки и определение комплекса действий, которые должны быть предприняты банком (банками) для снижения уровня рисков и сохранения капитала.

Если говорить более конкретно, эта технология предполагает учет потенциальных негативных последствий чувствительного изменения, как правило, какого-либо одного исключительного фактора риска. Но в реальной практике всегда действует большая или меньшая совокупность таких факторов — исключительных и прочих. Поэтому в действительности негативная ситуация может развиваться не так или даже совсем не так, как «обещает» результат однофакторного стресс-тестирования. Кроме того, очень важно, какие исходные предположения (допущения) принимаются при проведении такого анализа.

Центральный банк РФ в конце 2003 года предложил банкам рекомендации — «Подходы к организации стресс-тестирования в кредитных организациях» (приложение 5)¹⁰¹. Но, как считают отдельные специалисты, большой пользы от данных рекомендаций нет, так как документ представляет собой краткий обзор практики усилий иностранных банков в рассматриваемой области и не содержит описания конкретных технологий (методик) стресс-тестирования. И хотя наиболее распространенные на Западе методики здесь хотя бы названы (сценарный анализ, анализ чувствительности портфеля активов банка к изменениям факторов риска), но не ясно, могут ли они применяться в специфических российских условиях. Более того, в документе подчеркивается, что поскольку профиль рисков каждой кредитной организации индивидуален и к тому же отсутствуют унифицированные, общепринятые стандарты стресс-тестирования, то все кредитные организации «должны самостоятельно разрабатывать модели проведения стресс-тестов»¹⁰².

¹⁰⁰См. также: Банн Ф., Каннингхэм А., Дремманн М. Стресс-тестирование как метод оценки системных рисков // Банки: мировой опыт. 2006. № 1; Кудрявцева М. Что тестирует стресс-тест? // Рынок ценных бумаг. 2006. № 2.

¹⁰¹Были опубликованы на сайте ЦБ РФ.

¹⁰²Тавасиев А.М. Специальные антикризисные меры в механизмах банковского управления // Банковское дело. 2006. № 4.

И наши банки занимаются этим, по сути, самостоятельно. Об этом свидетельствует, в частности, информация, распространенная ЦБ РФ в октябре 2005 года через Интернет, о результатах анкетирования кредитных организаций по вопросам стресс-тестирования. На вопросы анкеты ответили 190 наиболее крупных московских и региональных кредитных организаций. Аналогичное исследование по инициативе Ассоциации региональных банков «Россия» было проведено летом 2005 года. В анкетировании приняло участие 77 банков (в основном региональных) из всех семи федеральных округов. Опрос выявил неоднозначное понимание необходимости оценки и управления всеми видами рисков, возникающих в процессе банковской деятельности¹⁰³.

В целом результаты опросов, как полагают в Центральном банке, позволяют говорить о значительной позитивной динамике в части применения банками методов стресс-тестирования. Позитивная динамика в рассматриваемой области действительно имеет место: большинство банков явно осознали необходимость лучше управлять своими рисками, в том числе с помощью инструментария стресс-тестирования, и ищут собственные методики такого тестирования. Но, видимо, пока еще рано говорить о существенном продвижении на этом нелегком пути.

На нижнем уровне банковской системы все более существенным требованием к управлению в современных условиях признается обязательное наличие в банке реалистичного плана действий на случай нестандартных, кризисных ситуаций, базирующегося на результатах собственного стресс-тестирования. Считается, что такие планы (программы) должны быть у каждого банка¹⁰⁴. Они должны иметь детально проработанные планы действий на случай возникновения выходящих из-под контроля обстоятельств (в том числе при угрозе кризиса, при системных сбоях автоматизированных систем, при невыполнении обязательств со стороны третьих лиц, при наступлении иных чрезвычайных обстоятельств). В отношении таких планов действий банков тоже пока нет полной ясности.

Так, дискуссионными можно считать следующие вопросы.

1) Следует ли разрабатывать такие планы на все возможные варианты кризисов, включая самые экстремальные, которые могут постигнуть банк, или реалистичнее ориентироваться при их разработке на относительно простые кризисные ситуации (сбои технических систем и т. п.)?

2) Насколько подробными должны быть такие планы?

¹⁰³Банковское дело в Москве. 2005. № 9.

¹⁰⁴См. документы ЦБ РФ: Положение № 242 от 16.12.2003 г. «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» (п. 3.7); приложение к письму № 76 от 24.05.2005 г. «Об организации управления операционным риском в кредитных организациях» (пп. 3.20-3.23).

3) Следует ли иметь в банке некий общий план антикризисных действий, или такие планы нужны для разных направлений деятельности банка?¹⁰⁵

Что показывает в рассматриваемом аспекте практика отечественных банков? Опрос банков, проведенный в 2005 году, на который мы ссылались выше, показал, что **в этом отношении положение дел в целом скорее неблагоприятное**: половина опрошенных банков не готовилась к кризисным ситуациям, а к качеству планов действий остальных банков есть существенные вопросы.

Очевидно, что и каждый банк, и банковское сообщество в лице их ассоциаций, и, разумеется, Центральный банк должны уделять значительно больше внимания рассматриваемому аспекту работы. В этой связи трудно объяснить отсутствие плана антикризисных действий у Банка России. Наличие у него подобного плана летом 2004 года, когда случился так называемый «кризис доверия», значительно помогло бы и властям страны, и всем банкам. Кроме того, такой план послужил бы методическим «уроком» для коммерческих кредитных организаций.

Об организации стандартизированного управления деятельностью банков

Уже много лет фактически дискуссионным является вопрос о том, каким образом, на основе каких критериев (признаков) можно и нужно судить об уровне качества управления в банках (хотя формально дискуссия на эту тему не проводилась). На этом фоне достаточно интересна идея организации управления в банках и анализа его качества на базе национальных стандартов управления кредитными организациями в контексте налаживания современного корпоративного управления, более или менее ясно обозначившаяся в среде банкиров к концу 2004 года. В организованном порядке вопрос впервые рассматривался на научно-практических конференциях в Уфе в январе 2005-го и январе 2006 г.¹⁰⁶

На первой из этих конференций, как бы подводя итоги обсуждения, А. Козлов сказал:

Предложение о разработке национальных стандартов качества деятельности кредитных организаций представляется весьма своевременным. Стандарты затронут корпоративное управление, процессный подход и другие идеологические основы управления. Представляется, что ближайшие год-два — это наиболее подходящее время для того, чтобы такие стандарты выработать совместными усилиями банковского сообщества. Затем банковское сообщество могло бы принять их в качестве рекомендательных (при одобрении Центральным банком РФ). В дальнейшем аудиторские и консалтинговые фирмы могли бы проводить аттестацию тех или иных банков на

¹⁰⁵См. также: Бортников Г. П. План реагирования в условиях кризиса ликвидности // Управление в кредитной организации. 2006. № 3.

¹⁰⁶Марданов Р. Х. Указ. статья; Резолюция III научно-практической конференции «Повышение функциональной роли банковской системы через улучшение качества ее деятельности. Управление бизнес-процессами в Банке России и кредитных организациях» // Сайт Банка России. 2006. 13 февр.

соответствие общепринятым стандартам качества. Это... повысит эффективность и улучшит деловую культуру всей банковской сферы¹⁰⁷.

В Ассоциации российских банков срочно занялись разработкой соответствующих стандартов и за два года их подготовили около десятка, а некоторые из них уже утверждены и рекомендованы банкам — членам АРБ для применения (стандарты организации внутреннего контроля в банка, организации управления кредитным риском в кредитной организации и др.).

Однако качество и практическая применимость данных стандартов вызывают определенные сомнения. Возьмем для примера «Стандарт качества организации управления кредитным риском в кредитных организациях», представленный в табличной схеме (характерной и для других стандартов АРБ).

Выбрано шесть уровней качества (зрелости) протекания в банках соответствующих процессов (в данном случае кредитных):

- «нулевой» (процессы управления не применяются);
- «начальный» (процессы специализированы и не организованы);
- «повторяемый» (процессы повторяются на регулярной основе);
- «определенный» (процессы документированы, взаимосвязаны);
- «управляемый» (процессы наблюдаются и измеряются);
- «оптимизированный» (процессы соответствуют «лучшей практике»).

Этих уровней явный избыток (это все равно что делить продукцию предприятия на шесть сортов — от полностью негодного до «самого лучшего»). Неясно также, что следовало бы взять в данном случае за «лучшую практику».

По этим шести уровням должны оцениваться выбранные элементы организации кредитного (и любого другого) процесса. К таким элементам, разбитым в данном стандарте на девять групп, отнесены следующие параметры (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Элементы организации кредитного процесса, оцениваемые в стандарте

1. Маркетинговая (продуктовая) составляющая

- | | |
|------|---|
| 1.1. | Количественные показатели, характеризующие продукт деятельности по управлению кредитными рисками банка |
| 1.2. | Состав лиц (сторон), интересы которых учитываются в процессе управления кредитными рисками в банке (пользователи) |

2. Технологическая составляющая

- | | |
|------|--|
| 2.1. | Разработка (переработка) стратегии в области кредитования, кредитной политики и внутренних документов, регламентирующих порядок осуществления кредитных операций |
| 2.2. | Оценка индивидуальных кредитных рисков |
| 2.3. | Управление кредитным портфелем |

¹⁰⁷Козлов А. А. О подходах к повышению качества управления и организации деятельности банков // Деньги и кредит. 2005. № 2.

2.4.	Кредитный мониторинг
2.5.	Работа с проблемными кредитами
3. Организационная составляющая	
3.1.	Совет директоров (наблюдательный совет) или правление
3.2.	Исполнительные органы управления (высшее руководство)
3.3.	Кредитный комитет
3.4.	Организационная составляющая по кредитованию (кредитные подразделения)
3.5.	Организационная составляющая по управлению рисками (подразделение риск-менеджмента)
3.6.	Организационная составляющая по юридическим функциям (юридическая служба)
3.7.	Организационная составляющая по финансово- или планово-экономическим функциям
3.8.	Организационная составляющая по учетным функциям и составлению обязательной отчетности
3.9.	Организационная составляющая по функциям внутреннего контроля (аудита)
4. Управленческая составляющая	
4.1.	Кредитная политика (стратегия)
4.2.	Стандарты кредитования
4.3.	Документальная регламентация лимитов кредитного риска
4.4.	Методики, используемые при управлении кредитными рисками в банках
4.5.	Методика стресс-тестирования
4.6.	Внутренний контроль (аудит) в сфере кредитования
5. Информационная составляющая	
5.1.	Информация, используемая для оценки индивидуальных кредитных рисков
5.2.	Информация, используемая для управления кредитным портфелем
5.3.	Информация, используемая для кредитного мониторинга
5.4.	Информация, используемая для управленческого и внутреннего контроля
6. Программно-техническая составляющая	
Автоматизированные информационные системы (программные средства)	
7. Кадровая составляющая	
7.1.	Корпоративная культура
7.2.	Требования к персоналу и обучение персонала, участвующего в кредитном процессе
7.3.	Оплата труда и мотивации сотрудников, участвующих в кредитном процессе
8. Имущественно-техническая составляющая	
Компьютерная техника и прочее имущество	
9. Раскрытие информации о процессе и его результатах	
Информация для клиентов банка и других внешних пользователей (в том числе интернет-сайт банка), причем часть информации может раскрываться только ограниченному кругу пользователей	

Мы видим крайне усложненную процедуру. Трудно даже представить себе, сколько людей и как долго должны работать, чтобы выяснить, как банк «насколько» хотя бы в один такой стандарт. А ведь стандартов будет, вероятно, много.

Таким образом, необходимо вернуться к задаче разработки указанных стандартов, уточнив исходные концептуальные положения их формирования.

Свое определенное и ясное мнение следовало бы сформулировать и Банку России, который в данном вопросе проявляет пассивность и официально на этот счет до сих пор не высказывался¹⁰⁸.

Глава 3. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ПРОБЛЕМ ЗАРУБЕЖНОЙ ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКАХ. ЗАДАЧИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ

¹⁰⁸Сам Центральный банк принял только один собственный стандарт - «Обеспечение информационной безопасности организаций банковской системы РФ. Общие положения» (Вестник Банка России. 2006. № 6).

Как уже отмечалось ранее, проблематика корпоративного управления и подходы к такому управлению пришли в современную Россию из рыночно развитых стран Запада. В этой связи, как мы полагаем, имеет принципиальное значение объективный анализ того, что реально представляет собой сегодня корпоративное банковское управление в этих странах.

3.1. ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЯХ

Для экономически развитых стран мира характерны как общие закономерности их формирования и функционирования их экономических систем, так и значительные элементы национальной специфики. Это относится и к организации в них корпоративного управления, включая корпоративное управление в банках.

Развитие национальных банковских систем в ведущих странах мира неизбежно сопровождалось поиском и использованием определенных организационных форм и методов управления, отражающих процессы обобщения производства на основе капиталистической формы собственности, концентрацию и централизацию капитала.

Конкретные формы организации управления капиталистической собственностью проявлялись в том числе в определенных формах корпоративного управления, которые складывались в зависимости от особенностей и уровня экономического развития отдельных стран и действующего в них законодательства.

Корпоративному управлению в банковских секторах разных стран присущи общие базовые принципы и формы организации, применение которых, однако, отличается особыми национальными чертами.

В современных условиях **общность базовых признаков** корпоративного управления в банковской сфере проявляется в определенных правовых, методических и организационных моментах.

Правовой основой функционирования и совершенствования корпоративного управления выступают выработанные в международной практике корпоративные кодексы, стандарты и нормы, трансформируемые в национальные кодексы корпоративного поведения. Сегодня кодексы и стандарты корпоративного управления определяют совокупность общепризнанных в экономически развитых странах принципов и методов деятельности, используемых, в частности, в банковской сфере.

Как уже отмечалось, разработкой указанных стандартов, рассматриваемых в международной практике как минимальные качественные требова-

ния к организации управления в компаниях, которые должны применяться инвесторами и финансовыми компаниями в различных странах, активно занимается целый ряд международных финансовых организаций, в том числе Международный валютный фонд (МВФ) и Мировой банк. Особое значение придается деятельности, которую в данном направлении ведет Базельский комитет.

Упомянутые и другие международные финансовые организации занимаются не только разработкой таких стандартов, но и ведут мониторинг их практического применения в рамках банковских систем разных стран. Так, МВФ регулярно готовит и распространяет доклады о соблюдении кодексов и стандартов и материалы по оценке качества статистической информации по большинству стран мира, Мировой банк оценивает уровень реализации стандартов корпоративного управления, бухгалтерского учета и другие аспекты деятельности банков¹⁰⁹.

Важное значение получили «Принципы корпоративного управления» ОЭСР, в которых содержатся конкретные рекомендации, наиболее важными из которых, на наш взгляд, являются следующие:

- институциональные инвесторы должны раскрывать свою политику корпоративного управления, показывать, как они используют свое право голоса, и разрешают конфликты интересов, которые могут возникнуть при голосовании;
- права инвесторов должны быть расширены. Участники (акционеры, пайщики) должны обладать правом отзыва членов совета директоров, активно участвовать в процедурах назначения и выборов членов органов управления, а также иметь возможность высказывать свою точку зрения относительно политики вознаграждений и поощрений исполнительного органа и совета директоров;
- рейтинговые агентства и аналитики должны избегать конфликтов интересов, которые могут повлиять на высказываемые ими мнения и суждения;
- обязанности аудиторов должны быть расширены. Последние обязаны проводить проверки с надлежащей ответственностью и должны быть подотчетны участникам. Аудиторы должны быть независимы и не должны иметь иных связей (правоотношений) с проверяемой компанией;
- права участников и других заинтересованных лиц могут обеспечиваться не только в законодательном порядке, но и на основе многосторонних соглашений;
- в компании должны быть созданы механизмы конфиденциального обращения с жалобами и заявлениями к членам совета директоров.

«Принципы корпоративного управления» ОЭСР и рекомендации Базельского комитета, изложенные им в документе «Совершенствование корпора-

тивного управления в кредитных организациях», в которых систематизированы и обобщены наиболее прогрессивные, с точки зрения их составителей, начала практики корпоративного управления в их взаимосвязи с задачами государственного регулирования финансовой сферы, стали основой для разработки других документов, развивающих содержащиеся в названных документах принципы и положения, а также стали широко использоваться при разработке национальных стандартов корпоративного управления во многих странах, включая страны с формирующейся рыночной системой. В соответствии с ними создаются «местные» кодексы корпоративного управления/поведения. Они могут не иметь статуса обязательных для исполнения документов и выступать в качестве рекомендаций, однако включение их в собственные кодексы отдельными компаниями рассматривается как свидетельство позитивной деловой практики и высокого уровня корпоративной культуры.

Во всех документах указанного рода, включая локальные (внутрифирменные, внутрибанковские), повышенное внимание уделяется комплексу вопросов, связанных с необходимостью создания и поддержания в работоспособном состоянии механизмов управления рисками, что считается обязательным и крайне важным составным элементом корпоративного управления.

В международной практике в настоящее время накоплен значительный опыт и выработаны методы управления рисками на корпоративном уровне, основанные на самом активном участии в данном процессе совета директоров как руководящего органа, отвечающего за обеспечение надежности своей организации. В зависимости от профиля риска, характерного для деятельности банка, именно на совет возлагается ответственность за выявление, мониторинг и управление рисками, разработку стратегии минимизации рисков, утверждение методов их оценки, а также за формирование организационной структуры, ответственно управляющей рисками в постоянном режиме, с установлением четких полномочий и ответственности каждого входящего в нее сотрудника.

В частности, в процессе подготовки кредитных сделок зарубежные банки оценивают активы по степени риска в соответствии с документами Базельского комитета, но наряду с этим каждый банк составляет собственные рейтинги выдаваемых кредитов исходя из оценки надежности заемщиков по целому ряду критериев и параметров.

Общим для всех рыночно высокоразвитых стран следует считать также использование таких организаций, как кредитные агентства, которые аккумулируют информацию о финансовом состоянии, надежности и устойчивости как самих финансовых институтов, предлагающих на рынке свои финансовые услуги, так и о компаниях — потенциальных заемщиках. Практика создания кредитных агентств (бюро) получила в указанных странах широкое развитие. Другими словами, о достигнутом в настоящее время в экономически успешных странах уровне развития корпоративного управления свидетельствует наличие в их банковских системах единых информацион-

¹⁰⁹См. также: Международные кодексы и стандарты // Банки: мировой опыт. 2003. № 1.

ных систем о кредитоспособности как корпоративных клиентов, так и клиентов — физических лиц.

Ознакомление с мировой практикой корпоративного управления свидетельствует и о том, что в области регулирования внутрифирменных (корпоративных) отношений в большинстве случаев исходят из четкого разграничения функций совета директоров и наемных управляющих. Если на первого возлагается ответственность за стратегическое управление (анализ, планирование и контроль) и за механизмы стимулирования реализации целей компании, то на вторых — управление текущей деятельностью.

Изучение национальных особенностей рассматриваемого явления хозяйственной жизни может быть направлено в конечном счете на выделение и характеристику получивших наибольшее распространение **моделей (систем) корпоративного управления**, под которыми можно понимать характерные черты или особенности корпоративного управления в разных странах или группах стран в рамках совпадения базовых характеристик такого управления¹¹⁰.

В литературе неоднократно высказывалось мнение о том, что с определенной точки зрения корпоративное управление представляет собой средство минимизации издержек, связанных с разрешением конфликтов интересов, источником которых, как известно, являются различия в интересах, в доступе к информации (информационная асимметрия), к выгодам и денежным потокам, в подходе к риску и в праве принятия решений, а управление такими конфликтами осуществляется через применение различных инструментов: финансовых стимулов, мониторинга, рациональной организации структуры собственности и структуры капитала, угрозы прекращения существования организации в результате недружественного поглощения или банкротства и др.

С другой стороны, можно полагать, что суть корпоративного управления если не заключена, то во всяком случае проявляется во взаимодействии его механизмов или инструментов. При этом последние обладают свойством дополнять и усиливать друг друга, в силу чего корпоративное управление имеет системный характер: целое больше суммы его элементов, влияние которых можно оценить лишь учитывая их взаимосвязи с другими элементами системы. Поэтому обеспечение взаимодействия этих инструментов является внутренней потребностью, определяется тем фактом, что они несут не только выгоды от снижения издержек конфликтов, но и альтернативные издержки, связанные с усугублением возможных конфликтов между собственниками и менеджментом, между держателями контрольного па-

¹¹⁰Есть такая точка зрения, что под моделью корпоративного управления понимается организационный механизм, с помощью которого хозяйственное общество должно представлять и защищать интересы своих инвесторов (см.: Дубровский В. Ж. и др. Указ. соч. С. 51). Как уже было показано в главе 2 данной монографии, такая точка зрения сильно сужает природу корпоративного управления. Не бывает таких систем управления, которые «настроены» исключительно на защиту интересов инвесторов компании.

кета и остальными участниками, между участниками и кредиторами и т. д. Это свойство определяет и наличие специфических комбинаций инструментов, сочетающихся тем или иным образом. Таким образом, задача общей минимизации издержек на «гашение» конфликтов интересов решается за счет сочетания инструментов корпоративного управления, каждый из которых не только смягчает те или иные конфликты, но и несет альтернативные издержки, определяющие взаимодополняемость инструментов.

Факторы взаимодополняемости в свою очередь определяют характерные наборы («пучки») инструментов, поддерживающих и усиливающих друг друга. Оптимальность этих наборов определяется условиями регулирования и институциональной средой. Отсюда был сделан вывод, с которым необходимо согласиться и который состоит в том, что характерные комбинации инструментов и условий среды образуют **систему (модель) корпоративного управления**, функционирующую как целое¹¹¹.

Различия в национальных моделях корпоративного управления, по нашему мнению, могут касаться состава и структуры ключевых участников данного процесса, их прав и обязанностей, конкретных механизмов взаимодействия между ними, порядка формирования и пределов полномочий совета и высшего исполнительного органа управления, структуры собственников уставного капитала общества, принятых на себя обществом или отдельными его органами управления обязательств в части раскрытия информации о деятельности общества и других аспектов.

Считается, что в странах с развитой рыночной экономикой сложились **две основные модели (системы) корпоративного управления**:

- американско-английская (англосаксонская) с ярко выраженной ориентацией на рыночные силы (модель «аутсайдерского» контроля);
- европейская и японская (германо-японская), ориентированная больше на внутрикорпоративные отношения (модель «инсайдерского» контроля).

Для американско-английской модели характерна такая организация корпоративного управления, когда совет компании, избираемый ее участниками, несет всю ответственность за деятельность компании. В целях создания механизма преодоления конфликтов внутри совета используется институт независимых директоров. У последних должны отсутствовать аффилированные отношения с крупными участниками компаниями и ее руководством.

Данная модель характеризуется наличием у большинства компаний значительного числа участников, то есть невысоким уровнем концентрации собственности, ее «распыленностью» между многими относительно небольшими собственниками. При этом если в США большая часть акционерного капитала находится в руках частных акционеров, то в Великобритании

¹¹¹Системы корпоративного управления: зарубежный опыт и модель для России // Банки: мировой опыт. 2003. № 4.

— в руках различных финансовых институтов, главным образом пенсионных фондов и компаний страхования жизни. Однако в обеих странах институциональные или частные акционеры, как правило, не владеют контрольными или блокирующими пакетами акций компаний, вследствие чего они не могут осуществлять прямой контроль над корпорациями.

Это в свою очередь предполагает неизбежное использование таких инструментов обеспечения роста, как поглощение (присоединение) и слияние, широкий выпуск облигаций. В таких условиях становится объективно неизбежным обеспечение открытости корпоративной информации и отчетности и наличие системы защиты прав большинства участников. Такие структуры не могут нормально функционировать без активного штата управляющих и соответственно без механизмов стимулирования последних к получению компанией высоких конечных результатов.

Так, в США в силу особенностей регулирования, структуры акционерной собственности и воздействия рынка одной из важнейших сфер конфликтов интересов являются отношения между собственниками и менеджерами, что определяет роль, которую играют здесь материальное вознаграждение менеджеров (бонусы, опционы на акции) и рынок корпоративного контроля (поглощения, ведущие к смене менеджмента). Чем выше степень «распыления» собственности, тем в большей мере собственники заинтересованы в зависимости вознаграждения менеджеров от рыночной стоимости фирмы. Такая структура собственности дополняет зависимость материальных стимулов от рыночных показателей, а доминирующая система стимулирования — господствующую структуру собственности, поддерживаемую прозрачностью рынка, которая в свою очередь дополняет управленческие стимулы.

В силу этого важной особенностью рассматриваемой модели является обеспечение максимальной гибкости систем управления с целью приспособления организации к изменениям внешней среды, ее нацеленности на инновации.

Вторая модель корпоративного управления имеет другие характерные особенности.

Ее отличает прежде всего качественно иной механизм формирования. Она является результатом довольно высокого уровня концентрации капитала, что неизбежно проявляется в формировании сильного института собственников и механизмов сильного внутреннего контроля.

В отличие от США и Великобритании в странах континентальной Европы компании, зарегистрированные на фондовой бирже (а это сравнительно небольшая часть общего числа компаний), характеризуются высоким уровнем концентрации собственности. По данным Дж. Фрэнка (G. Franks) и К. Мэйера (C. Mayer) (1995), из 170 крупнейших компаний Франции и Германии в 80% случаев имелся акционер, единолично владевший более 25% акций, и более половины всех компаний этого типа имели единственного мажоритарного акционера. Соответствующие данные по Великобритании: единоличный

владелец более чем 25% акций отмечен лишь в 16% компаний и один мажоритарный акционер — в 6% из 170 зарегистрированных на бирже компаний¹¹².

В странах континентальной Европы собственность фирм сконцентрирована главным образом в руках двух групп владельцев — семей или других компаний. В некоторых странах региона распространены сложные, организованные по принципу «пирамиды» системы межфирменного перекрестного владения акциями; при этом размер инвестиций стоящего на вершине «пирамиды» собственника может быть непропорционален размерам контролируемого им капитала. Участие банков в акционерном капитале, как правило, невелико, тогда как участие государства, напротив, значительно.

По мнению исследователей В. Карлина и К. Мэйер (2000), не существует какой-либо одной доминирующей системы контроля¹¹³. Различные системы могут использоваться в разных видах деятельности. В подтверждение данного тезиса авторы проводят сравнительный анализ систем корпоративного контроля в странах Европейского союза. Их анализ охватывал примерно 5-10% голосующих пакетов акций. Столь невысокая доля охвата связана со сложностью получения информации о капитале корпораций и акционеров. В большинстве стран Европы компании, зарегистрированные на фондовой бирже, выпускают акции на предъявителя, что делает практически невозможным поиск истинных владельцев. Но даже в тех странах, где выпускаются именные акции (Финляндия, Греция, Ирландия, Италия, Швеция, Великобритания), эти акции зарегистрированы, как правило, на номинальных владельцев.

При сопоставлении стран по такому показателю, как средний размер голосующего пакета акций, обнаруживается, что в 50% нефинансовых компаний в Австрии, Бельгии, Германии и Италии на долю одного крупнейшего держателя пакета акций (индивидуального инвестора или группы инвесторов) приходится более 50% голосующих акций. В 50% компаний Дании, Испании и Швеции крупнейший акционер контролировал соответственно более 43,5%, 34,5% и почти 35% голосов. Для сравнения: среднестатистический держатель пакета в Великобритании контролирует только около 10% голосов, а в США — только 5%.

Второй и третий крупнейшие акционеры в компаниях европейских стран владели гораздо меньшими пакетами. Средний размер второго крупнейшего пакета составлял 2,5% голосов в Австрии, 10,2% — в Бельгии, 5,9% — во Франции, 7,6% — в Италии и 8,7 — в Швеции.

Таким образом, «голосующая власть» сконцентрирована в странах континентальной Европы в руках собственников не только вследствие наличия там крупнейших акционеров, но и по причине отсутствия конкурирующих с ними акционеров.

¹¹²Источник: Бехт М., Мэйер К. Корпоративный контроль в Европе // Там же. 2002. № 4. В статье справедливо обращается внимание на небольшой размер выборки компаний.

¹¹³Там же.

В Великобритании же второй (чуть более 7%) и третий (немногим более 5%) по величине средний пакет не намного меньше, чем первый (около 10%). В этой стране ни один индивидуальный акционер фактически не является доминирующим. Подобная ситуация наблюдается и в США, где при этом отмечается несколько большая возможность для установления контроля путем коалиций инвесторов.

Вывод авторов о существовании тенденции усиления частного контроля в странах континентальной Европы и административного или рыночного контроля в Великобритании и США подтверждается в ходе анализа различий между основными классами держателей акций по странам.

В рассматриваемый период **Великобритания** характеризовалась следующей структурой основных владельцев акций: на долю финансовых институтов (включая пенсионные фонды и компании страхования жизни) приходилось 62% зарегистрированных пакетов акций, директоров — 24%, других компаний — 8%, индивидуальных владельцев — 5% и правительства — 0,4%. Будучи основной категорией акционеров, финансовые институты владели тем не менее относительно небольшими по размеру пакетами акций — средний размер пакета в компаниях страхования жизни составлял 4% от общего количества акций компаний, в инвестиционных и пенсионных фондах — 7%.

В **Австрии и Германии** главными акционерами являлись индивидуальные держатели, семьи и другие компании. В Германии первые две категории владели 32% пакетов, другие компании — 28%, тресты и холдинги — 21%, финансовые институты — 17% и правительство — 3%. В Австрии на долю индивидуальных владельцев и семей пришлось 45% пакетов, других компаний — 36%, финансовых институтов — 11% и правительства — 9%. Наиболее крупными пакетами акций в этих странах владели другие отечественные компании: в Германии — 61% всех акций компании, в Австрии — более 39%; за ними следовали семьи — 27% и 26% соответственно.

В **Италии** главными акционерами также были семьи и отечественные фирмы. Финансовые институты, включая банки, играли ограниченную роль во владении собственностью компаний.

В **Бельгии** важной характеристикой системы корпоративного контроля являлось наличие иностранной собственности, в частности из Франции и Люксембурга. Контроль зачастую осуществлялся путем «пирамидальной» структуры собственности.

В **Испании** семьи и отечественные фирмы также являлись крупнейшими держателями пакетов акций, однако наиболее значительные по размеру средние пакеты акций находились у правительства — почти 47% против 16% и 24% в руках соответственно семей и отечественных компаний.

Следует также отметить такую особенность корпоративного контроля в европейских странах, как **способность менеджмента изыскивать различные способы укрепления своих позиций.**

Во многих компаниях (например, в Австрии и Нидерландах) идентификация собственников крайне затруднена, что соответствует интересам менеджеров. В Нидерландах крупнейшие пакеты акций находятся в собственности административных учреждений. Последние выпускают депозитные акции, которые дают их держателям право присутствовать и выступать на собраниях акционеров, созывать внеочередные собрания. Однако держатели сертификатов не имеют права голоса; права голосования осуществляют сами административные учреждения. Зачастую правления директоров назначают себя сами. В Испании и Франции различные ограничения права голоса также обеспечивают менеджерам защиту от давления со стороны собственников.

Существуют также различные способы защиты менеджеров от перехода контроля в руки нежелательных внешних инвесторов. Так, в Нидерландах выпускаются привилегированные акции, предназначенные для «дружественных» инвесторов, которые имеют право при назначении менеджмента предлагать только предусмотренных в договоре лиц. Еще один способ — выпуск «потенциального капитала» для «дружественных» инвесторов (например, фондов) при угрозе враждебного поглощения.

В компаниях Великобритании существует гораздо меньше способов защиты от поглощений. Однако в условиях английской системы «распыленной» собственности один способ действует эффективно — совместное владение менеджерами и собственниками большими пакетами акций¹⁴⁴.

Компании, для которых характерна германо-японская модель, действуют в определенном правовом поле, где законодательство направлено преимущественно на защиту прав кредиторов, прежде всего крупных собственников капитала.

В рамках такой модели финансовые институты отличаются большей закрытостью своей основной информации и отчетности, находящейся в распоряжении только крупных собственников. Мелкие участники компаний имеют ограниченный доступ к финансовой и иной информации о деятельности своих организаций.

В то же время германо-японская модель отличается большей стабильностью внутренней и внешней среды компании, и такие компании в меньшей мере подвержены рискам возникновения конфликтов интересов и банкротства.

Как уже было показано, данная модель реализуется в конкретных странах с теми или иными особенностями, что связано главным образом с различными формами координации деятельности участников компаний.

Так, специалисты не раз отмечали, что японские особенности регулирующей и институциональной среды (концентрация собственности, значение ведущих банков в качестве инвесторов и кредиторов, более низкая ликвид-

¹⁴⁴Один из основных выводов, к которым приходят Бехт и Мэйер, звучит так: «Основное различие между странами - это не различие между рыночным и частным контролем, но между контролем со стороны менеджеров и частных собственников».

ность и прозрачность фондового рынка и др.) определили центральную роль банков в корпоративном управлении по сравнению с ролью рынка, специфику стимулирования и другие черты этой системы. Вместе с тем такую комбинацию элементов модели при всем ее отличии от американской можно было, видимо, до известного момента характеризовать как внутренне согласованную систему, обеспечивавшую решение проблемы минимизации издержек, связанных с конфликтами интересов.

Но в дальнейшем (конец 1980-х — начало 1990-х годов) эволюция институциональной среды нарушила согласованность японской системы корпоративного управления. Финансовая либерализация, укрепление кредитоспособности многих фирм и ослабление влияния банков привели к росту издержек, связанных с конфликтом интересов, и неэффективности многих инвестиций. Это потребовало системных изменений, которые, однако, затягивались, фирмы оставались непрозрачными при сохранении трудностей внешнего мониторинга, стабильное перекрестное владение акциями продолжало служить защитой от угрозы поглощения. В 1997 году в Японии было разрешено стимулирование менеджеров через опционы на акции, но эта мера оставалась неэффективной в условиях низкой ликвидности фондового рынка. Все это, как можно полагать, означает, что Японии предстоят более радикальные реформы в системе корпоративного управления, в частности, в направлении усиления роли рынка капиталов, а также изменения в системе вознаграждения менеджеров и в структуре собственности и капитала японских фирм.

Система корпоративного управления в Германии в целом близка к японской по целому ряду параметров: доминирующая инвестиционная и кредитная функция банков, относительная непрозрачность фондового рынка, высокая степень концентрации собственности, более низкий уровень и меньшая чувствительность вознаграждения менеджеров к цене акций, придание большего веса интересам занятых, более жесткие процедуры банкротства и т. д. Однако есть и отличия: в Германии ведущими акционерами являются не банки, а нефинансовые организации.

Важнейший источник конфликтов интересов в Германии, как полагают некоторые иностранные исследователи, лежит не в отношениях между собственниками и менеджерами, как в США, а в плоскости контроля со стороны нефинансовых инвесторов и банков, которые через «пирамиды» собственности, представительство в советах, голосование по доверенности мелких собственников способны осуществлять контроль, даже не обладая контрольными пакетами. Это определяет жесткий мониторинг с их стороны и относительную незначительность информационной асимметрии между собственниками и менеджментом, а следовательно, и отсутствие необходимости в тесной связи между вознаграждением менеджеров и рыночными ценами акций. Жесткий мониторинг собственника объясняет и более низ-

кий уровень вознаграждения. Информативность цен акций в качестве критерия успешности менеджмента снижается также в результате высокой степени концентрации собственности и низкой ликвидности большинства акций. Как и в Японии, в Германии мониторинг собственников замещает мониторинг рынка и дисциплинирующий эффект угрозы поглощения.

Относительно низкий уровень диверсификации инвестиционных портфелей крупных контролирующих собственников ведет к тому, что они предпочитают менее рискованные проекты, что снижает вероятность потенциальных конфликтов интересов между ними и несклонными к риску кредиторами. Другими словами, характерная для Германии структура собственности ведет к большей согласованности интересов собственников и кредиторов. Кроме того, банки способны защищать свои интересы как кредиторов через владение акциями, голосование по доверенности и представительство в советах, и это удерживает уровень асимметрии информации между собственниками компаний и кредиторами на низком уровне.

Сходство с японской системой проявляется также в сравнительной жесткости законодательства о банкротстве, что способствует укреплению влияния кредиторов.

В целом можно сделать вывод о соответствии германской системы задачам управления конфликтами между собственниками и менеджерами, собственниками и кредиторами. В то же время в последние годы правовая и институциональная среда корпоративного управления в Германии претерпевает заметные изменения, вызванные европейской интеграцией и глобализацией рынков капитала, законодательными инициативами на европейском и национальных уровнях, а также давлением со стороны рынка. Эти изменения затрагивают многие аспекты корпоративного управления, включая роль крупных собственников и банков, структуру и уровень вознаграждения менеджеров, стандарты предоставления информации и прозрачность фирм и рынков.

Процесс адаптации к изменениям на законодательном уровне, на уровне частных инициатив в области рыночного регулирования и на уровне реакции фирм на конкурентное давление находится в Европе на начальной стадии, поэтому еще рано оценивать его влияние на систему корпоративного контроля. Но уже наметившиеся тенденции в регулировании фондового рынка, прозрачности, структуры собственности, роли банков, стимулирования менеджеров и т. д. говорят о движении в сторону американской модели.

Однако и американская модель не остается неизменной: под давлением конкурентных сил она, по некоторым признакам, эволюционирует в сторону германской и японской моделей. Наиболее яркое свидетельство тому — отмена многолетнего жесткого разграничения между коммерческими и инвестиционными банками и соответственно универсализация американских банков.

По мнению ряда авторов, основные различия в рассмотренных моделях корпоративного управления представлены в табл. 3.1¹¹⁵. Другой вариант таких различий, на наш взгляд, более адекватный и простой, смотрите в табл. 3.2.

Таблица 3.1

Характеристики моделей корпоративного управления

	Американо-английская	Немецкая	Японская
Основные участники	Акционеры, директора, менеджеры	Банки, корпорации, управление	Банки, кейрецу, управляющие, правительство
Механизм взаимодействия между основными участниками	«Треугольник» корпоративного управления	«Двухпалатное» руководство, состоящее из наблюдательного и исполнительного советов	«Шестиугольник» корпоративного управления
Структура владения акциями	30%-е индивидуальные инвесторы, 40%-е пенсионные фонды, 8%-е взаимные фонды, 20%-е прочие участники*	Банки и корпорации контролируют более 60% акционерного капитала**	Финансовые институты контролируют 40% акций, нефинансовые организации и индивидуальные владельцы — по 25%, иностранцы — 10%***
Состав совета директоров (наблюдательного совета)	В состав совета директоров (СД) входят «внутренние» и независимые директора. Председателем СД и генеральным директором является одно и то же лицо. Численность СД — 13-15 чел	В составе наблюдательного совета: 30% мест у акционеров, 50% — у служащих, 20% — у прочих****	СД японских корпораций практически полностью состоит из внутренних участников. Численность СД — 50 чел.
Требования раскрытию информации акционерам	Финансовая информация; данные о структуре капитала; справка о прежней деятельности назначаемых директоров (включая имена, занимаемые должности, отношения с компанией, владение акциями компании); размер зарплаты, выплачиваемой исполнительным директорам, а также сведения о выплате вознаграждения	Финансовая информация; данные о структуре капитала; ограниченные сведения о каждом кандидате в наблюдательный совет (с указанием имени и фамилии, адреса, места работы и занимаемой должности); о вознаграждениях, выплачиваемых членам правления и наблюдательного совета; данные об акционерах,	Финансовая информация; данные о структуре капитала; сведения о каждом кандидате в совет (включая имена и фамилии, занимаемые должности, отношения с корпорацией, владение акциями корпорации); данные о вознаграждениях, выплачиваемых исполнительным работникам и членам совета; сведения о предлагаемых

	каждому из наиболее высокооплачиваемых руководителей (их имена указываются); данные о всех акционерах, владеющих свыше 5% акционерного капитала; сведения о возможном слиянии и реорганизации, предполагаемых изменениях и дополнениях в уставе, а также имена лиц и/или названия компаний, приглашаемых для аудиторской проверки. Финансовая отчетность раскрывается ежеквартально. Данные о вознаграждениях директоров и менеджеров предоставляются индивидуально по каждому лицу	владеющих более чем 5% акций корпорации; информация о возможном слиянии или реорганизации; предлагаемые изменения и дополнения к уставу, а также имена лиц и/или названия компаний, приглашаемых для аудиторской проверки. Финансовая информация раскрывается каждое полугодие. Акционерам предоставляются данные о совокупном вознаграждении директоров и менеджеров	слияниях и реорганизации; предлагаемые изменения и дополнения к уставу; имена лиц или названия компаний, приглашаемых для аудиторской проверки. Финансовая информация предоставляется каждые полгода. Акционерам предоставляются данные о совокупном вознаграждении директоров и менеджеров
Действия, требующие одобрения акционеров	Обязательного одобрения акционеров требуют: избрание директоров и назначение аудиторов; составление и применение плана выпуска опционов на приобретение акций служащими и руководством; слияния и поглощения; реорганизация; изменения и дополнения к уставу	В компетенцию акционеров входит: распределение чистого дохода; утверждение решений правления и совета за прошедший финансовый год; выборы совета; назначение аудиторов; решение об осуществлении затрат; сотрудничество с филиалами; изменения устава; повышение верхнего предела вознаграждения членов совета	Одобрения акционеров требуют следующие вопросы: выплата дивидендов; распределение средств; выборы совета, назначение аудиторов; изменение величины уставного капитала; принятие поправок к уставу; выплата выходных пособий директорам и аудиторам; повышение верхнего предела вознаграждения директоров и аудиторов; вопросы слияния, поглощения, реорганизации
Взаимоотношения между участниками	Вопросы взаимоотношения акционеров четко определены. Осуществляется многосторонний	Корпоративная система ориентирования на основных участников. На постоянной основе осуществляется	Механизм взаимодействия между основными участниками корпоративной модели способствует

¹¹⁵Дубровский В. Ж. и др. Указ. соч. С. 99-101.

мониторинг деятельности корпораций (в том числе благодаря развитому рынку ценных бумаг). Присутствие акционеров на общем собрании не является обязательным (могут голосовать по доверенности и по почте	преимущественно мониторинг деятельности корпораций. Банки, будучи депозитариями, имеют право голосовать на собраниях акциями по доверенности акционеров. Голосовать по почте невозможно	укреплению отношений между ними. Преобладает банковский и межкорпоративный мониторинг деятельности. Акционеры могут присутствовать на собраниях лично, голосовать по доверенности или по почте
---	---	--

* Фельдман А. Б. Управление корпоративным капиталом. М., 1999. С. 14.

** Храброва И. А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика. М.: АЛЬПИНА, 2000. С. 67.

*** Дементьев В. Е. Ориентиры российских реформ и зарубежный опыт // Экономическая наука современной России. 2000. № 1.

**** Фельдман А. Б. Указ. соч. С. 16.

Таблица 3.2

Доминирующие характеристики альтернативных моделей корпоративного управления¹¹⁶

Англосаксонская модель (рыночная, аутсайдерская)	Германо-японская модель (банковская, основанная на связях, ориентированная на контроль, инсайдерская)
---	--

А. Инструменты, применяемые на уровне фирмы

1. Дисперсия акционерной собственности преимущественно между домашними хозяйствами и институциональными инвесторами	1. Концентрация акционерной собственности или контроль со стороны банков
2. Незначительное перекрестное владение акциями, незначительное участие банков в акционерной собственности	2. Значительное перекрестное владение акциями, значительное прямое и косвенное участие банков в акционерной собственности
3. Активный рынок корпоративного контроля (недружественные поглощения, борьба за голоса акционеров)	3. Отсутствие масштабного рынка корпоративного контроля
4. Незначительное участие банков в операциях компаний	4. Значительное непосредственное участие банков в операциях компаний (мониторинг, принятие решений, реструктуризация)
5. Сильное влияние материального стимулирования менеджеров (через связь оплаты труда с результатами и за счет влияния рынка труда)	5. Слабое влияние материального стимулирования менеджеров
6. Высокая доля облигаций в заемных средствах по сравнению с кредитом	6. Низкая доля облигаций в заемных средствах по сравнению с кредитом

¹¹⁶ Системы корпоративного управления: зарубежный опыт и модель для России // Банки: мировой опыт. 2003. № 4.

Б. Инструменты, применяемые на политическом уровне

1. Значительные требования к предоставлению информации и отчетности со стороны фондового рынка, сильная защита миноритарных акционеров, барьеры для масштабных операций акционеров	1. Ограниченные требования к предоставлению информации и отчетности, ограниченная защита миноритарных акционеров, малочисленные барьеры для масштабных операций акционеров
2. Правила, благоприятствующие или хотя бы не препятствующие рынку корпоративных облигаций	2. Возможность правовых ограничений масштабов рынка корпоративных облигаций
3. Законодательство о банкротстве с элементами защиты от кредиторов	3. Законодательство о банкротстве с элементами защиты требований кредиторов

Обобщая рассмотренные особенности отдельных наиболее распространенных национальных моделей корпоративного управления, можно отметить следующее.

1. Каждая из моделей является порождением определенных национальных экономик, структур и форм развития рыночного хозяйства, хотя эта истина осознана еще далеко не в полной мере.

Иностранные исследователи уже отмечали, что на Западе при всем разнообразии существующих методов и решений в данной области советы директоров и инвесторы зачастую игнорируют как страновые различия в комбинациях используемых инструментов корпоративного управления и поддерживающих их правовых и регулирующих институтах, так и их системный характер, подвергая самих себя опасности.

В этой связи важно, на наш взгляд, подчеркнуть следующее: эволюция корпоративного управления в каждой стране постепенно все в большей мере отражает ее внутренние условия, институты, традиции и культуру («один размер не подходит всем»). Это подтверждает, в частности, опыт США, Германии и Франции.

Так, американская система отражает ценности индивидуализма, уверенности в своих силах, игры по правилам, имущественного накопления и неприкосновенности прав собственности. Для нее, как считается, характерны внешнее регулирование, направленное на защиту прав собственности и имущества акционеров, жесткие требования в отношении предоставления информации и ограничения возможных действий высших менеджеров и директоров, направленных на собственное обогащение за счет акционеров и занятых. Все это призвано способствовать созданию равных правовых условий для всех участников бизнеса.

Ключевые культурные ценности во Франции включают эгалитаризм, иерархию и уважение к власти; фундаментальные модели поведения отражают ценности «социального капитализма» и ответственности перед обществом со стороны правительства и других общественных институтов. Французская система корпоративного управления зависит не столько от внешних ограничений, сколько от внутренних механизмов (таких, как советы директоров и от-

ветственные менеджеры), которые отражают эти ценности и подкрепляются системой переплетающихся директоров и связями с правительством.

В Германии в системе культурных традиций выделяются прежде всего ориентация на результаты, низкий уровень сочувствия, развитое чувство независимости и уверенности в себе, усиливаемые характерным для немецких менеджеров высшего звена высоким уровнем технического образования. Как и во Франции, основные ограничения поведения менеджеров здесь связаны с внутренними механизмами контроля и отражают ориентацию на ценности «социального капитализма», сформировавшиеся за последние полвека.

Очевидно, в этом плане России еще предстоит найти собственный «размер» наилучшего корпоративного управления.

2. Далеко не до конца осознана также простая, но важная для политики реформирования корпоративного управления мысль о том, что реформы, направленные на один из элементов модели (системы) корпоративного управления, могут разрушить ее согласованность и вообще потерпеть неудачу, и что для достижения успеха реформа должна быть направлена на всю совокупность инструментов корпоративного управления, то есть вестись комплексно на внутренне согласованных началах.

3. В зарубежной экономической науке и хозяйственной практике нет убедительных доводов в пользу преимущества, большей эффективности той или иной модели. Очевидно, каждой стране лучше подойдет «свой размер».

3.2. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ЗАПАДНЫХ СТРАНАХ: ВОПРОСЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ

В последние годы корпоративное управление стало предметом пристального внимания не только в России, но прежде всего в западных странах. Это связано как с финансовыми кризисами 1997-1998 годов, так и с серией крупнейших скандалов в сфере корпоративного управления, произошедших в начале 2000-х годов и охвативших как страны со зрелыми рыночными экономиками, так и развивающиеся по рыночному пути страны.

Банкротство предприятий и скандалы, связанные с обвинениями в мошенничестве крупнейших корпораций (фальсификация балансовых показателей такими известными компаниями, как Enron, Worldcom, TV.NV, Comroad и др., в которых менеджмент приукрашивал картину с целью краткосрочного повышения рыночной капитализации и удорожания получаемых от своих компаний опционов на акции), спровоцировали рост недоверия инвесторов на всем Западе. Забеспокоились все. Оценки произошедшего, данные западными специалистами, тоже оказались тревожными и крайне неблагоприятными. Коротко такие оценки можно свести к следующим пунктам¹¹⁷.

¹¹⁷См., в частности: Утциг З. Корпоративное управление, капитализация компаний и опционы на акции - уроки Enron, Worldcom и Co // Бизнес и банки. 2002. № 47.

1. Рыночная система после скандалов в США переживает неожиданный и глубокий кризис доверия. Ни один из многочисленных контрольных механизмов не помог вовремя предотвратить негативное развитие событий. Если быстро не устранить причины этого системного сбоя, то сохранится опасность глобального краха рыночной экономики.

2. Повод для кризиса — тривиальный. Управляющим ряда крупных компаний в течение долгого времени удавалось скрывать от акционеров и общественности реальное положение дел. Целью этого обмана было повышение личных доходов.

3. Мошенничество — дело достаточно серьезное. Но одного его недостаточно, чтобы привести в шоковое состояние целую экономическую систему, как это имело место. Причина всеобщего замешательства — в том, что ни один из контрольных рыночных механизмов, преобразующих индивидуальное стремление к прибыли в рост всеобщего благосостояния, не «сработал» вовремя. Вера в американскую форму рыночного хозяйства подорвана, а ее имиджу нанесен серьезный ущерб.

1) Надежная информация — обязательное «сырье» процесса рыночной координации и конкуренции. Бесперебойное функционирование ценового механизма возможно только в том случае, если содержащаяся в ценах информация соответствует истине. Это условие особенно верно для финансовых рынков. Вскрывшиеся махинации поставили под вопрос истинность не только данных о ценных бумагах оскандалившихся компаний, но и всей информации, на базе которой работают рынки капитала США. Последние оказались не в состоянии выполнять свои координирующие функции. И эта ситуация сохранится, пока будут существовать сомнения в достоверности информации.

2) Независимые члены советов директоров, возможно, сами были введены в заблуждение, поскольку представлявшиеся компаниями балансы не отражали реального положения дел.

3) Успешному долговременному обману акционеров способствовал провал аудиторов, которые не смогли распознать фальсификацию балансов, а в некоторых случаях даже покрывали ее. Аудиторы могут выполнять свои контрольные функции только при полной независимости от проверяемых ими компаний. Но это условие выполнено не было. Особенно острым оказался конфликт интересов при одновременном исполнении полномочий аудитора и консультанта компании.

4) Сокрытию действительного положения дел способствовали и действующие в США стандарты финансовой отчетности, которые долгое время считались образцом ориентированного на повышение рыночной капитализации корпоративного управления. Существовало общее мнение, что Общепринятые правила бухгалтерского учета США (GAAP) лучше информируют акционеров о фактическом положении компании, чем правила бухучета в европейских странах. Как выяснилось, они же наилучшим образом пригодны и для сокрытия убытков.

4. Американская модель больше других экономических систем делает ставку на личную выгоду как эффективный инструмент управления рыночными процессами. Это относится и к контролю результатов деятельности компаний и их управляющих, то есть и к корпоративному управлению. После скандалов с Enron, Worldcom и другими компаниями высказывались опасения, что рыночные механизмы в принципе не справляются с проблемами корпоративного управления и их следует дополнить более активным регулированием.

Подобная интерпретация случившегося по меньшей мере преждевременна. Желаемый результат не был достигнут прежде всего потому, что конструкция контрольных механизмов базировалась на неверных предположениях о взаимоотношениях участников рынка.

В центре американской системы корпоративного управления (по крайней мере для компаний, акции которых котируются на бирже) стоит выделение членам правлений и советов директоров опционов, дающих право приобретать акции собственных компаний в определенный момент времени и по заранее установленной цене. Так менеджеры награждаются за то, что их работа повышает рыночную стоимость компаний. Поэтому опционы на акции рассматривались как важный элемент ориентированного на повышение биржевой капитализации корпоративного управления и в последние годы начали использоваться для вознаграждения членов правлений европейских компаний.

Оплата труда членов правления опционами на акции до последнего времени считалась «приличным» методом решения важной проблемы «собственник — агент». По причине неравномерного распределения информации собственнику, особенно некрупному, всегда трудно контролировать, действительно ли управляющий (агент) действует в его интересах. Опционы на акции эту проблему якобы эффективно решали. Однако после вскрывшихся злоупотреблений встал вопрос, не ошибочна ли сама идея соединения интересов собственников и управляющих посредством опционов и не следует ли в будущем отказаться от этой формы вознаграждения? На этот вопрос еще должна ответить практика.

Но уже сейчас ясно, полагают иностранные специалисты, что англосаксонская модель корпоративного устройства нуждается в глубоком реформировании, что должно включать в себя, в частности, такие компоненты, как большая прозрачность и более эффективный контроль собственников и органов государства за менеджментом компаний.

К аналогичному принципиальному выводу о необходимости реформирования установившейся практики корпоративного управления пришли и в Европе.

Итак, развитие корпоративного управления убедительно свидетельствует о необходимости его серьезного реформирования под влиянием как внутренних, так и внешних условий. По мере усиления интеграции мировых рынков традиционные методы обеспечения конкурентоспособности

и сохранения рыночной доли оказываются недостаточными. Возникает потребность в использовании дополнительных инструментов для снижения издержек. В этой связи все отчетливее прослеживается необходимость принятия комплекса мер системного характера, общего для всех стран. Однако ключевые решения остаются, естественно, за каждой суверенной страной.

Зарубежная практика свидетельствует о стремлении к совершенствованию корпоративного управления как на уровне всего мирового сообщества, так и на национальном уровне. В качестве примера может служить инициатива, предпринятая Всемирным банком еще в 1998 году в форме глобальной программы улучшения состояния корпоративного управления. Результатом этой инициативы можно считать появление национальных кодексов корпоративного поведения, формирование национальных стандартов и норм, поиск методов повышения эффективности работы советов директоров.

Особо надо выделить общую тенденцию к демократизации систем корпоративного управления. Такая тенденция затрагивает существующие механизмы взаимодействия держателей контрольного пакета акций и основной массы акционеров, а также сам институт акционерной собственности.

Коротко рассмотрим на примере двух стран — США и Германии, как после скандалов начала 2000-х годов, сделавших абсолютно очевидной необходимость внести в понимание корпоративного управления и в соответствующую практику достаточно глубокие изменения, шло его реформирование в отдельных странах.

Соединенные Штаты Америки¹¹⁸

В США под корпоративным управлением понимается система «сдержек и противовесов», определяющая решения менеджеров и влияющая на стратегию, операции и результаты функционирования корпораций, а также на способность внешних участников, в том числе инвесторов, контролировать качество менеджмента и воздействовать на решения корпоративных менеджеров¹¹⁹. Эта система в идеале предполагает наличие прозрачных механизмов и процедур информирования, принятия решений, определения вознаграждения и других мер воздействия на поведение менеджеров, ведущих к снижению агентских издержек, связанных с разделением функций управления. Хорошие системы корпоративного управления, полагают в данной стране, должны способствовать повышению эффективности функционирования фирм и улучшению их доступа к источникам финансирования и соответственно экономическому росту.

¹¹⁸См., в частности: Реформирование системы корпоративного управления в США // Банки: мировой опыт. 2004. № 3.

¹¹⁹Такое объяснение ему было дано, в частности, в докладе президента Конгрессу США за 2003 г., отдельный раздел в котором был посвящен проблемам корпоративного управления и государственной политике, направленной на его совершенствование.

Считается, что корпоративное управление базируется на трех взаимодействующих и дополняющих друг друга элементах, каковыми являются:

- внешние рыночные силы (рыночная дисциплина), согласующие интересы менеджмента и собственников и создающих стимулы для сокращения агентских издержек;
- внутренние механизмы управления фирмой, содержащие дополнительный набор правил и стимулов для согласования интересов;
- правовая система и система регулирования, обеспечивающие инвесторов и других участников нормами и средствами объективного разрешения возникающих конфликтов (правовая дисциплина, обеспечиваемая судебной системой).

Рыночная дисциплина как внешний механизм корпоративного управления дополняет правовую дисциплину, накладывая более гибкую систему «сдержек и противовесов» на более жесткую систему законов и норм с помощью конкуренции на рынках. Внешние рыночные силы определяют также поведение менеджеров и характер внутренних механизмов управления.

Внутренние механизмы корпоративного управления потенциально влияют на эффективность компании. Однако не все они доступны внешнему наблюдению, и только характеристики, легко видимые извне, определяют решения внешних инвесторов. Такие характеристики включают структуру собственности и контроля, финансовую структуру (соотношение собственного капитала и заемных средств), состав советов директоров и — в определенной степени — вознаграждение менеджеров.

Важными характеристиками внутреннего механизма корпоративного управления являются распределение собственности и соответственно права голоса по акциям, а также правила и процедуры голосования. Используя право голоса, собственники компании участвуют в определении других характеристик этого механизма, в том числе состава совета директоров.

Советы директоров в этой системе выполняют две функции. Входящие в их состав специалисты могут, во-первых, давать своевременные и квалифицированные консультации и рекомендации исполнительному руководству, а во-вторых, проверять и оценивать решения менеджмента. Как видно из этого, ведущему органу управления собственников компании не вменяются обязанность и право определять ее стратегию, заниматься стратегическим планированием.

Важной проблемой эволюции корпоративного управления признается поиск способов повышения заинтересованности и обязательности действий директоров в интересах акционеров. Корпорации применяют многие соответствующие средства, в том числе расширение внешнего представительства в советах директоров, создание ключевых комитетов из внешних директоров, разделение должностей председателя совета и высшего исполнительного руководителя и другие процедурные улучшения.

Однако американская практика пока не позволяет сделать вывод, что увеличение числа внешних директоров во всех случаях оказывает благотворное влияние на корпоративное управление. Исследования данного вопроса дают неоднозначные результаты. Кроме того, выбор квалифицированных независимых кандидатов ограничен, их качества не всегда бесспорны. Альтернативная стратегия может состоять в привлечении внешней организации (например, фондовой биржи или правительственного органа регулирования) для мониторинга конкретных внутренних элементов корпоративного управления, но и эта стратегия имеет свои ограничения, связанные, в частности, с затратами на внешний мониторинг, а также с проблемами, аналогичными тем, с которыми сталкиваются советы директоров при выработке и реализации правил эффективно-го менеджмента.

Правовые и регулирующие институты должны обеспечивать прочную основу для экономического роста. Эффективная правовая система считается надежным средством разрешения споров и потому едва ли не важнейшим элементом корпоративного управления.

Так, регулирование рынка ценных бумаг в США развивалось со времени создания Комиссии по ценным бумагам и биржам (SEC) в 1934 году, под надзором которой Нью-Йоркская (NYSE) и другие фондовые биржи осуществляют регулирующие функции. Часть таких функций выполнял Совет по стандартам финансового учета (FASB). Совокупность законов и норм регулирования поддерживает и дополняет роль рынка в определении корпоративного поведения. Их соблюдение, как и частных контрактов, гарантируется судебной системой.

Сравнительная эффективность корпоративного управления в США объясняется воздействием сильных рынков и сильной правовой системы, которые дополняют друг друга и могут менять свою роль при изменении рыночных условий, что вызывает также потребность в адаптации механизмов корпоративного управления.

Однако именно эта способность к адаптации в рассматриваемые годы оказалась критическим фактором при изменении рыночных условий, приведших к кризису доверия инвесторов, что вызвало озабоченность слабостью модели корпоративного управления. Одновременно пересмотр и корректировка отчетности по прибыли ряда крупных публичных корпораций поставили вопрос о надежности практики финансового учета и о качестве предоставляемой корпоративной финансовой информации.

Как отмечал один из авторов, правительство США осознало возникшую «угрозу всему экономическому порядку и оперативно внесло в законодательство изменения, которые должны предотвратить аналогичные события в будущем. Правительство и Конгресс США вовремя распознали угрозу,

исходящую от вскрытых манипуляций, правильно оценили ее значение и внесли изменения в законодательство»¹²⁰.

Все это подтолкнуло президента США призвать в марте 2002 года к реформированию корпоративного управления. За этим последовали создание в июле 2002 года Специальной группы по борьбе с корпоративным мошенничеством, состоящей из представителей правоприменительных органов (Министерства юстиции, SEC и других ведомств), и принятие закона Сарбейнса-Оксли (Sarbanes-Oxley act).

Этот закон, подкрепляемый рядом нормативных актов, выработанных SEC в 2002-2003 годах, предусматривает выделение судам и федеральным агентствам дополнительных средств, предназначенных для предоставления инвесторам возможности следить за качеством управленческих решений. Согласно данному закону под надзором SEC создана новая организация — Совет по надзору за финансовым учетом в публичных компаниях (Public company accounting oversight board — PCAOB), в задачи которого входит разработка и применение стандартов аудиторской проверки и сертификации финансовых отчетов фирм. В полном объеме реформы, предусмотренные в законе, будут реализовывать SEC и другие федеральные ведомства США.

В основе предложений по реформированию корпоративного управления, связанных с проблемой доверия инвесторов и сформулированных в виде «Плана из десяти пунктов по улучшению корпоративной ответственности и защите американских акционеров», лежали три ключевых принципа: точность и доступность информации, ответственность менеджмента и независимость аудиторов. На эти предложения отреагировал частный сектор, прежде всего в лице NYSE и Nasdaq, которые уже в 2002 и 2003 годах выступили со своими инициативами в соответствии с новым законодательством и регулированием SEC (табл. 3.3).

Обеспечение инвесторов своевременной и точной информацией о деятельности и финансовых результатах корпораций является основным направлением реформы. Закон Сарбейнса-Оксли содержит новые требования к содержанию и срокам предоставления информации корпорациями, в том числе касающейся сделок с акциями, состояния внутренних систем контроля, качественного состава комитетов по аудиту. Финансовые аналитики и аудиторы также обязаны предоставлять определенную информацию, дающую возможность инвесторам судить о степени собственной независимости и возможных конфликтах интересов. Закон существенно ужесточает санкции за нарушение норм предоставления информации и за мошенничество (помимо штрафов, максимальный срок тюремного заключения увеличивается в четыре раза). Создаются новые нормы и институты, обеспечивающие соблюдение менеджерами и аудиторами требований к финансовой отчетности корпораций.

¹²⁰Утциг З. Указ. статья.

Таблица 3.3

Мероприятия по реформированию корпоративного управления согласно президентскому плану, закону Сарбейнса-Оксли, инициативам Нью-Йоркской фондовой биржи

Принципы	Президентский план	Закон Сарбейнса-Оксли	Инициативы Нью-Йоркской фондовой биржи
Точность и доступность информации	1. Каждый инвестор должен иметь ежеквартальный доступ к информации, необходимой для оценки финансовых результатов фирмы, ее состояния и риска	В отчетности компаний документы должны соответствовать общепринятым принципам бухгалтерского учета (GAAP). Должны раскрываться также внебалансовые рыночные трансакции	Предложения о публикации зарегистрированным и компаниями кодексов делового поведения и этики и принципов корпоративного управления, о немедленной публикации аудиторской классификации фирмы как действующего предприятия и др.
	2. Каждый инвестор должен иметь быстрый доступ к важной информации	Крайние сроки представления сокращаются	
Ответственность менеджмента	3. Высшие исполнительные руководители (высший исполнительный директор, главный финансист) должны лично ручаться за точность, достоверность и своевременность публичной информации о компании, включая финансовую отчетность	Высшие исполнительные директора и вице-президенты по финансам обязаны удостоверить точность и достоверность отчетности. Лица, совершившие сознательное нарушение, подлежат тюремному заключению на 20 лет	Предложения об одобрении независимыми директорами выдвинутых кандидатов в состав совета и размера вознаграждения высших руководителей, об одобрении акционерами любых программ вознаграждения акциями, о формировании советов преимущественно из независимых директоров (при отсутствии контрольных пакетов), о проведении специальных заседаний независимых директоров, о ежегодном
	4. Высший исполнительный директор и главные финансовые органы и другие высшие должностные лица должны быть лишены возможности извлекать прибыль из искажения финансовой отчетности	При пересмотре отчетности по доходам руководители лишаются права на бонусы, премиальные выплаты и прибыль от продажи акций за предшествующий год	

	5. Высший исполнительный директор и главные финансовые органы или другие высшие должностные лица, явно злоупотребляющие своим должностным положением, должны лишаться права занимать любые корпоративные руководящие должности	SEC имеет право запретить определенным лицам занимать должности руководителей и директоров	подтверждении высшими руководителями всех компаний отсутствия нарушений стандартов Нью-Йоркской фондовой биржи
	6. Корпоративные лидеры должны немедленно публично сообщать о покупке или продаже акций компании для личных целей	Менеджеры и крупные акционеры обязаны сообщать о сделках не позднее окончания второго рабочего дня	
Независимость аудиторов	7. Инвесторы должны иметь полную уверенность в независимости и честности аудиторов компаний	Комитет по аудиту нанимает и следит за работой бухгалтерских фирм. Компании обязаны сообщать о наличии в комитете специалистов по финансам. Аудиторы сообщают обо всех важных методах учета комитету по аудиту	Предложения об ответственности комитетов по аудиту за назначение и увольнение аудиторов, о повышении требований к независимости членов комитетов по аудиту и их «финансовой грамотности», об обязательности присутствия в комитетах специалистов по учету и управлению финансами и др.
	8. Независимый орган регулирования должен обеспечивать высокие этические стандарты выполнения профессиональных функций бухгалтерского учета	Совет по надзору за финансовым учетом в публичных компаниях финансируется за счет оплаты услуг публичными компаниями. Пять его членов назначает SEC по согласованию с председателем Федеральной резервной системы и министром финансов. В некоторых случаях SEC может затребовать информацию у бухгалтерских фирм и их клиентов	

	9. Разработчики стандартов финансовой отчетности должны реагировать на нужды инвесторов. В стандарты аудита Совет по надзору за финансовым учетом в публичных комплексах будет включать требование к фирмам по применению GAAP.		
	10. Системы учета фирм должны оцениваться в сравнении с лучшей практикой, а не по обязательным стандартам	Отчет аудиторов комитету по аудиту должен включать сравнение практики компании с лучшими, по их мнению, примерами	

Повышение ответственности менеджмента призвано обеспечить не только качество и полноту отчетности, но и усиление стимулов к соблюдению интересов инвесторов. Согласно закону Сарбейнса-Оксли вводятся дополнительные санкции за несоблюдение ответственности и требования к внутренним системам управления. Так, высший исполнительный руководитель и главный финансист фирмы обязаны лично удостоверить точность и полноту финансовых отчетов, регулярно предоставляемых согласно требованиям регулирования операций с ценными бумагами. Удостоверение заведомо сфальсифицированной отчетности квалифицируется как уголовное преступление и подвергается штрафу до одного миллиона долларов, а преднамеренная фальсификация — до пяти миллионов долларов; совершившие их должностные лица могут быть лишены всех дополнительных вознаграждений, полученных от компании. На комитеты по аудиту возлагается ответственность за назначение и оплату внешних аудиторов. Руководители юридических служб обязаны сообщать обо всех известных им фактах нарушений.

Принцип независимости аудиторов реализуется в законе Сарбейнса-Оксли путем усиления стимулов к соблюдению профессиональных стандартов деятельности и ужесточения санкций за их нарушение. Создание нового органа — PCAOB — призвано обеспечить независимость аудиторов и улучшение качества аудиторского обслуживания корпораций, зарегистрированных на биржах США, усилить стимулы к надлежащему и честному выполнению аудиторскими фирмами своих функций. Согласно закону каждая такая фирма обязана пройти регистрацию в Совете и представлять ему периодические отчеты о своей деятельности. Совет наделен правом проводить расследования по фактам злоупотреблений, а фирмы обязаны предоставлять по

его требованию документы отчетности за 7-летний период. Совет может налагать штрафы на отдельных аудиторов и фирмы, лишая права заниматься аудиторским обслуживанием временно или постоянно. Кроме того, закон регламентирует порядок назначения аудиторов комитетами, состоящими из независимых директоров, устанавливает другие нормы, имеющие целью предотвращение возможного сговора между аудитором и клиентом.

Зарубежные аналитики отмечают также, что предпринимаемая в США реформа корпоративного управления беспрецедентна по своим масштабам со времени создания SEC. В то же время изменения в корпоративном управлении не означают фундаментального отхода от общего курса эволюции этой системы в США на протяжении всего XX века. Краеугольные камни этой системы остаются неизменными.

Вместе с тем **принципиально важным** представляется следующий вывод:

До недавних пор регулирование отношений в сфере корпоративного управления по большей части сводилось к добровольному соблюдению компаниями-эмитентами этических норм и обычаев делового оборота. Однако теперь началась переоценка не только теоретических основ корпоративного управления, но и подходов к его правовому регулированию. Во многих странах на смену рекомендательным принципам и кодексам приходят обязательные законодательные нормы, усиливается и расширяется роль государства и саморегулируемых организаций в регламентации различных аспектов деятельности организаций¹²¹.

Следует также заметить, что происходящие в США изменения в корпоративном управлении представляют собой часть общемировых тенденций в этой области, которые стимулируются процессом глобализации и заставляют страны принимать положительные черты других моделей, одновременно сохраняя лучшие черты собственных. Международная конкуренция усиливает необходимость совершенствования корпоративного управления. Во многих отношениях указанные тенденции характеризуются сближением национальных моделей корпоративного управления с американской моделью. В то же время США вводят в свое законодательство некоторые нормы, применяемые в других странах.

Германия¹²²

Федеральное правительство Германии в начале 2003 года разработало и опубликовало «Каталог мероприятий по усилению неприкосновенности предприятий и защите инвесторов», направленный на восстановление доверия инвесторов к фондовым биржам и повышение эффективности финансовой деятельности. В Каталоге подчеркивается важность следующих требований к корпоративному управлению:

¹²¹Тютюнник А. В. Указ статья.

¹²²См., например: Лоренц Т., Шютте С. Реформа немецкой системы корпоративного управления // Банки: мировой опыт. 2004. № 3.

- введение персональной ответственности членов правления и совета (обеспечение реальной возможности предъявление им исков);
- введение персональной ответственности членов правления и совета за умышленную или допущенную по небрежности фальсификацию информации о рынке долгосрочных капиталов; улучшение удовлетворения претензий инвесторов;
- дальнейшее развитие национального «Кодекса корпоративного управления», в частности, в целях обеспечения прозрачности вознаграждения членов правления;
- дальнейшее совершенствование составления бухгалтерского баланса и приспособление бухгалтерского учета к нормам международной отчетности;
- усиление роли аудиторов;
- контроль независимых инстанций за законностью конкретных сделок корпорации;
- дальнейшее проведение биржевых реформ и развитие права контроля;
- улучшение защиты инвесторов на рынке «серых капиталов»;
- обеспечение надежности оценки стоимости предприятия финансовыми аналитиками и рейтинговыми агентствами;
- ужесточение предписаний по штрафам за преступления на фондовом рынке.

Каталог тесно увязан с «Планом стимулирования финансового рынка 2006», подготовленным Министерством финансов Германии также в 2003 году. По существу, данный документ определил рамки деятельности финансовых учреждений Германии.

Ранее (в 2002 году) власти страны уже предприняли ряд шагов для усиления защиты интересов предприятий и инвесторов. Среди них:

- Закон о развитии финансовой деятельности в Германии;
- Закон о реформе акционерного и балансового права;
- Закон о прозрачности и публичности;
- предложения правительственной комиссии «Корпоративное управление: руководство предприятием — контроль за предприятием — модернизация акционерного права»;
- Кодекс корпоративного управления.

Дополнительные импульсы реформе немецкой практики корпоративного управления, считают эксперты, может дать представленный Европейской комиссией в 2003 году план действий «Модернизация правовых норм, касающихся компаний или объединений, и улучшение корпоративного управления в ЕС». Предложенные в этом плане мероприятия ориентированы на укрепление прав акционеров, улучшение защиты третьих лиц и стимулирование производительности предприятий.

В центре внимания общественности Германии находятся следующие основные предложения, вошедшие в «Каталог мероприятий»:

- расширение ответственности организаций за неправильную или неполную информацию об операциях на рынке долгосрочных капиталов — ключевой пункт проекта реформ федерального правительства;
- введение дополнительной ответственности организации за неправильную устную информацию в рамках биржевых операций или при других обстоятельствах (в речах или в интервью);
- введение «макета поведения», разъясняющего важные для всех подающих жалобу инвесторов вопросы, для лучшего удовлетворения их претензий;
- повышение прозрачности в отношении вознаграждения членов правления, особенно опционами на акции;
- обеспечение надежности и сопоставимости информации, содержащейся в бухгалтерских отчетах предприятий;
- усиление роли независимых аудиторов.

Решающей предпосылкой для эффективной работы рынка долгосрочных капиталов считается применение единых (международных) стандартов финансовой отчетности. Предполагается также, что для эффективного и единообразного использования таких норм отчетности нужен будет действенный механизм принуждения. В Каталоге предусмотрена двухступенчатая система принуждения с привлечением Федерального ведомства по надзору за финансовыми услугами (BaFin) в качестве контролера. Институциональное оформление механизма принуждения еще должно быть конкретизировано.

Поскольку BaFin действует как контролирующая инстанция одновременно для банков, страховщиков и других поставщиков финансовых услуг, постольку оно имеет значительно больше информации о поднадзорных учреждениях по сравнению с другими инстанциями. Но ставится вопрос о том, чтобы не смешивать функции этого ведомства как надзорного органа с его функциями как органа принуждения.

Несмотря на то что многие страны с развитой экономикой встали на путь пересмотра и реформирования систем корпоративного управления и совершенствования его государственного регулирования, продолжают использоваться разные модели и подходы к решению этих проблем.

В странах Западной Европе основным направлением следует считать стремление к пересмотру национальных стандартов корпоративного управления. В то же время для этих стран характерна лояльность органов власти, которые не стремятся к детальной регламентации государственного регулирования деятельности банков. Вместе с тем на общеевропейском уровне Европейская комиссия делает упор на унификацию национальных кодексов корпоративного поведения, имея в виду в перспективе создание единого европейского кодекса такого управления.

Несмотря на сохраняющиеся различия между странами в выбираемых формах и путях совершенствования моделей корпоративного управления, общим для них является стремление максимально полно использовать на-

копленный в мировой практике опыт и международные нормы и стандарты, преломляя их к национальным особенностям экономики и национальным финансовым рынкам.

Рассмотрение опыта США и Германии позволяет сделать еще два вывода, которые могут иметь важное методологическое значение для нашей страны.

Во-первых, в указанных странах, судя по приведенной выше информации, по-прежнему нет четкого и устойчивого разграничения между управлением в целом («управлением как таковым») и управлением корпоративным, а следовательно, между понятиями «корпоративное управление» и «управление корпорацией (акционерным обществом)». С практической точки зрения в определенных случаях это, возможно, даже удобно. Однако при таком «огульном» подходе сильно затрудняется научный анализ именно корпоративного управления как особой «разновидности» управления фирмами, а следовательно, затрудняется также вынесение рекомендаций, направленных на совершенствование такого именно управления.

Во-вторых, опыт не «бумажно»-законного, а реального корпоративного управления не только в США и Германии, но вообще во всех странах Запада не дает того идеала, к которому России следовало бы безоговорочно стремиться как к образцу для подражания. Как и во многом другом, России и в этом вопросе придется искать собственные ответы и решения на инновационных (творческих) путях развития. Это, впрочем, ни в коей мере не означает, что ей не нужно изучать соответствующий опыт других стран — со всеми его достижениями, заблуждениями и ошибками.

3.3. РОССИЙСКИЕ БАНКИ В ГЛОБАЛИЗУЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИКЕ

Процесс интернационализации финансовой и банковской деятельности активно осуществляется уже более двух столетий. Однако в последние десятилетия в условиях глобализации экономики и либерализации функционирования денежных капиталов, стимулируемых деятельностью Всемирной торговой организации (ВТО), данный процесс приобрел более динамичный характер и качественно новые черты.

Если процесс интернационализации производства и обращения капиталов при всей своей масштабности прежде ограничивался рамками отдельных стран и регионов, то глобализация экономики и финансов стала всеобъемлющим явлением, охватившим после распада социалистического лагеря все страны и континенты.

Как процесс, проявляющийся в интенсивной и всеохватывающей интернационализации товарных и финансовых рынков, глобализация имеет два аспекта своего проявления — национальный и международный.

На **национальном уровне** инструментом глобализации выступает прежде всего либерализация торговли, производства и рынка финансовых услуг в от-

дельных странах. Основными формами ее проявления следует считать активное внедрение иностранного капитала на финансовые рынки в целом и в банковскую сферу тех стран, где национальная банковская система не отличается достаточной зрелостью, мощностью, а следовательно, и уровнем конкурентоспособности, а потому не в состоянии обеспечить необходимые для развития отраслей реальной экономики финансовые ресурсы на приемлемых условиях.

Вместе с тем на путь либерализации торговли финансовыми услугами встали далеко не все страны. По существу, либерализация рынков финансовых услуг осуществлялась в последние десятилетия в разных формах, различающихся по степени допуска иностранного капитала на национальные финансовые рынки. В настоящее время на указанный путь в полном объеме встали только около 25% стран, входящих в ВТО. Остальные страны исходят и исходят из стремления в большей или меньшей степени ограничить доступ иностранного капитала на свои рынки. Это означает, что они взяли на себя ограниченные обязательства по режиму функционирования нерезидентов¹²³.

При оценке влияния глобализации на национальные банковские системы нельзя игнорировать и тот факт, что процессы финансовой интернационализации становятся важнейшим фактором развития всей мировой экономики. Международная интеграция в сфере кредитного рынка становится не только основой для финансового развития отдельных стран, но и инструментом перераспределения финансовых ресурсов между странами. При этом в значительно более выгодной ситуации оказываются страны, ведущие банковские организации которых более конкурентоспособны на мировой арене по сравнению с большинством других. Поэтому влияние глобализации на национальные банковские системы как фактора их обновления и совершенствования оказывается неодинаковым для разных стран.

В настоящее время на международном финансовом рынке вполне отчетливо выделяются США как страна, давно уже признанная мировым лидером в области экспорта финансовых технологий, процедур корпоративного управления и государственного регулирования банковской сферы.

Можно также выделить группу стран, стремящихся догнать лидера, которые характеризуются быстрым ростом числа банков и их филиалов и являются экспортерами финансового капитала. Это страны Латинской Америки и Юго-Восточной Азии. Наконец, нельзя не отметить страны, готовящиеся к более активной роли на мировом финансовом рынке путем интенсификации экспорта капитала. К числу последних относятся страны Восточной Европы, Россия и другие государства бывшего СССР.

¹²³См., в частности: Плисецкий Е. Вступление России в ВТО и его возможные последствия для национальной банковской системы // Банковское дело. 2004. № 1; Челукаев В. ВТО и банки. Три сценария для банков // Национальный банковский журнал. 2005. № 5.

Важно подчеркнуть, что либерализация финансового обслуживания сопровождалась не только экспансией крупных международных и национальных банков, но и кризисом национальных финансовых систем, когда возникла острая потребность в привлечении финансовых ресурсов в страну и в отмене соответствующих барьеров для их прихода. Этот процесс наиболее отчетливо проявился в странах Латинской Америки. Именно здесь еще в начале 1990-х годов ранее прочно защищенный барьерами банковский сектор стал в последующие годы объектом проникновения иностранного капитала. Иностранные банки приобретали активы государственных и коммерческих банков.

Результатом этого было вытеснение национального капитала и возрастание доли иностранного капитала в структуре банковской собственности в таких странах, как Чили, Колумбия, Мексика и Перу.

В ряд стран иностранный капитал приходил в процессе приватизации государственных банков посредством приобретения их пакетов акций.

Особый интерес для нас представляет процесс проникновения иностранных банков в экономику стран Центральной и Восточной Европы. Опыт реформирования банковских систем большинства стран данного региона свидетельствует о том, что иностранный капитал на 80-90% контролирует их банковские системы¹²⁴. Лишь 1/5 крупнейших банков этого региона принадлежит национальному капиталу. В ряде стран практически исчезли банки, не находящиеся под контролем иностранного капитала. В результате в начале текущего десятилетия в структуре банковского капитала на первом месте в этих странах оказались иностранные банки, на втором — государственные банки и только на третьем — местные (национальные) банки с ничтожно малой величиной совокупных активов.

Такое проникновение иностранного капитала осуществлялось двояким путем. Во-первых, в результате политики правительств в части приватизации банковских учреждений иностранные банки получали возможность скупать активы национальных банков. Во-вторых, в странах, где приватизация по тем или иным причинам была затруднена, иностранные банки создавали сети своих филиалов.

Процесс внедрения иностранного капитала в восточноевропейских странах продолжается и в настоящее время. При этом иностранный капитал ведет активное и в целом успешное наступление на местные банковские сектора. При завершении процесса приватизации в данных секторах доля национальных банков в совокупных банковских активах соответствующих стран сократится еще больше. Иностранные банки, приобретая активы национальных банков, делают их объектом банкротства и прочно занимают их место в национальной экономике.

Международный аспект глобализации проявляется прежде всего в интенсивном развитии международного финансового рынка при одновременном нарастании его противоречий.

¹²⁴Майорова Е. Это непонятное слово «филиал» // Национальный банковский журнал. 2005. № 5.

Усиление контроля за национальными банковскими секторами со стороны иностранных капиталов приобретает новые формы своего выражения. В связи с подготовкой к вступлению в Европейское сообщество ряда стран Центральной и Восточной Европы четко прослеживается тенденция создания единого европейского рынка. Причем восточноевропейский сектор такого финансового рынка расценивается как наиболее рискованный, что позволяет инвесторам применять более высокие процентные ставки.

Воздействие глобализации не обошло и банковские системы развитых стран Западной Европы, где оно также проявляется в различных формах. Однако и здесь имеются общие его черты. Это прежде всего неспособность европейских банков повысить свою конкурентоспособность. Последнее в немалой степени обусловлено, как принято считать, их недостаточной открытостью. Это характерно для банковских учреждений стран ЕС и явилось одной из причин поразивших их в последнее время банковских кризисов. Из 33 крупных банковских кризисов на эти страны пришлось одиннадцать.

Заметным и существенным результатом процесса глобализации стало сужение банковских национальных систем под влиянием активной волны консолидации банков, а также их слияний и поглощений. Это наглядно видно на примере изменений в банковской системе Германии, где в течение долгого периода традиционно действовала сеть «домашних банков», кредитовавших предприятия и граждан на основе долговременных связей. Таких кредитных организаций в стране насчитывалось 47 тысяч. Они обслуживали не только предприятия и организации, но и средний класс населения. По мнению местных авторитетных специалистов, в Германии глобализация также приведет к интенсивной консолидации банков¹²⁵.

Одним из наиболее значительных последствий глобализации оказались многочисленные кризисы банковских систем, охватившие не только развивающиеся страны, но и страны с развитой рыночной инфраструктурой. В период финансового кризиса происходит резкое сужение банковского сектора. Так, в Южной Корее число банков сократилось на 33%, в Индонезии — на 31%, в Бразилии — на 21%.

Ярким примером в этом смысле стала Япония¹²⁶, где за последние 15 лет произошло более 10 банковских кризисов. Коммерческие банки этой страны на протяжении долгого времени были объектом жесткой государственной регламентации. При этом государство не только регламентировало их деятельность, но и всегда по мере необходимости приходило им на помощь, оказывая экономическую поддержку. Однако с переходом на международные стандарты банковской деятельности начиная с 1998 года банки стали терять свою стабильность. Будучи раньше бывшие из самых мощных национальных банков в

мире, японские банки быстро оказались неконкурентоспособными и стали сворачивать свою деятельность. Начавшаяся в 2000-е годы правительственная программа по поддержке банков базировалась на нестандартных мерах с целью оздоровления банковской системы, включая финансовую помощь и ликвидацию некоторых рычагов в системе государственного их регулирования.

Если в начале 1990-х годов в стране функционировало 11 крупных так называемых городских банков, 3 банка долгосрочного кредитования, 129 региональных и 12 иностранных банков, то в результате многочисленных слияний и поглощений в 2003 году банковская система Японии включала в себя 6 городских банков, 2 банка долгосрочного кредитования и 117 региональных банков.

Международный финансовый рынок отличается, **во-первых**, гигантскими финансовыми операциями и соответственно ожесточенной конкуренцией. Глобальные валовые финансовые потоки составляли в 2000 году 7,5 трлн долларов, что означало их увеличение с 1990 года в четыре раза. В результате роста трансграничных потоков денежных капиталов значительно возросли и чистые потоки капитала — с 500 млрд в 1990-м до 1,2 трлн долларов в 2000 году. За этот же период величина мигрирующего капитала возросла с 1,2 трлн до 3,8 трлн долларов¹²⁷.

Выражением данного процесса следует считать деятельность гигантских финансовых конгломератов, размеры капитализации которых превышают 100 млрд долларов США.

Между тем в современных условиях наиболее крупными экспортерами капитала стали малоразвитые страны и страны с переходной экономикой, что делает весь этот процесс особенно противоречивым.

Во-вторых, по мере роста масштабов операций на мировом финансовом рынке наблюдается тенденция отрыва финансовой сферы на национальном и международном уровнях от реальной экономики. С 1980-х годов свыше 9/10 всех операций на финансовых биржах мира не имели отношения к долгосрочным инвестициям в экономику и представляли собой чисто спекулятивные операции. Однако при этом инвесторы — субъекты такого рынка — извлекают для себя огромные прибыли.

Есть все основания считать, что процессы глобализации, свободного перемещения капиталов из одних стран в другие стали главной чертой современного фондового рынка. При этом возникает мощный импульс к развитию предприятий, имеющих реальные возможности использовать не только отечественный, но и зарубежный капитал. Сегодня именно глобализация стала определяющим фактором развития фондового рынка. О его динамике в мировом масштабе свидетельствует тот факт, что только за 1987-1998 годы объем мирового рынка корпоративных ценных бумаг возрос в

¹²⁵Вебер А. Бундесбанк: от марки к евро // Там же. 2004. № 11.

¹²⁶Леонтьева Е. «Большой взрыв» в банках Японии // Там же. 2005. № 4.

¹²⁷Карпенка В. Конкуренция на глобальном финансовом рынке // Аналитический банковский журнал. 2004. № 2.

четыре раза — с 8 трлн до 35 трлн долларов¹²⁸. Этот процесс можно считать непосредственным результатом интернационализации инструментов, обращающихся на фондовом рынке, и действующих на нем механизмов.

В-третьих, негативным следствием определенного развития мировой финансовой системы и соответственно расширения миграции капиталов надо считать рост масштабов легализации преступно нажитых и прочих «грязных денег», злоупотреблений владельцами крупных денежных капиталов возможностями, предоставляемых режимами офшорных финансовых центров, и масштабной коррупции государственной администрации, связанной с иностранными инвестициями.

Все эти негативные процессы в финансовой сфере имеют своим результатом усиление неустойчивости всей мировой финансовой системы.

Глобализацию следует рассматривать как фактор, радикально влияющий на важнейшие сектора реальной экономики в отдельных странах и вызывающий трансформацию национальных систем корпоративного управления. Такая трансформация не может быть однородным и равномерным процессом и имеет качественные особенности в разных странах.

Международная банковская сфера как ключевая часть глобальной экономики характеризуется различными видами деятельности, связанными с перемещением капиталов и управлением ими по всему миру, предоставлением и получением кредитов и займов, осуществлением широкого круга операций на рынке ценных бумаг, финансовым консультированием и т. д. Глобализация в банковской сфере находит свое проявление и в бурном процессе появления и внедрения новых технологий и инструментов, банковских продуктов, а также в ускорении процессов дерегулирования (или в изменении методов регулирования) банковских секторов в различных странах.

Мировой банковский сектор характеризуется доминированием на нем крупнейших банков экономически развитых стран мира. Это определило выделение трех крупнейших мировых финансовых центров в конце 1990-х годов — Нью-Йорка, Токио, Лондона, на которые вместе приходится 58% глобального валютного рынка и 1/3 всех институционально управляемых акций¹²⁹.

К числу таких доминирующих во всем мире банков несомненно относится американская корпорация Citigroup (табл. 3.4а-в¹³⁰), О масштабах ее финансовой деятельности можно судить хотя бы по тому, что она постоянно работает с 270 тыс. инвестиционных и финансовых фирм по всему миру¹³¹.

¹²⁸Управление современными компаниями: Учебник. М.: ИНФРА-М. 2001. С. 420.

¹²⁹Папарян Г. А. Экономика управления банковской сферой. Международный аспект. М.: Экономика, 2004. С. 7.

¹³⁰Ведущие банки мира в 2006 г. // Банки: мировой опыт. 2006. № 5.

¹³¹Национальный банковский журнал. 2005, № 3.

Таблица 3.4а

Первые 25 банков мира по размеру собственного капитала

	Банк	Страна	Собственный капитал, млн долларов
1	Citigroup	США	79 407,00
2	HSBC holdings	Великобритания	74 403,00
3	Bank of America corp	США	74 027,00
4	JP Morgan chase & Co	США	72 474,00
5	Mitsubishi UFJ financial group	Япония	63 897,79
6	Credit agricole groupe	Франция	60 598,80
7	Royal bank of Scotland	Великобритания	48 584,71
8	Sumitomo mitsui financial group	Япония	39 573,25
9	Mizuho financial group	Япония	38 806,64
10	Santander central Hispano	Испания	38 376,78
11	China construction bank corporation	Китай	35 646,82
12	HBOS	Великобритания	35 583,68
13	UniCredit	Италия	34 029,73
14	Barclays bank	Великобритания	32 532,71
15	ABN amro bank	Нидерланды	32 301,52
16	Industrial and commercial bank of China	Китай	31 670,34
17	Bank of China	Китай	31 346,19
18	UBS	Швейцария	30 391,08
19	Wells fargo & Co	США	29 873,00
20	Rabobank group	Нидерланды	29 326,41
21	Wachovia corporation	США	28 654,00
22	ING bank	Нидерланды	27 613,54
23	Deutsche bank	Германия	25 832,25
24	BNP paribas	Франция	25 145,69
25	Credit mutuel	Франция	23 129,64

Таблица 3.4б

Первые 25 банков мира по величине активов

№	Банк	Страна	Активы, млн долларов
1	Barclays bank	Великобритания	1 591 524
2	UBS	Швейцария	1 567 564

3	Mitsubishi UFJ financial group	Япония	1 508 541
4	HSBC holdings	Великобритания	1 501 970
5	Citigroup	США	1 493 987
6	BNP paribas	Франция	1 484 109
7	Credit agricole groupe	Франция	1 380 617
8	Royal bank of Scotland	Великобритания	1 337 512
9	Bank of America corp	США	1 291 795
10	Mizuho financial group	Япония	1 226 627
11	JP Morgan chase & Co	США	1 198 942
12	Deutsche bank	Германия	1 170 415
13	ABN Amra bank	Нидерланды	1 039 052
14	Credit Suisse group	Швейцария	1 018 833
15	Societe generale	Франция	1 000 846
16	ING bank	Нидерланды	983 880
17	Santander central Hispano	Испания	954 473
18	HBOS	Великобритания	931 255
19	UniCredit	Италия	928 395
20	Sumitomo mitsui financial group	Япония	881 593
21	Industrial and commercial bank of China	Китай	799 745
22	Fortis bank	Бельгия	754 035
23	Groupe caisse d'Epargne	Франция	700 875
24	Dexia	Бельгия	600 166
25	Rabobank group	Нидерланды	597 185

Таблица 3.4в

Первые 25 банков мира по объему капитализации

№	Банк	Страна	Рыночная капитализация, млн долларов	
			Рейтинг 2006 г.*	Рейтинг 2005 г.
1	Citigroup	США	242 000	247 270
2	Bank of America	США	218 637	187 405
3	HSBC holdings	Великобритания	195 356	179 204
4	JP Morgan chase & Co	США	141 067	126 902
5	Mitsubishi UFJ financial group	Япония	128 278	**
6	UBS	Швейцария	113 039	87 684
7	Wells fargo & Co	США	112 427	103 518

8	Royal bank of Scotland	Великобритания	101 820	96 434
9	China construction bank	Китай	95 529	**
10	Mizuho financial group	Япония	88 822	56 984
11	Santander central Hispano	Испания	85 263	71 118
12	Wachovia	США	85 041	79 610
13	BNP paribas	Франция	81 586	59 504
14	UniCredit	Италия	75 672	**
15	Barclays bank	Великобритания	71 672	62 112
16	Sumitomo mitsui financial group	Япония	71 091	48 056
17	Credit Suisse	Швейцария	66 932	47 703
18	HBOS	Великобритания	66 153	59 466
19	Banco Bilbao vizcaya argentaria	Испания	65 573	52 478
20	Societe generale	Франция	59 485	43 848
21	US Bancorp	США	55 710	54 030
22	Lloyds TSB	Великобритания	54 619	47 955
23	Deutsche bank	Германия	54 408	42 440
24	Credit agricole	Франция	52 959	37 312
25	Royal bank of Canada	Канада	51 045	38 620

* Данные по состоянию на 16.06.2006 г.

** Не входит в рейтинг.

В деятельности подобных финансовых гигантов имеются и **ПОЗИТИВНЫЕ МОМЕНТЫ**. Вообще глубинные процессы глобализации финансовых рынков, обусловленные диалектикой развития рыночной экономики и конкуренции, ускоряются и стимулируются современными технологиями. В этом контексте в процессе интеграции международных финансовых рынков, в частности, возрастает скорость проведения операций электронных финансовых трансфертов. Это приводит к тому, что размещение и перемещение финансовых ресурсов и смена портфелей финансовыми инвесторами невиданно упростилась с точки зрения технических процедур. Уже к середине 1990-х годов можно было говорить о полной компьютеризации организации международной торговли денежным капиталом, что сопровождалось появлением нового вида деятельности на международной арене — глобальной торговли инвестиционными средствами, осуществляемой между крупнейшими в мире банками.

В то же время надо отчетливо представлять, что в случае массовых неконтролируемых межстрановых перемещений крупных сумм денежных капиталов применение этих новых технологий чревато серьезными и глубинными негативными последствиями для отдельных стран и для всей мировой финансовой системы.

Важная черта современной международной финансовой системы — формирование на ее основе мирового ссудного валютного рынка. В условиях глобализации рынков и финансов появились новые возможности для получения высоких доходов крупными финансовыми объединениями, задающими мировые стандарты банковской деятельности.

Это связано в известной мере с активным внедрением банковских финансовых карт в сочетании с кассовыми автоматами, что позволило существенно расширить объем розничных банковских операций и получать дополнительный доход от использования этих форм обслуживания клиентов.

По существу, процесс автоматизации банковских операций в национальных банках способствовал их интеграции в международную финансовую систему. Однако такая интеграция доступна лишь крупным национальным банкам, тогда как средние и мелкие банки, если им удастся выжить, сохраняют национальные традиции и стандарты своей деятельности.

Глобализация также ускорила переход на МСФО. Так, все кредитные организации стран ЕС, акции которых котируются на биржах, начали переход на стандарты МСФО в 2005 году.

Для понимания многогранности последствий, связанных с процессами глобализации в финансовой сфере, представляет определенный интерес обобщенная характеристика трех основных направлений интернационализации и развития глобальной финансовой системы, сформулированных экспертами Мирового банка. Имелись в виду следующие направления¹³²:

1) интернационализация финансовых услуг, включая проникновение на национальные рынки иностранных банков и других финансовых учреждений, пользующихся хорошей репутацией. Данный процесс эксперты были склонны рассматривать как потенциально мощный генератор повышения эффективности, усиления конкурентоспособности и стабильности банковских систем;

2) увеличение объемов международных потоков денег, вкладываемых в уставные капиталы, которые становятся более интенсивными, чем международные потоки долговых обязательств;

3) усиление международных потоков долговых обязательств, ключевым переменным фактором которых выступают уровни процентных ставок и валютные курсы¹³³.

Международный аспект глобализации проявляется и в резком росте объема финансовых услуг, предоставляемых иностранными финансовыми организациями развивающимся странам.

Если первое из указанных направлений хотя бы потенциально может способствовать повышению конкурентоспособности национальных банков-

¹³²Финансы для роста: выбор политики в меняющемся мире // Банки: мировой опыт. 2002. № 1.

¹³³Объективная необходимость регулирования притока иностранного капитала. Информационно-аналитические материалы Центрального банка РФ и НИИ ЦБ РФ. Вып. 2. М., 2002. С. 9.

ских систем за счет приносимых в стране иностранными финансовыми организациями новейших банковских технологий, что даже может стать фактором экономического роста этих стран, то второе и третье направления финансовой глобализации, проявляющиеся в росте масштабов межнациональных финансовых операций, создают невиданную громоздкость и сложность всей международной финансовой системы, делая ее более рискованной.

Одним из проявлений глобализации и интернационализации банковской деятельности стала объективная необходимость не только в координации усилий надзорных органов разных стран, но и в создании международных структур банковского надзора (потребность в частичном выведении надзора из-под контроля национальных государственных органов).

В этих условиях мировое сообщество пытается противостоять негативным тенденциям и процессам в функционировании финансовых систем с помощью разработки единых международных норм поведения для всех участников мирового рынка капиталов. Это включает межгосударственные соглашения и использование возможностей международных организаций.

К числу последних надо отнести в первую очередь Международный валютный фонд (МВФ), выступающий в настоящее время и как глобальная надзорная организация. МВФ выступил с инициативой выявления и мониторинга недостатков, уязвимых мест, характерных для международных финансовых рынков, а также изучения природы кризисов. При этом МВФ исходит из необходимости упорядочения всего мирового финансового рынка.

После финансового кризиса 1974 года был создан орган координации и надзора за деятельностью центральных банков — **Базельский комитет по банковскому надзору**. Банки ощущали необходимость разработки хотя бы минимальных стандартов надзора за международными банковскими группами и трансграничными финансовыми институтами.

Таким образом, с течением времени все больше стала ощущаться потребность в международном регулировании финансовой системы. Первые шаги в этой области были связаны с совершенствованием информационной базы и обеспечением большей прозрачности деятельности ведущих международных финансовых организаций — МВФ и Мирового (Всемирного) банка.

К числу наиболее влиятельных международных финансовых организаций, как уже отмечено, относится **Международный валютный фонд**, созданный под эгидой ООН согласно решению конференции в Бреттон-Вудсе (США) в июле 1944 года с целью «помочь странам восстановить экономическую активность, конвертируемость валют и многостороннюю торговлю». Эта организация проводит разнообразную деятельность в финансовой сфере, и ее основная официально декларируемая политика направлена на стимулирование устойчивого роста и финансовой стабильности в странах — членах МВФ. Особым направлением деятельности Фонда считается борьба с бедностью в странах с низкими доходами населения.

Согласно отчету МВФ за 2004-й финансовый год основными направлениями его деятельности были:

- осуществление функций надзора и консультирования стран-членов;
- предоставление кредитов в целях поддержки программ стабилизации и реформ;
- оказание технической помощи в формировании эффективной политики, создание прочных финансовых институтов;
- мониторинг состояния международной кредитно-финансовой системы и валютной политики стран-членов.

Исполнительный совет МВФ дважды в год проводит анализ состояния и развития мировой экономики и мировых финансовых рынков. Он также совместно с Мировым банком начиная с 1999 года реализует (или собирается реализовать) программы оценки финансового сектора в большинстве стран мира.

Важным направлением совместной деятельности МВФ и Всемирного банка следует считать меры по борьбе с финансированием терроризма. Так, в 2003 году была выполнена специальная программа оценки регионов с точки зрения борьбы с терроризмом и утверждено более 40 рекомендаций по расширению стандартов таких оценок.

Одной из важнейших функций МВФ считается надзорная функция, предполагающая, в частности, предоставление банками стран-членов соответствующей информации. Специальным решением Исполнительного совета МВФ с 2005 года существенно расширен перечень информации, которую должны предоставлять частные банки.

Самостоятельное значение имеет деятельность МВФ по долгосрочной борьбе с бедностью. В 2004 году 36 стран наряду с технической поддержкой получили ссуды в размере 1,3 млрд долларов США. Были также одобрены кредиты на эти цели в сумме 1,4 млрд долларов.

Другой ведущей международной организацией является Мировой (Всемирный) банк. Это огромная организация, в которой работает свыше 10 тыс. сотрудников, занятых в ее штаб-квартире в Вашингтоне и в 109 ее региональных отделениях. В 2004 году данный банк выделил 20,1 млрд долларов США на реализацию 245 проектов в развивающихся странах.

В группе Всемирного банка¹³⁴ центральное место занимает Международная финансовая корпорация (МФК), организованная в 1956 году и занимающаяся многими вопросами. Эта организация действует в опоре на широкую сеть, охватывающую многие страны мира, включая страны Азии и Африки. Ее деятельность направлена прежде всего на содействие устойчивому притоку инвестиций в частный сектор экономики развива-

¹³⁴Группа Всемирного банка состоит из Международного банка реконструкции и развития (МБРР), Международной ассоциации развития (159 членов), Международной финансовой корпорации (170 членов) и Международного агентства гарантирования инвестиций (126 членов).

ющихся стран; МФК выступает крупнейшим в мире инвестором для таких стран. За весь период своей деятельности она вложила более 40 млрд долларов США собственных средств и организовала синдицированные кредиты на сумму 20 млрд долларов для 2800 фирм в 140 странах мира. Российская Федерация стала членом МФК в 1993 году, и с тех пор эта организация инвестирует свои средства и в российский частный сектор экономики.

Главные задачи МФК:

- совместно с частными инвесторами и органами управления предоставлять рискованный капитал в форме акционерных долгосрочных займов производственным частным предприятиям;
- поощрять развитие местных рынков капитала с помощью резервов и гарантий;
- стимулировать международные потоки капитала посредством оказания финансовой и технической помощи финансовым компаниям под частным контролем. Займы выделяются частным фирмам в развивающихся странах-участницах и выдаются на срок от 7 до 12 лет.

Данная корпорация также уделяет большое внимание разработке и распространению передовых технологий корпоративного управления.

Международный банк реконструкции и развития (МБРР) был создан в 1944 году совместно с МВФ в целях восстановления и реконструкции мировой экономики. Он находится в совместном владении 151 страны, и его капитал состоит из взносов правительств этих стран. Банк предоставляет заемщикам финансирование из средств, которые сам занимает на мировом рынке капитала, а также из поступлений по предыдущим займам и из собственных доходов. В момент основания банка его главная задача была сформулирована как создание международной финансирующей организации для поддержки и реконструкции экономики, разрушенной в годы Второй мировой войны. По мере восстановления хозяйства европейских стран банк смог направить свои усилия на работу с развивающимися странами.

МБРР ссужает средства какому-либо правительству для развития экономической инфраструктуры страны, например дорожной сети и объектов энергетики. Эти средства предоставляются развивающимся странам, которые уже вышли на более высокие стадии экономического и социального роста. Займы выдаются исключительно странам — членам МВФ, как правило, в тех случаях, когда частный капитал на приемлемых условиях им недоступен. Займы обычно имеют льготный период в 5 лет и должны возвращаться в течение 15 или менее лет. Как правило, банк предоставляет займы в конвертируемых валютах лишь для покрытия необходимых расходов на импорт, они должны возвращаться в тех же валютах по долгосрочным курсам.

Таблица 3.5

Займы МБРР Российской Федерации и их использование, млн долл.

	Годы									
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Предоставлено	1370	1520	1741	1816	1716	1629	1930	90	398	657,5
Израсходовано	303	284	142	981	2086	2172	657	606	455	???

В рамках Мирового банка на базе МФК более 50 лет развиваются микрофинансовые институты. По данным на 2004 год, портфель проектов микрофинансирования оценивался в 16 млрд долларов США. Только на развитие малого и среднего бизнеса МФК выделила в 2003-2004 годах 1,273 млрд долларов.

МФК при предоставлении кредитов (ссуд) руководствуется тремя главными принципами:

- обеспечение хозяйствующим субъектам доступа к источнику капитала;
- оказание заемщикам консультационных услуг;
- создание необходимой инфраструктуры для развития кредитных организаций в конкретной стране.

Специальным регулятором финансовой системы стал Банк международных расчетов, основная работа которого состоит в организации сотрудничества центральных банков 34 стран-членов и создание благоприятных условий для международных финансовых операций.

К числу других ведущих международных финансовых организаций следует отнести Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), который является главным конкурентом Мирового банка в Европе. Цель деятельности этого банка — решение проблем кредитования секторов малого и среднего бизнеса в странах Центральной и Восточной Европы. Созданный в 1991 году, этот международный финансовый институт находится в собственности 60 стран, Европейского инвестиционного банка и Европейского Союза.

ЕБРР в настоящее время финансирует экономические программы развития среднего и малого бизнеса во многих странах, способствуя, по существу, переходу стран к рыночной экономике. Характерным для его деятельности является предоставление ссуд через местные кредитные организации, которые берут на себя все операции обслуживания клиентов. Считается также, что отличительная особенность его деятельности — отсутствие стремления к максимизации прибыли. Для каждой из стран банк разрабатывает свою особую «страновую» стратегию деятельности. Средний объем финансирования таких программ исчисляется в 25 млн евро, минимальные размеры кредита банка — 5 млн евро¹³⁷.

¹³⁷См. также: Тулин Д. ЕБРР: параметры сотрудничества // Банковское дело в Москве. 2003. № 10; Ганеева С. Взаимодействие с международными финансовыми организациями // Там же.

Интеграционные процессы в Европе и введение в обращение европейской валюты евро сопровождались интеграционными процессами и в банковской сфере. Это нашло свое выражение, в частности, в создании **Европейского центрального банка**. В настоящее время это самый молодой центральный банк в мире, участниками которого выступают правительства целого ряда европейских стран. Основной своей задачей данный центральный банк считает поддержание стабильности цен в Европе и защиту покупательной способности единой европейской валюты. Под стабильностью цен понимается рост потребительских цен не более чем на 2% в год¹³⁸.

Банк действует независимо от Европейского Союза, имеет свое представительство в МВФ. Целью такого представительства является интенсивный обмен информацией. Информационный обмен налажен и с другими международными организациями.

Для полного понимания направленности и сути деятельности таких международных организаций (кроме Европейского центрального банка) важно учитывать, что и Международный валютный фонд, и Всемирный банк, и другие аналогичные организации фактически находятся под управлением богатейших государств мира, которые не просто господствуют в этих финансовых институтах, но изначально реально подчинили их деятельность интересам промышленного, торгового и финансового капитала своих стран.

Вот как охарактеризовал назначение и отрицательные аспекты функционирования реально сложившейся мировой финансовой системы лауреат Нобелевской премии Дж. Стиглиц. «Ожидалось, что она будет перемещать капиталы из богатых стран, где они в избытке, в регионы, где их не хватает. При этом риск такого перемещения предполагалось возложить на богатые страны, поскольку они обладают большей прочностью. Хорошо функционирующая глобальная система должна перемещать деньги в момент их необходимости и таким образом обеспечивать глобальной экономике стабильность»¹⁴⁰.

Характеризуя фактически положение дел, этот автор отмечает, что имеются многочисленные свидетельства того, что либерализация рынка капитала в развивающихся странах увеличила риски, но не привела к росту их экономики: «Большинство капитальных вложений имело спекулятивный характер». В итоге автор пришел к заключению, что **МВФ не справился с задачей обеспечения стабильности глобальной финансовой системы**. Вопрос же в том, действительно ли перед МВФ и другими подобными международными финансово-политическими организациями ставилась такая задача.

¹³⁸Клочков И. А. Европейский центральный банк // Современные аспекты экономики. 2003. № 7.

¹³⁹Стиглиц Дж. Как реформировать глобальную финансовую систему // Проблемы теории и практики управления. 2005. № 1.

¹⁴⁰Реформы МВФ назрели // Банки: мировой опыт. 2006. № 2.

Как отмечалось в публикациях, поддержание международной денежной стабильности путем регулирования валютных обменов и расчетных отношений между странами и уравнивание платежных балансов стран-членов были провозглашены как официальные цели МВФ. Отцы-основатели организации — Дж. М. Кейнс (глава английской делегации на Бреттон-Вудской конференции) и Х. Д. Уайт (глава делегации США) намеревались создать такой международный институт, который не только предотвратит кризисы, подобные Великой депрессии 1929-1933 годов, но и воспрепятствует повторению прошлых ошибок.

Спустя десятилетия после той конференции и мировая экономика, и МВФ существенно изменились, главным образом под воздействием процессов глобализации. В связи со значительным ростом числа стран-членов и увеличением степени их неоднородности возросли обязанности Фонда в сфере «глобального экономического управления». В настоящее время страны — члены МВФ расколоты на две непересекающиеся группы — страны-кредиторы и страны-должники. Большинство стран Фонда считают себя причастными скорее к одной из этих групп, чем к мировому сообществу. Основная часть всей суммы кредитов МВФ теперь направляется на цели предотвращения и преодоления финансовых кризисов; соответственно возросло участие Фонда в выработке политических решений, особенно в странах-заемщиках.

Со времени основания МВФ структура мировых финансовых рынков существенно усложнилась, а их размеры выросли так, что не поддаются измерению и контролю. Финансовая глобализация сказалась на деятельности МВФ следующим образом:

- принципиально изменились взаимоотношения между МВФ и странами-заемщиками и между МВФ и другими официальными и частными кредиторами. Потенциальные заемщики стали рассматривать кредиты МВФ не как средство сокращения дефицита платежного баланса, а как катализатор притока в страну частных кредитов;
- ослабла роль «кредитного союза» промышленно развитых стран. Они уже не нуждаются ни в помощи, ни в советах со стороны Фонда;
- долговые кризисы, разразившиеся в 1990-е годы в развивающихся странах, заставили Фонд выступить в новой для него роли — управляющего кризисом, с которой он, как правило, не справляется должным образом.

Шестидесятилетний юбилей МВФ (2004 год) послужил стимулом для пересмотра стратегии МВФ. Специалисты сходятся на том, что МВФ «стал слабым и неэффективным». Было высказано мнение, что организация переживает «кризис идентичности», заключающийся в потере ею четких ориентиров развития и отсутствии консенсуса между странами-членами. Раскол внутри МВФ впервые обозначился в середине 1990-х годов, когда члены Фонда не сумели выработать единую согласованную стратегию по вопросам урегулирования мексиканского кризиса 1994 года, а затем и азиатского кризиса 1997 года. Падение влияния этой организации выражается,

в частности, в ее неспособности ликвидировать многие глобальные дисбалансы, включая дефицит бюджета США. Наиболее острые проблемы МВФ можно свести к трем основным:

- 1) под воздействием новых вызовов развивается тенденция отклонения МВФ от выполнения первоначальных целей — поддержания международной денежной стабильности и уравнивания платежных балансов стран-членов;
- 2) фонд не справляется с задачей эффективного распределения ресурсов между странами-членами, особенно между вновь вступившими в организацию странами;
- 3) фонд не готов в полной мере ответить на многие современные и грядущие вызовы, обусловленные процессом глобализации, в том числе такие, как беспрецедентная дефицитность платежных балансов и кризисы, связанные с движением капиталов¹⁴¹.

Необходимость изменения основ деятельности МВФ в последнее время начали осознавать и другие специалисты, а также официальные лица¹⁴².

Как видно из изложенного, интернационализация собственно производства и финансов, их интеграция в мировых масштабах имеет **две составляющие** — объективную и субъективную. Соответствующие процессы, в основе которых лежат объективные тенденции развития экономики, не воплощаются в жизнь автоматически, «сами собой», их реальное осуществление зависит от организаторов, активных и достаточно для этого сильных реализаторов, от того, как эти последние понимают суть процесса, каковы при этом их истинные интересы и намерения, какие ставят перед собой цели и задачи, какие способы, методы, формы их решения выбирают.

Если взглянуть на дело с этой точки зрения, то, — как видно, в частности, из проведенного выше анализа и как наглядно демонстрирует практика международных и межгосударственных отношений, — **реально установившийся в последние десятилетия мировой экономической и финансовый порядок выгоден лишь небольшой группе наиболее богатых стран** (прежде всего их самым крупным хозяйствующим субъектам), сумевших в значительной мере отождествить собственные интересы с интересами всего человечества и заставить другие страны действовать в соответствии с таким подходом (при этом не имеет существенного значения, осознанно и целенаправленно ли был избран такой «сценарий» или просто «так сложилось»), тогда как большинство других стран мира воспринимает этот порядок как несправедливый и не способный решить их коренные экономические и социальные проблемы, но одновременно как «объективный» (за не-

¹⁴¹Там же.

¹⁴²См.: Финансовые кризисы реформируют деятельность МВФ // Там же. 2004. № 2; МВФ: управление потоками капитала // Там же. 2004. № 3.

возможностью реально противостоять такому развитию ситуации). Собственно, именно такой смысл вкладывается в понятие «глобализация».

Отсюда, на наш взгляд, следует, что страны второй группы, которые еще могут себе это позволить, должны по меньшей мере критично и с необходимой мерой осторожности относиться к процессам глобализации, к выводам и рекомендациям ведущих международных финансовых организаций, к стандартам деятельности в экономике государственных органов и хозяйствующих субъектов, которые эти организации предлагают, а подчас просто навязывают всему остальному миру.

Другими словами, страны из этой группы, четко понимающие свои национальные интересы, сохранившие политическую решимость и располагающие для этого необходимыми ресурсами (интеллектуальными, кадровыми, научно-техническими, экономическими и финансовыми), должно относиться к глобализации двояко:

- с одной стороны, стараться в максимальной мере воспользоваться теми преимуществами для собственного научно-технического, экономического и социального развития, которые может дать объективно необходимая интернационализация экономических процессов (обоснованное международное разделение труда, рост производительности труда, обмен передовыми техникой и технологиями, другими инновациями);
- с другой же стороны формировать, постоянно держать наготове и при необходимости жестко применять комплекс мер (политико-правовых, организационных, экономических, финансовых и др.), четко ориентированных на безусловную защиту национальной экономики от негативных аспектов и последствий глобализации в тех формах, в которых она сегодня протекает, от навязывания стране таких решений, которые требуют от нее односторонних уступок и противоречат ее коренным интересам.

О том, что реальная экономическая и финансовая глобализация в ее современном варианте несет России более чем значительные политические, экономические и финансовые риски с далеко идущими последствиями, в том числе применительно к банковскому сектору, отечественные специалисты и банкиры-практики уже справедливо высказывались в рамках горячей дискуссии по данному вопросу, идущей в стране несколько лет.

Как уже отмечалось, участники дискуссии разбились на три группы согласного разделяемым ими точкам зрения¹⁴³.

По мнению представителей **первой группы**, с вступлением России в ВТО на условиях, выдвигаемых членами данной организации, иностранные банки заметно усилят давление на наш внутренний рынок финансовых ус-

¹⁴³См.: Плисецкий Д. Е. Вступление России в ВТО и его возможные последствия для национальной банковской системы // Банковское дело. 2004. № 1.

луг. Российские банки имеют большие шансы проиграть в конкурентной борьбе «на своем поле» иностранному капиталу, поскольку российская банковская система в целом объективно пока не готова к конкуренции с иностранными банками в полном объеме из-за целого ряда проблем, многие из которых не могут быть решены усилиями одних лишь банков. Западные финансовые институты, пользуясь своими неотъемлемыми преимуществами, накопленными в ходе длительного исторического развития, сумеют занять наиболее доходные и перспективные сегменты банковского рынка, постепенно вытеснят оттуда отечественные банки и получат возможность диктовать процентную политику на рынке. Это обернется утратой самостоятельности национальной банковской системы и сокращением ее роли в развитии экономики страны. Кроме того, иностранные банки могут превратиться в крупный канал вывоза из страны национального капитала¹⁴⁴.

Именно эта точка зрения наиболее полно выражает позицию отечественного банковского сообщества. Это обстоятельство адекватно отразилось уже в первой (от апреля 2005 года) «Стратегии повышения конкурентоспособности национальной банковской системы РФ» АРБ, где было подчеркнуто, что принятые в последнее время масштабные решения в области либерализации валютного законодательства, подготовки к вступлению в ВТО и некоторые другие намеченные или уже реализуемые властями меры, направленные на большее вовлечение страны в процессы глобализации, «не только дают новые возможности, но и создают новые риски. Риски эти могут реализоваться в полной утрате национальной банковской системы, ее офшоризации и маргинализации. Тем самым государство утратит не просто инструменты контроля в финансовой сфере, но и значительную часть того, что является неотъемлемой частью национального экономического суверенитета». Были показаны, в частности, те отрицательные последствия для развития отечественной банковской системы, которые принесет с собой полная валютная либерализация российского рынка.

В Программе АРБ от апреля 2006 года отмечались также еще два момента:

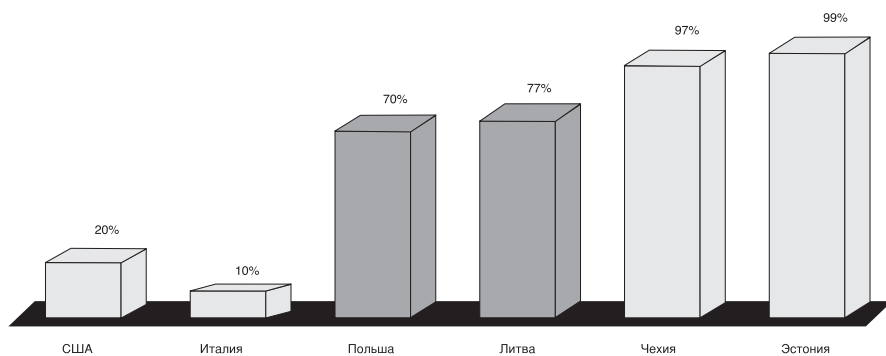
¹⁴⁴См., в частности: Мехряков В. Д. Национальные банки могут оказаться заложниками при вступлении России в ВТО // Банковское дело. 2002. № 2; Он же. Заложники глобализации. Что ожидать российским банкам после присоединения к ВТО // Банковское обозрение. 2002. № 3; Он же. Развитие рынка банковских услуг после вступления России в ВТО // Вопросы экономики. 2002. № 8; Он же. Как выжить средним и малым банкам // Банковское дело в Москве. 2004. № 4; Финюгов И. Вступление России в ВТО и банковская система // Там же. 2002. № 10; Попков В. В. Россия и ВТО: что ожидает российский рынок банковских услуг // Вестник АРБ. 2002. № 13; Он же. О защите национальной банковской системы при вступлении России в ВТО // Там же. 2002. № 15; Верников А. В. Иностранные банки в Восточной Европе // МЭИМО. 2003. № 8; Максудов Ю. Конкуренция должна быть честной // Банковское дело в Москве. 2003. № 10; Иванов Е. Либерализация банковского дела: трансграничные операции // Там же. 2003. № 5; Он же. Количество будет прирастать качеством // Там же. 2004. № 1; Юсуфов А. Вступление в ВТО и угроза деформации конкурентного пространства // Там же. 2004. № 4; Юрцайг Д. К конкуренции не готовы // Там же; Алешкина А. К. В ногу со временем // Вестник АРБ. 2004. № 7; Банковское дело: управление и технологии. С. 114-120, и др.

1) национальная банковская система — это атрибут государственности, необходимый элемент экономической независимости, политического суверенитета. Здоровая и мощная национальная банковская система в сочетании со здоровой и сильной государственной властью — это кровь и мозг страны, и трудно сказать, что важнее для ее здоровья. Развитие банковской системы приобретает стратегический характер. Это вопрос сохранения России как экономически независимого государства и обеспечения ее экономического и политического суверенитета;

2) даже самые влиятельные страны с мощно развитой национальной банковской системой не очень стремятся допускать на свой рынок не только филиалы иностранных банков, но даже дочерние банки с иностранным капиталом.

Сильный аргумент в пользу данной позиции (и соответственно против позиции второй группы авторов, о которой будет сказано ниже), причем не книжно-умозрительный, а от реальной жизненной практики, — это печально известная участь, быстро постигшая банковские системы целого ряда восточноевропейских стран (диаграмма 3.1), а также некоторых других государств в Азии и Латинской Америке.

Диаграмма 3.1. Доля иностранного капитала в банковских системах различных стран



В целом в регионе Центральной и Восточной Европы (исключая Россию) иностранные банки уже в 2003 году контролировали около 60% всех банковских активов. В большинстве этих стран им удалось захватить командные высоты в банковских системах. В первой двадцатке крупнейших банков Восточной Европы (без России) оставалось лишь четыре банка, не принадлежавших иностранному капиталу, а в первой десятке — только один (Bank Polski). По одному крупному банку, не перешедшему пока в руки иностранных владельцев, оставалось в Румынии, Словении и Венгрии. Во многих странах уже можно было констатировать фактическое исчезновение сегмента банковского сектора, контролируемого местным капиталом.

Согласно позиции **второй группы** специалистов (она гораздо малочисленнее и в ней почти нет банкиров), вступление России в ВТО открывает путь для повышения капитализации и расширения ресурсной базы российской банковской системы для увеличения объемов инвестиций в экономику страны, расширения спектра банковских продуктов (услуг), удешевления их стоимости. Присутствие иностранного капитала, с этой точки зрения, будет стимулировать российские банки к повышению конкурентоспособности, использованию новых технологий, совершенствованию управления и повышению прозрачности банковского бизнеса. В целом, как полагают сторонники этой позиции («проправительственной»), приход иностранного капитала окажет позитивное воздействие на российскую банковскую систему или, по крайней мере, ничем ей не угрожает¹⁴⁵.

Третья группа экспертов придерживается «нейтральной» точки зрения, в соответствии с которой вступление РФ в ВТО не окажет существенного влияния на национальную банковскую систему, так как иностранные и российские банки работают в разных нишах. При этом такие специалисты выражают надежду, что большинство иностранных банков продолжит работу главным образом в Москве и Петербурге, не стремясь к развитию филиальной сети в регионах, а российские банки сохранят доминирующее присутствие в экономике, используя свои конкурентные преимущества при работе в условиях повышенных рисков и нестабильной макроэкономической среды. Увы, эту позицию убедительно опровергла уже имеющаяся практика работы «иностранцев» на нашем рынке банковских услуг.

В ходе дискуссии, как представляется, высказаны практически все мыслимые аргументы «за» и «против». В то же время главным аргументом следовало бы считать практику. В данном случае она складывается по крайней мере из трех элементов. **Первый факт-аргумент** — уже упоминавшийся выше «восточноевропейский сценарий», который у нас, похоже, никого не должен устраивать. О втором и третьем элементах следует сказать особо.

Второй аргумент. Иностранцы по капиталу банки в РФ до поры держались достаточно «скромно» и ничто не выдавало их намерений занять в российской экономике лидирующие или доминирующие позиции. Но затем их поведение достаточно резко изменилось (см. табл. 3.6а-б и графики 3.1, 3.2).

¹⁴⁵ Финансы для роста: выбор политики в меняющемся мире // Банки: мировой опыт. 2002. № 1; Королев И. Угрожает ли России наплыв иностранных банков // Банковское обозрение. 2002. № 3; Хандруев А. Банковская ксенофобия и угроза иностранного капитала // Банковское дело в Москве. 2003. № 5; Хандруев А. Бояться следует... отсутствия иностранных банков // Там же. 2003. № 6; Беляев М. Грозит ли отечественным банкам потеря клиентской базы? // Там же; Сергеев И. Филиалы иностранных банков: пускать или не пускать? // Там же. 2005. № 8; Тулин Д. В. Филиалы иностранных банков в России: мифы и реальность // Деньги и кредит. 2006. № 5.

Таблица 3.6а

Количество кредитных организаций с иностранным капиталом

	На 01.01.2005.	На 01.01.2006.	На 01.01.2007.
КО с иностранным участием в уставном капитале (УК), всего	131	136	153
из них со 100%-м	33	41	52
свыше 50%	9	11	13

Таблица 3.6б

Основные характеристики действующих в России кредитных организаций с участием нерезидентов

	На 01.01.2003	На 01.01.2004	На 01.01.2005	На 01.01.2006
1 Количество действующих КО с участием нерезидентов, всего	123,0	128,0	131,0	136,0
2 Сумма паев (акций) нерезидентов в УК действующих КО, млн руб.	15 886,8	18 902,6	23 553,0	49 554,5
3 Совокупный зарегистрированный УК действующих КО, млн руб.	300 391	362 010	380 468	444 377
4 Темп роста суммы иностранных инвестиций в УК КО к 01.01.2003, %	100,0	119,0	148,3	311,9
5 Темп роста суммы зарегистрированного УК всей банковской системы к 01.01.2003, %	100,0	120,5	126,7	147,9
6 Доля нерезидентов в совокупном УК, %	5,29	5,22	6,19	11,15

Важны не только количественный рост числа иностранных банков и общая активизация их деятельности. Общеизвестно, что реальный «вес» данных банков в российской экономике значительно больше, чем это показывают приведенные выше официальные данные. Не секрет и то, что банки, контролируемые западным капиталом, сосредоточили свою активность в основном в двух направлениях:

1) организация финансирования российских сырьевых экспортеров (обычно на балансах материнских структур) для решения проблемы обеспечения национальных экономик банков-нерезидентов сырьем и энергоносителями;

2) создание конкурентных преимуществ крупнейшим иностранным корпорациям в процессе их экспансии на российский рынок¹⁴⁶.

¹⁴⁶«Деятельность иностранных банков на российском рынке - это мощный инструмент в конкурентной борьбе их собственных национальных экономик с экономикой России» (Максутов Ю. Указ. статья // Банковское дело в Москве. 2003. № 10).

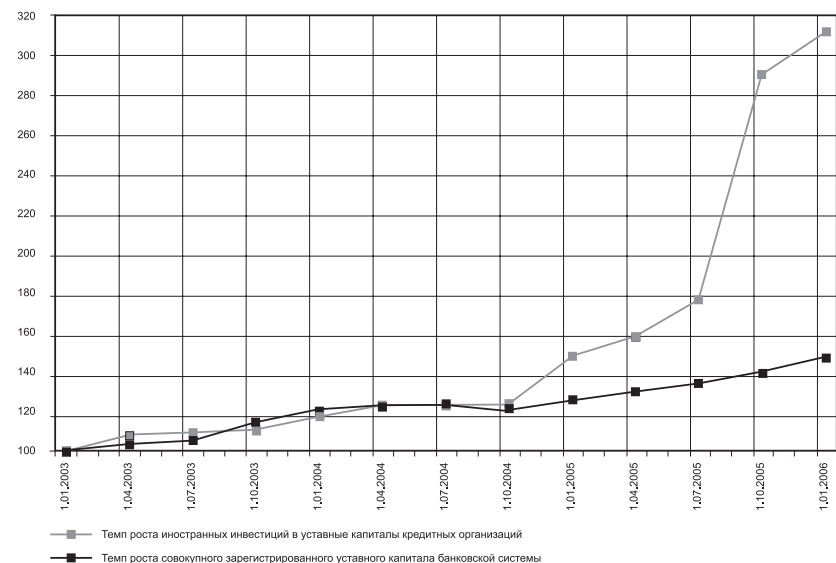


График 3.1. Динамика роста иностранных инвестиций в уставные капиталы кредитных организаций и совокупного зарегистрированного уставного капитала банковской системы РФ, %

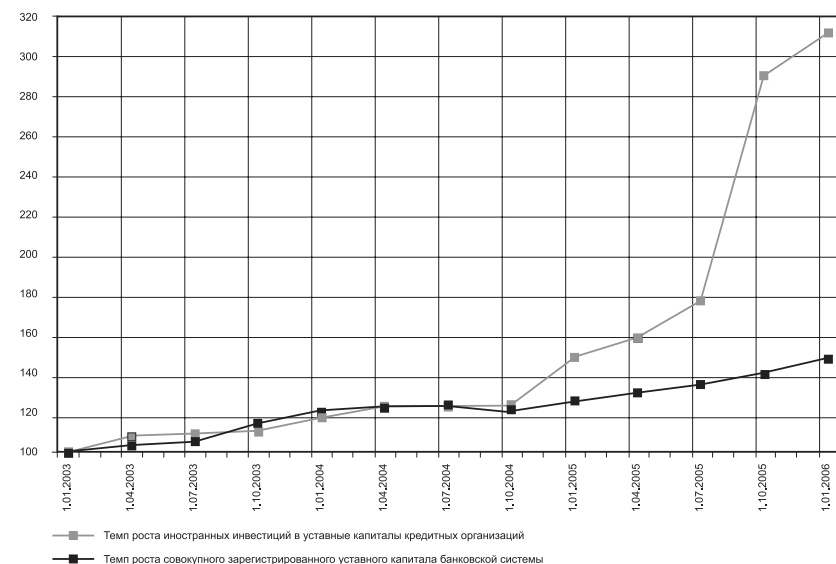


График 3.2. Динамика доли нерезидентов в совокупном зарегистрированном уставном капитале, %

Третий аргумент состоит в том, что нигде в мире не считается зазорным и «неприличным» отстаивание властями страны национальных интересов и позиций на мировой арене, представляющих интересы национальных экономических структур, в том числе путем применения протекционистских мер. При этом принято особенно бережно относиться к национальному банковскому сектору.

Мировая практика свидетельствует, в частности, о том, что все страны в процессе вступления в ВТО старались использовать различные механизмы защиты национальных экономик. При этом особое внимание уделялось именно сфере финансовых услуг ввиду их исключительной важности для экономической безопасности стран. Поэтому для национальных финансовых рынков большинства стран (кроме тех, власти которых почему-либо не хотят или не в состоянии бороться за указанную цель) характерно наличие ограничений в отношении иностранного капитала. В настоящее время более 100 стран — членов ВТО сохраняют те или иные ограничения на доступ иностранного капитала на национальные рынки финансовых услуг. По имеющимся оценкам, более 75% всех ограничений приходится на банковские услуги (табл. 3.7), а более 60% ограничений сконцентрированы в области предоставления услуг посредством «коммерческого присутствия», то есть относятся к деятельности дочерних структур и филиалов иностранных банков и компаний.

Таблица 3.7а

Основные механизмы защиты национальных банковских систем¹⁴⁷

Механизмы	Страны
1. Квотирование доли банков-нерезидентов в совокупном уставном капитале или в активах национальной банковской системы	Индия, Индонезия, Малайзия, Республика Корея, Филиппины
2. Установление максимального уровня участия банка-нерезидента в уставных капиталах национальных банков	Бразилия, Индия, Малайзия, Мексика, Норвегия, Таиланд
3. Установление минимального размера капитала для банка-нерезидента, желающего открыть филиал или дочерний банк	Китай
4. Установление минимального размера капитала дочернего банка или филиала банка-нерезидента	Повсеместно
5. Квотирование лицензий на открытие дочернего банка или филиала банка-нерезидента	Индия, Филиппины, ряд штатов США
6. Оценка экономической целесообразности открытия банка-нерезидента	Бразилия, Малайзия, Республика Корея, Чили
7. Установление ограничений на проведение отдельных банковских операций в национальной или иностранной валюте для дочерних банков и филиалов банков-нерезидентов	Бразилия, Индонезия, Канада, Китай, Республика Корея
8. Установление ограничений на проведение отдельных трансграничных банковских операций	Китай, Республика Корея, Словакия, Таиланд, Чехия, Чили
9. Квотирование доли физических лиц-нерезидентов в штате сотрудников дочернего банка и филиала банка-нерезидента	Повсеместно

Особого внимания требует проблема трансграничного оказания банковских услуг. Опыт развивающихся стран недвусмысленно показывает, что бесконтрольное ведение трансграничных валютных операций — «патентованный» способ ослабления любой еще недостаточно сильной национальной банковской системы. Свободный доступ к трансграничным услугам страны предоставляют, как правило, на завершающих этапах либерализации своих финансовых систем, достигших стабильной устойчивости и «крепости». Поэтому этот процесс занимает обычно достаточно продолжительное время и не привязан жестко к вступлению в ВТО.

Кроме того, при проведении переговоров о вступлении в ВТО следование принципу национального приоритета — это нормальный и по сути единственно возможный подход к вопросу. И особенно важно следовать данному принципу в случае с банками, поскольку финансовый сектор в целом и его банковская составляющая — это ключ ко всей экономике страны.

Таковы основные аргументы, не учитывая которые, казалось, невозможно. Из них следует, в частности, что расширение присутствия иностранных банков в России, если уж страна идет на такой шаг, должно происходить, во-первых, по мере готовности к этому российской экономики в целом и российской банковской системы в частности, во-вторых, в рамках четко продуманной, сбалансированной и последовательно реализуемой стратегии их допуска, основанной на приоритете национальных интересов с учетом также интересов иностранных инвесторов. России абсолютно необходима сильная, совершенная, но суверенная (национальная) банковская система.

Таблица 3.7б

Основные ограничения на деятельность иностранных финансовых институтов¹⁴⁸

Страны	Характеристики ограничений
Бразилия	1) Разрешительный порядок при создании иностранного финансового института, увеличении размера и доли в уставных капиталах бразильских институтов и приватизации государственных организаций. 2) Доступ иностранных компаний в национальную финансовую систему может быть закрыт центральным банком в случае нарушения устойчивости платежного баланса. 3) Покупка нерезидентами государственных финансовых институтов разрешена в случаях: а) если для приобретения используются только зарубежные деньги; б) специального разрешения Министерства планирования и бюджета, учитывающего национальные интересы страны.
Канада	1) Установлен лимит суммарного размера активов дочерних банков, контролируемых нерезидентами не из США, в 12% от совокупных активов банковской системы. 2) Для открытия более одного филиала неамериканским дочерним банком требуется разрешение соответствующих органов.

¹⁴⁷Плисецкий Д. Е. Указ. статья.

¹⁴⁸Тальянцев С. В. Проблема допуска иностранного капитала в национальную банковскую систему // Деньги и кредит. 2004. № 8.

Франция	<p>1) «Национальный режим» по отношению к странам, не являющимся членами ЕС, применяется на условиях взаимности.</p> <p>2) В процессе приватизации инвесторам не из ЕС не может быть продано более 20% уставного капитала организации; после завершения приватизации ограничения снимаются.</p>
Исландия	Размер прямых иностранных инвестиций в банки страны ограничен лимитом в 25% совокупного уставного капитала всех банков.
Мексика	<p>1) На период не более 3 лет (начиная с 2000 года, после вступления в ОЭСР) сохраняется максимально возможная доля участия в капитале банков страны в 25%.</p> <p>2) При превышении указанной доли нерезидентами из стран – членов ОЭСР могут быть проведены консультации с целью анализа влияния этих банков на экономику страны с возможной временной фиксацией лимита данного участия.</p> <p>3) Дочерние финансовые учреждения, контролируемые нерезидентами, не могут создавать филиалы, агентства и дочерние структуры за пределами страны (то есть установлен запрет экспансии через Мексику).</p>
Норвегия	<p>1) Дочерние банки нерезидентов создаются на условиях взаимности.</p> <p>2) До 1995 года создание филиалов иностранных банков было запрещено.</p>
Турция	<p>1) Разрешительные порядок учреждения филиала или дочернего банка нерезидентами.</p> <p>2) Количество открытых филиалов иностранных банков не может превышать пяти (два – в Стамбуле и по одному – в любом другом городе).</p> <p>3) Для первого филиала установлено требование минимального размера добавочного капитала в 10 млн долларов США.</p> <p>4) Действует принцип взаимности.</p>
Великобритания	На допуск банков, которые контролируются нерезидентами и выступают в качестве lead-manager стерлинговых эмиссий, распространяется принцип взаимности.
США	<p>Федеральная резервная система может отказать коммерческому или инвестиционному банку, контролируемому нерезидентами, в выполнении им функций первичного дилера государственных ценных бумаг, если на американские банки в стране происхождения банка в указанной сфере не распространяется национальный режим. Ограничения на уровне отдельных штатов:</p> <p>1) Алабама, Арканзас, Флорида, Джорджия, Миннесота, Миссисипи, Северная Каролина, Вирджиния, Висконсин: иностранным дочерним банкам, получившим лицензию на уровне штата, запрещено приобретение банков, зарегистрированных или имеющих основное место деятельности на территории другого штата.</p> <p>2) Калифорния: условия приобретения калифорнийских банков банками-нерезидентами (созданными как на федеральном уровне, так и на уровне штата) отличаются от требований к американским банкам.</p> <p>3) Флорида: иностранные банки не могут создавать филиалы и банки, осуществляющие полный комплекс операций.</p> <p>4) Иллинойс: иностранный банк может открыть в пределах делового центра Чикаго только один офис.</p> <p>5) Вашингтон: филиал иностранного банка может открыть на территории штата только один офис; лимит на привлечение депозитов от американских граждан (не более 100 тыс. долларов США).</p> <p>6) Техас: иностранные банки могут открыть в штате агентства в случае, если это не противоречит национальным интересам и в стране происхождения разрешена деятельность техасских банков.</p>

Вместе с тем хорошо известны позиция российских высших властных структур на данному вопросу и предпринимаемые или в рамках такой позиции практические действия (например, полная либерализация отечественного валютного законодательства, фактическое неиспользование механизма рефинансирования коммерческих банков и их «отсечение» от имеющих в стране очень значительных и «длинных» денег). Известны и обязательства в отношении банковского сектора, которые они от имени РФ взяли в ходе переговоров в конце 2006 года о вступлении нашей страны в ВТО.

Оценивая ситуацию в целом с учетом всех подобных обстоятельств, приходится констатировать: правительство и Центральный банк РФ, как бы намеренно создавая весьма напряженную ситуацию в банковской сфере страны, пока что «позволяли» отечественным коммерческим банкам, как и после кризиса 1998 года, самостоятельно выходить из этой ситуации. Нам кажется, что такая позиция властей должна быть пересмотрена и заменена более разумным подходом, а их практические действия должны кардинально изменить свой основной вектор. Определенные надежды на то, что это еще может случиться до того, как станет поздно, дают результаты обсуждения проблем банковского сектора страны на заседании Государственного совета в ноябре 2006 года с участием Президента РФ В. В. Путина.

Но пока все остается по-прежнему, нашим банкам можно дать следующие **рекомендации**:

- четко формулировать основные направления совершенствования своей деятельности в целом и управления, включая его корпоративный уровень;
- искать союзников в банковском мире (горизонтальные отношения между банками) как в стране, так и за ее пределами;
- активно внедрять стратегический анализ (на доступную прогнозам «глубину») и стратегическое планирование, готовить соответствующие качественные бизнес-планы, не жить «одним днем»;
- укреплять свою капитальную базу, в том числе за счет рекапитализации, совершенствовать ее структуру;
- наладить у себя современные системы контроля, не давать повода для подозрений в проведении незаконных операций и применении любых «серых схем»;
- не экономить на инновациях;
- внедрять комплексные программы подготовки и переподготовки кадров;
- работать с клиентами, включая физических лиц, в максимально возможной мере открыто, не пытаться решать свои финансовые проблемы за счет интересов клиентов;
- искать и налаживать самые разнообразные и тесные формы деловых связей с предприятиями и организациями реального сектора национальной экономики, как можно глубже «укореняться» в этот сектор.

На последний пункт хотелось бы обратить особое внимание представителей обеих сторон. Не секрет, что глобализация как она есть и как она преломляется в действиях властей, несет реальные угрозы не только кредитным организациям, но и всем или почти всем отраслям российской реальной экономики. В этой связи обе стороны должны понять общность своей судьбы, своих долговременных интересов и с учетом этого искать пути углубления взаимодействия. Возможности для этого имеются немалые.

В заключение в связи с одной из данных выше рекомендаций можно отметить, что в последние годы одной из форм интеграции банковских секторов разных стран стало создание **Международного координационного совета** банковских ассоциаций стран СНГ, Центральной и Восточной Европы. В это международное объединение банковских ассоциаций, появившееся в сентябре 2004 года, вошли ассоциации банков Белоруссии, Казахстана, Киргизии, Ассоциация региональных банков России и банковские ассоциации некоторых стран Центральной и Восточной Европы.

Данный Координационный совет призван обеспечить координацию усилий банковских ассоциаций по более эффективному использованию возможностей банков в международном экономическом сотрудничестве. Как добровольная общественная организация Совет видит свои главные задачи в содействии развитию торгово-экономического, производственного, научно-технического и инвестиционного сотрудничества хозяйствующих субъектов стран — членов Совета путем формирования и более эффективного использования инструментов платежно-расчетных и валютно-кредитных отношений, участия в выработке государствами скоординированной валютно-финансовой политики.

Основными направлениями деятельности Совета являются:

- формирование предпосылок для расширения высококачественного банковского сопровождения движения товаров, услуг и капиталов на экономическом пространстве государств-участников;
- развитие инфраструктуры межбанковского обслуживания на базе современных информационных технологий и международных стандартов, включая установление прямых корреспондентских отношений и взаимных лимитов по широкому спектру операций между банками стран — членов Совета;
- увеличение во взаимной торговле доли денежных расчетов, в том числе в национальных денежных единицах стран СНГ, достижение их взаимной конвертируемости с максимальным использованием возможностей действующих в этих странах финансовых структур;
- внедрение в расчетно-платежные и кредитные отношения между хозяйствующими субъектами государств финансовых инструментов, принятых в мировой практике;

- анализ банковского законодательства государств и выработка предложений по его совершенствованию и унификации для интеграции банковского бизнеса;
- совершенствование механизмов, препятствующих использованию банков для «отмывания» доходов, полученных незаконным путем;
- обмен текущей финансово-экономической и банковской информацией, нормативно-правовыми актами, организация взаимного обмена профессиональным опытом, включая обучение персонала.

Активизация участия банков в экономической интеграции указанных стран связана с необходимостью решения определенного комплекса проблем, среди которых главными являются: укрепление ресурсной базы; преодоление отставания от банков развитых стран; создание более совершенной нормативно-правовой базы банковского бизнеса.

Решение такого рода проблем в свою очередь будет способствовать созданию интегрированного валютного рынка, что предусматривает предоставление банкам-нерезидентам национального режима ведения операций и переход к прямым котировкам своих национальных валют.

Продвижение в решении перечисленных выше проблем может стать одной из реальных мер, ориентированных на приспособление банков к валютной либерализации и предстоящему вступлению их стран в ВТО, а также на развитие полезных форм взаимодействия с международными финансовыми организациями.

Важность деятельности такого Совета банковских ассоциаций существенно возрастает в условиях активизации процессов интеграции в рамках Евро-азиатского экономического сообщества (ЕВРАЗЭС).

За короткий период функционирования Координационный совет развернул большую организационную и аналитическую работу. Подготовлены и представлены банковским ассоциациям и другим заинтересованным организациям два доклада: «Об организации систем страхования вкладов граждан в странах СНГ» и «Основные тенденции развития денежно-кредитных и финансовых систем стран СНГ». Выпущен аналитический сборник «Основные тенденции развития банковских систем стран СНГ».

Ведется активная работа по расширению рамок деятельности Совета. В апреле-мае 2005 года подписаны протоколы о сотрудничестве с секретариатом интеграционного комитета ЕЭС и исполкомом СНГ.

Продолжается работа с международным банковским сообществом на двусторонней основе. В 2005 году Ассоциация региональных банков России заключила соглашение о сотрудничестве с ассоциациями банков Азербайджана, Узбекистана и Грузии.

Глава 4.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В
РОССИЙСКИХ БАНКАХ: ОЦЕНКИ
ФАКТИЧЕСКОГО УРОВНЯ И
ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

4.1. ИСХОДНЫЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Как объект комплексного анализа корпоративное управление в банках представляет собой, как уже было показано, многоаспектное явление, исследование которого предполагает использование определенной научной методологии. Основные моменты такой методологии, как представляется, можно свести к следующим важнейшим положениям.

Во-первых, корпоративное управление необходимо рассматривать как определенную совокупность экономических отношений, осуществляющихся в рамках характерных для той или иной страны системы рыночных отношений (макроуровень) и юридических форм и проявляющихся на микроуровне, то есть на уровне отдельных хозяйствующих организаций, включая финансовые, в том числе кредитные организации.

Поскольку системы рыночных отношений, равно как и правовые системы разных стран отличаются большими или меньшими особенностями, постольку и корпоративное управление в каждой стране обладает собственной спецификой. Эта специфика, своеобразие национальных форм корпоративного управления должна быть выявлена как закономерное явление. Соответственно и к оценке состояния (качества, уровня) такого управления в разных странах неверно было бы подходить с абсолютно одинаковыми мерками и стандартами.

Другими словами, научная методология требует, чтобы при оценке корпоративного управления (его становления и дальнейшего функционирования) непременно учитывалась его зависимость от внешней среды, прежде всего от состояния и тенденций экономики в целом, действующей законодательной базы и конкретных механизмов государственного регулирования хозяйственной деятельности, а в случае с кредитными организациями — также целей и механизмов государственного надзора за банковской деятельностью.

Во-вторых, корпоративное управление следует воспринимать, анализировать и оценивать как процесс. В противном случае без учета развивающегося характера явления, его динамики, можно прийти к неверным выводам как о сегодняшнем состоянии рассматриваемого предмета, так и относительно его перспектив.

В-третьих, необходимо исходить из того, что корпоративное управление неизбежно будет характеризоваться не только межстрановыми, но и межотраслевыми различиями. Свои особенности оно имеет и в банковском секторе. Они связаны со спецификой банковской деятельности как

таковой¹⁴⁹. В этой связи важное значение имеет адекватное выделение черт, формирующих указанную специфику деятельности банков (кредитных организаций).

Таковыми чертами можно считать, в частности, следующие.

1. Банковская деятельность «непосредственно связана с таким вопросом первостепенной государственной важности, как регулирование денежного хозяйства и тем самым — обеспечение здоровья финансовой системы страны путем уменьшения или увеличения денежной массы в обращении, сжата или эмиссии кредитных денег»¹⁵⁰.

2. Банк — это коммерческая организация, функционирующая в сфере нематериального производства, где результат труда воплощается в особой форме полезного эффекта — банковской услуге (нематериальный характер банковских продуктов, что затрудняет их оценку со стороны потребителей до тех пор, пока оказание соответствующей услуги не завершилось).

3. Банк — особая коммерческая организация, предназначенная для привлечения свободных денег участников экономического процесса и размещения их от своего имени на условиях возвратности, платности и срочности. Основное назначение банков в данном аспекте — денежное посредничество между субъектами экономики, организация перемещения денежных сумм от кредитора к заемщику, от продавцов к потребителям.

4. Предназначение банков как элемента национального хозяйства — обслуживание секторов реальной экономики, в ходе которого, с одной стороны, одни хозяйствующие субъекты находят варианты эффективного размещения своих свободных денег, а другие получают банковские продукты, то есть доступ к источникам денег, необходимых им для осуществления непрерывных текущих денежных расчетов и платежей, и к технологиям работы с деньгами для решения их финансовых проблем, а с другой стороны — достигается возможная в условиях рыночных отношений степень гармонизации взаимодействия банковского сектора и сектора реальной экономики в целях содействия ускорению развития обоих секторов.

5. Выполняя указанное выше свое предназначение, банки оперируют в основном привлеченными средствами, в силу чего они практически полностью зависят от доверия к ним со стороны общества (инвесторов, кредиторов, клиентуры, в том числе вкладчиков), что также означает, с одной стороны, очень высокую рискованность банковской деятельности из-за вовлече-

¹⁴⁹ «...Корпоративному управлению в банковской сфере свойственны свои особенности, в первую очередь обусловленные спецификой деятельности банков» (Лунтовский Г. Указ. статья // Известия. 2003. 23 апр.). Поэтому, полагает один из руководителей Банка России, общие рекомендации кодексов корпоративного управления к кредитным организациям не применимы, «здесь нужен особый подход». На наш взгляд, общие рекомендации, если они разумны, тоже применимы к банкам, хотя, конечно, одних их недостаточно.

¹⁵⁰ Банковское дело: управление и технологии. С. 244.

ния в оборот больших сумм чужих денег и трудностей выбора оптимального способа получения наивысших результатов в непрерывно меняющихся условиях рынков, а с другой — такую высокую ответственность банков за сохранность и эффективное использование привлеченных средств, которая не характерна для других коммерческих организаций. С рассматриваемых точек зрения в управлении банков, включая его корпоративный уровень, особое значение имеет наличие эффективных механизмов риск-менеджмента в целом и механизмов упреждения кризисных явлений в частности.

5. Финансовые операции, которые проводят банки, в том числе для клиентов, — сложны по своей природе и подчас воспринимаются как «непрозрачные» (операции с неочевидным для неподготовленных лиц содержанием, базирующие на технологиях, которые тоже понятны далеко не всем).

6. Современный банк — весьма сложный организм, а современная банковская деятельность сочетает в себе самые различные виды финансовой деятельности, каждая из которых характеризуется дифференцированными формами организации и присутствием банка на все более сегментированных рынках.

7. Одним из аспектов указанной выше характерной для деятельности банков (вообще кредитных организаций) сложности является ее высокая «информационность», а также необходимость постоянной аналитической интерпретации огромных массивов внутренней и внешней политической, экономической, финансовой и прочей информации для ее трансформации в конструктивные управленческие решения. Этот аспект организации жизни банков подчас может иметь решающее значение для их будущего, в силу чего он постоянно должен быть в фокусе внимания высшего руководства любого банка. Это же делает необходимым обращение банков за надежной информацией к целому ряду специализированных организаций, включая аналитические, рейтинговые, бюро кредитных историй и др. В современных условиях качественное информационное обеспечение стало абсолютно необходимым условием всей организации деятельности и управления банками, включая корпоративную компоненту управления.

В-четвертых, управление в банках в целом и управление корпоративное в частности должны оцениваться и с точки зрения того, в какой мере они обеспечивают надежное взаимодействие банков с реальным сектором экономики.

Выше уже отмечалось, что корпоративное управление должно иметь свои особенности в разных странах и в разных отраслях (видах производства). В этой связи, в-пятых, научный подход к вопросу требует выяснения того, являются ли соответствующие особенности, наблюдаемые в разных странах или в разных сферах экономики одной и той же страны, закономерными или случайными, порождаемыми всякими привходящими обстоятельствами, включая обстоятельства субъективного свойства. Только на такой основе, как представляется, может основательно решаться вопрос о том, например, в какой мере и в чем именно национальные правила корпо-

ративного управления, скажем, банками могут отличаться от соответствующих правил или стандартов, принятых в других странах.

Не может быть принят подход, при котором национальные стандарты предлагается считать обладающими надлежащим качеством только в том случае, если они соответствуют (не отличаются) «международным» стандартам (то есть фактически национальным стандартом каких-либо иностранных государств).

В-шестых, природа банковского дела, место и роль банков в экономике любой страны столь уникальны и ответственны, что, как это признано во всем мире, деятельность данных организаций является предметом особого внимания любого государства, что закономерно выливается в особо жесткое (по сравнению с другими сферами экономики) перманентное государственное регулирование указанной деятельности. Такая жесткость в определенной мере распространяется и на вопросы организации в банках всех механизмов по сути внутреннего управления их деятельностью.

4.2. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РОССИЙСКИХ БАНКАХ: ОЦЕНКИ ИНОСТРАННЫХ АНАЛИТИКОВ

В июне 2003 года Международная финансовая корпорация (МФК) обратилась в АРБ с просьбой оказать содействие в проведении опроса российских коммерческих банков по тематике корпоративного управления. При этом МФК исходила из того, что такое управление затрагивает вопросы повседневного управления операционной деятельностью банка, обеспечения получения владельцами устойчивых доходов, защиты интересов вкладчиков, качества управления рисками и многие другие направления. В АРБ справедливо пришли к выводу, что результаты такого исследования будут полезны для российского банковского сектора, а также для других участников российских финансовых рынков. Корпорация провела исследование совместно с аудиторской компанией KPMG, после чего в декабре того же года был организован «круглый стол», где были представлены результаты исследования и предложения об улучшении корпоративного управления в российском банковском секторе¹⁵¹.

Конкретной целью исследования практики корпоративного управления стала оценка совершенства систем корпоративного управления среди российских банков. Группа из 50 банков, отобранная из первоначальной выборки в 125 банков, высказала свои взгляды на корпоративное управление и описала практику следования принципам и процедурам корпоративного управления. Выборка участвовавших в исследовании банков охватывала все федеральные округа России.

¹⁵¹Результаты исследования международной финансовой корпорации по улучшению корпоративного управления в российском банковском секторе // Вестник АРБ. 2004. № 2.

Банки — участники исследования различались размерами и имели в штате от 105 до 4600 сотрудников (в 50% банков численность сотрудников составляла менее 500 человек). 64% банков-респондентов действовали в форме ОАО, 28% — ЗАО и 8% — ООО. 66% банков имели менее 50 участников.

В большинстве случаев анкеты заполняли представители высшего руководства банков, например исполнительные руководители банка (28%) и их заместители (24%), а также руководители подразделений (18%). В ряде случаев анкеты заполняли председатели советов (4%) или другие члены (8%) советов банков.

Банки, отказавшиеся участвовать в анкетировании, ссылались на конфиденциальность, малую значимость исследования или отсутствие интереса.

В результате осмысления итогов опроса иностранные аналитики пришли к следующим основным выводам:

- банки в целом соблюдают законодательные и нормативно-правовые требования и предпринимают предварительные шаги, направленные на совершенствование корпоративного управления;
- банки имеют структуры советов (наблюдательных советов) на уровне ниже оптимального;
- банки испытывают трудности при распределении функций между советом и правлением;
- банкам необходимо повышать открытость и информационную прозрачность;
- банкам следует пересмотреть структуры внутреннего аудита и управления рисками;
- банки в целом не содействуют продвижению наилучшей практики корпоративного управления среди своих клиентов

Были сделаны и более подробные выводы, которые их авторы сгруппировали по следующим пяти направлениям.

1. Осведомленность о практике корпоративного управления и приверженность его принципам

- Банки хорошо осведомлены о принципах корпоративного управления. Они продемонстрировали глубокую осведомленность о концепции корпоративного управления (86% банков соблюдают рекомендации либо «Кодекса корпоративного поведения» ФКЦБ, либо Базельского комитета).
- Низкий уровень формализации принципов корпоративного управления внутри банков: 72% банков еще не внедрили свой собственный кодекс корпоративного управления; 38% были намерены его внедрить в ближайшем будущем, при этом 28% планировали внести некоторые изменения в свои внутренние документы, чтобы утвердить более совершенную практику корпоративного управления. Там не менее остались вопросы: например, почему только половина банков, имеющих собственный кодекс корпоративного управления, раскрывает его содержание заинтересованным лицам.

- Отсутствие четкого распределения обязанностей по вопросам корпоративного управления. В большинстве случаев обязанности поддерживать эффективную практику корпоративного управления не были установлены четким образом внутри банка. Только в 1/4 банков имелся корпоративный секретарь или иной служащий, ответственный за корпоративное управление, и только в 4% банков существовали комитеты по корпоративному управлению в составе их советов.
- Несбалансированный подход к усовершенствованию практики корпоративного управления. Как правило, банки концентрировали внимание на совершенствовании практики раскрытия информации (внедрение МСФО, раскрытие более подробной информации о стратегии и структуре собственности), в то время как изменения в организационных структурах и процедурах имели довольно низкий приоритет.
- Нежелание выделять средства на совершенствование корпоративного управления. Хотя 68% банков считали, что отсутствие опыта и знаний является основным препятствием на пути совершенствования корпоративного управления в российском банковском секторе, однако только 58% банков проводили учебу для своих работников по тематике корпоративного управления, 44% банков хотели бы получить консультации по вопросам корпоративного управления от внешних консультантов, но лишь 1/2 из них была готова заплатить за них.

2. Совет директоров (наблюдательный совет) и правление *Совет*

- Трудности в определении надлежащих функций для совета. С одной стороны, советы продемонстрировали нежелание принимать активное участие в формировании стратегии развития банка, а с другой стороны — они вмешиваются в повседневную операционную деятельность банков. 25% банков в форме ОАО полагают, что определение миссии банка и его общей стратегии — это функция правления, а в 31% из этих банков советы даже не оспаривают информацию, представляемую правлением. Для 40% банков вполне естественно, что совет вмешивается в повседневное управление банком. Часто советы даже ставят себя наравне с участниками, вмешиваясь в сферу их полномочий.
- Состав советов в основном не соответствует наилучшей практике (такая практика предполагает, чтобы в составе совета работали по крайней мере 25% независимых директоров). Исследование выявило высокую поляризацию: в 1/3 банков широко применяют практику членства независимых директоров, в то время как остальные банки используют этот ресурс очень неэффективно. Аналогичная картина наблюдается в отношении специализированных комитетов советов: только в 26% банков имеются такие комитеты.
- Недостатки при определении ответственности за раскрытие информации о конфликте интересов. В 58% банков внутренние документы не со-

держат указаний на обязанность членов совета раскрывать информацию о конфликте интересов.

- Нежелание раскрывать информацию о вознаграждении, выплачиваемом членам совета. Половина тех банков, которые платят вознаграждение членам своих советов, не раскрывают информацию об уплаченных суммах. Из тех, которые раскрывают эту информацию, только 20% банков показывают сумму вознаграждения, уплаченную каждому отдельно члену совета, в то время как большинство банков предпочитают показывать общую сумму, выплаченную всем членам совета.
- Отсутствие формализованных методов оценки работы. Только в 6% банков имеется формализованная внутренняя процедура оценки работы членов совета. Каждый четвертый банк вообще не видит необходимости внедрения такой процедуры. Это можно частично объяснить тем фактом, что в 42% банков члены их советов не получают непосредственного вознаграждения за свою работу.

Правление

- Адекватные процедуры выдвижения кандидатур и выборов членов правления. В большинстве случаев кандидаты в члены правления выдвигаются либо руководителями (68%), либо советами (26%) и избираются советами (88%).
- Разумное участие правления в управлении операционной деятельностью. Ответы банков продемонстрировали, что правления участвуют в разумных пределах в операционной деятельности банков. Например, правления и руководители курируют кредитные риски банков (56 и 36% соответственно), рыночные риски (56 и 28% соответственно), а также следят за классификацией кредитов (38 и 20% соответственно) и отношениями с вкладчиками (клиентами) (40 и 44% соответственно). Фактически во всех банках руководитель непосредственно отвечает за одно или два направления деятельности, что понятно в случае с небольшими банками, но может привести к проблемам, связанным с адекватностью контроля в случае более крупных организаций.
- Недостатки при определении ответственности за раскрытие информации о конфликте интересов. Как и в случае советов, внутренние документы в банках не содержат указаний на обязанность членов правления раскрывать информацию о конфликте интересов.
- Нежелание раскрывать информацию о вознаграждении, выплачиваемом членам правления. 56% банков показывают общую сумму, выплачиваемую всем членам правления.
- Отсутствие формализованных методов оценки работы. Как и в случае советов, только в небольшой доле банков (10%) имеется формализованная внутренняя процедура оценки работы членов правления, хотя только 8% банков не видят необходимости внедрения такой процедуры.

3. Права участников и других заинтересованных сторон

Общее собрание участников

- Во всех обследованных банках проводятся годовые общие собрания участников, обычно по месту юридического адреса банков.
- Адекватные процедуры информирования участников. Во всех случаях участники должным образом уведомляются о проведении собраний через источники, предусмотренные в законодательстве. Практически все банки предоставляют своим участникам соответствующую информацию, требующуюся для принятия информированных решений.
- Адекватность распространения результатов годовых общих собраний. Большинство банков осуществляют требуемые мероприятия по распространению результатов годового общего собрания среди своих участников. Однако 6% банков совсем не распространяют эту информацию.

Миноритарные участники

- Относительное отсутствие представителей миноритарных участников в составе советов. Хотя 19% членов советов являются представителями миноритарных участников, в 50% банков такие участники не реализуют свое право на назначение своих представителей в совет.
- Наличие удовлетворительного механизма защиты прав миноритарных участников. Хотя большинство банков (78%) заявляют, что обеспечивают равное отношение к участникам по вопросам прав на голосование, на подписание и передачу акций (паев), только в 18% банков есть внутренняя политика по вопросам изменения контроля. 98% банков указали, что их участники вправе осуществлять свои права на голосование по доверенности, а 84% обеспечивают своим участникам возможность голосовать бюллетенями заочно.
- Права миноритарных участников на продажу акций (паев) не ограничиваются. Банки не устанавливают ограничений на этот счет.

Дивиденды

Некоторые задержки по выплате дивидендов. 15% банков, объявлявших о выплате дивидендов за последние 3 года, выплачивали их по прошествии более чем 60 дней после объявления о выплате.

Заинтересованные лица

- Низкая степень признания интересов других сторон с ограниченными возможностями материального (правового) воздействия на деятельность банков. Ряд банков не осознает своей роли социально значимых институтов; они назвали интересы сотрудников, кредиторов, вкладчиков, должников и банковских регулирующих органов в качестве значимых, игнорируя при этом интересы регионального (местного) сообщества и вопросы защиты окружающей среды.
- Нет явной защиты интересов персонала. 15% банков указали, что их сотрудники имеют своих представителей (профсоюзы), однако

ни один из этих органов не участвует в заседаниях советов или правлений (за исключением одного банка).

- Высокая популярность деятельности по оказанию финансовой поддержки местного сообщества. 84% банков оказывают такую поддержку местному сообществу. Самым популярным видом спонсорской деятельности является поддержка учебных заведений (58%) и благотворительных организаций местного (федерального) уровня. Такая деятельность редко осуществляется из альтруистских побуждений: 82% банков делают это для повышения репутации.

4. Раскрытие информации и прозрачность

Раскрытие информации

- Половина обследованных банков уже применяет МСФО при подготовке своей финансовой отчетности, другая половина респондентов ответила, что перейдет на МСФО в течение двух ближайших лет (в соответствии с указаниями Правительства и требованиями Центрального банка РФ). Банки осознают важность использования МСФО, отмечая такие преимущества, как улучшение деловой репутации (76%), привлечение иностранных инвестиций (66%), помощь в принятии эффективных управленческих решений (54%) и улучшение отношений с клиентами (50%).
- Минимальное распространение информации среди более широких кругов. Диапазон информации, раскрываемой банками среди более широких кругов, ограничивается требуемым законодательством минимумом. Информация, помогающая получать более целостную картину о текущем положении банка и о его перспективах, например, информация о рисках, отсутствует. Каждый второй обследованный банк признал, что не раскрывает такую информацию, потому что это не требуется по закону.
- Отсутствие раскрытия информации о крупных сделках и сделках со связанными сторонами. Только 42% банков представляют информацию о сделках, касающихся свыше 10% балансовой стоимости активов банка, и 50% банков не раскрывают информацию о сделках со связанными сторонами.

Контроль и аудит финансов и операционной деятельности

- Широкое распространение функции внутреннего аудита. 82% банков имеют службу внутреннего аудита¹⁵² и еще 14% планируют ввести ее в будущем.
- Недостаток независимости внутреннего аудитора. В 60% случаев нет прямого подчинения службы внутреннего аудита совету. Более

¹⁵²Возможно, здесь имелась в виду служба внутреннего контроля.

того, только в 8% советов создан комитет по аудиту, и только 0,5 из этих комитетов возглавляется независимыми директорами.

- Сомнения относительно независимости внешнего аудитора. Некоторые вопросы относительно независимости внешнего аудитора возникают в связи с высокой степенью оказания внешними аудиторами дополнительных услуг. 62% банков подтвердили, что получают другие услуги от внешнего аудитора (чаще всего консультационные услуги по налогообложению — 65% и другие консультационные услуги — 42%). В каждом пятом из шести случаев оплата таких услуг не выходит за пределы аудиторского вознаграждения.

5. Операционная деятельность

- Наличие документов, содержащих внутреннюю политику, и инструкций для персонала. В большинстве обследованных банков у персонала имеются либо в пользовании, либо по запросу внутренние инструкции и другие документы, в которых описываются функции и обязанности.
- Относительное отсутствие руководств и инструкций по корпоративным ценностям.

Оценка и управление рисками

- Должный контроль за крупными сделками. Если сделки на небольшие суммы обычно одобряются кредитным комитетом или руководителями подразделений, то с ростом их значительности возрастает степень участия в их одобрении правления и совета (например, участие правления при заключении сделок, превышающих 5% капитала банка, и совета — при сделках, превышающих 25% капитала).
- Пренебрежение вопросами оценки практики корпоративного управления в компаниях-клиентах. Хотя 64% банков подтверждают включение принципов корпоративного управления в их методики оценки кредитных рисков, эти критерии только поверхностно затрагивают современные системы корпоративного управления. Банки не являются активными сторонниками распространения хорошей практики среди своих клиентов.
- Частое отсутствие отдельной должности главного специалиста по управлению всеми рисками банка. Только в 38% банков введена такая должность.

Сделки со связанными сторонами

- Возможность осуществления финансовых операций со связанными сторонами. Приблизительно 90% банков подтвердили, что сделки с основными участниками, членами совета и высшего исполнительного руководства, а также с лицами, связанными с упомянутыми сторонами, не запрещены согласно внутренним документам банков.

- Слабая внутренняя политика в отношении предоставления информации и одобрения сделок со связанными сторонами. Только около 1/3 банков требуют, чтобы члены совета (правления) предоставляли информацию и/или получали одобрение на свои сделки с банком или на сделки со своими аффилированными лицами. По кредитам, предоставляемым банками, 50% банков требуют предварительного согласования таких сделок. Большинство банков хотели бы знать о деятельности своих руководителей высшего звена за пределами банка или об их членстве в советах других организаций.

Итак, по мнению специалистов МФК, анализ ответов, представленных банками, показал, что вопросы, касающиеся прав участников банков (акционеров, пайщиков), получили наибольшее развитие по сравнению с другими аспектами корпоративного управления. Предположительно, это стало результатом того, что сфера прав участников более строго регулируется российским законодательством и большинство банков имеют, как правило, небольшое количество влиятельных собственников.

В то же время необходимы самостоятельные и добровольные меры по совершенствованию некоторых аспектов корпоративного управления, которые не регулируются законодательными актами. В дополнительном внимании нуждаются следующие аспекты:

- отсутствие раскрытия информации о сделках со связанными сторонами при голосовании совета (только 42% банков раскрывают информацию о таких сделках);
- практическое отсутствие комитетов в советах;
- слабое представительство независимых директоров в советах;
- отсутствие специализированных органов (специалистов), чьей основной обязанностью является обеспечение практики корпоративного управления (имеется только в 26% банков).

Авторы исследования вывели также усредненные показатели качества корпоративного управления (в процентном выражении от его «надлежащего уровня») по федеральным округам (от 60% в Уральском округе до 66% в Центральном) и в среднем по РФ (63%).

Авторы особо отметили, что банки с иностранными участниками имеют более высокие показатели качества корпоративного управления (средний показатель — 71%). Об этом речь пойдет далее.

Далее в материале МФК были приведены выводы, сделанные на основе ответов банков на вопросы по базовым принципам корпоративного управления, разработанным Базельским комитетом. Предполагалось сравнение результатов обследования с «общепринятыми в мировой практике правилами», используемыми в банковском секторе.

1. Установление стратегических целей и комплекса корпоративных ценностей, распространяемых по всей структуре банков

Несмотря на то что большинство банков формально устанавливают стратегические цели, только некоторые из них дополнительно формализуют корпоративные ценности. Многие из банков не имеют четко установленных схем коммуникации для обеспечения информированности персонала сверху донизу со стратегическими целями банка и его основными корпоративными ценностями.

2. Установление и поддержание четкой системы обязанностей и подотчетности по всей структуре организации

В банках, с одной стороны, существует некоторая неопределенность относительно функций и обязанностей отдельных органов (членов) персонала. На самом высоком уровне это приводит к смешению функций и обязанностей между советами и правлениями. Что касается повседневной деятельности, то исследование выявило много случаев дублирования обязанностей (схем подотчетности) или неправильной «работы» принципа разделения полномочий. С другой стороны, исследование показало недостаточную активность некоторых советов и их нежелание влиять на деятельность банков.

3. Обеспечение в составе совета квалифицированных членов, четко понимающих свою роль в корпоративном управлении и неподверженных влиянию со стороны исполнительного руководства или внешнего воздействия

Не в каждом совете имеется четкое понимание его позиции и роли в банке. В результате такие советы либо занимаются вопросами, которые относятся к исключительной компетенции акционеров (пайщиков), либо чрезмерно увлекаются руководством повседневной деятельностью банков.

4. Обеспечение соответствующего контроля за деятельностью высшего исполнительного руководства

Помимо осуществления общего контроля за операционной деятельностью банка высшее руководство участвует в принятии решений о развитии направлений его деятельности. Иногда банки не используют принципы коллективного подхода к принятию решений и разделению обязанностей. Эти и другие обстоятельства, характерные для работы советов, создают излишнюю централизацию полномочий по принятию решений внутри организации.

5. Эффективность использования результатов работы внутренних и внешних аудиторов

Функции как внутреннего, так и внешнего аудита «страдают» отсутствием независимости. В половине банков не обеспечивается непосредственная подотчетность внутренних аудиторов советам. Что касается функции внешнего аудита, то имеются признаки того, что советы и/или высшее исполнительное руководство чрезмерно вовлечены в назначение внешних аудиторов и принятие решений о выплате им гонораров, что оставляет за акционерами (пайщиками) только формальное право участия в этом процессе.

6. Обеспечение соответствия методов вознаграждения этическим ценностям банка, его целям, стратегии и условиям осуществления контроля

В большинстве банков нет формализованных процедур оценки работы членов советов и исполнительного руководства, что не позволяет установить непосредственную связь между достижением долгосрочных стратегических целей банка и вознаграждением, получаемым руководством. Отсутствие у руководителей банков четкого понимания ожидаемых результатов способствует распространению неопределенности, нарушая баланс интересов внутри организации.

7. Прозрачность корпоративного управления

Информация, предоставляемая банками заинтересованным сторонам и более широкой публике, недостаточна для принятия эффективных информированных решений. В частности, отсутствует информация, связанная с рисками, а также другие сведения, не подлежащие обязательному раскрытию в соответствии с российским законодательством или нормативными актами ЦБ РФ. Помимо создания барьеров на пути эффективного принятия решений это затрудняет контроль за действиями и результатами работы высших органов руководства банков.

На наш взгляд, полученные аналитиками МФК обобщающие результаты свидетельствовали, с одной стороны, о понимании российскими банкирами значимости и важности корпоративного управления для банковской сферы, с другой же – о том, как мало они еще сделали для формирования в своих организациях полноценного корпоративного управления.

В то же время нельзя не отметить и некоторые недостатки проведенного исследования и соответственно его результатов. Так, из материала видно, что иностранные аналитики подошли к оценке состояния корпоративного управления в российском банковском секторе без учета фактора историчности (то есть не принимая во внимание исходные условия и ничтожно малый период развития процесса¹⁵³) и к тому же с «общим аршином», не позволяющим отразить национальные особенности рассматриваемого явления.

Абстрактно вневременной и «внеместный» шаблонный подход аналитиков МФК (а он характерен для большинства западных исследователей, международных финансовых, рейтинговых и других агентств и для Базельского комитета), несовместимый с требованиями научного подхода к вопросу, уже отмечался в отечественных публикациях. В этой связи уместно будет сослаться на мнение одного из руководителей Номос-банка, который, назвав некоторые специфические факторы, которые нашим банкам приходится учитывать в своей работе, написал следующее:

¹⁵³При другом подходе они могли бы отметить, что определенный прогресс в этом плане в России все же имел место. Известно, что до 2003 г. ситуация была еще хуже (согласно результатам одного из исследований, опубликованного в 2000 г., Россия тогда занимала последнее место по качеству корпоративного управления среди 25 стран с формирующейся рыночной экономикой).

С учетом этих факторов я бы очень осторожно оценивал результаты проведенного... Международной финансовой корпорацией исследования по улучшению корпоративного управления в российском банковском секторе, которые названы некоторыми экспертами «удручающими». Спору нет, иные банкиры вместо реальной системы строят «потемкинские деревни». Хотелось бы, однако, спросить: в какой степени выявленные исследованием недостатки вызваны работой банкиров, а в какой — предопределены общим состоянием финансового сектора?

Один из выводов исследования: «банки имеют структуры наблюдательных советов на уровне ниже оптимального». Кроме того, в советах мало независимых директоров, что «не соответствует наилучшей практике». По этому поводу позволю себе сослаться на статью специалистов известной компании МакКинси, посвященную корпоративному управлению в азиатских банках. Разделу, где обсуждается вопрос о независимых директорах, предпослан характерный заголовок — «Является ли наилучшая практика наилучшей для региона?». Авторы считают, что в странах, где трудно обеспечить строгое соблюдение независимыми директорами контрактных обязательств о неразглашении конфиденциальной информации, нужно с пониманием относиться к нежеланию банков иметь много таких директоров.

Другой вывод: «банки в целом не содействуют продвижению наилучшей практики корпоративного управления среди своих клиентов». Приведу пример из практики. Мы собирались кредитовать компанию, занимающуюся торговлей алкоголем. Фирма известна, имеет прозрачную структуру собственности (один владелец), стабильно растет выручка, все понятно с обеспечением, объем кредита — 25% от месячной выручки. Быстро и качественно был подготовлен пакет необходимых документов... Но, «нам и Джоуль с Ленцем не указ», — по балансу компания 2,5 года имеет убыток и отрицательный собственный капитал (хотя управленческая отчетность ... другая). Мы попытались убедить владельца в том, что такое положение нужно менять, и он обещал «подумать». А спустя 3 недели быстро взял кредит в одном из государственных банков¹⁵⁴.

Считаем также необходимым прокомментировать приведенное выше мнение специалистов МФК о том, что банки со 100%-й или преобладающей долей иностранного капитала имеют более высокие показатели качества корпоративного управления. Отечественные исследователи не подтверждают такой вывод. Аргументируется такая критическая позиция следующим образом¹⁵⁵.

¹⁵⁴ Питернов В. Указ. статья // Банковское дело в Москве. 2004. № 10.

¹⁵⁵ См., напр.: Верников А. В. Иностранные банки и качество корпоративного управления // Деньги и кредит. 2004. № 9.

1. Контролируемые нерезидентами российские банки лишь номинально считаются самостоятельными кредитными организациями, тогда как на самом деле это части структур более высокого уровня, находящихся за рубежом. К таким образованиям не могут быть в полной мере применимы подходы, понятия и критерии качества корпоративного управления.

2. Было бы неправильно утверждать априори, что корпоративное поведение контролируемых нерезидентами банков лучше (или хуже), чем чисто российских. Речь может идти только о сопоставлении сравнимых элементов.

3. Дочерние иностранные банки обычно воспроизводят существующие в материнском банке принципы и процедуры управления. На первом этапе такие дочерние банки превосходили остальных участников рынка по методической обоснованности и системности принимаемых решений по контролю за рисками. Все стороны деятельности иностранного банка обычно строго и детально регламентированы и оформлены подробными инструкциями. Деятельность многочисленных комитетов, комиссий и рабочих групп направлена на то, чтобы создать систему «сдержек и противовесов» на всех уровнях, постоянно контролировать различные участки работы и уменьшить риск принятия неверных решений.

4. Структура собственности иностранных дочерних банков проста и прозрачна. При лицензировании банков этой группы особое внимание уделяется финансовому состоянию и деловой репутации каждого из иностранных участников-акционеров. Влияние собственников такого банка можно коротко оценить как «полный контроль», поэтому права акционеров (пайщиков) осуществляются в возможно полной мере.

5. Отношения с финансово заинтересованными лицами в дочерних иностранных банках отсутствуют либо минимальны.

6. Финансовая прозрачность дочерних иностранных банков достаточно высока, поскольку им приходится отчитываться по всем своим операциям как перед Банком России, так и перед своим главным собственником, которого в свою очередь проверяют надзорные органы соответствующей страны.

7. С раскрытием информации дело обстоит не столь однозначно. Не являясь корпорациями, чьи акции зарегистрированы и обращаются на фондовом рынке, эти банки не обязаны раскрывать детали своей хозяйственной деятельности и финансового состояния. Некоторые из этих банков вплоть до последнего времени даже не публиковали в России свои годовые отчеты, а ограничивались рассылкой годового финансового отчета («выжимки» из баланса и счета прибылей и убытков) своим партнерам по межбанковскому рынку. Не все дочерние иностранные банки в России имеют содержательное представительство в Интернете, либо публикуемая там информация не позволяет получить какие-либо существенные сведения о деятельности банка.

8. Структура и методы работы совета директоров и менеджмента дочернего иностранного банка также с трудом подвергаются анализу и оценке по

причине почти полного отсутствия информации. Формирование органов управления иностранных дочерних банков подтверждает, что правила соблюдаются формально. Советы директоров играют чисто декоративную роль и на практике редко проводят заседания. В этом и нет необходимости: управленческая информация и решения циркулируют в пределах подлинной управленческой иерархии, то есть от зарубежных руководителей банка к местному «председателю правления». В рамках же самого дочернего банка обычно жестко выдерживается принцип единоначалия.

Важно не то, чьи фамилии фигурируют в списке членов правления или совета директоров кредитной организации, а кто на самом деле имеет полномочия принимать решения. В этом плане иностранные дочерние банки вряд ли являются образцом для подражания: порой ими в подлинном смысле управляют не те люди и органы, которых утвердило территориальное учреждение Банка России, а совсем другие, даже не присутствующие в России.

По законодательству не менее 50% членов правления должны быть гражданами России, и это правило соблюдается, однако в реальности властно-распорядительные полномочия большинства «членов правления» крайне ограничены и порой не позволяют им даже получать информацию о некоторых «чувствительных» аспектах деятельности собственного банка.

9. На финансовом рынке России действуют дочерние учреждения банков не только из ведущих стран ОЭСР, но и из ряда развивающихся и постсоциалистических государств. Поэтому обобщения и теоретические предположения не должны заменять анализ и мониторинг корпоративного поведения каждого из участников рынка.

10. На начальной стадии либерализации экономик Центральной и Восточной Европы западные эксперты и сотрудники международных финансовых организаций сумели убедить руководство и общественное мнение этих стран в том, что присутствие иностранных банков оказывает безусловно положительный эффект на экономику переходного типа. Но сейчас даже специалисты МВФ признают, что присутствие иностранных банков может приносить принимающим странам с развивающимися рынками не только преимущества, но и проблемы.

11. Имеющаяся информация не позволяет однозначно ответить на вопрос о том, какой вклад вносят работающие в России иностранные банки в улучшение корпоративного управления и поведения. Можно лишь предположительно отметить некоторые позитивные сдвиги, обычно ассоциируемые с присутствием на рынке филиалов ведущих иностранных банков. Однако в свете конкретного опыта России некоторые ожидания, высказанные западными учеными, представляются завышенными и чрезмерно оптимистичными.

4.3. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РОССИЙСКИХ БАНКАХ В ОЦЕНКАХ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

4.3.1. К истории вопроса

Сформированная в стране за короткий период законодательная и нормативная база и реализующие ее механизмы государственного регулирования банковского сектора создали ту своеобразную национальную среду, в которой идет процесс приспособления кредитных организаций к функционированию в рыночных условиях и становление основ корпоративного управления. Последнее стало объектом влияния многочисленных внешних и внутренних факторов, оказывающих на них как позитивное, так и негативное воздействие.

Развитие корпоративных форм управления в этом секторе в 1990-е годы происходило в весьма специфических условиях, при которых институциональные преобразования на начальной стадии сопровождались процессами сосредоточения банковского капитала в немногих крупных банках. Тем самым создавались предпосылки оперирования финансовыми потоками в рамках крупных финансово-промышленных конгломератов, в деятельности которых преобладали сделки нерыночного характера.

Важно учитывать и то, что формирование предпринимательских структур в России проходило в специфических условиях, характеризовавшихся отсутствием инфраструктуры рынка, недостаточностью управленческого персонала, способного эффективно работать в новых условиях, отсутствием достаточных объемов накопленного капитала, несовершенством финансовых отношений и неразвитостью финансовой системы в целом.

Необходимо отметить и такие особенности развития новых процессов в российской экономике, как:

- перманентные акции перераспределения собственности в компаниях;
- специфические мотивации многих инсайдеров (высших управляющих и крупных собственников), связанные с планами контроля финансовых потоков предприятий;
- слабая и нетипичная роль «внешних» механизмов управления (степень развитости рынка ценных бумаг, института банкротства, форм контроля);
- значительная доля государства в капиталах предприятий и организаций и вытекающие из этого проблемы управления и контроля;
- активная роль региональных властей как самостоятельных субъектов управления, выступающих в качестве собственников, регуляторов противоречий через административные рычаги воздействия, и др.

Что касается других внутренних факторов развития, то надо отметить неблагоприятную структуру собственности, характерную для подавляющей части организаций банковского сектора. В большинстве российских банков контрольный пакет акций (паев) принадлежал и принадлежит небольшой

группе лиц, часто скрытой от остальных участников. Это порождает непрозрачность отношений собственности, когда трудно определить среди номинальных реального собственника банка.

Как показало время, главные проблемы корпоративного управления для российского банковского сектора связаны не только с отсутствием опыта в применении его принципов, но и с особенностями институционального развития. Начало переходу к двухуровневой банковской системе было положено всего немногим более 15 лет назад в условиях тотального господства государственной собственности и слабых ростков экономической свободы. Достаточно вспомнить, что на первом этапе банковской реформы было создано пять государственных специализированных банков, позже преобразовавшихся в акционерные общества. Среди учредителей абсолютного большинства коммерческих банков были как министерства и ведомства, так и государственные предприятия, многие из которых в скором времени вступили в полосу «передела собственности» и приватизации. Так что структура собственности, механизмы принятия решений и контроля за их выполнением приобрели крайне запутанный характер, а во многих банках узкий круг высших менеджеров одновременно оказался и собственниками, что существенным образом тормозило переход на цивилизованные принципы корпоративного управления.

Вопросы повышения уровня корпоративной культуры в банковском секторе России ставятся уже достаточно давно. Так, еще в мае 1992 года на II съезде банков — членов АРБ был принят «Кодекс чести банкира», а в декабре 1998 года Совет АРБ одобрил «Договор кредитных организаций об обязательствах перед клиентами». В дальнейшем (2002 год) АРБ разработала проект «Кодекса этических принципов банковского дела».

История зарождения российского корпоративного управления привлекает и некоторых иностранных специалистов. Так, отмечая важность совершенствования системы корпоративного управления для решения задач, стоящих перед экономикой России, Д. Маккарти (D. McCarthy) и Ш. Паффер (S. Puffer), профессора из Бостона (США), рассматривали процесс формирования этой системы и перспективы ее эволюции с учетом зарубежного опыта и национальных особенностей¹⁵⁶.

Анализируя в этом ключе итоги приватизации 1990-х годов, авторы отмечали, что эти итоги явились печальным подтверждением противоречивости целей собственников и менеджеров, действовавших в собственных интересах. Большая часть предприятий оказалась в руках создавших финансово-промышленные группы менеджеров и олигархов, деятельность которых была связана со злоупотреблениями и нацелена на подавление прав акционеров (пайщиков), в том числе иностранных инвесторов и партнеров.

¹⁵⁶См.: Системы корпоративного управления: зарубежный опыт и модель для России // Банки: мировой опыт. 2003. № 4.

Эти злоупотребления включали распродажу активов, создание теневых компаний для манипуляций с активами и денежными средствами, отказ от созыва общих собраний и фальсификацию реестров акционеров, непрозрачность отчетности и т. д. Недостатки корпоративного управления имели серьезные отрицательные последствия для российской экономики, важнейшим из которых, по мнению данных специалистов, явилось лишение стимулов как иностранных, так и внутренних инвесторов, и потребовали реформы системы корпоративного управления.

С другой стороны, конец 1990-х годов ознаменовался усилиями многих международных организаций и отдельных стран в разработке новых норм и положений, направленных на защиту интересов акционеров и укрепление доверия инвесторов. Поэтому, писали авторы, «неудивительно, что российские законодатели и деловые круги, не имея собственного опыта, обратились к стандартам, разработанным, в частности, ОЭСР и Всемирным экономическим форумом». При этом справедливо отмечается, что составители «Кодекса корпоративного поведения» ФКЦБ и других аналогичных документов, создававшихся в России, многое заимствовали из соответствующей практики разных стран, ориентируясь на достоинства разных моделей организации корпоративного управления.

Итак, «тема корпоративного управления в банковской сфере исключительно актуальна — в конечном счете от его эффективности зависит будущее отечественной банковской системы»¹⁵⁷. Дополнительный импульс к тому, чтобы задуматься над вопросами качества корпоративного управления российскими кредитными организациями, дали события в банковском секторе летом 2004 года, охарактеризованные аналитиками как кризис доверия банков друг к другу, проявившийся прежде всего на рынке межбанковских кредитов.

4.3.2. Корпоративное управление в российских банках: оценки и самооценки

Отечественные специалисты начали исследовать состояние корпоративного управления в банковском секторе раньше, чем это попыталась сделать МФК, результаты анализа которой были представлены в предыдущем параграфе настоящей главы.

Еще в 1999-2002 годах Центральный банк РФ принял ряд правовых актов, посвященных, как в нем полагали, основным принципам корпоративного управления в банках. Имелись в виду прежде всего Положение ЦБ № 191 от 30.07.2002 г. «О консолидированной отчетности», а также ряд других документов.

Поиски в этом направлении реально начались летом 2002 года, когда при поддержке Банка России начался совместный проект Национальной фондовой ассоциации (НФА) и Ассоциации по защите прав инвесторов (АПИ)

¹⁵⁷Лунтовский Г. И. Современное состояние корпоративного управления в кредитных организациях РФ и перспективы его совершенствования // Вестник Банка России. 2004. № 55.

по совершенствованию корпоративного управления в коммерческих банках. Первая часть проекта — анкетирование российских банков по корпоративному управлению с анализом и интегральными оценками его состояния — была завершена в конце того же года.

Примерно 30% банков тогда ответили, что применяют соответствующие рекомендации Базельского комитета (имелся в виду вариант рекомендаций Комитета, принятый в 1999 году).

Опрос АПИ совместно с НФА показал, что 15% опрошенных российских банков формируют финансовую отчетность в соответствии с МСФО. Примерно треть опрошенных планировала делать это с 2003 года. Однако значительная доля банков (около 50%) не планировала вести финансовую отчетность в соответствии с требованиями МСФО, хотя обязательность перехода на МСФО в ближайшем будущем уже тогда была предусмотрена в ряде документов Банка России. В Центральном банке полагали, что внедрение МСФО должно способствовать повышению прозрачности российских банков и улучшить качество корпоративного управления в рамках банковской системы. На конец 2002 года уже около ста кредитных организаций составляли отчетность по двум стандартам — российскому и международному.

Все эти полученные в ходе опроса данные справедливо были расценены как свидетельство того, что работа по продвижению стандартов корпоративного управления в российской банковской сфере должна быть интенсифицирована.

В том же году специалисты Ассоциации региональных банков России разработали критерии оценки уровня корпоративного управления. Банк России положительно оценил эту работу и объявил, что она ляжет в основу будущей инструкции. А затем несколько банков — членов Ассоциации — согласились испытать эти критерии на себе.

В эксперименте приняли участие семь банков — Челиндбанк, Автоградбанк, Соцгорбанк, Новосибирский муниципальный банк, «Кедр», «Евротраст» и «Петрокоммерц». Испытания показали, что критерии в целом достаточно подробно и разносторонне отражают деятельность банка. Но... Ради этого «но», собственно, и затевался эксперимент.

В ходе проверки выяснилось, в частности, что ряд показателей, вполне приемлемых для крупных банковских структур, не совсем подходят для оценки деятельности малых и средних региональных банков. Причины в каждом случае свои, но наиболее распространенная состоит в том, что критерии оценки ориентированы на детальное структурирование внутри банка, а это не характерно для небольших кредитных организаций. Штат у них невелик, деятельность специалистов носит гораздо более универсальный характер, ограниченное количество структурных подразделений часто сочетает выполнение различных функций. Вполне естественно, что объективно оценить такую систему управления с помощью «шаблона», предназначенного для крупного банка, очень непросто.

По той же причине оказался чрезмерно завышенным объем запрашиваемой информации в сфере корпоративного управления, принятых процедур, системы управления рисками. Поэтому для анализа готовности банков к участию в системе страхования вкладов Ассоциация предложила объединить их в схожие по размеру и специфике группы и для каждой подготовить свои наборы критериев и перечни предоставляемой информации. В качестве параметров объединения могли бы выступить такие показатели, как валюта баланса и размер собственного капитала.

С другой стороны, эксперимент показал, что система критериев практически не охватывает такую важную сферу, как оценка уровня корпоративной информационной системы, ее адекватности характеру и объему проводимых операций, способности поддерживать МСФО и т. д., между тем как это исключительно важный фактор, характеризующий как уровень информационного обеспечения системы управления рисками, так и общую эффективность управления банка. Не были представлены и критерии, позволяющие оценить систему маркетинга, без чего также нельзя объективно охарактеризовать эффективность управления.

Распространяющаяся «сверху» система оценки корпоративного управления должна встречать адекватное движение «снизу». Для банков, входящих в Ассоциацию, крайне важны повышение качества своей деятельности, ориентация на лидеров банковского дела. Поэтому мы считали целесообразным ввести такой критерий, как «использование (внедрение) элементов международных стандартов качества в организации внутрибанковских бизнес-процессов». По нашему мнению, можно было бы также ввести показатели, характеризующие деловую репутацию кредитной организации, прежде всего в области работы с населением.

Эти и ряд других выявленных в ходе эксперимента положений должны были найти свое отражение в нормативном документе, который собирался подготовить Банк России. На наш взгляд, такой нормативный акт должен был бы содержать также четкую методику формирования окончательной оценки и принятия решения о готовности банка к вступлению в систему страхования вкладов. Как известно, такие акты были приняты¹⁵⁸, но вопросы собственно корпоративного управления не получили в них отражения.

Для изучения мнения российского делового сообщества о значимости корпоративного управления и перспективах практического использования рекомендаций «Кодекса корпоративного поведения» Российский институт директоров и Ассоциация менеджеров России в сентябре-октябре 2002 года провели опрос, в котором приняли участие 204 руководителя предприятий (из них ОАО — 81,5%, ЗАО — 17,9%, государственных унитарных предприятий — 0,5%), представлявших семнадцать отраслей экономики России и ее основные регионы (39,5% рес-

¹⁵⁸См., в частности, Указание ЦБ РФ № 1379-У от 16.01.2004 г. «Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания ее достаточной для участия в системе страхования вкладов».

пондентов представляли Москву и Московскую область). Респондентами выступили председатели и члены советов директоров, генеральные директора, председатели правлений, заместители председателей правлений, заместители генеральных директоров, другие лица, занимающие ведущие посты в исполнительных органах компаний. Результаты опроса показаны ниже в диаграммах 4.1а-в¹⁵⁹.

Вопрос: Считаете ли Вы, что корпоративное управление способствует успешному развитию компании?

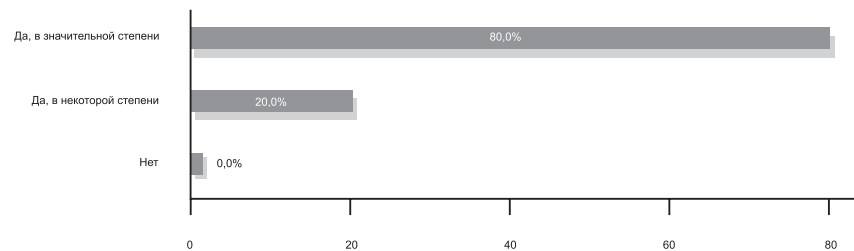


Диаграмма 4.1а. Отношение к идее корпоративного управления в целом

Вопрос: «Знакомы ли Вы с текстом российского Кодекса корпоративного поведения»

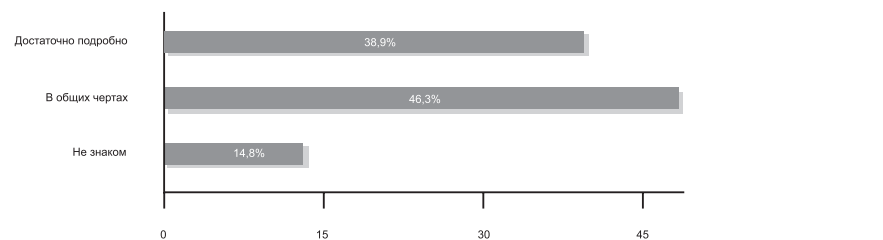


Диаграмма 4.1б. Показатели знакомства руководителей компаний с текстом Кодекса

Вопрос: отражает ли структура российского Кодекса корпоративного поведения ключевые позиции эффективного корпоративного поведения?

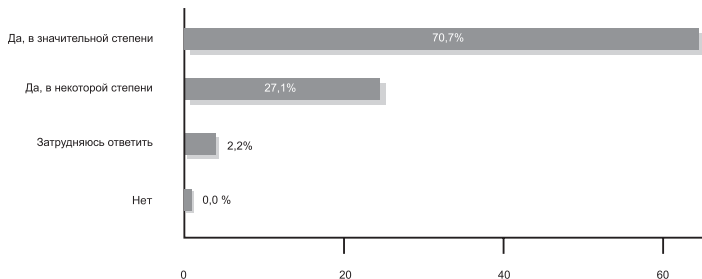


Диаграмма 4.1в. Оценка качества Кодекса

¹⁵⁹Материал взят с сайта ФКЦБ в начале 2004 г.

Выводы, к которым пришли специалисты МФК в 2003 году, в определенной мере подтвердились и год спустя — летом 2004 года по итогам анкетирования, которое провели Ассоциация региональных банков и консалтинговая группа «Банки. Финансы. Инвестиции (БФИ)».

Целью исследования было выявление и определение специфики и особенностей складывающейся в России практики корпоративного управления и его основных «болевых точек». В анкете, предложенной банкам, 34 вопроса были предназначены для характеристики следующих аспектов изучаемого явления (помимо общей справочной информации о попавших в выборку кредитных организаций):

- отношение банка к корпоративному управлению;
- взаимодействие совета директоров и других органов управления банка;
- политика раскрытия информации в банке;
- защита прав акционеров (пайщиков) банка;
- организация внутреннего контроля и управления рисками.

В опросе принял участие 71 банк (5,6% от общего числа действовавших в России) из семи федеральных округов. Хотя наибольшее число респондентов (19 банков) зарегистрировано в Москве, доля столичного региона в выборке была существенно ниже, чем в целом по российской банковской системе (около 27% против 50%). Так что полученные результаты в большей степени относились к региональным банкам. Среди опрошенных присутствовали как крупные (в том числе входившие в первую пятерку), так и средние и малые банки — 42% составили кредитные организации с капиталом, эквивалентным суммам от 5 до 30 млн евро.

Результаты анкетирования говорили о том, что российские банки начали придавать вопросам корпоративного управления все большее значение: эту тенденцию отметили около 80% респондентов, причем первенство здесь было за банками региональными, тогда как среди тех, кто не считал, что проблема стала более актуальной, 50% относились к столичным банковским организациям.

Наибольший интерес у банков вызвали те аспекты корпоративного управления, которые непосредственно связаны с повышением эффективности их деятельности и обеспечением их стабильности как финансовых организаций. Так, среди приоритетов в этой области опрошенные назвали прежде всего совершенствование системы стратегического планирования (69%), организацию внутреннего контроля и управления рисками (61%), распределение ответственности и функций в рамках организационных структур (более 46%).

Почти 37% респондентов отметили как приоритетную проблему защиты интересов вкладчиков, причем итоги анкетирования показали некоторую поляризацию позиций московских и региональных банков: в ряд наиболее важных ее поставили лишь около 16% «москвичей», зато в регионах эта цифра превысила 44%. Такое распределение ответов в первую очередь дик-

туется различиями в структуре ресурсной базы банков: региональные, находясь в сильной зависимости от вкладов населения, в большей степени заинтересованы в выстраивании тесных отношений с вкладчиками. Это одна из немногих альтернатив, которую они могут противопоставить политике московских конкурентов на местных розничных рынках.

В целях поддержания открытости информации 50% опрошенных банков заявили о наличии у них специального сотрудника, который получает и обрабатывает запросы инвесторов, отвечает на запросы, поступающие по телефону.

Однако процесс раскрытия информации банками еще нельзя признать полностью удовлетворительным, поскольку большинство годовых отчетов банков не отличаются надлежащей детализацией и полнотой.

Большинству банков присущ бессистемный характер информационной политики и практики. Это доказывается и тем, что только у 21% банков, участвующих в обследовании, открытость информационной политики конкретизирована и закреплена специальным документом. Для российских банков до последнего времени было характерно отсутствие в организационных структурах специального комитета по раскрытию информации.

Имелись различия в информационной политике банков в зависимости от их организационно-правовой формы. Акционерные банки с числом акционеров более 50 отличаются более высоким уровнем раскрытия информации и равным доступом к ней.

Обеспечение прозрачности банков предполагает создание информационных систем, позволяющих участникам контролировать работу банка, а управляющим принимать рациональные решения в своей повседневной деятельности. В зарубежных странах во главе таких систем стоит директор по информационным технологиям. Однако в России в системах корпоративного управления таких должностей еще нет.

Оценка рисков и управление ими являются органическими элементами управления банковской деятельностью. Особое значение имеет контроль за рисками, связанными с крупными сделками. В обследованных банках процедуры управления рисками не предусматривают их определение с учетом практики корпоративного управления у клиентов. Другими словами, российские банки не уделяют должного внимания практике корпоративного управления в компаниях-клиентах, хотя необходимость такого учета формально предусмотрена в методиках оценки кредитных рисков. На деле эти оценки не получили должного применения.

О слабости и неразвитости управления рисками говорит и отсутствие в значительной части российских банков должности главного специалиста по управлению рисками.

Признавая значимость управления рисками, банки, однако, свою способность справиться с рисками оценивают далеко не оптимистично. Если в 2004 году 69% банков заявили о своей полной готовности справиться с рис-

ками, то в 2005 году — только 57%¹⁶⁰. Очевидно, такая ситуация связана с тем, что эта специфическая сфера управления сопряжена с необходимостью проведения большой аналитической и организационной работой внутри банков и за их пределами.

Банки осознают необходимость и важность раскрытия структуры собственности. Около 71% респондентов подчеркнули необходимость идентификации личности бенефициарных владельцев российских банков в процессе раскрытия структуры их собственности. Причем более половины ответов дали банки, являющиеся ОАО с числом акционеров не более 50 человек, а также ЗАО. За необходимость раскрытия структуры собственности высказалось и большинство московских банков, традиционно считающихся достаточно «закрытыми».

Как показали результаты обследования, 70% банков с числом участников более 50 имели подразделение или должностное лицо для взаимодействия с инвесторами. В этой группе банков 32% использовали процедуру кумулятивного голосования. Несмотря на это, есть основания считать, что этому аспекту корпоративного управления не уделяется должного внимания, и банкам он не представляется важным. Это происходит по ряду причин, в том числе и в связи с тем, что большинство банков не располагает реальными возможностями увеличивать свой капитал за счет дополнительной эмиссии собственных ценных бумаг и операций с ними на фондовом рынке.

Итоги опроса в целом подтвердили мнение о недостаточном внимании российских банков к организационным аспектам корпоративного управления. Подавляющее большинство (более 87%) банков-респондентов заявили о приверженности своего руководства принципам корпоративного управления, однако на уровне уставных и внутренних документов эти принципы в полной мере отражены лишь в 62% опрошенных банков. Что касается проработки структуры корпоративного управления, то здесь соответствие требованиям наилучшей практики в общей массе являлось незначительным: о наличии в банке кодекса корпоративного управления заявили всего около 11% респондентов.

Следует отметить такой немаловажный факт, что приверженность принципам корпоративного управления не зависит от размеров банка. Более того, опрошенные крупные московские банки не имели кодексов корпоративного управления. Это позволяет сделать вывод о том, что банки, занимающие прочные позиции на рынке, не придают существенного значения формализации принципов корпоративного управления.

Таким образом, в целом на тот момент можно было заключить, что **большинство банков осознали важность корпоративного управления как инструмента усиления их конкурентных позиций на рынке, однако далеко не все они приступили к реальным шагам в этом направлении.**

¹⁶⁰Вестник корпоративных менеджеров. 2005. № 4.

Тем не менее можно было говорить о позитивных тенденциях в организации корпоративного управления в российских банках уже хотя бы потому, что почти 75% опрошенных назвали основным фактором, определяющим развитие корпоративного управления, усилия самих банков.

Ассоциация региональных банков вынесла итоги опроса на обсуждение международной банковской конференции «Развитие корпоративного управления в кредитных организациях: международная практика и Россия» (Сочи, 2004 год), где был рассмотрен широкий круг вопросов корпоративного управления в российских банках в контексте мирового опыта. Ассоциация исходила из того, что оздоровление и модернизация отечественной банковской системы невозможны без формирования современной системы корпоративного управления.

В ходе конференции были проведены четыре сессии. На I сессии «Корпоративное управление и его роль в развитии банковского сектора» обсуждались следующие вопросы: особенности корпоративного управления в банковской деятельности; международный опыт корпоративного управления в банковских учреждениях; современные проблемы корпоративного управления в банковском секторе, ряд других актуальных вопросов.

На II сессии «Практика корпоративного управления в банковском секторе РФ» рассматривались индикаторы качества корпоративного управления в коммерческих банках (международные и российские); опыт корпоративного управления в российских банках; МСФО как способ повышения управляемости банковского бизнеса.

На III сессии «Пути повышения качества корпоративного управления в банковском секторе» предметом обсуждения были вопросы: раскрытие информации и прозрачность структуры собственности; управление рисками и организация внутреннего контроля: международный и российский опыт; повышение доверия к банковской системе через систему страхования вкладов; этика банковского бизнеса и «Кодекс корпоративного поведения».

На IV сессии «Совет директоров в системе корпоративного управления» в выступлениях освещались различные аспекты этой проблемы: место и функции совета директоров в реализации задач развития кредитной организации (зарубежные и российские банки); формирование структуры и состава совета директоров; профессиональные директора и их роль в обеспечении баланса корпоративных интересов и т. п.

В целом проведенный опрос и обсуждение проблемы на форуме дали основания для следующих выводов.

1. Российские банки начали придавать все большее значение вопросам корпоративного управления. В первую очередь это касается региональных банков: для них внедрение принципов наилучшей практики корпоративного управления служит одним из способов повышения конкурентоспособности.

2. В качестве наиболее актуальных банки выделили аспекты корпоративного управления, касающиеся построения эффективной системы планиро-

вания, контроля и управления рисками. Вопросы взаимодействия между менеджментом и собственниками банка пока не могли быть названы приоритетными. Последнее, очевидно, следует понимать как признание банкирами того, что **прежде чем добиваться качественного корпоративного управления, следует на хорошем уровне поставить в банках общее управление.**

3. Банки, существенно увеличившие за последние годы долю вкладов населения в структуре своих обязательств, начинают понимать, что одним из наиболее важных аспектов корпоративного управления является защита интересов вкладчиков.

4. Переход на МСФО не снимает остроты проблемы раскрытия информации в российских банках. Обеспечение прав заинтересованных лиц на получение необходимых сведений требует выработки комплексной информационной политики.

5. Основной стимул раскрытия структуры собственности российских банков — перспектива привлечения ресурсов на внутренних и внешних финансовых рынках. Приоритет прозрачности структуры собственности отметили в первую очередь крупные московские банки, имеющие опыт эмиссии долговых ценных бумаг и заимствований у иностранных банков.

6. Результаты опроса свидетельствуют о слабом внимании советов директоров банков к проблеме риска несоблюдения норм законов, других нормативно-правовых актов и кодексов корпоративного управления/поведения.

7. Организацию внутреннего контроля и управления рисками в банках пока трудно признать удовлетворительной. Остроту этой проблемы отметили подавляющее большинство опрошенных банков. При этом многие банки уже делают конкретные шаги с целью ее решения в соответствии с наилучшей практикой.

Достаточно отчетливое представление о «болевых точках» корпоративного управления в российских банках позволило получить также анкетирование кредитных организаций, проведенное Банком России, которое охватило 182 банка, поднадзорных четырнадцати территориальным учреждениям ЦБ РФ. Во многом схожие результаты дали исследования, осуществленные Ассоциацией защиты прав инвесторов и международной фирмой «Эрнст и Янг».

Упомянутые выше исследования показали, если судить по формальным признакам, что для подавляющего большинства российских банков решение проблем, связанных с защитой прав участников, — освоенный этап. Практически в 100% случаев акционеры и пайщики получают необходимую информацию вовремя и в полном объеме до общего собрания; именно общее собрание, а не совет директоров выбирает независимого аудитора, решает другие важные вопросы, касающиеся деятельности банка; результаты общего собрания своевременно доводятся до сведения участников и т. п.

Гораздо большую озабоченность в Центральном банке вызывали две другие группы проблем: **во-первых**, прозрачность структуры собственно-

сти, **во-вторых**, эффективность системы органов управления банком с точки зрения принципов их формирования и взаимодействия.

Банк России в последнее время предпринимал определенные шаги для повышения прозрачности деятельности кредитных организаций. Так, были внесены изменения в Закон «О банках и банковской деятельности», во исполнение которых Банк России принял новую версию Указания № 1376-У от 16.01.2004 г. «О перечне, формах и порядке составления и представления форм отчетности кредитных организаций в Центральный банк РФ». На основании этого же Закона Центробанк усилил требования к учредителям и учредительным документам кредитных организаций, а также к кандидатам на должности руководителей их исполнительных органов и главных бухгалтеров.

Банк России определил порядок ведения учета и представления информации об аффилированных лицах кредитных организаций¹⁶¹, а также требования к бизнес-планам. В целях оценки средств, вносимых в оплату уставного капитала, ЦБ установил порядок и критерии оценки финансового положения учредителей (участников) кредитных организаций¹⁶².

Однако задача повышения прозрачности структуры собственности для кредитных организаций пока окончательно не решена. По-прежнему нередки ситуации, когда бенефициарные владельцы того или иного банка сохраняют инкогнито. А между тем согласно принятым в 2004 году поправкам к Закону «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» в случае банкротства банка по вине его учредителей (участников), членов совета директоров либо исполнительных руководителей на них судом может быть возложена ответственность.

Можно сказать, что 2005-2006 годы прошли под девизом: «Повышать уровень корпоративного управления». Одним из проявлений широкого интереса к проблеме стало принятие все большим числом банков (как и других организаций) собственных кодексов корпоративного управления/поведения¹⁶³. В печати сообщалось, например, о принятии соответствующих внутренних документов (названия документов могут быть разные) в таких банках, как Сбербанк РФ, «Электроника», Газэнергопром-банк и др.

Как представляется, документы указанного характера на современном этапе развития рыночных отношений в стране следует рассматривать скорее как демонстрацию определенных намерений, своего рода **«заявки» организа-**

ций на изменение своего поведения, для действительного совершенствования которого необходим целый комплекс последующих реальных действий.

В этой связи нельзя не отметить и другое. В практике отечественных банков (и не только банков) определенно обнаружилась тенденция **формального «рапортного» подхода** к организации корпоративного управления, когда в соответствии с рекомендациями, изложенными в документах ОЭСР, Базельского комитета или в «Кодексе корпоративного поведения» ФКЦБ, Банка России принимаются внутренние документы, формализующие принципы корпоративного управления, — и на этом часто вся «работа по-новому» и заканчивается.

Как отмечал один из исследователей, «появление в последние 2-3 года нормативных актов, ориентированных на внедрение в деловую практику норм и принципов корпоративного управления, одни компании подтолкнуло к его внедрению и совершенствованию, а другие заставило предпринять массу неких действий, формально соответствующих этим требованиям, но по сути имеющих мало общего с принципами корпоративного управления (выпуск квартальных отчетов по ценным бумагам с минимальным формальным набором сведений, замена в представляемой информации фактических крупных акционеров номинальными держателями, проведение собраний акционеров в далеких провинциальных городках и т. д.)»¹⁶⁴. То есть «у некоторой части банкиров демонстрация лучших намерений в области корпоративного управления... расходится с делами»¹⁶⁵.

Таким образом, последние годы отмечены определенным прогрессом в области корпоративного управления, однако оно пока не является широко эксплуатируемым и действенным инструментом вывода управления в банках на качественно новый уровень, а его традиции еще нельзя назвать прочными. С одной стороны, уровень корпоративного управления в отечественных банках определенно вырос, с другой же, как точно отметил один из руководителей Газэнергопромбанка, — «кардинального изменения в его качестве не произошло»¹⁶⁶. Это обстоятельство требует объяснения.

4.3.3. Корпоративное управление в российских банках: сдерживающие факторы и специфика

Итак, важность реализации принципов наилучшей практики корпоративного управления в российских банках никто формально не отрицает. Однако у многих наших банкиров, а также у части независимых исследователей практически сразу появились вопросы, без разрешения которых (без достижения согласия по которым) реально двигаться дальше в этом направ-

¹⁶¹Положение № 227 от 14.05.2003 г. «О порядке ведения учета и представления информации об аффилированных лицах кредитных организаций».

¹⁶²Положения № 218 от 19.03.2003 г. «О порядке и критериях оценки финансового положения юридических лиц - учредителей (участников) кредитных организаций» и № 268 от 19.04.2005 г. «О порядке и критериях оценки финансового положения физических лиц - учредителей (участников) кредитной организации».

¹⁶³Отдельные авторы считают целесообразным наличие в организации двух кодексов - корпоративного управления и корпоративного поведения.

¹⁶⁴Виноградов А. Указ. статья // Банковское дело в Москве. 2004. № 12.

¹⁶⁵Лунтовский Г. И. Указ. статья // Вестник Банка России. 2004. № 55.

¹⁶⁶Плешаков А. Все только начинается // Банковское дело в Москве. 2006. № 1.

лении крайне сложно, если не невозможно. Ниже мы попытаемся выделить основные из этих вопросов.

Пока же можно заметить, что лейтмотивом публичных выступлений, в которых ставятся данные непростые вопросы, является, по сути, предостережение от вульгаризации, упрощенчества проблематики корпоративного управления, другими словами, призыв переходить от формального корпоративного управления, рассчитанного скорее на некие внешние яркие эффекты и уже успевшего получить известное распространение, к корпоративному управлению неформальному, содержательному, «всамделишнему».

Так, банкир, на которого мы уже ссылались раньше, верно отметил, что кризисные события лета 2004 года в банковском секторе «чаще всего объясняют недостатками в корпоративном управлении кредитных организаций, а выход из нестабильности связывают с мерами, принятыми Банком России для поддержки части «пострадавших». При таком поверхностном подходе к накопившимся в банковском секторе проблемам способы их решения выглядят очень просто: ЦБ ужесточит требования, банкиры, используя западный опыт, сделают свои организации прозрачными, раскроют структуру собственности, перейдут на МСФО, введут в советы независимых директоров, станут соблюдать все законы, нормативы, а заодно и Базельские принципы. А в итоге снизятся все банковские риски и окажутся защищенными интересы вкладчиков»¹⁶⁷. На самом деле все гораздо сложнее, и указанные «патентованные» способы решения проблем при соприкосновении с реальной российской жизнью нередко дают «осечку».

Последнее не может быть случайностью. Революционное внедрение новых подходов к управлению, особенно если эти подходы стандартизированы («один размер подойдет всем») настолько, что способны обеднить творческое начало управления, не может дать желаемых положительных результатов, тем более если идеология и процедура этого внедрения будут, как это у нас часто случается, мало связаны с отечественными реалиями.

Вопрос первый. Внедрение института корпоративного управления в России — это некая модная самоцель (связанная, например, с информированием российских акционеров и пайщиков) или реальная потребность последних (если отвлечься от такого стимула, как потребность крупных российских компаний в зарубежных инвестициях)?

Другой вариант того же вопроса: нужно ли неформальное корпоративное управление самим банкам, если в банковском секторе страны практически отсутствуют публичные организации (под такими можно понимать банки, чьи бумаги котируются на организованном рынке ценных бумаг, и банки, в которых ни один участник или группа связанных участников не располагает на общем собрании участников более чем 20%

¹⁶⁷Питернов В. Указ. статья.

голосов), а собственность и управление в них зачастую представлены одними и теми же лицами?

Однозначных ответов на данные вопросы практика пока не дала. По сути дела, между банкирами пока идет своеобразная дискуссия. Одни считают, что в России еще не скоро сложатся необходимые условия для экономически выгодного внедрения принципов корпоративного управления, а другие уже сейчас готовы активно заниматься и занимаются данной проблемой, чтобы создавать себе определенные конкурентные преимущества.

Есть мнения, что в этой дискуссии «чаша весов склоняется все-таки в сторону тех, кто уже готов»¹⁶⁸ и что «если публичных банков нет сегодня, они все равно появятся. Причем очень скоро. К этому ведет вся логика развития отечественной экономики в целом и ее банковского сектора в том числе»¹⁶⁹.

Однако если иметь в виду неформальный вариант корпоративного управления, то такие выводы-прогнозы применительно к сегодняшнему дню пока не воспринимаются как безупречные. Указанная «чаша» должна, конечно, склоняться в пользу организаций, конструктивно относящихся к рассматриваемой проблеме, и публичных банков будет становиться больше, но, видимо, все это не может произойти быстро. Реальное становление неформального корпоративного управления — процесс не одного дня и даже не одного года.

Вопрос второй. Какую модель корпоративного управления желательно и возможно выстраивать в нашем банковском секторе, принимая во внимание всю совокупность обстоятельств, относящихся к данной проблеме?

Под указанной совокупностью подразумеваются по крайней мере следующие обстоятельства:

- специфика банковской системы России;
- уровень и особенности взаимодействия наших банков между собой и с реальным сектором экономики;
- наличие в разных странах весьма отличных общих условий деятельности банков и в рамках этих условий — существенно различающихся моделей корпоративного управления со своими достоинствами и недостатками, изъянами, «провалами» в сфере деловой этики;
- тот факт, что в зарубежных странах с более развитыми, как считается, системами корпоративного управления регулярно происходят громкие корпоративные скандалы, потрясающие сами основы таких систем;
- трудность адаптации многих, даже безукоризненных рекомендаций, касающихся корпоративного управления, к российской практике ведения дел и бизнес-мышлению, обычаям делового оборота.

В частности, говоря о специфике банковской системы России, нельзя не упомянуть такие ее особенности:

¹⁶⁸Плешаков А. Указ. статья.

¹⁶⁹Шишкин А. Указ. статья.

- общая неразвитость отечественного финансового рынка, в котором приходится действовать банкам;
- общая финансовая слабость значительного числа клиентов банков — предприятий и организаций реального сектора экономики и до сих пор весьма слабая приверженность последних принципам лучшей практики корпоративного управления¹⁷⁰;
- слишком большая зависимость наших банков от внешних, порой чисто политических факторов, от административного ресурса, а также от конъюнктуры зарубежных финансовых рынков;
- все еще достаточно распространенная практика проведения разных сомнительных операций, способных принести большие, хотя и не очень «чистые» деньги, «смещенные» нравственно-этические координаты;
- необходимость защищать права не только миноритарных собственников, но также остальных участников банков, их кредиторов, а иногда и самих банков от их собственных же акционеров (пайщиков), и др.

Вопрос третий. В какой мере достижение благородных принципов корпоративного управления зависит от общих условий функционирования банков, а в какой — от усилий каждого конкретного банка, а также что должны и могли бы делать для торжества указанных принципов обе стороны (общество в целом и банки) вместе и каждая в отдельности? Это в принципе иная формулировка вопроса о том, какое, собственно, корпоративное управление нам нужно. Очевидно, что однозначного ответа на него не существует, однако несомненно, что нельзя слепо копировать зарубежный опыт.

Очевидно и следующее: «Какими бы идеальными ни были стандарты корпоративного управления, сами по себе они мало что значат. Нужно, чтобы на их основе формировалась каждодневная банковская практика, строилось корпоративное поведение. И тут уж инициативу должны брать на себя банки»¹⁷¹.

Понятно и то, что решить проблему улучшения корпоративного управления только законодательными средствами и усилением надзора за банками невозможно. Необходимо, чтобы к работе в этом направлении подключались банковские ассоциации. Их роль может состоять в разработке правил, стандартов и рекомендаций для входящих в их состав кредитных организаций. Это один из тех пунктов, где корпоративное управление может и, видимо, должно тесно сочетаться с коллективным самоуправлением (самоуправлением) банковских организаций.

¹⁷⁰ «Расширение кредитования 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 привлечения кредитных ресурсов от зарубежных банков и активно ими пользуются» (Беликов И. Указ. статья // Рынок ценных бумаг. 2004. № 17).

¹⁷¹ Лунтовский Г. И. Указ. статья // Вестник Банка России. 2004. № 55.

Понятно также, что задачи налаживания надлежащего корпоративного управления как части управленческого процесса в организации нельзя отрывать от целого — от задач совершенствования общего управления банковским сектором и каждым банком в отдельности.

Ясно, наконец, что многие вопросы, связанные с корпоративным управлением, имеют не только финансово-экономический, правовой, организационный аспекты, но и не закрепляемое правовыми инструментами этическое измерение, что возводит их в ранг вопросов общекультурного, цивилизационного порядка. Именно этические требования вместе с правовыми нормами оказываются фундаментом для выработки политики корпоративного управления, призванной, как уже отмечалось, обеспечить согласование интересов собственников, управляющих, работников и других заинтересованных сторон при осуществлении коммерческой деятельности в условиях рыночной конкуренции.

Вопрос четвертый. Как мы уже отмечали ранее, корпоративная политика призвана смягчить противоречия в деятельности организации, создать условия для гармоничного сочетания разнонаправленных интересов представленных в ней групп лиц, обеспечить защиту их законных прав. И в качестве основного средства защиты этих прав рассматривается и рекомендуется прозрачность во всей деятельности компании. В связи с этим возникает вопрос: насколько реалистична и выполнима эта задача обеспечения прозрачности в современных российских условиях?

У американцев есть пословица: «Когда сидишь рядом с собакой, нельзя не набраться блох». Так вот, строя планы и модели, нельзя забывать о наших «блохах». Свой бизнес мы строим не в стерильных условиях лаборатории или операционной, а пока еще в далеких от идеала условиях. И, пожалуй, можно понять клиентов, которые не слишком торопятся вынести «на широкий суд общественности» состав своих акционеров, характер и объемы тех или иных операций... И дело даже не в том, что не каждый отечественный бизнесмен готов стать «прозрачным», а в том, что большинство просто не хочет (или опасается) раскрывать свои «секреты»¹⁷².

К этому можно добавить, что уровень корпоративного управления банков, как и любых других организаций, во многом определяется окружающей их средой. Банки не могут быть более транспарентными, открытыми, нежели клиентура, которую они обслуживают, да и государство, органы которого регулируют их деятельность. Уровень открытости в экономике должен, конечно, повышаться, но этот процесс должен идти одновременно во всех ее секторах.

В этой связи следует признать обоснованными претензии банкиров к качеству поступающей к ним корпоративной информации, что порождает с их стороны низкий уровень доверия к соответствующим сведениям. Источником информации должен обеспечивать равноправный, полный, своевре-

¹⁷² Шишкин А. Указ. статья.

менный, объективный и недорогой доступ пользователей к необходимым данным. У наших банков таких источников нет. Что касается данных государственных статистических и надзорных органов, претендующих на полноту, то эта информация не является, как полагают банкиры, ни своевременной, ни объективной, ни равноправной. Биржевая информация, наоборот, оперативна, но она либо неполна, либо неравноправна.

Следует принять во внимание и такой фактор, связанный со спецификой банковского дела, как необходимость сохранения коммерческой тайны вообще и банковской тайны особенно. С этим фактором связаны определенные сложности. Известно, что даже Банк России до сих пор был не в состоянии предотвратить утечки банковской служебной информации,

Вопрос пятый. Как уже отмечалось, при определенном подходе корпоративное управление предстает некоей системой (совокупностью) отношений между целым рядом сторон, механизмы взаимодействия которых в основных своих пунктах, включая вопросы согласования их несовпадающих интересов, закрепляются в соответствующем внутрифирменном кодексе (или ином документе того же назначения). В таком документе компания, как правило, принимает на себя дополнительные обязательства перед своими клиентами, участниками, обществом в целом сверх тех норм, которые содержатся в законодательстве и уставных документах. Компания делает это добровольно, полагаясь на благосклонное отношение рынка к подобному решению, а исполнение таких добровольно взятых на себя обязательств компанией (ее руководством) также является делом добровольным. В связи с этим возникают следующие вопросы:

- Когда и почему можно рассчитывать на благосклонное отношение рынка, предпринимательских структур, общества в целом к такого рода решениям компании, почему среда не будет этому противодействовать?
- Какими стимулами руководствуется компания на этапе выполнения своих дополнительных и добровольных обязательств?

В частности, второй из этих вопросов возникает по той очевидной причине, что разработка и принятие организацией кодекса корпоративного управления/поведения и тем более его исполнение всегда предполагают довольно значительные издержки, связанные как с изменениями организационных структур и внутренних процедур, так и с необходимостью изменить сознание и образ действий сотрудников.

Так или иначе, но в конечном итоге именно от собственников зависит, каким образом будет внедряться механизм корпоративного управления в организациях. Процесс внедрения станет добровольным и востребованным, если это будет нести с собой определенные выгоды, а не ввергать в неоправданные расходы.

Оценивая ситуацию с этой точки зрения, можно констатировать, что **в большей части банковского сектора России пока отсутствует такая зри-**

мая мотивация, которая бы непосредственно связывала показатели экономической эффективности (рентабельности) деятельности банка с уровнем корпоративного управления в нем.

Крупный, хорошо известный на рынке публичный банк может оправдать свои затраты на внедрение корпоративного управления хотя бы тем, что привлечет с рынков, в том числе зарубежных, крупные средства на более выгодных, чем раньше, условиях. Другое дело — средние и малые региональные банки, которым такая перспектива скорее всего «не грозит». А если речь идет о небольших банках, каждый из которых принадлежит одному-двум-трем мажоритарным участникам (они же и топ-менеджеры) и обслуживает интересы какой-то узкой группы, то собственники таких банков отнесутся к корпоративному управлению как к «архитектурному излишеству». А таких банков у нас в стране достаточно много. И к их позиции, думается, тоже следует отнестись с пониманием.

Ассоциация региональных банков исходит из того, что основным стимулом совершенствования корпоративного управления в кредитных организациях следует считать не столько нормативные требования, сколько конкуренцию за средства кредиторов и вкладчиков. Практика подтверждает справедливость такой позиции.

Вопрос шестой. Высокое качество корпоративного управления требует соответствующей квалификации руководителей и, по сути, всего персонала организации. Насколько соответствуют этому требованию наши банки?

Управлять интуитивно — дело ненадежное и рискованное. Хорошее же управление возможно только на базе солидного специализированного образования по финансовым (банковским) и управленческим дисциплинам. Между тем существуют банки, где вообще нет сотрудников с таким базовым образованием, большинству же банков таких специалистов явно не хватает. Даже выпускники абсолютного большинства вузов, где готовят кадры для банковской (финансовой) сферы страны, получают слишком мало знаний и навыков по банковскому делу в его российском варианте.

Вопрос седьмой. Корпоративное управление в определенном смысле предполагает наличие отношений доверия и взаимопомощи на основе компромиссов, что, другими словами, означает главенство правовой культуры во всех сферах общественной жизни, включая сферу хозяйственную. Но в нашем обществе всегда преобладало конфронтационное отношение к законам, которые не привыкли уважать и исполнять, но стремятся нарушать или обходить, причем на всех уровнях. И не только писанные законы¹⁷³. Каким образом и как скоро может измениться эта ситуация?

¹⁷³ Не случайно упоминавшаяся ранее статья академика В. Ивантера называлась парадоксально: «Такая странная идея: отдавать долги...».

Добавим к этому, что и отношения между государством и бизнесом до сих пор строились не на принципах доверия и взаимодействия, а в ситуации вынужденно жесткого государственного контроля за предпринимателями.

Не отрицая необходимости контроля вообще и банковского надзора в частности, следует все же искать пути партнерского взаимодействия между указанными субъектами. Такое партнерство было бы особенно полезно в случае с корпоративным управлением, поскольку внедрить такое управление силовым способом невозможно. Принципиальное решение видится в том, чтобы необходимые элементы доверия и механизмы их практической реализации (включая определенные меры воздействия на тех, кто такие механизмы будет игнорировать) создавали с помощью государства сами участники рынка, в том числе через свои общественные союзы и ассоциации. В этом случае так называемая рыночная дисциплина могла бы получить институциональное оформление и трансформироваться в самодисциплину участников рынка, поддерживаемую авторитетом государства.

Вопрос восьмой. Сравнительно давно уже было замечено как очевидное, что «развитие корпоративного управления в банковском секторе должно проходить в рамках комплексного плана. А значит, прежде всего должна быть сформулирована конечная цель подобной реформы, и те преимущества, которые она сулит банкам»¹⁷⁴, а также необходимо определить тот орган государственного управления, который должен стать основным организатором такой реформы.

С органом государства в данном случае вся ясно — им может и должен быть только Банк России. А вот относительно «комплексного плана» до сих пор нет никакой определенности. Это означает, что процесс во многом пущен на самотек, а это не позволяет надеяться на успех столь важных реформаторских начинаний.

Все это дает основание полагать, что корпоративное управление в банковском секторе России находится лишь **в начале своего становления**.

Поэтому пока трудно говорить о четких очертаниях российской национальной модели корпоративного управления. В наших банках наблюдаются самые разные подходы к организации управления с точки зрения роли собственников и управляющих. Диапазон различий — от управления, полностью осуществляемого менеджерами, до управления, целиком сосредоточенного в руках собственников. Фактически продолжается поиск такой модели корпоративного управления, которая бы вобрала в себя все ценное из опыта других стран, но была бы приспособлена к российским банкам с учетом той специфической среды, в которой им приходится действовать, основных ценностных установок и культурных традиций нашего общест-

ва¹⁷⁵. Однако поиск этот идет чисто эмпирическим путем (фактически на ощупь) и разрозненными силами, то есть далеко не самым оптимальным способом, к тому же сильно растянутым во времени и в конечном счете ничего не гарантирующим.

При этом четко ощущается необходимость повышения эффективности корпоративного управления в банковском секторе. Здесь явно **нужны качественные сдвиги**, способные обеспечить выживание, сохранение стабильности и целостности национальной банковской системы. Поэтому указанный «поисковый» процесс должен быть интенсифицирован и введен в какие-то организованные формы. Первые роли здесь определенно принадлежат Центральному банку и банковским ассоциациям.

Наконец, остается открытым **вопрос о критериях и методах оценки достигнутого уровня корпоративного управления в банках** (ответ на данный вопрос следовало бы взять в качестве отправной точки для поиска перспектив и путей к ним). В настоящее время отсутствуют единые подходы к названному вопросу как на международном уровне, так и в российской практике.

Все перечисленные выше вопросы нуждаются в специальных углубленных научных исследованиях и, разумеется, в практическом их решении.

4.4. О ГОСУДАРСТВЕННОМ РЕГУЛИРОВАНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ: АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В современных условиях законодательство, регламентирующее деятельность банков, следует понимать как систему мер, направленных на создание такой национальной среды, которая бы способствовала их стабильной и устойчивой работе и позитивному реагированию на вызовы международной конкуренции и глобализации.

Банковская деятельность как объект государственного регулирования регламентируется как общими законодательными актами, распространяющимися на хозяйствующие субъекты во всех отраслях, так и касающимися только банковской деятельности.

¹⁷⁵Любопытно, как некоторые иностранные авторы комментируют такую перспективу: «Российская система корпоративного управления будет... все в большей мере отражать опыт других стран, однако одновременно все большее значение будут приобретать собственные культурные влияния, связанные с тремя взаимодействующими характеристиками, имеющими прочные исторические корни: склонностью к несоблюдению законодательных и нормативных положений; низким уровнем доверия к сделкам, совершаемым вне рамок личных отношений; и опорой при решении проблем на личные связи. Эти особенности необходимо учитывать при разработке законодательных и регулирующих актов... <...> Многолетний опыт неудачных попыток экономических агентов действовать для достижения результата через официальные каналы и процедуры в сочетании с привычным «обходом» законов и личным недоверием привел к традиции формирования тесных межличностных сетей, влияющей на эффективность корпоративного управления. Но эта традиция при определенных условиях может сыграть и положительную роль, если группы и организации... предпринимателей возьмут на себя разработку высоких стандартов и внедрение образцовой практики корпоративного управления» (Системы корпоративного управления: зарубежный опыт и модель для России // Банки: мировой опыт. 2003. № 4).

¹⁷⁴Скрипичников Д. Указ. статья.

Деятельность российских банков регулируется нормами Конституции РФ, Гражданского кодекса и Налогового кодекса РФ. На них распространяется федеральное законодательство, касающееся организации и деятельности коммерческих организаций.

В частности, в Законе «Об акционерных обществах», наряду с общими принципами организации акционерных обществ и требованиями к их управлению и функционированию, предусмотрен порядок контроля их собственников посредством ведения реестра акционеров общества. Этим обеспечивается идентификация зарегистрированных в реестре номинальных держателей и владельцев ценных бумаг и учет их прав в отношении ценных бумаг, зарегистрированных на их имя.

В правовом регулировании банковской деятельности в России центральное место отводится Закону «О банках и банковской деятельности», Закону «О Центральном банке РФ (Банке России)», некоторым другим федеральным законам и нормативным актам Банка России.

Основополагающим для банковского сектора Российской Федерации является Закон № 17-ФЗ от 03.02.1996 г. «О банках и банковской деятельности». В нем сформулированы, в частности, важнейшие аспекты законодательного регулирования и нормативного обеспечения деятельности банков:

- нормы, определяющие процедуры создания, реорганизации и ликвидации банков и иных кредитных организаций, включая организационные аспекты таких процедур;
- нормы, регламентирующие их функционирование в условиях рыночной экономики;
- требования к организации в них структур и процессов управления.

В Законе определены требования к обеспечению стабильности банковской системы, защиты прав собственников, интересов вкладчиков и кредиторов кредитной организации.

В целях обеспечения своей финансовой надежности кредитные организации в соответствии с Законом обязаны классифицировать свои активы с выделением сомнительных и безнадежных долгов, создавать резервы (фонды) на покрытие возможных убытков, порядок формирования и использования которых устанавливает Банк России.

На кредитную организацию возлагается ответственность за организацию внутреннего контроля, обеспечивающего надлежащий уровень надежности, соответствующий характеру и масштабам проводимых операций.

Важной составляющей системы государственного регулирования банковской деятельности выступает подсистема банковского надзора и регулирования деятельности банков¹⁷⁶, реализуемая через совокупность следующих форм деятельности:

- регистрация и лицензирование;
- дистанционный (пруденциальный) надзор, а также деятельность кураторов банков;
- инспектирование кредитных организаций на месте;
- работа с проблемными банками (санационные процедуры),
- ликвидационные процедуры.

Банковский надзор, главная задача которого — обеспечение стабильности национального банковского сектора, за короткий исторический срок прошел значительное развитие. Вместе с тем его качество и результативность пока трудно назвать вполне удовлетворительными. Работа в этом направлении еще предстоит большая.

Важная роль в обеспечении здорового развития элементов банковской системы страны принадлежит процедурам, прописанным в Законе «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» (в редакции, вступившей в силу в ноябре 2004 года).

Первостепенное значение для повышения доверия населения к банкам имело принятие в 2003 году Закона «О страховании вкладов физических лиц в банках РФ» и начало работы в соответствии с данным Законом национальной системы страхования (гарантирования) указанных вкладов и Агентства по страхованию вкладов.

Динамичное развитие банковского сектора в последние годы и необходимость поддержания его стабильности и устойчивости сопровождается расширением рамок законодательной базы и государственного регулирования деятельности банков. Одним из новых законов, важных для работы банковского сектора, стал принятый в конце 2004 года Закон «О кредитных историях». Значимость этого Закона в том, что его посредством государство впервые предприняло реальные шаги для создания в стране институтов (кредитных бюро), способных представлять банкам за плату необходимую им качественную и надежную информацию о заемщиках.

О важности и необходимости такого закона свидетельствуют результаты специального исследования «Основные направления формирования ресурсной базы инвестиционно-кредитной деятельности в банках — членах Ассоциации региональных банков России», проведенного в 2005 году совместно Ассоциаци-

¹⁷⁶«...Надзор - процесс внешнего контроля, то есть отслеживания, наблюдения (мониторинга), проверок и анализа всех параметров деятельности банка, существующих с точки зрения надзорного органа, включая как характеристики самой указанной деятельности, так и ее результаты, с целью контроля соблюдения банком и его сотрудниками норм законодательства, правил, устанавливаемых Банком России, и внутренних документов самого поднадзорного банка. <...> Проверки, анализ, надзор в целом - это не самоцель. Надзор нужен для того, чтобы заставить или побудить банк изменить в нужном направлении параметры своей деятельности и соответственно ее результаты в случае, если принятие таких мер может иметь негативные последствия для самого банка, его клиентов и вкладчиков, для банковского сектора в целом. Такое воздействие на банк со стороны Центрального банка и/или иных руководящих органов и будет означать регулирование его деятельности» (Банковское дело: управление и технологии. С. 212-213).

ей и консалтинговой группой «БФИ». Согласно результатам опроса практически все банки, принявшие в нем участие, заявили о положительном эффекте от развития в стране системы кредитных бюро. Хотя считается, что этого эффекта можно ожидать лишь в долгосрочной перспективе, когда кредитные бюро будут располагать значительным объемом информации о кредитных историях.

По данным Банка России на середину октября 2006-го и середину января 2007 года, в Центральном каталоге кредитных историй накоплено и доступно для субъектов кредитных историй и пользователей кредитных историй соответственно более 10 и более 15 млн титульных частей кредитных историй с информацией о бюро, в которых хранятся кредитные истории.

Доля титульных частей физических лиц составляет соответственно около 99,5% и более 99,6% от общего количества титульных частей кредитных историй, содержащихся в бюро кредитных историй.

В середине 2006 года в государственный реестр были включены девятнадцать бюро кредитных историй. Десять из них — московские, два расположены в «северной столице» и еще семь — на остальной российской территории: в Иркутске, Казани, Нижнем Новгороде, Ростове, Самаре, Тюмени и Уфе.

Крупнейшими бюро по количеству субъектов кредитных историй, о которых накоплены кредитные истории, являются:

- ООО «Глобал Пейментс Кредит Сервисиз»;
- ОАО «Национальное бюро кредитных историй»;
- ЗАО «Бюро кредитных историй «Инфокредит»»;
- ЗАО «Бюро кредитных историй Экспириан-Интерфакс».

На указанные четыре бюро в совокупности приходится соответственно более 95% и около 92% кредитных историй физических и юридических лиц, титульные части которых переданы в Центральный каталог кредитных историй.

Постоянно увеличивается количество получаемых Центральным каталогом кредитных историй запросов. Субъекты и пользователи кредитной истории имеют возможность обращаться с запросами в Центральный каталог кредитных историй о бюро, в котором (которых) хранится кредитная история интересующего субъекта, на изменение, аннулирование кода субъекта кредитной истории и формирование дополнительного кода субъекта кредитной истории через представительство Банка России в Интернете, кредитную организацию или бюро кредитных историй. С начала октября обрабатывается 250 и более запросов в сутки, что свидетельствует о росте случаев практического применения сведений, содержащихся в кредитных историях. В IV квартале 2006 года в Центральный каталог кредитных историй поступило более 54 тыс. указанных запросов.

Однако данный закон решает не все правовые и организационные вопросы функционирования таких бюро¹⁷⁷.

В системе регулирования банковской деятельности существенное место отводится законодательному и нормативному закреплению и регламентации широкого круга организационных, технологических и кадровых аспектов **управления**.

Основные законы и другие официальные документы, в которых так или иначе отражены различные аспекты указанной проблемы, были рассмотрены нами в разделе 2.1.4 второй главы. Было выяснено, что отечественное законодательство, включая специальное банковское, а также нормативные правовые акты Банка России, содержит некий минимально необходимый набор общих норм и требований к органам и процедурам управления в коммерческих банках (кредитных организациях), часть которых имеет отношение к вопросам собственно корпоративного управления, однако этих общих норм в любом случае явно недостаточно для практического налаживания корпоративного управления. По сути, **процесс формирования специальной законодательной и нормативной базы корпоративного управления в России еще не начинался**. До сих пор проблемы корпоративного управления пытались решать на основе общих правовых норм, применимых к управлению в коммерческих организациях.

Как известно, Банк России уже несколько лет не может реализовать свое намерение — подготовить и принять специальный нормативный акт (или акты), посвященный именно организации корпоративного управления в кредитных организациях. Чем можно объяснить такую его «неторопливость»? На наш взгляд, такое поведение главного регулятора банковского сектора страны не только не случайно, но и оправданно.

Как уже было показано в настоящей работе, слишком много принципиальных вопросов, относящихся к проблеме корпоративного управления в банках, пока остаются без удовлетворительных научных и практических ответов в условиях, когда сама банковская система еще не полностью отвечает всем необходимым признакам системности (к примеру, как достаточно низкую можно расценить ее готовность эффективно противостоять негативным внешним воздействиям).

Кроме того, существует немало претензий, с одной стороны, к качеству банковского законодательства в целом и нормативной базе, сформированной Банком России, а с другой — к рыночному поведению многих банков, которое нередко оказывается весьма далеким от поведения, отвечающего минимально необходимым стандартам даже «традиционного» управления в них, — речь идет, в частности, о несоблюдении норм действующего законодательства и правил, устанавливаемых Центральным банком.

В этой ситуации преждевременная попытка облечь в форму обязательного для исполнения нормативно-правового акта существующие в обществе в целом и в самом банковском сообществе пока еще достаточно смутные представления о сути банковского корпоративного управления способна

¹⁷⁷О реальных проблемах в этой сфере см., напр.: Микульский М. Бюро есть, системы нет // Банковское дело в Москве. 2006. № 6.

породить не устраивающий никого официальный документ заведомо низкого качества. Но тем важнее сейчас интенсифицировать процессы публичного обсуждения проблемы и практические поиски передового и перспективного опыта в этой области.

В этой связи именно как материал для обсуждения всеми заинтересованными сторонами с целью выхода к перспективным обобщениям и практической «обкатки» возникающих предложений можно рассматривать недавнее письмо ЦБ РФ № 11-Т от 07.02.2007 г. «О перечне вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления» (Приложение 6).

Формирование специального законодательства по корпоративному управлению (либо развитие тех имеющихся уже норм права, которые могут быть отнесены к такому управлению) требует осторожного, вдумчивого отношения. В этом плане представляется необходимым выделить следующие концептуальные положения.

Во-первых, наступил момент истины, которая заключается в том, что государству пора кардинально пересмотреть свое отношение к российскому банковскому сектору.

До сих пор доминанта в этом отношении сводилась к жесткому надзору; теперь, видимо, необходимы и стимулирующие меры, которые должны помочь укрепить и развить отечественную банковскую систему. Без этого невозможно ни развитие корпоративного управления, ни решение основных ее проблем.

Между тем обеспокоенность будущим отечественной банковской системы, включая ее региональные компоненты, не лишена оснований. Так, темпы роста совокупного капитала банковского сектора отстают не только от роста их активов, но и от темпов роста частных вкладов и кредитов нефинансовому сектору. Эта неадекватность представляет собой реальную угрозу стабильности банковской системы. А экономика с каждым годом будет требовать все больших ресурсов, а значит, и более высокого уровня развития банковской системы. При этом следует учитывать и усиливающуюся экспансию западных банков на российском рынке банковских услуг.

Путей, позволяющих избежать большого кризиса, не так уж много. Один из них — привлечение иностранных денег. К чему он может привести, хорошо показал опыт восточноевропейских стран. Поэтому предпочтительным представляется путь альтернативный — энергичнее создавать условия для развития отечественных банков за счет внутрироссийских возможностей. Банковское сообщество, в том числе Ассоциация региональных банков, не раз давало свои предложения на этот счет.

Во-вторых, развитие механизмов государственного регулирования банковского сектора не должно приводить к сверхрегулированию.

В последнее время получило распространение мнение о том, что само усиление регулирования может быть фактором, создающим дополнительные

риски. Об этом свидетельствуют результаты исследования рисков в банковской сфере, проведенного Центром по изучению финансовых инноваций и компанией PricewaterhouseCoopers (в исследовании приняли участие 440 руководителей банковских учреждений и банковских аналитиков из 54 стран мира, включая Россию)¹⁷⁸. По мнению авторов исследования, чрезмерное регулирование требует затрат дополнительных ресурсов на соблюдение требований законов и всех остальных правил, ведет к вытеснению с рынка мелких банков и к снижению привлекательности банков в глазах клиентов, способствует развитию бюрократии и создает ложное чувство безопасности.

В-третьих, требуется качественно иной уровень банковского надзора и регулирования. Актуальной задачей становится приведение всей системы регулирования деятельности банков в соответствие с требованиями к бизнес-процессам банков с учетом международных стандартов в области управления качеством (ISO 9000).

4.5. ЕЩЕ О РОЛИ И ПЕРСПЕКТИВАХ РЕГИОНАЛЬНЫХ БАНКОВ

Одной из обязательных составляющих государственной банковской политики является адекватное отношение к региональным элементам банковской системы, конкретно — к региональным средним и мелким банкам. К сожалению, это отношение у нас во многих случаях трудно назвать адекватным.

В процессе формирования новых экономических отношений между федеральным центром и субъектами РФ важная роль объективно принадлежит региональным банковским подсистемам, поскольку для местных властей реализация целевых программ, связанных с развитием регионов, невозможна без наличия банков с достаточным финансовым потенциалом.

Активизация региональных банков — необходимое условие развития регионов. Именно деятельность региональных банков способствует снижению диспропорций между размещением производительных сил и концентрацией капитала в регионе. В настоящее время экономический потенциал многих регионов не обеспечен соответствующим банковским капиталом. О неравномерности распределения банковского капитала свидетельствуют такие известные цифры: более 80% банковского капитала контролируют банковские организации столицы, при том что 90% ВВП производится в регионах.

Рыночная деятельность региональных банков как особого типа банковских организаций ограничивается границами конкретных регионов. Вместе с тем их развитие находится под воздействием факторов двух родов — как общих тенденций в развитии российской экономики, структурных изменений и институциональных процессов в национальном банковском секторе, так и особенностей социально-экономического развития отдельных регионов и их банковских организаций.

¹⁷⁸См.: Вестник корпоративных менеджеров. 2005. № 4.

После периода бурного возникновения и развития региональных банков в середине 1990-х годов начался процесс их последующей реструктуризации, обусловленной целой группой причин. Это и ожесточенная конкуренция со стороны московских банков и их региональных филиалов, и недостаточность профессиональных управляющих, и проводившаяся частью банков излишне рискованная политика, а также подчас необоснованные действия региональных властей. Все это привело к сокращению числа «местных» банков в регионах (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Количество действующих кредитных организаций и их филиалов в регионах по состоянию на 01.01.2007 г.

Регионы	Количество КО в регионе	Количество филиалов в регионе		
		Всего	КО, головная организация которых находится в данном регионе	КО, головная организация которых находится в другом регионе
Всего по России	1 189	3 281	772	2 509
Центральный округ	673	732	204	528
Белгородская область	6	32	5	27
Брянская область	1	26	2	24
Владимирская область	3	30	0	30
Воронежская область	4	48	1	47
Ивановская область	5	22	3	19
Калужская область	5	27	2	25
Костромская область	4	13	0	13
Курская область	2	20	0	20
Липецкая область	2	20	1	19
Орловская область	2	24	3	21
Рязанская область	4	26	0	26
Смоленская область	4	28	5	23
Тамбовская область	2	20	5	15
Тверская область	7	39	3	36
Тульская область	6	33	1	32
Ярославская область	9	41	4	37
Московский регион	607	283	169	114
г. Москва	593	142	33	109
Московская область	14	141	9	132
Северо-Западный округ	80	393	55	338

Республика Карелия	1	22	2	20
Республика Коми	3	36	7	29
Архангельская область	3	32	0	32
в том числе Ненецкий АО	0	2	0	2
Вологодская область	8	28	9	19
Калининградская область	11	33	6	27
Ленинградская область	3	45	2	43
Мурманская область	4	25	1	24
Новгородская область	2	17	2	15
Псковская область	3	14	0	14
г. Санкт-Петербург	42	141	26	115
Южный округ	124	468	130	338
Республика Адыгея	5	6	1	5
Республика Дагестан	36	74	62	12
Республика Ингушетия	2	4	1	3
Кабардино-Балкарская Республика	6	12	3	9
Республика Калмыкия	2	4	0	4
Карачаево-Черкесская Республика	5	4	0	4
Республика Северная Осетия-Алания	6	17	8	9
Чеченская Республика	0	1	0	1
Краснодарский край	18	103	19	84
Ставропольский край	9	56	7	49
Астраханская область	5	26	7	19
Волгоградская область	6	56	1	55
Ростовская область	24	105	21	84
Приволжский округ	139	696	151	545
Республика Башкирия	11	52	0	52
Республика Марий Эл	1	22	4	18
Республика Мордовия	3	15	6	9
Республика Татарстан	26	111	58	53
Удмуртская Республика	9	30	0	30
Чувашская Республика	5	24	0	24
Кировская область	3	27	0	27
Нижегородская область	19	94	33	61

Оренбургская область	9	48	4	44
Пензенская область	2	28	0	28
Пермский край	9	62	3	59
Самарская область	22	87	19	68
Саратовская область	15	68	21	47
Ульяновская область	5	28	3	25
Уральский округ	65	365	139	226
Курганская область	5	22	0	22
Свердловская область	25	89	18	71
Тюменская область	23	148	79	69
в том числе:				
Ханты-Мансийский АО	12	50	14	36
Ямало-Ненецкий АО	4	33	4	29
Челябинская область	12	106	42	64
Сибирский округ	68	418	47	371
Республика Алтай	5	4	1	3
Республика Бурятия	1	22	3	19
Республика Тува	2	4	0	4
Республика Хакасия	3	13	1	12
Алтайский край	8	56	13	43
Красноярский край	5	77	10	67
Иркутская область	9	51	5	46
в том числе Усть-Ордынский Бурятский АО	0	1	0	1
Кемеровская область	8	36	0	36
Новосибирская область	14	55	1	54
Омская область	7	40	0	40
Томская область	4	35	9	26
Читинская область	2	25	4	21
в том числе Агинский Бурятский АО	0	2	0	2
Дальневосточный округ	40	209	46	163
Республика Саха (Якутия)	6	54	9	45
Приморский край	9	40	12	28
Хабаровский край	5	30	5	25
Амурская область	5	19	4	15
Камчатская область	7	17	5	12

в том числе Корякский АО	1	2	0	2
Магаданская область	2	17	5	12
Сахалинская область	6	19	6	13
Еврейская АО	0	6	0	6
Чукотский АО	0	7	0	7

В настоящее время определяющими факторами, влияющими на деятельность региональных банков, выступают следующие.

Во-первых, на региональном уровне прекратился процесс возникновения новых банков и одновременно активизировалась деятельность по открытию филиалов крупных московских банков и других иногородних банков.

Наблюдается переход на обслуживание в московские банки (в их местные подразделения) крупных регионально ориентированных клиентов. Это в первую очередь касается предприятий-экспортеров.

Во-вторых, под влиянием конкуренции со стороны ведущих московских банков усилилась тенденция консолидации капиталов региональных банков или приобретения последних крупными банками из других регионов. Имеют место и слияния региональных банков. Яркий пример этому — Пермская область, где наблюдается процесс перехода независимых банков под контроль Пермской финансово-промышленной группы или под контроль крупных иногородних банков.

В-третьих, региональные банки сталкиваются и с конкуренцией иностранных банков. При слабости собственной капиталной базы, несбалансированности по срокам активов и пассивов, низком уровне менеджмента региональные банки оказываются далеко не всегда конкурентоспособными. Это также связано с высокими издержками, низким уровнем межбанковского кредитования, высоким кредитным риском и, следовательно, высокими ставками кредитования, предлагаемыми клиентам.

Региональным банкам присуща неоднородность, которая отчетливо проявляется в рамках регионов. При существенных различиях в их размерах почти в каждом регионе нетрудно выделить несколько крупных банков, которые существуют наряду со средними и мелкими банками. Среди первых следует особо отметить банки, в уставных капиталах которых представлены органы региональной власти. В зависимости от доли в них государственного капитала такие банки получают определенные привилегии от местных властей. Последнее проявляется в предоставлении им фактически статуса опорных или уполномоченных банков и тем самым возможности стать участниками большинства региональных целевых программ.

В качестве примера крупного регионального банка можно привести банк «Северная казна». Это первый в Свердловской области банк, который еще в 2002 году имел капитал в размере 850 млн руб. и 3,5 млрд руб. акти-

вов, эмитировал 100 тыс. пластиковых карт и обслуживал 10 тыс. юридических лиц и 30 тыс. физических лиц. Прочие банки региона отстранены от оказания банковских услуг администрации области.

Другим примером может служить уполномоченный банк правительства Татарии «АК Барс», который является активным кредитором крупных предприятий. Доля выданных им кредитов составила в 2003 году 21% общего объема кредитных средств, выданных республиканским банковским сектором. В структуре его портфеля 30% приходилось на Министерство финансов и Пенсионный фонд республики, 25% составляли кредиты, выданные промышленности, предприятиям сельского хозяйства и транспорта.

Для региональных банков с небольшим капиталом проблема выживания связана с поиском и удержанием определенной ниши регионального рынка финансовых услуг и соответственно необходимостью качественных изменений в их деятельности как субъектов рынка.

Обеспечение конкурентоспособности региональных банков требует разработки маркетинговой стратегии применительно к конкретным сегментам рынка банковских услуг и установления долгосрочных связей с клиентами в конкретных отраслях экономики, применения методов индивидуальной адресной работы с клиентами, исследования рынка банковских услуг с учетом действующих на нем банков-конкурентов. Основа конкурентоспособности — цены услуг, удобство обслуживания и укрепление доверия.

Росту инвестиционной активности региональных банков мешает низкое качество корпоративного управления, недостаточная эффективность, слабость внутреннего контроля и управления развитием¹⁷⁹.

В этих условиях принципиальное значение приобретает совершенствование систем корпоративного управления региональных банков, связанное с организационным выделением определенных бизнес-направлений и обусловленной этим ориентацией на обслуживание определенных сегментов финансового рынка.

Для каждого регионального банка первостепенное значение имеет организация изучения и анализа тех сегментов регионального рынка банковских услуг, которые не представляют собой сферу действия крупных национальных банков. Поиск такого рода ниш на финансовом рынке предусматривает разработку и применение совокупности механизмов и инструментов, позволяющих региональным банкам с учетом региональных особенностей финансового рынка обеспечить аккумуляцию средств и их капитализацию.

Системы корпоративного управления должны быть способны:

- учитывать особенности региональных рынков и характер спроса на те или иные финансовые услуги;

¹⁷⁹Харитонов С. Э., Данилин В. А. Самарская область: осуществление банками функций финансового посредника // Вестник банковского дела. 2005. № 12.

- формировать стратегию аккумуляции средств (формирования пассивов) и стратегию обслуживания потребительского спроса на финансовые услуги с учетом отраслевой специализации регионов;
- располагать банковскими технологиями и формами их реализации в процессе обслуживания отраслей реальной экономики.

Обеспечение такого рода требований целиком ложится на управленческий персонал и зависит от его активности, профессионализма и квалификации.

Капитализация финансовых ресурсов региональной банковской подсистемой — многоаспектный процесс, зависящий от целого ряда факторов. Хотя главным и определяющим следует считать состояние макроэкономики и инвестиционную активность в регионе, фактическая картина капитализации финансовых ресурсов всегда зависит от меры адаптации банковского бизнеса к экономическим реалиям и порождаемым ими потребностям агентов рынка и в конечном счете — способностью приспособления конкретных банков к механизму конкуренции и процессам либерализации движения капиталов.

Известно, что состояние конкурентной среды на национальном рынке финансовых услуг таково, что крупные банки московского региона концентрируют у себя подавляющую часть крупных программ кредитования. На региональных же рынках финансовых услуг агентами рынка выступают либо филиалы тех же крупных столичных банков, либо средние и мелкие региональные банки, вынужденные ориентироваться на работу с населением или малым бизнесом.

Для малого предпринимательства в отношениях с региональными банками имеет немалое значение создаваемая ими финансовая среда. Последнюю, как показывает практика, характеризуют следующие три главных параметра:

- соответствие финансовых услуг характеру спроса на них — наличие альтернативных источников финансирования, способных удовлетворять финансовые потребности малых предприятий;
- доступность финансовых услуг — возможность свободного обращения к организациям, предоставляющим финансовые услуги, и взаимопонимание с ними;
- наличие финансирования — возможность получить доступ к капиталу, когда это необходимо малому предприятию. Однако следует отметить, что только 15% малых предприятий на стартовом этапе привлекают банковские кредиты¹⁸⁰.

Такого рода разделение труда между крупными и небольшими региональными банками заставляет последние искать пути поддержания своей конкурентоспособности на местных рынках финансовых услуг.

Признавая в качестве реальной и жизнеобеспечивающей ниши для себя кредитование малого и среднего бизнеса, региональные банки оказывают-

¹⁸⁰Банки и малое предпринимательство: пути взаимного развития и партнерства: Аналитический доклад. М.: Ассоциация региональных банков России, 2005.

ся перед необходимостью концентрироваться в своей маркетинговой деятельности не только на привлечении активов, но и на снижении рисков капитализации. В этом отношении важное значение имеет работа по оценке кредитоспособности потенциальных заемщиков. Это предполагает организацию специальных подразделений в рамках банковских структур, призванных проводить аналитическую работу, направленную на снижение таких рисков. Немаловажным представляется создание аналитических групп, специализирующихся на скоринговых методах, на экспресс-анализе, призванных оценивать вероятность возврата кредита конкретными заемщиками. Однако, как показывает практика, в большинстве банков используются устаревшие методики определения кредитоспособности заемщиков.

Поэтому одним из актуальных направлений совершенствования систем банковского управления следует считать разработку кредитных технологий, отвечающих интересам банков с точки зрения возможного риска и доходности, с одной стороны, а с другой — интересам заемщиков. Для региональных банков принципиальное значение приобретает разработка таких кредитных и банковских технологий, которые бы отражали особенности отдельных категорий заемщиков.

В этой связи значительный интерес представляет анализ отношений банков с субъектами малого предпринимательства. Если рассматривать последние как самостоятельную группу заемщиков, то управляющие банка сталкиваются со следующими проблемами:

- трудности поддержания надежности заемщика;
- отсутствие всесторонне обоснованных кредитных программ;
- сложность учета кредитной истории.

Решение такого рода проблем во многом связано с получением и анализом достоверной информации о заемщиках, что обеспечивается, в частности, с помощью кредитных бюро. Пользование услугами таких бюро позволяет повысить полноту информации и — тем самым — уровень прогнозирования рисков кредитных операций, получать необходимую информацию с меньшими затратами. Все это позволяет банкам регулярно формировать информационное обеспечение своих кредитных операций.

Региональные банки стали интенсивно создавать в своих регионах кредитные бюро. Хотя главной задачей бюро должен быть обмен информацией о заемщиках и потенциальных клиентах банков, региональные банки намерены использовать их и в качестве заслона против проникновения в регион иных банков, поскольку последним будет затруднен доступ к кредитным историям путем введения повышенных цен за информационное обслуживание. Кроме того, региональные банки надеются «перехватывать» клиентов, обратившихся за кредитом к иногородним банкам.

При оказании финансовых услуг субъектам малого предпринимательства региональные банки учитывают и целевое назначение предоставляемых

ими кредитов. Одно дело — предоставление кредитов на стадии становления малого предпринимательства, другое — выдача кредитов для инвестиций в процессе их развития. Все это связано с использованием диверсифицированных финансовых технологий, учитывающих цели, размеры и сроки погашения кредита.

По мере своего становления и укрепления, а также стабилизации их коммерческой деятельности малые предприятия испытывают недостаток финансов для инвестиций. Поэтому региональные банки сталкиваются со спросом на такого рода финансовые услуги, которые позволяют им получать стабильный процентный доход на рыночном уровне при максимальной надежности возврата основных вложений. Разработка специальной кредитной политики позволяет получать более высокую доходность по сравнению с кредитными операциями крупного бизнеса.

Рассматривая динамику показателей, характеризующих отношения региональных банков с малыми предприятиями, можно считать, что такого рода бизнес из второстепенного превращается в один из главных и способных стать устойчивой «точкой роста». Но это возможно лишь при повышении качества финансового обслуживания субъектов малого предпринимательства региональными банками, одним из показателей которого становится повышение оперативности решения вопроса о выдаче кредита. Такие сроки колеблются от одного-трех дней до двух месяцев в случае оформления залога недвижимости.

Другим условием является разработка специальных кредитных программ для субъектов малого предпринимательства. Наиболее существенными факторами, принимаемыми в расчет при выдаче кредитов, являются финансовое состояние заемщика, надежное обеспечение исполнения его обязательств, кредитная история.

Еще одним показателем качества оказываемых региональными банками финансовых услуг следует считать долю невозврата кредитов. Как видно из данных статистики, доля невозврата кредитов со стороны субъектов малого предпринимательства составляет менее 5%.

Процесс кредитования субъектов малого предпринимательства сдерживается и действующими нормативными требованиями. В Положении ЦБ РФ № 254 от 23.03.2004 г. «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности» предусмотрен порядок формирования резервов под выдаваемые кредиты в зависимости из оценки заемщика по трем вышеуказанным показателям. Предоставление кредитов субъектам малого предпринимательства требует создания резервов в размерах от 21 до 100% от суммы кредита. Это требование существенно усложнило кредитование субъектов малого предпринимательств, особенно на стартовой стадии их деятельности.

Тем не менее, по имеющимся данным, для малых и средних банков, преимущественно региональных, обслуживание малого бизнеса стало основой жизнеспособности последнего. На операции кредитования малых форм предприятий приходится около 60% активов таких банков.

Оказание региональными банками финансовых услуг малому бизнесу в последние годы встречает растущий интерес к такого рода деятельности всего банковского сообщества. Пример этому — выделение Внешторгбанком на цели кредитования малого предпринимательства 1 млрд долларов США. Для реализации соответствующей программы и в целях упрощения процедур взаимоотношений с клиентами и повышения скорости принятия решений в структуре Внешторгбанка создан отдел кредитования малого предпринимательства из шести человек.

Для оценки деятельности региональных банков по обслуживанию субъектов малого предпринимательства непосредственный интерес представляют результаты специального исследования, проведенного Ассоциацией региональных банков среди своих членов в 2005 году (в нем приняло участие около 100 кредитных организаций). О наличии специально разработанной кредитной политики в отношении малых предприятий заявили 30% опрошенных банков. Исследование показало, что стратегия обслуживания малых предприятий отличается достаточной обоснованностью:

- работа с малыми предприятиями в наибольшей степени реализует принцип диверсификации, который позволяет банку не стать заложником одного или нескольких крупных заемщиков;
- поскольку крупные предприятия имеют отношения с крупными банками, работа с малыми предприятиями призвана стать основой для деятельности банков на местах;
- заинтересованность и важность операций с малым бизнесом объясняется и экономическими преимуществами. Доходность проектов с малым бизнесом значительно выше аналогичного показателя в секторе крупного бизнеса;
- мобильность малого бизнеса как реакция на быстро изменяющиеся рыночные условия стимулирует банки к совершенствованию своих финансовых технологий.

Среди форм кредитования малого бизнеса получают развитие и различные формы финансирования на основе специальных методик и схем, реализуемых либо специализированными микрофинансовыми кредитными организациями, либо специальными подразделениями банков. Микрофинансирование можно считать наиболее приемлемой формой финансирования малых предприятий в целях пополнения их оборотных средств, а также части населения.

Следует отметить активный интерес региональных банков к рынку микрофинансирования, имеющего огромное значение для развития ма-

лого предпринимательства. Это, кстати, хороший пример тесного взаимодействия между кредитными и небанковскими микрофинансовыми организациями.

Вообще надо помнить, что банки могут делать многое, но не всё. Поэтому мы считаем, что в стране необходимо развивать и альтернативные, небанковские структуры: потребительские кредитные кооперативы, строительно-сберегательные кассы и т. д. Эти микрофинансовые посредники должны занять нишу, экономически непривлекательную для самих банков. И прежде всего в отдаленных, в том числе сельских районах, «забытых» банками.

Для региональных банков корпоративное управление представляет интерес прежде всего с точки зрения разработки рыночной стратегии, позволяющей закрепиться в определенных секторах регионального рынка банковских услуг. Принципиальное значение приобретает развитие кредитования отраслей реальной экономики. Причем в различных регионах такие процессы протекают с разной степенью активности.

В отличие от многих других регионов в Республике Татария наблюдается рост долгосрочных кредитов экономике. Уже в 2004 году они составляли четверть кредитного портфеля банков, расположенных в республике. Немаловажным фактором, способствующим таким процессам, следует считать создание на региональном уровне Банком России постоянно действующих и независимых баз данных о предприятиях, находящихся в данном регионе и включающих сведения о предлагаемых банковских услугах, о состоянии инвестиционной деятельности — с характеристикой экономического потенциала региона, финансового положения расположенных в нем предприятий.

Один из самостоятельных элементов рыночной стратегии региональных банков, направленный на упрочение инвестиционных отношений с предприятиями реального сектора экономики, — вложение банковских средств в предприятия на базе объединений и создание консолидированных финансово-промышленных групп. Такое участие банков в инвестиционных проектах предполагает организацию постоянного мониторинга за деятельностью входящих в группы предприятий.

По имеющимся данным, в Татарии на долю таких внутригрупповых кредитов приходится 40-45% всего кредитного портфеля российских банков этого региона.

Для региональных банков «выживание» достигается диверсификацией оказываемых финансовых услуг. Наряду с кредитными операциями они ведут расчетно-платежные операции, а также оказывают консультативные услуги. Такие услуги предоставляет около 50% банков.

Все это говорит о приобретении такими банками определенной мобильности и универсальности в обеспечении потребностей в финансовых услу-

гах на региональном уровне. Это в свою очередь дает основание считать, что развитие региональных банков и их усилия по налаживанию кредитно-финансовых механизмов, стимулирующих активизацию среднего и малого бизнеса, — существенный фактор ускорения экономического развития регионов, а тем самым — страны в целом.

Другим важнейшим и перспективным направлением деятельности региональных банков является работа с населением, в том числе его кредитование (потребительское кредитование). Данные банки кредитуют частных лиц более активно, чем крупные московские банки (кроме Сбербанка РФ). Они также располагают более доходным кредитным портфелем.

Естественно, это требует наличия у банков соответствующих пассивов. И региональные банки активно работают с населением и в этом плане. В их пассивах удельный вес средств, привлеченных от физических лиц, выше, чем аналогичный показатель банков-лидеров.

Финансовой устойчивости банков во многих округах можно позавидовать. Например, в Уральском, Сибирском и Дальневосточном нет ни одного убыточного. К тому же региональные банки демонстрируют хороший рост: на 137% выросли за 2005 год вклады населения, на 144,5% — кредитные вложения в реальный сектор экономики и в 3,4 раза — ипотека, которая на местах развивается, пожалуй, лучше и с большим социальным эффектом, нежели в столице.

Вообще на местах и плюсы и минусы нашей банковской системы видятся отчетливее, так же, кстати, как и экономические, социальные и любые другие проблемы. С одной стороны, из 243 банков, имеющий уставный капитал свыше 300 млн руб., только 23% приходятся на регионы. Там же сосредоточено всего 15% активов. Остальное — в Москве и Московской области. Интерес нерезидентов к регионам пока не слишком выражен: из 55 кредитных организаций с долей иностранного капитала от 50% лишь четыре расположены в «дальних» округах.

С другой стороны, мы отмечаем и факты другого свойства. Так, «кризис доверия», случившийся летом 2004 года, охватил фактически только Москву, в регионах же о столичных «межбанковских разногласиях» знали разве что из прессы. Другой факт: за 2005 года в стране стало меньше на 51 банк, но региональных из них только 21.

Так что региональные банки не «существуют», а полнокровно живут, помогая развиваться экономике своих городов и областей. Несмотря на все проблемы, с которыми они сталкиваются. Поэтому их надо не выдавливать с рынка, а поддерживать, активнее вовлекать в реализацию национальных проектов и муниципальных программ. Здесь им практически нет альтернативы.

Большинство наших банков, как известно, — малые, средние, региональные. И часть их просто не видят своего будущего, опасаясь неадекват-

ных решений федеральных властей. Мы уже не первый год говорим о необходимости дифференцированного подхода к банкам разных размерных групп и различного географического положения, причем речь идет не о каких-то «поблажках», а о трезвом, реальном взгляде на положение вещей. Если у банка есть своя ниша, если он ведет «чистый» бизнес, если он рентабелен, то нет ни резона, ни смысла «выдавливаться» его с рынка по формальным, по сути, основаниям вроде размера собственного капитала. Тем более что альтернативы большинству банков в регионах нет. Те, кто приходит на местные рынки из столицы или из-за рубежа, вряд ли станут в обозримом будущем «возиться» с мелким бизнесом или с нашими небогатыми частными клиентами.

Вместе с тем основные способы роста региональных банков и их капиталов представляются пока весьма проблематичными. И прежде всего из-за позиции органов власти, формирующих политику в отношении национальной банковской системы.

Глава 5.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ
ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ БАНКАХ

5.1. ГЛАВНЫЕ ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Итак, на современном этапе развития банковской системы России на передний край научного анализа и практической работы наряду с задачами ее «объемного», количественного развития (число банков и их капитализация, пассивы и активы, мера участия в обеспечении экономического роста страны) и задачами структурного характера (размещение банков и их подразделений по территории страны, соотношение между банками разной «размерности», а также банками и небанковскими кредитными организациями, включая их малые формы) выдвигаются **вопросы качества деятельности банков**, включая вопросы качества корпоративного управления в них.

Последнее имеет принципиальное значение именно для банковского сектора, выполняющего исключительно важные общественные функции в экономике. Действия банков непосредственно затрагивают интересы государства, бизнеса и общества в целом.

При этом, как уже было показано ранее, повышение требований к уровню корпоративного управления обусловлено как внутренними, так и внешними факторами. Главным в этом смысле фактором является то, что общество предъявляет все более высокие и обоснованные требования к банкам, связанные с защитой интересов их клиентов и вкладчиков. Кроме того, необходимость повышения качества корпоративного управления в банках обусловлена целым рядом других причин, в том числе таких, как необходимость противостояния иностранной банковской экспансии, особенно в условиях ожидаемого присоединения России к ВТО и усиления российской банковской системы как фактора и субъекта международного финансового рынка. Повышение качества корпоративного управления в российских банках — одно из главных направлений повышения их конкурентоспособности на внутреннем и международном рынках банковских услуг.

С учетом содержания предыдущих глав диссертации можно полагать, что к числу наиболее актуальных вопросов повышения качества корпоративного управления в российских банках на современном этапе можно отнести, в частности, следующие вопросы:

- стратегическое управление в банках;
- внутренний контроль и риск-менеджмент в банках;
- отношения банков с клиентами и инвесторами;
- советы директоров и их место в жизни банков;

- повышение уровня раскрытия информации (прозрачности деятельности) банков;
- антикризисное управление банками;
- стандартизированное управление банками;
- соблюдение прав участников, мотивация управляющих и всего персонала банков и их деловая культура.

Все указанные вопросы связаны с повышением качества управления в банках как в широком понимании этого процесса, так и в его корпоративном аспекте. Решение каждого из перечисленных вопросов требует использования конкретных подходов и определенного времени. Рассмотрим некоторые из них.

5.1.1. Развитие корпоративного стратегического управления (планирования)

В создании эффективных систем корпоративного управления в банках ключевое место отводится разработке и реализации стратегии развития, призванной определить главные цели и направления (пути) развития банка как способы реализации указанных целей в пределах планового периода.

По своему содержанию **стратегия развития банка** представляет собой описание обобщенной модели предстоящего функционирования банка, его долгосрочных действий и способности адекватной реакции на постоянно меняющиеся условия внешней среды. Уже разработка стратегии предполагает органическую увязку внутренних возможностей коммерческой организации с ее положением на обслуживаемых ею рынках. В этом отношении заслуживает внимания распространенное на Западе толкование стратегии как системы мер, помогающих организации выстоять в конкурентной борьбе. Другими словами, разработка стратегии должна основываться на понимании силы конкуренции, ее глубинных причин и соответственно сильных и слабых сторон данной конкретной организации на этом фоне.

Поскольку на практике стратегия становится программой действий коммерческой организации на обозримую (поддающуюся прогнозу) перспективу, принимаемой ее высшим руководством в интересах реализации главным образом ее коммерческих целей, постольку она представляет собой прежде всего рыночную стратегию.

По существу, стратегия как изложенное в виде внутреннего документа видение руководством организации ее будущего состояния и путей продвижения к такому состоянию может рассматриваться как конечный результат самостоятельного вида управленческой деятельности, получившего название **стратегического планирования**. Стратегическое планирование — ключевой элемент корпоративного управления, включающий в себя разработку и осуществление стратегии в рамках основных направлений деятельности организации.

Планирование давно стало неотъемлемым элементом банковской деятельности и представляет собой центральное звено содержания процесса

управления банком: анализ — планирование — регулирование (оперативное управление) — контроль.

Под планированием деятельности банка целесообразно понимать формулирование (уточнение, пересмотр) политик банка на предстоящий период развития и определение системы практических мер, необходимых для их реализации, в форме составления обобщающего концептуального документа (документов), трактующего деятельность банка по отдельным ее направлениям. Планирование должно распространяться на все объекты банковского управления, то есть на все сферы деятельности банка, на все осуществляющиеся в нем процессы или отношения либо на те из них, в отношении которых необходимость в планировании признана более настоятельной. При этом продолжительность планового периода не имеет жестких ограничений и может определяться каждым банком самостоятельно¹⁸¹.

Продолжительность планового периода в рассматриваемом здесь аспекте имеет значение в том смысле, что комплексная система планирования банка должна представлять собой совокупность планов, нацеленных на решение стоящих перед ним задач и включающих в себя все важнейшие виды работы, которые для этого необходимо выполнить, что означает необходимость построения и выполнения планов, охватывающих различные периоды и с различным уровнем детализации работ. В условиях современной России это могут и должны быть:

- перспективный (стратегический) план с глубиной проработки в несколько лет (едва ли больше пяти лет);
- годовой план, включающий в себя календарные планы от одного месяца до года;
- квартальные планы;
- оперативные планы от одного дня до одного месяца.

Если оперативное управление направлено на решение банком текущих задач с учетом фактического положения на рынке, то стратегическое планирование ориентировано не только на удержание достигнутого положения, но и на его значительное и постоянное улучшение.

В условиях глобализации экономики и рынков, несущей неустойчивость и неопределенность в функционировании коммерческих организаций, возрастает важность разработки стратегии и активизации стратегического планирования. В этой связи представляется важным раскрыть особенности механизма разработки в российских банках стратегии, являющейся конкретизированным выражением их основной экономической функции.

Формирование стратегии правомерно рассматривать как **логически первую и в этом смысле главную сферу**, где сталкиваются и реализуются инте-

¹⁸¹Банковское дело: управление и технологии. С. 281.

рессы собственников и наемных управляющих (поскольку основным объектом их интересов всегда остается сохранение капитала и получение от него максимальных доходов), а также персонала, инвесторов и других контрагентов банка. А поскольку банк — коммерческая организация его собственников, постольку **определение четкой и реалистичной стратегии организации следует считать исходной и в определенном смысле основной функцией главных органов собственников** — совета директоров и общего собрания участников. Этим объясняется то, что стратегическое планирование оказывается приоритетной сферой деятельности руководства банка.

Об этом свидетельствуют результаты исследования, проведенного в 2004 году группой «БФИ» совместно с Ассоциацией региональных банков, показавшие, что 69% опрошенных банков главным приоритетом своей деятельности назвали совершенствование стратегического планирования.

Перед лицом все большей либерализации российского рынка банковских услуг отечественные банки вынуждены первостепенное значение уделять своему росту и обеспечению конкурентоспособности. На передний план выдвигается разработка долгосрочной стратегии выживания (для части банков), упрочения и расширения своих позиций на рынке банковских услуг. В этой связи перед каждым банком встает широкий комплекс проблем совершенствования управления в соответствии со стратегическими целями его развития в направлении перестройки организационной структуры с учетом основных его бизнес-направлений. Фактически первостепенное значение приобретает **ориентация на обслуживание конкретных сегментов рынка банковских услуг (специализация банков)**.

Сегментация рынка означает выделение части рынка, то есть тех групп однородных клиентов, обслуживание которых позволяет банку получить высокие и устойчивые доходы, в самостоятельное бизнес-направление с определением стратегии его развития. В настоящее время активный процесс сегментации обслуживаемых рынков находит свои конкретные формы выражения.

Это проявляется в выделении конкретных групп клиентов или регионов в качестве бизнес-направлений, а следовательно, и объекта управления и планирования, в создании подразделений, отвечающих за анализ этого сегмента рынка и разработку стратегии повышения качества обслуживания и увеличения объема предоставляемых услуг.

В качестве самостоятельных сегментов рынка для различных банков выступают корпоративные клиенты, физические лица и население в целом, оказание специальных видов банковских услуг, таких как развитие ипотеки. Тем самым усиливаются процессы специализации банков на конкретных видах деятельности, а также ее диверсификации (расширения обслуживаемых банком групп клиентов).

Примером может служить перестройка организации рыночной деятельности Альфа-банка. В 2005 году в региональных филиалах этого банка

была внедрена новая система управления. Образовалось три блока: дирекция корпоративного бизнеса, дирекция розничного бизнеса и административная дирекция, на которую возложено решение административных вопросов обслуживания бизнеса. Руководители дирекций размещаются в Москве.

Другим примером разграничения сфер обслуживания розничных и корпоративных клиентов может служить решение этой проблемы Международным промышленным банком, традиционно работающим с крупными корпоративными клиентами. В целях расширения своего розничного бизнеса банк создал специальный дочерний банк «Межпромбанк Плюс», на который было возложено ведение операций с розничными клиентами. Банк уже вошел в первую сотню кредитных организаций страны.

Корпоративная стратегия, базирующаяся на принципе сегментации рынка банковских услуг, выступает средством развития ресурсного и инвестиционного потенциала банка¹⁸².

Рынок корпоративных клиентов не может рассматриваться как однородный. Так, анализ состояния конкуренции на рынке кредитования указанной категории клиентов свидетельствует о его неоднородности. Здесь все отчетливее прослеживается несколько сегментов. Среди них выделяется группа крупных заемщиков, все более ориентирующихся на трансграничное получение финансовых услуг: наиболее крупные экспорториентированные промышленные компании переходят на обслуживание от российских к иностранным банкам.

Отчетливо прослеживается тенденция выделения на рынке банковских услуг, оказываемых корпоративным клиентам, следующих сегментов:

- оказание всех видов услуг крупным корпоративным клиентам, включая предоставление крупных и долгосрочных кредитов;
- обслуживание корпоративных клиентов в конкретных отраслях на основе долговременных связей;
- оказание банковских услуг субъектам среднего и малого бизнеса;
- оказание услуг кооперативам и предпринимателям без образования юридического лица.

В этих условиях каждому банку важно концентрировать свои основные усилия на обслуживании тех групп корпоративных клиентов, с которыми у него установились устойчивые отношения и имеются реаль-

¹⁸²О соответствующих проблемах и политике западных банков см., в частности: Новые методы динамизации отношений банка со стратегическими клиентами // Банки: мировой опыт. 2002. № 4; Потребительские группы на рынке финансовых услуг // Там же. 2002. № 6; Новые формы банковского обслуживания клиентов // Там же. 2003. № 1; Лэвендер М. Максимизация взаимоотношений с клиентами и минимизация делового риска // Там же. 2005. № 1; Перекрестные продажи - потенциал для расширения банковских услуг // Там же. 2005. № 4; Мерц Г., Хойер У. Мобильный сбыт: укрепление отношений с клиентами // Там же. 2006. № 3.

ные возможности сохранения и расширения бизнеса с учетом состояния конкуренции.

Соответствующей рыночной стратегии требует и обслуживание корпоративных клиентов как вносителей депозитов. Для отдельных банков, да и всего банковского сектора характерна в целом стабильность указанного элемента пассивов, что объясняется прочными многолетними взаимоотношениями корпоративных клиентов с конкретными банками. При этом для банков важно увеличение продолжительности хранения юридическими лицами средств на депозитных счетах. В этой сфере наблюдаются определенные позитивные изменения. Однако основная часть долгосрочных ресурсов корпоративных клиентов приходится на крупные банки страны, входящие в первую их двадцатку, причем наиболее быстро росла в последние годы доля таких средств, приходящаяся на государственные банки.

В настоящее время принципиальное значение для российских банков имеет активное внедрение в розничный рынок банковских услуг, где долгое время безраздельно господствовал Сбербанк РФ. По существу, речь идет о переходе многих наших банков к новой для них сфере деятельности, связанной с обслуживанием населения путем привлечения их вкладов и предоставления необходимых им кредитов. Освоение розничного сегмента рынка банковских услуг и использование заложенного в нем потенциала — одно из главных направлений рыночной стратегии основной части российских банков.

Активному использованию этого потенциала и обеспечению привлечения банками средств населения служит созданная и начавшая действовать в стране система страхования (гарантирования) банковских вкладов. В то же время данная система тоже нуждается в дальнейшем развитии¹⁸³.

Следует, однако, иметь в виду, что возможности наращивания ресурсной базы банков за счет вкладов населения во многом предопределяются не только повышением доверия к ним населения, поддерживаемого теперь деятельностью Агентства страхования вкладов, но также:

- предложением самими банками более привлекательных видов услуг и взаимовыгодных условий соответствующих договоров, повышением качества обслуживания населения;

¹⁸³Турбанов А. Система страхования вкладов: первые шаги, первые прогнозы // Банковское дело в Москве. 2004. № 2; Он же. Система страхования вкладов - необходимый элемент поддержания стабильности банковской системы // Деньги и кредит. 2004. № 9; Он же. Система страхования вкладов: прогнозы сбывшиеся и не совсем // Банковское дело в Москве. 2005. № 1; Он же. Агентство и банки: точки взаимодействия // Там же. 2005. № 2; Братко А. Г. Страхование вкладов и конкурентоспособность российских банков // Банковское дело. 2004. № 5; Магвничков М. ССВ: не только плюсы, но и минусы // Банковское дело в Москве. 2005. № 11; Мельников А. Начался заключительный этап // Там же. 2005. № 4; Он же. Рынок вкладов физических лиц и система страхования вкладов // Вестник АРБ. 2005. № 21; Система страхования: результаты, которые уже заметны // Банковское дело в Москве. 2005. № 3.

- мерой открытости банков и их желанием работать с населением честно, качеством, которое пока присуще не всем банкам¹⁸⁴;
- использованием современных технологий такой работы, включая такие, как CRM-технологии (так называемая система управления взаимоотношениями с клиентами)¹⁸⁵;
- достижением взаимовыгодности и сбалансирования ответственности сторон.

В стратегическом планировании важное место отводится обеспечению продуктового лидерства, то есть разработке и внедрению принципиально новых и неординарных банковских продуктов (услуг).

Ориентация на обслуживание конкретных сегментов рынка банковских услуг предполагает разработку определенной рыночной стратегии и предложение в определенной мере ограниченного круга банковских продуктов, отвечающих запросам целевой группы клиентов. Такая рыночная стратегия может быть эффективной только при определенном уровне затрат и рентабельности.

Иллюстрацией этого могут служить рыночный подход к обслуживанию малого бизнеса. В последнее время ряд банков для интенсификации кредитных операций и снижения издержек на кредитование малого бизнеса стал использовать новый банковский продукт — экспресс-кредит. В этом случае от заемщика требуется минимум документов, ускоряются сроки оформления кредита. Однако, как видно из практики, это бизнес-направление может быть рентабельным лишь при соблюдении нескольких условий. Во-первых, совокупный размер кредитов данного рода, который банку необходимо разместить, должен быть не менее суммы, эквивалентной 3-5 млн долларов США. Во-вторых, размеры кредита субъектам малого предпринимательства должны быть в пределах 150-600 тыс. руб. Срок предоставления экспресс-кредита — от трех месяцев до одного года, а процент по такому кредиту — не менее 25-30%.

Пользователем такого экспресс-кредита в условиях нашей страны оказывается довольно многочисленный слой предпринимательских структур. Это предприниматели без образования юридического лица, кооперативы, а

¹⁸⁴По этому поводу см. документы ненормативного характера: Рекомендации по стандартам раскрытия информации при предоставлении потребительских кредитов: письмо Федеральной антимонопольной службы № ИА/7235 и ЦБ РФ № 77-Т от 26.05.2005 г.; О проверках кредитных организаций по вопросу раскрытия информации при предоставлении потребительских кредитов: письмо Банка России № 04-25-1/3762 от 07.09.2005 г.; Об определении эффективной процентной ставки по ссудам, предоставленным физическим лицам: письмо Банка России № 175-Т от 29.12.2006 г.

¹⁸⁵Парамонов С. В. Банк и клиент - единая команда // Деньги и кредит. 2002. № 11; Пономарева Е., Булгаков К. Российская судьба мирового бестселлера // Банковское дело в Москве. 2005. № 5, 6; CRM в банке - это реальность // Там же. 2005. № 9; Павлов А. Поддержка членов правления // Там же. 2005. № 10; Он же. Пять признаков правильного CRM-подрядчика // Там же. 2005. № 11; Он же. Политика и управляющий комитет CRM-проекта // Там же. 2006. № 1; Палевич А. Риски внедрения CRM в банках // Там же; Байбурина А. CRM - клиентский подход в коммерческих банках // Там же. 2006. № 5; Фрейнкман В., Буданова М. Применение CRM-систем и их элементов в call-центрах банков // Там же; Аниканов В. Call-центр нельзя купить, но можно построить! // Там же.

также субъекты «теневого» бизнеса. Своеобразие этого маркетингового «рычага» — обеспечение привлечения как можно большего числа клиентов. В отличие от традиционного кредита юридическим лицам экспресс-кредит исключает индивидуальный подход к заемщику. В этом случае не собирается кредитный комитет, фактически не проверяется кредитоспособность заемщика (все ограничивается применением так называемых скоринговых моделей оценки). Экспресс-кредит — это массовый продукт, рассчитанный на те сектора малого и среднего бизнеса, где особенно велики риски (по статистике, 80% предприятий малого бизнеса моложе 5 лет закрываются по причине банкротства).

Если обычно процедура оформления кредита юридических лиц занимает 2-3 недели, то на предоставление экспресс-кредита требуется несколько дней.

В то же время такой новый рыночный банковский продукт открывает для индивидуальных предпринимателей реальную возможность получения необходимого им кредита, что раньше было очень сложно. Данный продукт широко предлагают такие крупные банки, как Банк Москвы, Импэкс-банк, Пробизнесбанк и ряд других.

Перспективным направлением развития банковских услуг следует считать кредитование физических лиц. По мере роста денежных доходов населения, увеличения притока в банковскую систему среднесрочных ресурсов и расширения платежеспособного спроса на потребительском рынке создаются реальные предпосылки для развития потребительского кредита. В последние годы наблюдается подлинный бум потребительского кредитования. При всем том здесь имеется немалый неиспользованный потенциал.

Основными рыночными способами дальнейшего развития потребительского кредитования, которые банкам следует отражать в своих стратегиях, должны стать расширение предлагаемого ими ассортимента соответствующих услуг, удешевление последних и улучшение их качества.

Рынок потребительского кредитования также не является однородным. В настоящее время функционирует три относительно независимых его сегмента, каждый из которых имеет свои специфические особенности:

- кредиты на приобретение товаров длительного пользования,
- кредиты на приобретение автомобилей,
- ипотечное кредитование.

Именно в сфере кредитования физических лиц сейчас наиболее отчетливо проявляется рыночная стратегическая ориентация на использование определенных банковских продуктов и обслуживание определенных сегментов данного рынка.

Так, Банк Москвы, «Дельта Кредит», МДМ-банк, Пробизнесбанк, работая с автодилерами, предоставляют кредиты на покупку дорогих иностранных автомобилей. Банк Москвы и «УралСиб» активно работают над реализацией проекта создания «финансового супермаркета», предлагающего клиентам широкий

спектр небанковских финансовых услуг (пенсионные, страховые, инвестиционные продукты) через сеть своих филиалов. Альфа-банк в рамках своей программы потребительского кредитования, включая экспресс-кредитование, использует такую банковскую технологию, как выдача кредитов владельцам банковских карт через карточный счет. Такие банки, как Русь-банк и «Петрокоммерц», сконцентрировали главное внимание на автокредитовании. Целый ряд банков специализируется на ипотечном кредитовании. Активно работают в сфере ипотечного кредитования Внешторгбанк и Национальный резервный банк и др.

Самостоятельным и весьма перспективным сегментом розничного рынка банковских услуг является участие банков в кредитовании ипотеки. Это связано с перспективностью и социальной значимостью ипотеки для социально-экономического развития страны и отдельных регионов. Банковский сектор на этом рынке делает только первые шаги, постоянно набирая темпы и масштабы (табл. 5.1).

Жилищная сфера остается одной из наиболее проблемных областей российской экономики. По данным Федерального агентства по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству, не менее 60% российских семей нуждаются в улучшении жилищных условий. По уровню обеспеченности населения жильем (без учета качества и комфортности жилья) Россия заметно отстает от развитых стран: в среднем на одного россиянина приходится 20,7 м² жилой площади. Для сравнения: в США этот показатель составляет 70 м², в Великобритании — 62 м², Германии — 50 м².

Актуальной задачей является не только повышение обеспеченности населения жильем в количественном выражении (в частности, достижение минимального уровня, определенного социальными стандартами ООН, — 30 м² на человека), но и замещение той части жилищного фонда, которая не соответствует современным потребительским характеристикам. Согласно международным нормам, годовой объем строительства жилой недвижимости должен держаться на уровне 1 м² на человека. Следовательно, в России значение данного показателя должно составлять как минимум 145 млн м², то есть быть примерно в 3,5 раза выше сегодняшних объемов строительства жилья. При существующих темпах роста данного показателя соблюдение минимальных социальных стандартов ООН будет достигнуто в РФ только к 2050 году.

Вклад ипотечных операций в финансирование покупок жилья в России остается пока крайне низким. Население психологически не настроено брать долгосрочные ссуды и в большинстве своем рассматривает условия их получения как экономически убыточные.

Тем не менее в последние годы ситуация начала меняться. Объемы предоставляемых кредитов увеличиваются высокими темпами, число банков — участников рынка постоянно растет, ставки по кредитам продолжают снижаться, происходит дифференциация предоставляемых ипотечных продуктов в соответствии с потребностями клиентов. На данный момент есть все основания считать ипо-

течный бизнес одним из наиболее перспективных направлений банковской деятельности в России. Однако трудностей на этом пути еще очень много¹⁸⁶.

Ассоциация «Россия» и консалтинговая группа «БФИ» провели анкетирование банков, основными целями которого являлись оценка текущей ситуации в сфере жилищного кредитования, а также выяснение мнения банковского сообщества относительно перспектив развития российской системы ипотечного кредитования.

Основным фактором, сдерживающим успешную реализацию национально-проекта «Доступное жилье», по мнению подавляющего числа респондентов (82%), являются низкие темпы жилищного строительства. Данную точку зрения в равной степени разделяют как московские, так и региональные банки.

Второе по значимости препятствие, по мнению большинства московских (более 58% от их числа) и региональных банков (более 69%), принявших участие в опросе, — несовершенство законодательной базы. В частности, с точки зрения 70,5% респондентов, первостепенным для развития системы жилищного ипотечного кредитования является внесение изменений в нормативные акты, обеспечивающие защиту интересов кредиторов. Около 50% опрошенных считают, что требуется доработка нормативных актов, обеспечивающих защиту заемщиков и инвесторов. На третьем месте по важности (40%) стоит необходимость внесения поправок как в законодательство, определяющее отношения в судебно-процессуальной сфере, так и в нормативно-правовую базу деятельности на финансовых рынках, включая рынок ипотечных ценных бумаг.

Примерно 50% участников указали на то, что трудности реализации проекта «Доступное жилье» во многом связаны с его недостаточным ресурсным обеспечением. Кроме этого, респонденты (примерно 31%) выделили в качестве важной проблемы отсутствие приемлемых механизмов рефинансирования.

Журнал «Банковское дело в Москве» при подготовке специального своего номера, посвященного ипотеке, задал банкирам (104 респондента из 67 банков) только один вопрос: от чего, по их мнению, зависит будущее ипотечного кредитования в России? Ответы дали следующую общую картину¹⁸⁷.

¹⁸⁶Из последних наиболее интересных публикаций по проблематике отечественной ипотеки см., в частности: Матюхин Г. Г. Тернистый путь ипотечного кредитования // Банковское дело. 2004. № 3; Крысин А. О страховании ипотечных рисков // Вестник АРБ. 2004. № 19; Семеняка А. Рынок доступного жилья - год спустя // Банковское дело в Москве. 2005. № 5; Стругацкий И. Обслуживание ипотечных кредитов: «подводные камни» // Рынок ценных бумаг. 2005. № 23-24; Суворов Г. Ипотечные продукты с плавающей ставкой // Там же. 2006. № 4; Туктаров Ю. Что нужно поменять в облигациях с ипотечным покрытием? // Там же; Аксаков А. «Административный» этап пройден, пришла пора «креатива» // Банковское дело в Москве. 2006. № 2; Крысин А. Ипотека в России - взаимовыгодный диалог банков и общества // Там же; Кормош Ю., Буркова А. Хотели, как лучше... Почему банкам невыгодно финансировать долевое строительство // Там же; Фесенко В. А. Ипотека начинается со строительства // Там же; Плутарь Н. Не ждать, а работать // Там же; Кубасова Т. Особенности провинциальной ипотеки // Там же; Фесенко В. А. Доступное и комфортное жилье // Вестник АРБ. 2006. № 14; Масленникова О. Гордиев узел можно развязать // Банковское дело в Москве. 2006. № 9; Русский домострой, или Ипотека в отсутствие квадратных метров // Там же.

¹⁸⁷Долгая дорога к дому // Банковское дело в Москве. 2006. № 1.

Основным камнем преткновения развития ипотечного кредитования в России банки считают недостаточный уровень благосостояния россиян (свыше 26% респондентов). Почти 10% респондентов увидели проблему в недостаточном использовании банками такого инструмента, как секьюритизация¹⁸⁸. Около 20% опрошенных считают, что тормозящим фактором является изначальная дороговизна жилья у застройщика. Более 11% отдали «пальму первенства» несовершенству законодательства.

Итак, для большинства банков (кроме реально универсальных) переход к стратегическому управлению и планированию означает разработку стратегии банковской деятельности с последующей сегментацией рынка банковских услуг и обоснованием рыночного поведения на отдельных сегментах рынка.

На наш взгляд, активизация рыночной стратегии российских банков, направленной на еще более «плотную» работу с предприятиями и организациями реального сектора и с населением, сдерживается отсутствием мер, которые давно уже должны были последовать со стороны правительства и Центрального банка РФ.

Так, одним из приоритетных бизнес-направлений в банковской деятельности объективно является расширение долгосрочного кредитования производства. Однако этому мешает отсутствие у банков долгосрочных и устойчивых пассивов. В этой связи Ассоциация региональных банков в 2005 году обращалась к президенту РФ с письмом, обосновывающим целесообразность создания в стране институтов развития, задачей которых стало бы эффективное распределение ресурсов долгосрочного кредитования через банки и возложение на последние контроля за целевым использованием таких ресурсов.

Для облегчения доступа мелких предприятий к банковским кредитам представляется крайне важным создание Федерального гарантийного фонда, который был бы призван предоставлять поручительства, залоги по обязательствам малых предприятий перед кредиторами с целью разделения с ними рисков¹⁸⁹.

¹⁸⁸О данном рыночном инструменте, которым наши банки в последнее время начали интересоваться, см., напр.: Хисаметдинов А. Влияние секьюритизации активов на финансовый результат банка // Рынок ценных бумаг. 2005. № 23-24; Яроцук О., Лдзорина Е. Секьюритизация в России // Там же; Казаков А. Секьюритизация: первые сделки после 5 лет переговоров // Там же. 2006. № 4.

¹⁸⁹Дело, однако, не только в кредитах. Государство в более широком плане должно изменить свое отношение к малым формам предпринимательства, в том числе к миноритарным участникам хозяйственных обществ. Как, например, объяснить, почему держателей мелких пакетов акций объявляют по закону (ст. 84.8 Закона «Об акционерных обществах») продавать такие пакеты лицу, сконцентрировавшему в своих руках более 95% акций акционерного общества?

На этот счет один автор писал: «На мой взгляд, эта ситуация свидетельствует, что среди законодателей нет понимания того, какие меры способны улучшить инвестиционный климат и повысить уровень правовой защиты законных прав инвесторов, а какие - наоборот, ухудшить. Что касается попыток объяснить целесообразность принятия этих предложений необходимостью защиты от „гринмейла“, они не выдерживают критики. Увы, в действиях различных ветвей власти единства нет, а законодатели слабо представляют, что надо делать для улучшения ситуации в области корпоративного управления» (Виноградов А. Указ. статья // Банковское дело в Москве. 2004. № 12).

5.1.2. Совет (совет директоров) банка

Для понимания своеобразия действующих моделей корпоративного управления в российских банках и стоящих перед ними в этом плане задач важное значение имеет способ формирования состава исполнительного органа (правления) и определение выполняемых им функций, то есть степени его влияния на управление в целом.

Результаты исследования корпоративного управления в российских банках, проведенного МФК, на которые мы уже ссылались ранее, позволили получить обобщенную характеристику состава правлений. В целом члены правлений удовлетворяли требованиям, соблюдение которых контролирует Банк России. Типичным членом правления является мужчина 39 лет с экономическим образованием, находящийся на этой должности в течение трех лет. Однако имеются и различия, обусловленные, в частности, организационно-правовой формой банков (табл. 5.2).

Принципиальное значение имеет состав совета собственников (совета директоров). При оценке моделей корпоративного управления в российских банках следует учитывать факт концентрации собственности в руках немногих лиц, что предопределяет и потенциально возможные формы контроля в них. Поскольку представители крупных собственников составляют большинство в советах многих российских банков (по данным МФК — более чем в 49% банков), то в принципе они имеют практически неограниченные возможности влияния на деятельность таких банков. В подобных случаях разделение полномочий между общим собранием участников банка и его советом становится неочевидным или даже иллюзорным, что наиболее характерно для банков, являющихся ЗАО.

Таблица 5.2.

Состав членов советов директоров в банках разной организационно-правой формы

	ООО	ЗАО	ОАО	Итого
Среднее количество членов правления	5,5	6,6	6,9	6,2
Средний стаж членства в правлении (в годах)	2,3	3,6	3,6	3,1
Средний возраст членов правления	35	40	39	39
Среднее количество женщин в составе правления	2,8	1,9	2,2	2,0
Среднее количество членов правления, имеющих ученую степень по экономике	4,0	5,2	4,9	4,9
Среднее количество членов правления, имеющих ученую степень в области права	0,8	0,7	0,6	0,6
Среднее количество членов правления, имеющих ученую степень в области естественных наук	1,3	0,4	0,6	0,6

По данным того же исследования, в большинстве банков-респондентов совет, по существу, признается более значимым высшим органом управления по сравнению с общим собранием. При этом значимость последнего в различных банках варьируется.

Преобладание представителей крупных собственников в советах на практике предопределяет уровень компетенции и профессиональных качеств этого органа. Собственники (их представители) не всегда обладают нужной квалификацией в банковском деле и опытом управленческой деятельности, из-за чего их власть нуждается в разумном ограничении. Отсюда, в частности, возникает проблема ввода в состав советов профессионалов — независимых сторонних директоров.

О важности профессиональной деятельности советов свидетельствуют результаты специальных исследований, показавших, что в 60% случаев банкротств американских банков имела место неэффективная деятельность совета, включая отсутствие банковской квалификации, а также неинформированность (пассивность) совета¹⁹⁰.

Вообще в зарубежных странах наблюдаются существенные различия в правах и обязанностях советов директоров (наблюдательных советов) в системе корпоративного управления. В США такой совет несет непосредственную фидуциарную ответственность перед вкладчиками и по закону отвечает за любые нарушения и злоупотребления в корпорации. В таких европейских странах, как Швейцария, Германия и Португалия, совет оказывает непосредственное влияние на процесс корпоративного управления, участвуя в рассмотрении вопросов предоставления крупных займов, часто непосредственно отвечает за конкретные направления деятельности банка.

Согласно результатам исследования МФК, представляется непросто само определение функций совета в российской практике. Это касается участия в формировании стратегии и в оперативном управлении банком. На практике наблюдается широкий разброс функций данного органа — от наблюдательной миссии до непосредственного участия в оперативном управлении. Так, 24% банков-респондентов — ОАО считали, что разработка и реализация стратегии — это функция исполнительных органов, советы 32% этих банков не видят необходимости проверять информацию, предоставляемую исполнительным органом — правлением банка. Наряду с этим 40% банков-резидентов заявили о непосредственном вмешательстве членов совета в повседневную оперативную управленческую деятельность.

Итак, едва ли подлежит сомнению, что многим банкам необходимо переосмыслить роль и ответственность советов собственников (советов директоров). В каких направлениях должно идти такое переосмысление? На

¹⁹⁰Мак-Нотон Д. и др. Организация работы в банках. Ч. 1. Укрепление руководства, повышение чувства к переменам. М.: Финансы и статистика, 2002. С. 4.

наш взгляд, совпадающий или близкий с мнениями ряда специалистов¹⁹¹, важнейшими из этих направлений можно считать следующие.

1. Функциональные обязанности и права совета должны быть прописаны как можно четче в уставе и внутренних документах банка, а также четко отграничены от обязанностей и прав его исполнительных органов (наемного менеджмента).

Данный тезис, как представляется, непосредственно относится к крупным и средним банкам. В маленьких организациях, как правило, такое разграничение полномочий отсутствует и вообще вряд ли возможно и целесообразно. Учитывая это и упрощая ситуацию, можно считать, что здесь должно соблюдаться следующее правило: на ответственности совета находятся вопросы стратегии развития организации, на ответственности менеджмента — вопросы ее текущей деятельности в рамках принятых решений по вопросам стратегии.

В нашей реальной банковской (и не только банковской) практике разделение труда между советами и наемными управляющими пока далеко от этого идеала. Порой совет вмешивается в регулирование текущей деятельности, порой, наоборот, полностью отстраняется от процесса управления банком. При этом упускаются важные аспекты стратегического управления, в том числе надлежащий контроль за деятельностью менеджмента и т. д. С другой стороны, менеджмент с молчаливого согласия совета и/или общего собрания собственников или даже без такового «забирает» на себя часть функций совета (иногда намеренно, иногда — в силу пассивности или фактического бездействия совета в ситуации, когда нельзя откладывать принятие решений по тем или иным вопросам).

2. Совет призван быть органом, определяющим стратегию банка и при этом в норме (исключая чрезвычайные обстоятельства, когда, например, в банке обнаружился признаки кризисной ситуации) не вмешивающимся в оперативное управление — сферу компетенции исполнительных органов банка. Это означает в первую очередь, что совет, опираясь на менеджмент и используя интеллектуальный потенциал всех сотрудников организации, должен готовить и утверждать (если в соответствии с уставом такой вопрос не отнесен к исключительной компетенции общего собрания участников) в виде специального документа (документов) приоритетные направления (цели) деятельности банка и основные механизмы их реализации (бизнес-планы).

3. Совет должен выступать регулятором, «арбитром», балансирующим интересы и взаимоотношения всех заинтересованных сторон, в первую очередь — участников (собственников) банка и его менеджеров. При необ-

¹⁹¹См., в частности: Лунтовский Г. И. Указ. статья // Вестник Банка России. 2004. № 55; Ларина Л. Указ. статья // Банковское дело в Москве. 2004. № 10; Плешаков А. Указ. статья // Там же. 2006. № 1.

ходимости совет должен выступать «адвокатом» собственников перед менеджерами и защитником менеджеров перед собственниками.

В международной практике защите собственников от ненадлежащих действий менеджмента банка придается первостепенное значение (хотя, как уже было показано ранее, и в практике других стран такие действия не являются редкостью), но у нас такое понимание еще не стало господствующим, и потому ситуация часто складывается противоположным образом.

С другой стороны, в наших условиях весьма актуальной остается необходимость защиты самих банков, а также других заинтересованных лиц (кредиторов, вкладчиков, сотрудников, регулирующих органов и общественных организаций) от недобросовестных действий как менеджмента, так и крупных собственников банков.

4. Количество членов совета должно быть зафиксировано в уставных документах организации, и в его состав при необходимости и возможности должны или могут входить независимые (по отношению к менеджменту и участникам) директора. Желательно, чтобы их доля составляла не менее 25%. Только в этом случае они могут реально влиять на решения, которые принимает совет.

Институт независимых директоров вызывает много споров и вопросов. На наш взгляд, наличие независимых директоров нельзя считать обязательным. Но они могут быть полезны в случаях, когда речь идет о достаточно крупных публичных банках федерального или межрегионального уровня, действующих в форме ОАО.

В любом случае, для начала следовало бы на законодательном уровне определить, что значит «независимый директор совета директоров (наблюдательного совета) кредитной организации». Иначе может сложиться такая ситуация, при которой Центральный банк РФ получит полномочия субъективно трактовать вопрос и произвольно определять, скорее всего, некую шаблонную сферу компетенции таких директоров.

Учитывая, что введение института независимых директоров имеет целью принятие кредитными организациями вытекающих из объективного анализа взвешенных решений, Ассоциация региональных банков предлагает законодателю и Банку России в соответствии с рекомендациями Базельского комитета:

- дать четкое определение понятия «независимый директор», разработать нормативный документ, в котором указать квалификационные, возрастные и иные требования, которым он должен соответствовать, четко определить, от имени кого избирается и кто имеет право выдвигать кандидатов на должность такого директора, какие материальные источники доходов он может иметь, чьи интересы должен представлять в совете;
- определить, кто будет проверять, соответствует ли независимый член совета установленным квалификационным требованиям и чьи

реальные интересы он защищает, предложить данное определение на обсуждение банковского сообщества и по его результатам внести законодательные предложения;

- дать рекомендации (а не выдвигать обязательные требования, поскольку это противоречит законодательству) относительно количественного состава и структуры совета директоров кредитной организации: сколько в нем должно быть представителей от собственников, от исполнительных органов, иных лиц;
- определить (рекомендовать), какими полномочиями, помимо установленных в законодательстве, должен (может) обладать совет кредитной организации;
- рассмотреть другие применяемые в международной практике варианты воздействия на руководителей и собственников кредитных организаций, не связанные с распределением прибыли.

В сферу деятельности независимых членов совета могли бы входить главным образом крупные вопросы выработки и хода реализации стратегии развития банка, оценки соответствия деятельности менеджмента принятой стратегии, разрешения корпоративных конфликтов.

Результаты опросов МФК показали, что практику привлечения в качестве членов советов независимых директоров использовали только около 24% опрошенных банков. Исследование, проведенное Ассоциацией региональных банков и группой «БФИ» в 2004 году, свидетельствовало об определенных положительных сдвигах в этом вопросе — указанная доля возросла до 35%. При этом более чем у половины данной группы банков (54%) независимые директора составляли не менее 25% членов советов. В то же время остальные 2/3 банков не ввели в советы независимых членов и не собиралось этого делать. Причем это относилось и к банкам в форме ОАО.

Отечественные банки, склонные иметь в составе своих советов независимых членов, испытывают определенные затруднения с подбором соответствующих кандидатур. Способы выхода из этого положения еще предстоит обсуждать и искать на практике¹⁹².

В большинстве стран не существует дефицита квалифицированных кандидатов на роль независимых директоров, которые набираются из отставных бизнесменов, высших управляющих или политиков с серьезной репутацией и практическим опытом. В России такого резерва почти нет. Следовательно, его надо растить.

¹⁹²Выдвигалось, например, предложение формировать Национальный реестр профессиональных корпоративных директоров, куда могли бы выдвигать своих представителей и банки и откуда они могли бы приглашать к себе внешних членов советов (Беликов И. Указ. статья // Рынок ценных бумаг. 2004. № 17). Ценность такого предложения представляется сомнительной, поскольку его реализация приведет к тому, что в скором времени в стране появится новый «класс» предпринимателей, которые будут относиться к своему участию в работе советов директоров исключительно как к бизнесу.

Возможно, кандидатов в независимые директора следует искать прежде всего среди ученых-экономистов, хорошо знающих банковское дело и не заинтересованных лично в финансовых результатах деятельности того или иного банка.

5. Деятельность совета должна быть формализована в разумной мере (чтобы совет в целом и все его члены не были лишены возможности проявлять творческий, нестандартный подход к рассматриваемым вопросам, права брать на себя в необходимых случаях дополнительную ответственность в пределах гибко сформулированных «рамочных условий» функционирования данного органа управления).

Должны существовать и применяться процедуры выдвижения, выбора и отставки членов совета.

В составе совета должны существовать и работать на постоянной основе оправдывающие себя специализированные комитеты (по стратегическому развитию, по внутреннему контролю и аудиту, по вознаграждениям, по информационной политике и др.).

Так, наблюдательный совет **Сбербанка РФ** в декабре 2004 года принял решение о создании комитета по аудиту и комитета по кадрам и вознаграждениям и утвердил их председателей (из числа членов наблюдательного совета). При этом стоит отметить, что создание данных комитетов означало всего лишь выполнение Сбербанком дополнительных условий, введенных с 01.01.2005 г., о соответствии его акций котировальным спискам «А» фондовых бирж.

В **Газэнергопромбанке** при совете директоров создали комитет по развитию бизнеса, который готовит и детально прорабатывает вопросы стратегического развития банка, а затем выносит их на рассмотрение совета. При этом за советом остаются такие вопросы, как определение уровня раскрытия информации, обеспечение целостности учетной политики и контроль над деятельностью менеджмента. Формы контроля — мониторинг выполнения бизнес-плана и оценка соблюдения установленных процедур внутреннего контроля и управления рисками.

В этой связи необходимо согласиться с председателем правления банка **Агропромкредит**, который написал:

Эффективная система внутреннего контроля — критически важный компонент управления банком... Такая система должна обеспечивать, во-первых, четкое распределение обязанностей и полномочий начиная с отдельного сотрудника и заканчивая советом директоров, во-вторых, взаимодействие между советом директоров и исполнительными органами компании, внутренними и внешними аудиторами.

Давно уже стало нормой закрепление обязанностей рядовых сотрудников. <...> И до сих пор речь шла, как правило, о менеджерах младшего и среднего звена, для этих категорий создавались должностные инструкции, регламенты и т. д. Но только сегодня в банках начали приходить к по-

ниманию очевидной истины: такая же четкая регламентация необходима в отношении топ-менеджеров банка и совета директоров. Во всяком случае совет... должен осознавать свою контрольную функцию. А ведь пока практически все советы... в лучшем случае лоббируют интересы менеджмента... Между тем совет — орган управления, а значит, должен нести ответственность не только за стратегию, политику банка, но и за его реальную деятельность. В том числе и за операции, которые он совершает. По сути, ведущей функцией совета... должно быть создание и поддержание некоей системы сдержек и противовесов в процессе управления банком. Но прежде всего совету следует четко определить круг полномочий и ключевых обязанностей для себя и для менеджмента, проводить анализ деятельности менеджмента¹⁹³.

Формализация деятельности совета предполагает, что в банке должны быть приняты соответствующие внутренние документы, такие как:

- положения о комитетах при совете;
- положение о дивидендной политике и политике вознаграждений;
- положение о порядке раскрытия информации;
- положение о порядке урегулирования корпоративных конфликтов.

Правда, у нас формализация корпоративного управления — пока дело добровольное. Очевидно, в этом вопросе надо двигаться дальше, но двигаться поэтапно¹⁹⁴. Если банковское сообщество и регулятор придут к согласию относительно того, что подобные документы все же необходимы и обязательны, то для начала разработать их типовые варианты и рекомендовать своим членам в качестве стандартов деятельности могли бы авторитетные ассоциации кредитных организаций.

На этих путях постепенно будет формироваться развитая система корпоративного управления, контуры которого уже сегодня пытаются представить себе отдельные специалисты. Так, по мнению одного автора, зрелая система корпоративного управления характеризуется рядом признаков, которые можно подразделить на две группы:

1) признаки нормативной базы:

- наличие национального стандарта в форме кодекса корпоративного управления/поведения;
- закрепление положений такого кодекса в законодательных актах;
- наличие в отдельных компаниях стандартов корпоративного управления, разработанных на основе национального стандарта и законодательства;

2) прочие признаки:

¹⁹³Шишкин А. Указ. статья // Банковское дело в Москве. 2004. № 10.

¹⁹⁴Национальная фондовая ассоциация еще в 2003 г. выдвигала инициативу разработки модельного кодекса корпоративного поведения в кредитных организациях.

- наличие и эффективное функционирование государственных органов, проводящих единую политику в сфере корпоративного управления;
- сформированное понимание важности защиты прав инвесторов как в бизнес-сообществе, так и во властных структурах;
- высокая квалификация лиц, осуществляющих мероприятия по корпоративному управлению, прежде всего членов совета директоров;
- реальное внедрение стандартов корпоративного управления в отдельных компаниях¹⁹⁵.

Жизнь скорректирует представления подобного рода. Но одно абсолютно ясно уже сейчас: трудно состоит не в написании и принятии самых лучших законов, подзаконных актов и идеальных кодексов корпоративного управления и поведения, а в том, как добиться органичного вхождения принципов надлежащего корпоративного управления в нашу хозяйственную практику.

Другой автор, справедливо отмечая, что «самые «хорошие» законы сами по себе вряд ли способны принципиально улучшить ситуацию, если в этот процесс не вовлечены руководители компаний и предприятий», закономерно ставит вопрос о том, «чтобы государство способствовало формированию в стране условий, когда крупные собственники и менеджмент компаний были бы заинтересованы в улучшении корпоративного управления. Задача сложная, но и эффект от ее решения может быть весьма значительным»¹⁹⁶. По мнению этого автора, в числе таких условий могли бы значиться следующие.

Во-первых, у крупных собственников должно быть как можно меньше возможностей получить выгоду, которая не распространялась бы на миноритарных собственников. Это делает актуальной задачу продолжения совершенствования законодательства в направлении обеспечения фактического равенства прав разных групп акционеров (пайщиков) и улучшения работы судебной системы для повышения качества судебных решений.

Во-вторых, нужно исключить стимулы к переводу финансовых потоков в другие компании, связанные с крупными собственниками или менеджментом: это не должно давать им выгоды. Соответственно необходимо минимизировать возможности использования трансфертного ценообразования, которое давно стало основным «серым» механизмом перераспределения доходов между компаниями.

В-третьих, целесообразно минимизировать расходы собственников при получении доходов в результате роста рыночной цены принадлежащих им пакетов ценных бумаг. Этого можно достичь через налоговое законодательство, понизив налоговые ставки на доход в виде прироста капитала.

В-четвертых, заинтересованность крупных собственников и менеджмента в росте капитализации (а значит, и в улучшении корпоративного управле-

ния как одного из способов повысить капитализацию) можно усилить, обеспечив возможность привлечения средств для развития на рынке капитала. В этом плане актуальны все меры, направленные на развитие российских финансовых рынков: улучшение инфраструктуры фондового рынка, развитие коллективных форм инвестирования и главное — недопущение со стороны государства действий, которые бы давали инвесторам повод усомниться в том, что в России гарантирована эффективная защита собственности.

В принципиальном же плане основное влияние государства на повышение уровня корпоративного управления российских компаний должно заключаться в принятии качественных законодательных актов с необходимым «шлейфом» подзаконных нормативных правовых документов, регулирующих те или иные аспекты деятельности компаний, относящиеся к сфере корпоративного управления, и в создании таких условий, которые бы повышали заинтересованность собственников и менеджмента в улучшении корпоративного управления.

Эффективному использованию таких возможностей государства препятствуют непонимание некоторыми органами власти механизмов решения этой задачи и слабость судебной системы. Чтобы поощрять улучшение корпоративного управления, важны также любые действия, направленные на улучшение инвестиционного климата в стране, особенно последовательное проведение в жизнь принципа гарантированности защиты частной собственности.

Наконец, государство само является акционером (или контролирует акционеров) во многих российских компаниях, включая крупнейшие, и в этом качестве имеет возможность влиять на принятие ими решений, а следовательно, может и должно широко использовать это влияние для повышения качества корпоративного управления, повышая при этом и эффективность управления государственной собственностью.

5.2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКАХ

5.2.1. Персонал банка как объект стратегического управления

Основным богатством («капиталом») любой организации следует считать составляющих его персонал профессионально подготовленных людей, готовых в полной мере использовать и реально использующих приобретенные общие и профессиональные знания, квалификацию, навыки, культуру и творческие способности в интересах стабильного достижения организацией целей ее деятельности, а в этих рамках — для реализации собственных личностных интересов.

Персонал — это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, обладающих определенными качественными характеристиками, необходимыми для соответствующей профессии, в том числе нравствен-

¹⁹⁵Килячков А. Указ. статья // Рынок ценных бумаг. 2003. № 4.

¹⁹⁶Виноградов А. Указ. статья.

ными и морально-психологическими, организационно и функционально взаимодействующих в процессе совместной трудовой деятельности ради достижения определенных желаемых результатов для организации-работодателя, а каждым работником — для себя лично. Персонал в таком его понимании — важнейший фактор успеха деятельности любой организации, в том числе каждого банка.

Банковский сектор как сфера приложения профессионального труда отличается специфическими особенностями. Управление банковской деятельностью, по общему мнению специалистов, относится к числу одной из самых сложных и интеллектуальных сфер. Сегодня управление банками — это многогранная управленческая деятельность, базирующаяся на сложной системе межфункциональных отношений, включающей экономические, финансовые, трудовые, правовые, социальные и технологические составляющие.

На формы и методы управления персоналом в банке помимо отраслевых его особенностей влияют факторы двух родов:

- внешняя среда, оказывающая воздействие на процесс формирования и использования персонала в банках;
- внутрибанковские принципы и особенности организации управления.

В итоге управление банковским персоналом и требования к нему формируются под воздействием рынка труда в целом и рынка труда банковских специалистов в частности, определяющего соотношение спроса и предложения и стоимость этой категории работников.

В этой связи представляется важным рассмотреть состояние этого рынка и особенности его функционирования. Если анализировать состояние рынка труда банковских работников всех категорий, то можно выделить две главные его особенности.

С формированием в России принципиально новой банковской системы в конце 1980-х — начале 1990-х годов резко возрос спрос на квалифицированные кадры, способные работать в банках и управлять банковским делом в условиях рыночной экономики. Это ознаменовалось значительным повышением стоимости таких специалистов. Однако после кризиса 1998 года и разорения многих банков банковский сектор потерял определенную часть своих квалифицированных кадров и спрос на банковских специалистов сократился.

Рынок труда банковского сектора претерпел значительные изменения под влиянием множества происходящих в нем процессов. Так, на примере московских банков отдельные авторы выделяют такие изменения, как:

- упрочение упрощенных форм оплаты труда за счет некоторой легализации сумм «конвертных выплат»;
- ограничение расходов на социальные выплаты;
- ограничение расходов на улучшение условий труда и их безопасность;
- усложнение процедур устройства на работу в банк;

- усложнение порядка перехода на работу из одного банка в другой ввиду сокращения рабочих мест;
- образование перманентной безработной части специалистов, состоящей из специалистов как с опытом работы в банках, так и из недавно окончивших вузы;
- активизация устройства на работу родственников и знакомых;
- завершение второго этапа смены руководителей банков;
- утверждение существенной разницы в оплате труда исполнительного и руководящего составов банков;
- приведение в соответствие образовательного уровня банковского персонала с занимаемыми должностями;
- становление (особенно в крупных банках) бюрократического стиля управления наряду с возрастными ограничениями, родственными, корпоративными и личными интересами;
- отсутствие в большинстве банков четко выраженной системы должностного продвижения персонала, повышения его квалификационного и материального стимулирования;
- наличие лишь основ формирования корпоративной культуры¹⁹⁷.

Однако по мере роста масштабов банковской деятельности возрастает потребность в банковских работниках. Возникает дополнительная потребность в высококвалифицированных специалистах, что связано не только с расширением объема банковских операций, но и с совершенствованием управления в банках. Это проявляется в расширении таких важнейших структурных подразделений, как управление кредитами, корпоративными финансами, рыночными услугами и казначейством. Но при этом к претендентам на эти должности предъявляются высокие требования.

Существование на рынке труда банковских работников известного превышения предложения над спросом — результат не столько банковского кризиса 1998 года и его последствий, сколько определенной кастовости этого сектора. Об этом свидетельствуют и результаты исследования безработицы среди банковских специалистов.

Они показали, что 2/3 безработных составляют специалисты с опытом работы в банках и 1/3 — не сумевшие устроиться в банке выпускники вузов и специалисты, привлеченные в банки из других секторов рынка труда. Как видно из данных обследования по московскому региону, после кризиса 1998 года в меньшей степени востребованной оказалась наиболее дееспособная часть трудового ресурса: не трудоустроившиеся в банках специалисты с опытом работы характеризовались следующей возрастной структурой: 23% составляли специалисты в возрасте 20-30 лет, 25% — в возрасте 30-40 лет и 52% — старше 40 лет¹⁹⁸.

¹⁹⁷ См.: Букин С. Рынок труда банковских специалистов // Банковские технологии. 2002. № 3.

¹⁹⁸ Там же.

Вместе с тем отмеченная картина может иметь и другое объяснение: неспособность многих банков создать оптимальные системы управления, которая бы рационализировала отношения между молодыми работниками и специалистами с высокими профессиональными качествами, стажем и жизненным опытом, готовыми передавать молодым свои знания, что обеспечивало бы баланс профессиональной «смычки» молодых и опытных специалистов среднего возраста.

Явно выраженная во многих банках ориентация на молодых диктуется не только стремлением к постоянному омоложению управленческих команд, но и некими скрытыми мотивами со стороны высших руководителей отдельных банков, стремящихся обеспечить себе больший простор для проведения неблагоприятных и незаконных операций и действий.

Для банков Москвы в указанный период была характерна следующая возрастная структура состава специалистов и управляющих:

- в возрасте до 20 лет — 5%,
- 20-30 лет — 35%,
- 30-40 лет — 45%,
- свыше 40 лет — 15%.

Эти данные показывают, что полное обновление специалистов в банке происходит в среднем за 7-10 лет. При этом средняя продолжительность «жизни» московских банков составляет 5-7 лет.

Такая кадровая политика ведет к осознанию работником проблематичности трудоустройства в банковской сфере. Практически только высшие руководители имеют перспективу и реальные возможности выйти на пенсию, оставаясь работниками своего банка. Это дает основание считать, что ситуацию с трудоустройством и работой в банках нельзя однозначно оценивать как нормальную. Для подавляющего большинства работников такая ситуация несет в себе риск потери работы как из-за ухудшения положения в банке, так и вследствие проводимой в нем кадровой политики.

Кроме того, трудоустройство в банке в настоящее время не является гарантией формирования значительных накоплений на персонифицированном счете в Пенсионном фонде и тем самым получения высокой пенсии по старости.

Все это объясняет наблюдающийся отток специалистов из банковского сектора в другие сферы экономической деятельности. Данный процесс — объективное следствие совокупного влияния таких факторов, как уровень заработной платы, профессиональный и технологический климат в коллективе, отношения с руководителями банка, отсутствие возможностей для должностного роста, режим, график и порядок работы.

Состояние рынка труда банковских работников показывает, что в современных условиях функционирование национального рынка труда отчетливо отражает тенденции развития всей экономики. По мере роста экономики возрастает не только спрос на рабочую силу, но и усиливается конку-

ренция на рынке труда. Усложняется процесс нахождения, удержания и обучения персонала для конкретных отраслей и организаций. Последнее обусловлено качественными изменениями в содержании труда.

Формирование и развитие рынка труда для банковского сектора испытывает воздействие и таких тенденций, которые присущи только данному сегменту рынка, для которого характерно возрастание требований к кандидатам на работу в банках. Банки учитывают способность кандидатов понимать проблемы финансового рынка и рыночной конкуренции, уровень технической грамотности, умение работать с компьютером, использовать Интернет, быстро адаптироваться к специфике банка. Немаловажной является способность обеспечивать обслуживание банковских клиентов разных категорий и работать с представителями других культур.

Удовлетворение таких многоаспектных требований затрудняет для банков поиск нужных им специалистов традиционными способами. Поэтому современный рынок банковского персонала характеризуется ростом конкурентной борьбы работников за повышение заработной платы.

Развитие рынка труда сопровождается появлением новых частных посреднических агентств. Наиболее распространены они на рынке банковских работников. Многие банки при поиске персонала обращаются к независимым коммерческим посредническим агентствам. Последние обладают рядом преимуществ, которые состоят в конфиденциальности поиска кадров для отдельных банков, сужении сферы и ускорении процедуры поиска благодаря высокой компетенции работающих в этих агентствах специалистов. Тем самым облегчается работа собственных служб управления персоналом банков.

Такое частное посредничество в поиске персонала для банков широко распространено в зарубежных странах. Согласно результатам опроса, 300 руководителей банков ФРГ в 60% случаев использовали услуги частных посредников для обеспечения своих потребностей в кадрах¹⁹⁹.

Обобщение зарубежного опыта управления человеческими ресурсами в банках показывает, что оно исходит из необходимости решения следующих ключевых задач²⁰⁰.

1. Организация эффективной работы сотрудников. Это включает в себя создание четкой организованной структуры, ориентированной на реализацию стратегии и достижение основных целей банка. Именно организационная структура в зависимости от размеров банка и его типа диктует требования к численности работников и потребность в специалистах определенного профиля и квалификации. Для каждого уровня иерархической схемы управления банка должна быть определена ответственность каждого работника в

¹⁹⁹Одегов Г. Ю., Никонова Т. Е., Безделов Д. А. Банковский менеджмент: Управление персоналом: Учеб. пособие. М.: Экзамен, 2004. С. 239.

²⁰⁰Мак-Нотон Д и др. Указ. соч. С. 152-153.

соответствии с его местом в этой схеме, обеспечение подбора работников на каждую должность в соответствии с должностными требованиями.

2. Оптимизация уровня должностей и обеспечение необходимого набора умений и навыков, что подразумевает рациональную организацию процессов подбора кадров для каждого подразделения с учетом перспектив его роста и развития.

3. Формирование правильных навыков и развитие производственной культуры, что предусматривает создание таких отношений внутри банка, которые бы позволяли повышать качество обслуживания клиентов и получать наивысшие производственные результаты с наименьшими затратами.

4. Управление деятельностью индивидов и подразделений для достижения целей банка, то есть управление показателями работы каждого работника, небольших коллективов и подразделений.

В современных условиях концептуальный подход к управлению персоналом наполняется новыми качественными элементами, совокупность которых складывается в новое содержание. Последнее находит свое наиболее полное выражение в необходимости создания систем **стратегического управления персоналом**.

Стратегическое управление организацией предполагает использование программного способа мышления и управления, что позволяет достичь максимального согласования целей, возможностей организации и интересов работников. Применительно к персоналу стратегическое управление может быть определено как управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внутренней и внешней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе²⁰¹.

С позиций настоящей работы стратегическое управление персоналом, по нашему мнению, следует рассматривать в трех аспектах:

- как функциональную сферу управленческой деятельности в рамках системы корпоративного управления;
- как систему эффективного использования человеческого потенциала;
- с точки зрения утверждения в организации принципов и норм демократии и социального партнерства.

Стратегическое корпоративное управление персоналом, как представляется, характеризуется следующими **чертами и признаками**.

1. Стратегическое управление персоналом исходит из возрастающей значимости человеческих ресурсов для деятельности коммерческой организации, что не исключает высокую требовательность к персоналу как объекту управления с точки зрения необходимости повышения квалификации работников, интеллектуализации труда, возможности использовать новей-

²⁰¹Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2000. С. 202.

шие технологии и работать с информационными потоками, поддерживать высокий уровень обслуживания клиентов.

2. Как целостный концептуальный подход стратегическое управление персоналом затрагивает все стороны процесса: найм, контроль, оценка, вознаграждение и развитие.

3. Отличительная особенность политики и целей управления персоналом — их подчиненность политике и стратегическим целям развития организации в целом.

4. Приоритетом стратегического управления персоналом является подготовка и переподготовка кадров с учетом требований новых бизнес-направлений и рыночной деятельности организации в целом.

5. Стратегическое управление персоналом означает динамизм политики развития персонала и предусматривает постоянную ее корректировку с учетом требований времени.

Последнее применительно к банкам можно конкретизировать как:

- радикальные изменения в обществе и банковском сообществе, а также на рынке труда;
- объективные процессы усложнения содержания труда, повышения требований к его качеству под влиянием совершенствования банковских технологий;
- устаревание прежних знаний и методов работы и избирательность применения зарубежного опыта;
- расширение международных контактов, необходимость учета международных стандартов;
- формирование социально-экономических условий для закрепления наиболее квалифицированных специалистов и обеспечение их высококачественной и безупречной работы.

6. Такой подход к управлению персоналом в современном мире проявляется в трансформации представлений высших руководителей банков о сущности кадровой политики, в необходимости создания целостной концепции управления персоналом и последовательном проведении ее в жизнь, наконец, в возрастании значимости профессионального уровня управляющих и специалистов и в изменении ценностной ориентации всех работников.

7. Стратегическое управление персоналом предполагает наличие определенной организационной структуры внутри системы управления. Это проявляется в переходе от упрощенных форм организации в виде традиционного отдела кадров к специальным многофункциональным управлениям, деятельностью которых направлена на эффективное управление персоналом, его своевременное обновление и пополнение.

8. Управление деятельностью отдельных работников и целых подразделений. Поскольку управлением человеческими ресурсами занимаются и линейные руководители и руководители каждого функционального подраз-

деления организационной структуры, принципиальное значение имеет разделение их полномочий в этой сфере²⁰².

По существу, стратегическое управление персоналом — это достижение «настроенности» всего персонала на обеспечение успеха организации. Поэтому политика, программы и планы развития персонала должны быть частью политики, программ и планов развития всей организации. Реализация этого требования предполагает:

- планирование количества работников;
- анализ потребностей в квалифицированном и качественном составе работников;
- оценку работы и возможностей отдельных работников;
- планирование индивидуального развития, обучения, подготовки и переподготовки кадров;
- развитие высокой производственной культуры и управления поощрениями.

Особенно усложняются процессы управления персоналом в ходе осуществления программ совершенствования организационных структур. Одна из целей управления персоналом в этом случае — избавление от излишней рабочей силы.

В настоящее время управление персоналом в российских банках не отвечает требованиям времени. Эффективному управлению персоналом мешает неопределенность и нечеткость ответственности подразделений и сотрудников за результаты своей деятельности. Наблюдается отставание в деле внедрения нормативов и стандартов и организации контроля работы сотрудников в соответствии с ними. Наконец, банкам не удается поддерживать равновесие между молодыми и опытными работниками, проработавшими в банке значительное время. При этом первостепенное значение уделяется возрасту, а не профессиональным качествам.

Вместе с тем банки, в первую очередь крупные, осознают необходимость трансформации отделов кадров в специализированные многофунк-

циональные подразделения, способные решать весь комплекс проблем управления персоналом начиная от разработки целостной политики и кончая мерами по повышению эффективности работы и снижению рисков вследствие непрофессиональных, халатных и/или противоправных действий персонала.

Банки начинают активно внедрять элементы автоматизации в процесс управления персоналом, что позволяет лучше проводить единую кадровую политику и вести учет затрат на персонал. Особое значение такая автоматизация приобретает в тех банках, где имеется широкая сеть филиалов.

Эффективное управление персоналом в банке предполагает наличие определенной его организации с четкой ответственностью. Как показывает практика, в крупных банках довольно четко наблюдается ориентация на создание трехуровневой системы управления персоналом:

- первый (высший) уровень — правление банка и его председатель;
- второй уровень — это профессиональные подразделения по работе с персоналом (управление/отдел кадров и его подразделения);
- третий уровень — работа с персоналом, которую проводят руководители всех прочих функциональных подразделений банка (табл. 5.3).

Таблица 5.3.

Организация управления персоналом в коммерческом банке²⁰³

Уровень управления	Направление деятельности уровня	Ресурсное обеспечение
Первый (правление и его председатель)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение стратегии и приоритетов в работе с персоналом 2. Анализ стратегический кадровой информации 3. Работа с руководителями, входящими в зону действия высшего органа управления 4. Координация деятельности всех кадровых служб и подразделений 5. Определение норм и критериев оценки работы с персоналом, в том числе аттестации, материального и морального поощрения, социальной поддержки 6. Выборочные встречи с работниками, оценка работы кадровых подразделений 7. Утверждение положений о работе кадровых служб 8. Утверждение программы праздников, ритуалов 9. Развитие организационной структуры банка 10. Развитие корпоративной культуры банка (в части персонала) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Штаты (помощники председателя, советник по кадрам, референты). 2. Смета расходов (по мероприятиям данного уровня)

²⁰²См. также: Гусева А. С., Козлов С. В. Основной ресурс банка в экстремальных условиях // Банковское дело. 1997. № 5; Митрофанов Н. Рынок труда и кадровые службы банков // Банковское дело в Москве. 1998. № 7; Сагитдинов М. Ш. Оценка эффективности работы персонала // Деньги и кредит. 1998. № 6; Вартанян И. П. О работе с персоналом в коммерческом банке // Там же. 1998. № 10; Митрофанов Н. У вертикальной карьеры могут быть альтернативы // Банковское дело в Москве. 2000. № 12; Франке Д. Управление знаниями в банках // Банки: мировой опыт. 2002. № 5; Митрофанов Н., Ушников Е. Нужен ли собственникам банков рынок труда топ-менеджеров? // Банковское дело в Москве. 2002. № 12; Митрофанов Н. Профессия «банкир»: пора платить по векселю // Там же. 2004. № 9; Цисарь И. Ф. Оптимальное управление персоналом банка // Банковское дело. 2003. № 1; Захаров В. С. Некоторые аспекты управления персоналом и банковское образование // Деньги и кредит. 2003. № 2; Как вырастить банкира? // Банковское дело в Москве. 2004. № 9; Козн К. Кризис ожиданий // Там же; Кого ждут в банках? // Там же. 2005. № 7; Байнке К. Новая модель подготовки кадров для банков // Банки: мировой опыт. 2005. № 3; Филберт Д., Крамарш М. Х. Стимулирование руководящих сотрудников банка // Там же. 2005. № 4; Ромачев А. Кто, где и почему? Зарплата в российских банках... // Банковское дело в Москве. 2005. № 10.

Второй (отдел кадров, группа психологов, учебный центр, отдел материально-технической поддержки, редакция журнала/радио/др.)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Профессиональная работа по отбору, оценке, аттестации, продвижению, обучению и поддержке сотрудников фирмы 2. Устранение конфликтов, создание обстановки психологического комфорта 3. Формирование корпоративного сознания, стимулирования персонала к достижению наилучших результатов 4. Разработка должностных инструкций и функциональных технологий для сотрудников 5. Определение уровня занятости сотрудников 6. Оценка и помощь в улучшении условий труда сотрудников 7. Помощь руководителям подразделений в работе с персоналом 8. Информирование сотрудников 9. Повышение квалификации сотрудников 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Штатный состав кадровых служб 2. Расходы по смете банка 3. Техническое обеспечение (АСУ, информационные технологии, обучающие технологии и оборудование, тесты)
Третий – работа руководителей подразделений с персоналом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка сотрудника при приеме на работу, адаптация нового сотрудника 2. Контроль за обучением сотрудников 3. Аттестация и оценка деятельности персонала 4. Поощрение и мотивация персонала 5. Информирование об итогах работы подразделения 6. Создание своего кадрового резерва 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджеры (помощники) по кадрам у руководителей 2. Кураторы профессиональных кадровых служб 3. Смета расходов (премирование, социальная поддержка, направление на обучение и стажировку)

Как видно из таблицы, на верхний уровень возлагается ответственность за формулирование кадровой политики и стратегии управления персоналом, развитие корпоративной культуры. Обычно один из членов правления банка является куратором всей системы кадрового управления, то есть директором по персоналу.

При этом основная работа по реализации стратегии и политики возлагается на службы управления персоналом. Это проведение повседневной работы по обеспечению потребностей в кадрах и повышению качественных показателей работы персонала, что предполагает и рост его квалификации.

Третий уровень работы с кадрами — это непосредственное взаимодействие руководителей различных функциональных подразделений с работниками: расстановка кадров, контроль и оценка их деятельности, непосредственная мотивация их труда и рекомендации по их переподготовке.

Интерес представляет, в частности, схема построения кадровой политики в банке «Славянский кредит» (схема 5.1).

Схема 5.1. Кадровая политика банка



В мае 2006 года состоялась первая российская межбанковская конференция «Человек как капитал». Целью конференции стал поиск путей наиболее эффективной работы в области управления человеческими ресурсами российского банковского бизнеса. По итогам работы участники конференции приняли меморандум «Человек как капитал. Новый этап в управлении человеческими ресурсами в России», в котором определены первоочередные задачи банковского бизнес-сообщества в области системного управления человеческим капиталом и гуманизации бизнеса и намечены шаги для их решения²⁰⁴. Считаем целесообразным привести здесь основные положения этого «документа времени», в котором отразилась консолидированная позиция участников конференции.

1. В ближайшей перспективе успех в развитии банковского бизнеса будет зависеть в первую очередь от качества работы банковских сотрудников, их способностей, лояльности, трудовой отдачи, вовлеченности в бизнес своих организаций.

2. Современный мир быстро меняется. Уже сейчас банки остро ощущают дефицит квалифицированных кадров на рынке труда, а скоро столкнутся с необходимостью платить значительные суммы за привлечение все более до-

²⁰⁴Вестник АРБ. 2006. № 12. Заметим, впрочем, что термины «человеческий капитал» и «человек как капитал» с научной точки зрения представляются не очень удачными. На самом деле речь должна идти не о человеке, а о рабочей силе, но последняя для ее носителя не является капиталом.

рогих специалистов с рынка. Уже сейчас нужны значительные средства для удержания талантливых сотрудников, мотивирования их на более продуктивный труд. Растет вклад в профессиональное развитие специалистов банковского дела, в построение системы эффективного обучения, включающей мотивацию на самообучение и самореализацию. Возникает потребность в оценке эффективности вложений в человеческое измерение банковского бизнеса.

3. «Человеческий капитал» при прочих равных условиях становится основным активом коммерческих организаций. Вложения в него являются важнейшим условием развития и капитализации банковского бизнеса России.

4. Концепция «человеческого капитала» и соответствующие методы управления известны и апробированы во многих странах мира. Однако необходимость основательного перехода к современным гуманистическим технологиям управления человеческими ресурсами в российских банках приобрела особую актуальность именно в последнее время.

5. Как и любая другая инновация, переход к системному управлению человеческим ресурсом ставит перед банками ряд задач, которые можно преодолеть только совместными усилиями. Среди первоочередных задач, которые предстоит решать в этом плане в ближайшее время, необходимо выделить следующие:

- развитие интегрального подхода к управлению «человеческим капиталом»; рассмотрение его в рамках целостной системы, включающей сложные взаимодействия менеджмента, персонала, клиентов;
- изменение исторически сложившегося стиля управления людьми со стороны банковского топ-менеджмента, преодоление устаревших управленческих стереотипов;
- повышение приоритета вопросов управления «человеческим капиталом» в структуре повседневной деятельности банковского топ-менеджмента;
- разработка и адаптация новейших технологий управления человеческим капиталом в банковском бизнесе;
- совершенствование методов построения последовательной системы привлечения талантливых специалистов в банковскую сферу в целом и в отдельные банки в частности;
- анализ существующих мотивационных систем и технологий в российских банках и их совершенствование;
- обмен технологиями и опытом в сфере обучения банковских специалистов;
- создание методов оценки эффективности вложений в «человеческий капитал»;
- внедрение стандартов деловой этики в отношении банков и банковского топ-менеджмента с рядовыми сотрудниками, обеспечение взаимного доверия и сотрудничества;

- завоевание в российском обществе и на рынке труда репутации организаций, заинтересованных в достойной жизни и профессиональном росте своих работников, а не только использующих их труд в интересах бизнеса.

Для решения поставленных задач очень важно преодолеть инерцию стереотипов мышления, которые мешают внедрению инноваций в российском банковском бизнесе в целом и в отдельных банках в частности.

Для этого необходимо организовать интенсивный обмен опытом и наработками в сфере новых технологий в области управления человеческим потенциалом в форме межбанковских конференций, «круглых столов», публикаций в СМИ и Интернете.

С данными принципиальными подходами можно согласиться. Важно только обратить внимание на то, что их реализация потребует фундаментальных научных исследований и опытных проверок. Нельзя представлять дело таким образом, будто решения перечисленных выше задач где-то уже имеются в готовом виде и их остается только «внедрить».

5.2.2. Оплата труда и стимулирование работников в банках как элемент стратегического управления персоналом

Одним из решающих элементов стратегического управления персоналом выступает продуманная система вознаграждения труда работников. Однако в настоящее время анализ систем оплаты труда в российских банках представляется трудной задачей, поскольку банки не раскрывают соответствующую информацию. Сведения об оплате труда являются чисто внутренней и конфиденциальной информацией. В этих условиях такой анализ не может не ограничиваться выявлением общих отраслевых особенностей и оценкой единичных выборочных данных по отдельным банкам или их группам.

Прежде всего следует отметить, что системы оплаты труда в банковском секторе имеют свою специфику. Такая специфика состоит в том, что во всем мире и в России заработная плата в банковском и финансовом секторе выше по сравнению с другими отраслями экономики не менее чем на 30%²⁰⁵.

Динамика заработной платы свидетельствует о превышении темпов ее прироста над темпами роста годовой инфляции. Так, среднее повышение заработной платы в российских банках в 2003 году составляло 14%, в 2004 году — 20,8%. Согласно обзору аудиторской компании PricewaterhouseCoopers, в 2004 году заработная плата банковских работников возросла на 15,5%²⁰⁶.

Вместе с тем надо отметить тенденцию относительного сокращения уровня заработной платы основной массы работников по сравнению с до-

²⁰⁵Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной структуры: Учебник. М.: Финпресс, 2004. С. 257.

²⁰⁶Национальный банковский журнал. 2005. № 3.

ходами банков. Это происходит в условиях усложнения банковской деятельности и все большего повышения степени ответственности управляющих за банковские операции и принимаемые решения, внедрение новых рыночных продуктов и новых технологий работы с деньгами.

Четко прослеживается тенденция усиления разрыва между оплатой труда руководящего состава («первых лиц») и основной массы работников банков.

Острой проблемой стала получившая широкое распространение в банках практика «увода» заработной платы в «тень». По расчетам Банка России, сделанным на основе данных Росстата, средняя «белая» заработная плата банковских служащих в Москве в 2004 году составляла 4000 руб. Это означает, что значительная часть заработной платы выплачивается сотрудникам в «конвертном» варианте строго конфиденциально. Кроме того, по имеющимся данным, примерно 2/3 российских банков фиксируют заработную плату своим работникам в долларах США.

Такая практика использования двух форм заработной платы в российских банках с учетом проведения пенсионной реформы чревата существенными социальными потерями для работников в недалеком будущем.

Скрытая оплата труда также затрудняет использование банковскими работниками потребительских кредитов на приобретение жилья и товаров длительного пользования.

Одновременно наблюдается тенденция сокращения так называемого социального пакета для рядовых банковских служащих, что объясняют ростом расходов банков.

Стратегическое управление персоналом, как представляется, означает введение четких принципов организации материального вознаграждения работников, в первую очередь высших управляющих. В настоящее время материальное вознаграждение последних является многоэлементным и включает в себя:

- заработную плату;
- премии и бонусы;
- долгосрочные программы мотивации;
- систему страхования менеджеров;
- предоставление им дешевых кредитов.

Как показывает практика, для подавляющей части банковских работников собственно заработная плата дополняется «социальным пакетом», включающим медицинское страхование, льготное или бесплатное питание, оплату услуг мобильной телефонной связи и некоторые другие элементы.

Наблюдается существенная дифференциация в оплате труда работников разных иерархических уровней. Так, среднемесячная заработная плата операциониста составляет 450-500 долларов США, специалистов более высокого ранга — 600-1100 долларов, руководителей отделов — свыше 1200

долларов и руководителей высшего звена — более 1800 долларов²⁰⁷. О дифференциации оплаты труда в банках можно судить, в частности, по данным региональных кадровых агентств (табл. 5.4).

Таблица 5.4.

Средние показатели оплаты труда в банках, долларов США²⁰⁸

	Волгоградская область	Новосибирская область	Татарстан
Управляющий	500-1000	1000-4000	1000-5000
Заместитель управляющего	500-1300	1500-500	—
Главный бухгалтер	300-900	1000-1500	700-1500
Начальник кредитного отдела	200-600	500-800	350-500
Специалист кредитования	250-650	250-400	200
Начальник отдела	150-500	500-800	—
Специалист	???	300-400	—

По тем же данным, средняя заработная плата банковских специалистов, исходя из имеющихся заявленных вакансий, составляет 450-470 долларов. Молодым специалистам предлагаются должности с заработной платой в диапазоне от 300 до 3000 долларов.

В российской практике также получает распространение форма оплаты труда, широко принятая в зарубежных странах и связанная с получением некоторыми категориями служащих бонусов, что означает получение опционов, дающих право приобрести, например, акции банка по фиксированной цене в течение определенного опционного периода. Имеются в виду такие категории служащих, как управляющие по продажам банковских услуг, по новым продуктам и ряд других. Это форма мотивации труда персонала и своего рода особое вознаграждение. После известных корпоративных скандалов на Западе в начале 2000-х годов отношение к данной форме мотивации стало не столь однозначным, как раньше.

Однако все перечисленные элементы материального вознаграждения охватывают далеко не все категории работников.

Исследование корпоративного управления, организованное консалтинговой группой «БФИ» совместно с Ассоциацией региональных банков, показало, что в большинстве банков-респондентов (более 72%) имеются системы вознаграждения членов советов директоров, и только несколько респондентов указали на отсутствие у них такого вознаграждения. При этом число таких банков росло.

²⁰⁷ Там же.

²⁰⁸ Управление персоналом. 2005. № 1-2.

Как показало проведенное годом ранее исследование Международной финансовой корпорации, на которое мы тоже ссылались ранее, 50% банков, где выплачивались такие вознаграждения, раскрывала соответствующую информацию крайне скупо, сообщая лишь об общей сумме расходов по данной статье.

Развитие системы вознаграждений связано с применением соответствующих формализованных оценок работы членов совета директоров. Однако 25% банков-респондентов заявили, что не считают введение у себя такой процедуры необходимой.

Оценивая достоинства и недостатки систем оплаты труда в банковской сфере, можно отметить следующее.

1. В банковской сфере наиболее отчетливо проявляется значимость оплаты труда как мощного стимулирующего фактора. Однако это может быть реализовано в полной мере только при определенной корпоративной культуре и демократизации отношений руководителей и подчиненных.

2. Отличие банковского сектора как сферы приложения высококвалифицированного и высокоинтеллектуального труда заключается в том, что сложность и исключительность такого труда компенсируется более высоким уровнем денежного его вознаграждения по сравнению с другими отраслями экономики.

3. Тем не менее по уровню дополнительного социального обеспечения работников банковский сектор уступает многим другим отраслям экономики. С точки зрения предоставления и содержания «социального пакета» наблюдаются различия не только среди отдельных банков, но и среди банков разных типов.

Для компаний инсайдерской модели характерно отсутствие каких-либо социальных программ для персонала, поскольку их руководство исходит из принципа, что все свои социальные нужды работники должны удовлетворять за счет справедливой денежной заработной платы. При этом самому работнику предоставляется право выбора социальных услуг разного рода.

В организациях аутсайдерской модели социальное обеспечение выступает не просто как форма дополнительного вознаграждения, но и как форма выражения участия работника в общем процессе функционирования банка и его права на долю в прибылях. При этом социальное обеспечение рассматривается не как уступка собственникам наемным работникам, а как форма стимулирования солидарных действий и повышения ответственности за общее дело.

4. В российских банках слабо представлены или отсутствуют такие важные элементы стратегического управления персоналом, как системы материального стимулирования, построенные на прямой зависимости между фактическими результатами труда работника и его оплатой, а также на прямой связи между уровнем оплаты персонала и ростом доходов банка.

Как известно, материальное стимулирование (мотивации) — это целенаправленная деятельность по созданию мотивов и стимулов, направляющих поведение человека. В этой связи перспективным может оказаться переход

к нормативным методам планирования затрат на оплату труда персонала по отношению к активам и доходам банка.

Примером нормативного метода распределения прибыли может служить опыт банка «Северная казна», где данный метод является строго соблюдаемым инструментом распределения доходов. При этом 35% средств полученных финансовых результатов распределяются среди трудового коллектива и высших управляющих, 15% идут акционерам на выплату дивидендов и 50% — на развитие банка²⁰⁹.

О важности такого рода планирования как элемента стратегического управления в банках свидетельствует и зарубежная практика. Так, банки Германии не только несут значительные расходы на свой персонал, но и осознают необходимость их детального планирования, устанавливая определенные нормы затрат на каждого работника с учетом отдельных статей. В немецких банках расходы на содержание персонала делятся на две части — прямые вознаграждения и дополнительные расходы на персонал. Так, в 2002 году на одного постоянно занятого работника затрачивалось в целом 61 450 евро в год, из которых на прямые вознаграждения приходилось 30 120 евро, на дополнительные затраты — 31 330 евро²¹⁰.

Весьма развитой можно считать национальную систему вознаграждения банковских работников во Франции. Она характеризуется использованием многочисленных форм дополнительного вознаграждения работников. Банковские работники наряду с базовой заработной платой имеют возможность получать от банка вознаграждение в таких, в частности, формах, как:

- ежегодные бонусы по результатам работы за год;
- различные натуральные льготы;
- доходы от участия в капитале банка;
- доходы от участия в прибылях;
- планы пенсионных сбережений на уровне банка;
- поощрение служащих банка путем предоставления им права приобретать акции данного банка;
- предоставление бесплатных акций.

В зависимости от размеров банков и их типов такие системы принимают различные формы. Однако известно, что очень крупные банки расходуют на систему участия в прибылях от 5 до 8% совокупного фонда заработной платы. Каждый сотрудник в среднем в год получает дополнительно 1350-1650 евро²¹¹.

²⁰⁹ Аналитический банковский журнал. 2005. № 6.

²¹⁰ Зауер Х.-Д. Расходы на персонал в банках Германии // Банки: мировой опыт. 2003. № 3.

²¹¹ Вознаграждение за труд в банках: современные тенденции // Банки: мировой опыт. 2005. № 1. См. также: Оплата труда во французских банках: адаптация к новым условиям // Там же. 2002. № 5; Фишер Х., Штеффенс-Дух С. Управление персоналом в группе Deutsche bank // Там же. 2003. № 2; Оплата труда сотрудников банков в Германии // Там же. 2003. № 5; Вопросы найма и управления персоналом во французских банках // Там же. 2005. № 3; Мюллер К. П. Старение населения и банковские услуги // Там же. 2006. № 2.

В настоящее время при единых подходах к оплате труда банковских работников многие французские банки отказываются от традиционной шкалы, существовавшей многие десятилетия, и переходят к системе оплаты труда в зависимости от особенностей отдельных видов банковской деятельности, условий размещения филиалов в разных странах и рядом других критериев.

Вместе с тем надо отметить, что национальные банковские системы в современных условиях сталкиваются с необходимостью активизации международной финансовой деятельности и связанной с этим крупномасштабной миграцией банковского персонала. Возникают проблемы, вызванные различиями в формах пенсионного страхования в разных странах. В этих условиях национальные банки принимают дополнительные меры с целью закрепления работающего у них персонала.

Для снижения текучести кадров и повышения эффективности работы во Франции широко используют практику предоставления персоналу акций. В 2004 году около 9% акций французского банка Societe generale находились в руках его работников. Банк также распространяет систему участия в капитале на работников своих зарубежных филиалов²¹².

Таким образом, зарубежная практика свидетельствует о том, что мотивация управленческого персонала связана с использованием широкого спектра учета интересов людей, начиная с простых форм материального поощрения и кончая мотивацией работников за наиболее эффективную работу. Это включает вероятность повышения должностного статуса в иерархической схеме, получение льгот на приобретение акций банка и разного рода социальных гарантий и выплат. Последние сводятся к предоставлению банком определенных видов страхования своим работникам, в частности дополнительного пенсионного обеспечения.

Для российских банков в современных условиях принципиальное значение приобретает бережное отношение к персоналу и использование всесторонне обоснованных систем материального стимулирования.

Однако это должно сопровождаться введением процедур оценки выполнения работником предусмотренных его должностными обязанностями норм труда (выработки). Выполнение более 100% установленных норм должно быть объектом стимулирования.

С появлением и развитием новых банковских процессорных технологий неизбежен переход от систем стимулирования, ориентированных на оценку работ отдельного работника, то есть персонального материального поощрения, к системам коллективного поощрения. Последние позволяют не только повышать производительность труда, но и снижать в банке расходы на дополнительную оплату труда всему персоналу.

²¹²Банки: мировой опыт. 2005. № 1.

Другое важное требование эффективного применения систем материального стимулирования — создание такого климата в банке, при котором бы все работники разделяли и понимали его ценности и объективность систем материального вознаграждения.

В этой связи важно четкое разграничение отдельных видов стимулирования, в частности стимулирования регулярными выплатами за выполнение производственных заданий и нормальное функционирование банка и предоставления бонусов как форма поощрения работников за достигнутые высокие результаты в конце года.

Между тем, как показывает практика, в настоящее время в большинстве кредитных организаций не используют самостоятельные системы стимулирования эффективности управленческого труда. Премияльное вознаграждение обычно не зависит от результатов труда, а принимает форму постоянной надбавки к заработной плате в виде определенного процента к должностному окладу.

Создание эффективных систем стимулирования труда персонала предусматривает определение перечня количественных и качественных оценочных показателей. Если первые должны отражать фактическую нагрузку работника, то вторые — способность и готовность добиться высоких результатов выполняемой работы конкретными сотрудниками с учетом заранее установленных норм и плановых заданий.

Также имеет значение обеспечение тесной увязки работы банка с размерами получаемых сотрудниками премий. К сожалению, действующие системы премирования сотрудников в отдельных банках слабо представлены в литературе и периодической печати. Примером тесной увязки оплаты труда сотрудников с результатами работы банка свидетельствует практика уже упоминавшегося банка «Северная казна» — крупнейшего в Свердловской области. В этом банке рост заработной платы поставлен в прямую зависимость от роста его прибыли, действует плановый порядок повышения заработной платы ежегодно три раза — в январе, мае и сентябре²¹³.

Следует особо подчеркнуть, что стратегическое управление персоналом предполагает создание и использование разнообразных, но экономически обоснованных систем стимулирования работников в банках. При этом представляется важным разработка и внедрение систем стимулирования, максимально отражающих специфику банковской деятельности.

Поскольку главная задача всей управленческой деятельности — целенаправленная работа с клиентами и достижение наибольшей степени удовлетворения их потребностей в продуктах (услугах), то немаловажно оценить роль результативности отдельных бизнес-направлений и используемых в их рамках банковских инструментов.

²¹³Банковские технологии. 2002. № 3.

В силу особенностей банковской деятельности банковские продукты и технологии всегда являются плодом совместной и целенаправленной деятельности отдельных групп или коллективов работников. При этом если каждый банковский продукт — результат разовой разработки одного или группы сотрудников, то для сотрудников, обслуживающих клиентов, работа сводится к многократной его реализации многочисленным клиентам. Поэтому при оценке результатов работы сотрудников последней группы важно учитывать количество клиентов, пользующихся данным банковским продуктом и объем ресурсов, размещенных с его помощью. Все это говорит о целесообразности использования дифференцированного подхода к оценке результативности работы персонала в зависимости от интенсивности реализации конкретных банковских продуктов и от полученных в течение года общих результатов их реализации.

Стратегическое управление персоналом должно исходить из необходимости поддержания прямой заинтересованности работников в повышении качества банковских продуктов (услуг), а также совершенствования процесса их доведения до клиентов и достижения на этой основе высокой производительности труда работников, снижения издержек, роста квалификации персонала.

Важным условием эффективности функционирования систем материального стимулирования является наличие организационной среды и отношений, которые бы способствовали повышению заинтересованности персонала работать более эффективно и результативно.

Создание такой среды возможно на практике при регулярной оценке возможностей работника, при обеспечении внутри организации условий, позволяющих максимально использовать способности работника и его ориентацию на достижение целей организации.

5.2.3. Повышение потенциала персонала банков

В настоящее время многие руководители банка уже исходят в своей деятельности по управлению персоналом из того, что постоянное вложение средств в повышение квалификации кадров — это необходимое условие получения высоких результатов деятельности банка в долгосрочном плане. При этом стремятся использовать различные виды и формы обучения.

В 1990-х годах базовое образование в банковской области претерпело существенные изменения. Процесс реформирования банковской системы и перевод ее на коммерческие рельсы потребовал серьезной переоценки имевшихся в стране кадров. Возникла настоятельная необходимость в переподготовке специалистов в банковской области. В этих условиях бюджетного финансирования оказалось недостаточно. В короткие сроки возникла и стала функционировать система бизнес-образования, финансируемая из внебюджетных источников. Сложилась целая система образовательных центров и учебных заведений, готовящие специалистов и предлагающие образовательные услуги банковской сфере.

В современных условиях работа по подготовке и переподготовке банковского персонала рассматривается как самостоятельное направление стратегического управления персоналом.

Организация подготовки и переподготовки сегодня — многоаспектная деятельность, которая включает различные формы обучения. По свидетельству специалистов в данной области, подготовка и обучение кадров осуществляется различными методами, но все они сводятся к трем основным:

- подготовка и обучение вне банка по специальным программам;
- обучение внутри банка;
- обучение на рабочем месте в процессе выполнения производственных обязанностей.

Системы обучения персонала различаются по содержанию. Основную часть их составляют программы повышения квалификации и профессионализма в соответствии с занимаемыми должностями.

Здесь следует выделить специальные системы, предназначенные для управляющих высшего звена, банкиров нового поколения, профессионально владеющих управленческими навыками и широкими знаниями в сфере финансов. Такое обучение в ряде случаев становится необходимым элементом программ подготовки резерва на руководящие должности в банке. Подготовка резерва предусматривает выделение работников, обладающих реальными профессиональными знаниями, необходимыми личностными и деловыми качествами, и составление для каждого попавшего в такой резерв работника индивидуального плана переподготовки, включая овладение методами корпоративного управления, тестирование и участие в деловых играх.

Важность соответствия руководителей банка всем предъявляемым к ним требованиям регламентирована действующим законодательством, предусматривающим учет квалификационных оценок и характеристик руководителей уже на стадии выдачи вновь созданной кредитной организации лицензии на банковскую деятельность.

Поэтому программы такого рода переподготовки и обучения формируются с учетом квалификационных требований Банка России к высшим руководителям — руководителю исполнительного органа, его заместителям, другим членам данного органа управления, главному бухгалтеру. В числе квалификационных требований, как уже отмечалось ранее, на первое место выдвигаются требования наличия профильного образования, опыта работы в должности руководителя подразделения, ведущего банковские операции. На них также распространяются требования в отношении их деловой репутации.

В системе подготовки специалистов для банковской сферы получили распространение следующие варианты получения дополнительного банковского образования:

- краткосрочные тренинги и семинары, время обучения на которых не превышает 72 часов;
- курсы повышения квалификации по программам обучения в объеме до 500 учебных часов;
- специальная профессиональная подготовка на основании долгосрочной программы «МВА-финансы» (мастер делового администрирования);
- получение в вузе второго высшего образования.

Для вузовской системы подготовки и переподготовки банковских работников особую важность приобретает применение опережающих время программ обучения с учетом потребностей будущего развития финансовой сферы, а также обеспечение непрерывности переподготовки управляющих.

В настоящее время сложилось несколько видов образования для банковских работников:

- традиционное высшее образование, включающее профильное образование в области экономики, финансов, управления, права (юристы банковского профиля);
- второе высшее образование (2,5-3 года) — для работников банков, не имеющих профильного банковского образования.
- профессиональная переподготовка продолжительностью до 18 месяцев;
- повышение квалификации на краткосрочной (до одного месяца) и/или на среднесрочной основе (до одного года) для работников, имеющих профильное образование и опыт работы.

Можно также выделить следующие формы образовательных учебных заведений:

- высшие учебные заведения (специализированные);
- корпоративные центры обучения кадров, которые создают для своих нужд крупные банки.

Некоторые крупные банки прибегают в организации переподготовки кадров к помощи международных финансовых организаций. Так, КБМ-банк использует в своей системе внутрифирменного обучения программы Европейского банка реконструкции и развития.

В системе повышения профессионального уровня персонала большое значение имеет обучение кадров по специальным аспектам банковской деятельности, таким, например, как противодействие проникновению в банки «грязных денег» и легализации через них преступных доходов, переход на международные стандарты финансовой отчетности и др.

Самостоятельное значение имеют программы повышения квалификации посредством направления на стажировку в другие банки, в том числе зарубежные, а также в другие подразделения (например, в иногородние филиалы) данного банка.

Эффективное управление персоналом предполагает четкое разграничение функций и задач центрального подразделения по обучению и подготов-

ке персонала и соответствующих функций, возлагаемых на руководителей функциональных подразделений банка.

Одна из задач управления персоналом — развитие индивидуальных профессиональных навыков работника. Ее решением должны заниматься в первую очередь руководители функциональных подразделений, которые также несут ответственность за создание благоприятной рабочей среды, разграничение проблем, которые могут быть решены на рабочем месте либо требуют специального обучения и переподготовки. Указанные руководители должны отвечать за формирование планов такой подготовки, определение форм постоянного повышения квалификации своих сотрудников.

Все это дает основание рассматривать обучение на местах в рамках структурных подразделений под руководством их управляющих как важное составное звено корпоративных систем обучения персонала в банках.

Из практики известно, что основной объем работы по обучению банковских работников ведется внутри банковского сектора на уровне ассоциаций банков и самими банками.

В широких масштабах ведется работа по подготовке кадров в рамках Ассоциации региональных банков. Так, в Центре переподготовки кадров ассоциации в 2003-2004 годах прошли обучение 1905 человек из 323 кредитных организаций.

Весьма прогрессивная и эффективная система корпоративного обучения создана в финансовой корпорации «УралСиб». Главная ее идея — единая система непрерывного обучения с определением четких задач и направлений работы. Этим достигнут качественно иной уровень обучения, которое прежде носило эпизодический и мозаичный характер.

Одним из новых направлений работы Центра стало дистанционное обучение²¹⁴. Эта самостоятельная форма получения новых знаний и навыков предназначена для обучения кадров, работающих в регионах, и поэтому максимально учитывает их потребности.

В ходе реализации концепции был разработан проект библиотеки программ, предназначенной для обучения управленческим навыкам, технологии продаж и клиентоориентированности.

Кроме того, в рамках Центра обучения и развития персонала успешно достигается комбинация традиционного и дистанционного обучения. Это позволяет получить максимальный эффект. В настоящее время в Центре функционирует 43 учебных программы. В нем прошли обучение 800 человек.

Работа в сфере обучения и развития персонала в «УралСиб» отличается динамизмом. Это проявляется в развернувшейся работе по созданию корпоративного университета. На его базе станет возможным формировать

²¹⁴Об этом см., напр.: Серова Г. А. К вопросу об организации дистанционного обучения в системе профессиональной подготовки банковских специалистов // Деньги и кредит. 2002. № 8.

и поддерживать высокий профессиональный уровень всех управленческих кадров компании.

Указанный корпоративный университет будет ориентирован на формирование корпоративной культуры с точки зрения этики и ведения бизнеса. Его главная цель — решение стратегических задач в сфере подготовки кадров, необходимых для стратегического развития компании.

Наряду с этим в корпорации на региональном уровне (в Москве и Уфе) действуют «Школа менеджмента» и «Школа клиентского менеджмента».

Важным элементом системы обучения и развития персонала является постоянное функционирование проекта создания кадрового резерва, куда отбираются наиболее талантливые и подающие хорошие надежды молодые специалисты. Их обучением занимаются высшие руководители компании. Данный кадровый резерв призван обеспечить ее универсалами финансового рынка.

Практика, накопленная в «УралСиб», показала эффективность так называемой интенсивной формы обучения, включающей овладение теорией и практикой, а также предусматривающей проверки полученных знаний с помощью тестов.

Представляет интерес работа по обучению и подготовке кадров для региональных банков. В этом отношении в качестве примера может быть приведен опыт, накопленный в этой сфере региональным **Омскпромстройбанком**, где вся работа по подготовке и обучению персонала направлена на обеспечение потребностей в кадрах его основных бизнес-направлений.

Руководство банка уделяет первостепенное внимание работе в сфере подготовки кадров, рассматривая ее как четвертое приоритетное направление в деятельности банка после создания высокого имиджа, своевременности расчетов и повышения качества обслуживания клиентов. При этом банк исходит из важности качественного улучшения персонала не только с точки зрения своей деятельности, но и интересов их партнеров и клиентов²¹⁵.

Региональные банки хотя и используют такую традиционную форму обучения своего персонала, как повышение квалификации в школах бизнеса, но в большинстве случаев в их практике превалирует обучение без отрыва от повседневной деятельности, поскольку из-за недостатка персонала в филиалах отсутствие сотрудников в течение долгого времени считается нежелательным. Поэтому широко распространено обучение на рабочих местах. Поскольку региональные банки в основном работают с корпоративными клиентами, представляющими региональную экономику, то целью переподготовки является овладение современными банковскими технологиями обслуживания коммерческих организаций.

Особое внимание уделяется формированию штата персональных менеджеров, которые, кроме высоких знаний в банковском деле, должны обла-

дать знаниями, необходимыми для обслуживаемых ими клиентов из конкретных сфер экономики.

Наглядным примером стратегического управления персоналом может служить **Газпромбанк**, где в последние годы поставлена и решается задача перехода на качественно новый кадровый состав работающих в нем специалистов.

Обобщая вышеизложенное, необходимо выделить следующие важные моменты.

1. За короткий период в банковском секторе практически с нуля создана система подготовки и переподготовки персонала.

2. В современных условиях профессиональные знания рассматриваются как средство достижения высоких результатов в бизнесе, и поэтому затраты в этой сфере становятся важной и необходимой составляющей общих затрат банка.

3. Дальнейшее развитие и совершенствование систем управления персоналом сдерживается отсутствием соответствующих единых стандартов. В настоящее время наблюдаются существенные различия в содержании и уровне обучения банковских кадров в Москве и других регионах.

4. Решение задач, связанных с выравниванием уровня корпоративного обучения, целесообразно возложить на национальные ассоциации банков.

5.3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВСКИХ АССОЦИАЦИЙ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ БАНКОВ

С появлением и бурным развитием банковского сектора и его приспособлением к работе в условиях рынка возникла потребность в создании отраслевых объединений, призванных выражать и защищать интересы банковского сообщества перед законодательными и исполнительными органами власти и определять стратегию его выживания и дальнейшего развития, в том числе на современном этапе — в условиях ожидающегося вступления России в ВТО. Данные общественные объединения банков (кредитных организаций)²¹⁶ могут сыграть важную роль и в становлении в стране современного банковского корпоративного управления.

Образование в России первых банковских объединений (территориальных) явилось результатом возникновения и развития первых кооперативных и коммерческих банков в СССР еще в 1988 году. Тогда банковские объединения появились в Перми, Ленинграде, Москве и других городах.

В декабре 1990 года в результате реализации постановления о коммерциализации банков в системе Промстройбанка СССР была образована Российская ассоциация акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия». Ее главной задачей стала координация усилий по раз-

²¹⁵См.: Куршакова Н. Б. Подготовка и обучение кадров в кредитных организациях // Там же. 2006. № 1.

²¹⁶Образуются и действуют на основе норм Закона «О некоммерческих организациях».

витию общепанковской деятельности, необходимость объединить и сохранить единую систему переподготовки кадров, а также методическое, информационное и материально-техническое обеспечение деятельности коммерческих банков, возникавших на базе территориальных контор и отделений Промстройбанка. В 1999 году эта организация была переименована в **Ассоциацию региональных банков России** — Ассоциацию «Россия».

Ассоциация объединяла 37 банков и 13 областных отделений Промстройбанка СССР и отражала собой институциональную структуру первого этапа банковской реформы, начавшегося в 1987 году. Именно в процессе первого этапа реформирования была создана новая система банков, включавшая Госбанк СССР и пять специализированных банков — Внешторгбанк, Промстройбанк, Агропромбанк, Жилсоцбанк и Сбербанк, имевших сети своих филиалов.

В настоящее время Ассоциация региональных банков насчитывает в числе своих членов 330 кредитных организаций, расположенных в 70 субъектах РФ. В 2005 году доля членов ассоциации в показателях банковской системы (без учета Сбербанка России) составила около 49% — во вкладах граждан, более 46, 43 и 42% — в выданных кредитах, активах и собственных капиталах соответственно.

В рамках ассоциации ежегодно проводятся международные и общероссийские конференции по проблемам развития банковского сектора, на которых рассматриваются актуальные вопросы банковского сообщества. В повестке дня таких мероприятий были следующие проблемы: «Развитие корпоративного управления в кредитных организациях: международная практика и Россия» (2004), «Ресурсная база российских банков: пути укрепления инвестиционного потенциала» (2005) и ряд других.

В 2005 году Ассоциации региональных банков исполнилось 15 лет. За минувший период состав ее членства удвоился, в нее вошли практически все ведущие московские банки. Кроме того, в ассоциацию входят банковские объединения Мордовии, Калининградской, Омской, Пермской и Тюменской областей, а также Гильдия финансовых менеджеров, Российское общество оценщиков, страховые и аудиторские фирмы.

Представители ассоциации действуют во всех федеральных округах и в большинстве субъектов РФ. Ассоциация создала Приволжский и Южный филиалы, объединяющие соответственно 40 и 20% совокупной клиентской базы ее членов (всего — 950 предприятий). Совокупный капитал членов ассоциации составляет 45% капитала всех российских банков. Вклады юридических лиц составляют 50% от совокупных вкладов населения (без учета Сбербанка РФ).

Членами ассоциации являются такие крупнейшие банки страны, как Внешторгбанк, Альфа-банк, «Петрокоммерц», Райффайзен-банк (Австрия) и др.

Ассоциация региональных банков ведет активную работу на международной арене.

В 1991 году была создана **Ассоциация российских банков** — АРБ. Тем самым своеобразие путей формирования банковского капитала и создания банков нашло свое отражение в возникновении двух национальных ассоциаций российских банков²¹⁷.

По данным на начало 2006 года в АРБ входило около 900 кредитных и других организаций в качестве членов и ассоциированных участников (последние — организации, деятельность которых направлена на обеспечение функционирования финансово-кредитной системы). На банки, являющиеся членами АРБ, на указанный период приходилось более 90% банковского рынка страны по капиталу, активам, вкладам населения и размерам филиальной сети (см. также табл. 5.5).

Таблица 5.5.

Статистические характеристики членства в АРБ по данным на 01.03.2005 г.

	Из них члены АРБ	Доля членов АРБ в активах банковского сектора, %
1293 действовавших КО		
30 крупнейших банков	Все	64
100 крупнейших банков	84	80
200 крупнейших банков	150	84
34 банка со 100%-м иностранным капиталом	25	

АРБ была создана как общероссийская ассоциация, куда вошли универсальные и специализированные банки Москвы и регионов, включая крупные, средние и мелкие банки, а также банки с иностранным капиталом. С 1997 года данная ассоциация представляет Россию в Европейской банковской федерации.

Самостоятельным направлением деятельности АРБ является сотрудничество с международными ассоциациями в банковской сфере. Это сотрудничество касается, в частности, вопросов распространения международных норм и стандартов корпоративного поведения.

Одним из примеров такого сотрудничества может служить соглашение АРБ с Французской страховой компанией внешней торговли по созданию нового инструмента — рейтинга предприятий-заемщиков, призванного оценивать результаты их деятельности, качество системы управления. Важность такого рейтинга обусловлена тем, что в нашей стране до сих пор отсутствует централизованная картотека предприятий — банковских заемщиков, а также предприятий-неплательщиков, получивших кредит, что затрудняет процедуру оценки банками своих рисков.

²¹⁷См. также: Захаров В. С. Как создавался фундамент АРБ // Вестник АРБ . 2006. № 6.

Ассоциация российских банков совместно с Внешторгбанком и двенадцатью банками — членами АРБ и при участии мировых лидеров в организации кредитных бюро учредили АО «Национальное бюро кредитных историй», которое начало работать с осени 2005 года.

Наряду с этим в рамках регионов создаются региональные ассоциации, объединяющие банки одного региона. Такие региональные ассоциации имеются в большинстве субъектов РФ.

Исходя из специфики и уровня развития своих регионов, а также состояния банковских организаций такие ассоциации призваны разрабатывать программы развития банков на кратко- и долгосрочную перспективу в целях повышения уровня их управления и обеспечения конкурентоспособности.

Хотя членами обеих ассоциаций сегодня являются крупные, средние и мелкие банки столицы, Санкт-Петербурга и подавляющего числа регионов, банки полностью российские и с иностранным капиталом, универсальные и специализированные, пока еще нельзя говорить, что в этих ассоциациях представлено все банковское сообщество.

Национальные и региональные отраслевые союзы и ассоциации призваны стать посредником между государством и бизнесом. Как показывает зарубежная практика, именно такие организации обеспечивают постоянное взаимодействие правительства и бизнеса.

Глобализация, порождая новые формы связей между государствами и превращая мировую экономику в целостную систему, вызывает активность отраслевых национальных ассоциаций, выступающих за сохранение и эффективное развитие соответствующих национальных секторов экономики своих стран.

Особенности возникновения двух российских национальных банковских ассоциаций нашли свое отражение в методах формирования проводимой ими политики и механизмах принятия решений в них. Если ассоциация «Россия» в своей деятельности опирается на широкий круг экспертов и банковских специалистов разных групп кредитных организаций в разных регионах, то АРБ в значительной мере ориентирована на крупные банковские структуры и на защиту их интересов. Это находит свое отражение в активном стремлении мелких и средних банков создавать свои собственные объединения, что особенно активно происходило в 1994-2004 годах.

В то же время следует отметить, что обе названные организации действуют по многим общим для них направлениям.

Деятельность ассоциаций в банковской сфере весьма многогранна. Она охватывает разработку вопросов стратегии развития банковского сектора, участие в подготовке законодательных и иных нормативных актов, относящихся к регулированию банковской деятельности, содействие принятию конкретных мер, направленных на совершенствование условий и правил деятельности банков как субъектов рынка, подготовку и переподготовку специалистов для банковской сферы.

Наряду с этим ассоциации занимаются представительской деятельностью, специализированным лоббированием, научными и аналитическими исследованиями, поддержанием общественных связей.

К числу основных направлений их деятельности следует отнести разработку **проблемы стратегии повышения конкурентоспособности российских банков**, которая в самом сжатом виде предусматривает:

- увеличение капитализации банков и повышение рентабельности банковской деятельности;
- расширение объемов долгосрочных ресурсов банков;
- усиление юридической защиты прав банков как кредиторов;
- укрепление стабильности банковской системы;
- расширение рефинансирования, снижение затрат и себестоимости банковских услуг.

Как показывает зарубежная практика, профессиональные ассоциации в банковском секторе сосредотачивают свою деятельность на трех ключевых проблемах:

- разработка и внедрение этических норм поведения в банковском деле;
- совершенствование технологий проведения банковских операций;
- подготовка кадров для банковской деятельности.

В наиболее концентрированном виде основные направления деятельности каждой из двух национальных банковских ассоциаций представлены в их основополагающих документах.

Ассоциация региональных банков реализует свой программный документ «Основные направления деятельности ассоциации в 2005-2008 годах». В данном документе особо выделены, в частности, следующие стоящие перед банками задачи:

- увеличение объемов долгосрочных ресурсов, которыми могут располагать банки;
- укрепление доверия клиентов к банкам;
- создание в банковском секторе равных для всех условий конкуренции;
- достижение баланса между защитой интересов владельцев капиталов и банков.

В области развития корпоративного управления предполагается:

- подготовка каждым банком проработанных планов действий на случай возникновения непредвиденных или нежелательных (кризисных) обстоятельств;
- при оценке качества управления — использование концепции качества деятельности кредитных организаций;
- внедрение кодекса корпоративного поведения и механизмов управления, обеспечивающих их соблюдение;
- для региональных банковских объединений совместно с главными территориальными учреждениями Банка России — разработка программ

развития региональных банковских подсистем на средне- и долгосрочную перспективу, включающие в себя вопросы повышения уровня корпоративного управления в региональных банках.

Для ассоциации «Россия» характерно конструктивное взаимодействие с федеральными органами законодательной и исполнительной власти и Банком России, направленное на совершенствование законодательной и нормативной базы регулирования работы банковского сектора, повышение его прозрачности и создание благоприятного инвестиционного климата.

Ознакомление с документами, отражающими направленность работы Ассоциации, и материалами ее годовых съездов позволяет получить довольно полное представление о следующих основных направлениях ее деятельности.

1. Законодательная деятельность, участие в работе экспертных советов и заседаниях Совета Федерации и Государственной Думы. Ассоциация постоянно и активно отстаивает интересы банковского сектора перед федеральными и региональными властями в ходе совершенствования и развития законодательства и нормативной базы, определяющей условия и порядок функционирования банков.

2. Аналитическая деятельность, то есть работа по всестороннему анализу состояния банковского сектора и определению перспектив его развития.

3. Правовая защита членов ассоциации. Такую работу ведут Центр примирительных процедур и Юридический центр. Подписаны соглашения о сотрудничестве с органами государственной власти — Федеральной антимонопольной службой, Агентством страхования вкладов и рядом других правительственных организаций.

4. Развитие корпоративного управления в банковском секторе.

В целях повышения качества корпоративного управления ассоциация разработала план реализации комплекса мер в этой области с указанием приоритетных направлений по годам на период до 2008 года исходя из необходимости единых национальных требований к качеству банковской деятельности. Здесь имеются в виду следующие стандарты:

- кредитования (с учетом оценки активов под залог для кредитов, которые будет рефинансировать Банк России);
- форм договора залога;
- оценки качества внутрифирменного управления;
- прозрачности форм собственности;
- финансовых договоров по кредитам и депозитам;
- управления и распространения информации (в рамках отношений «банк — клиент»).

5. Переподготовка кадров. Так, в течение 2003-2005 годов были организованы и проведены 29 учебных семинаров.

6. Консультационная деятельность (оказание консультационных услуг членам Ассоциации и другим организациям).

7. Развитие международных банковских связей.

Особую остроту для российских банков приобретает проблема защиты от недобросовестной конкуренции со стороны зарубежных банков в случае вступления России в ВТО. В этой связи ассоциация направляла свои предложения в Банк России.

Для реализации закрепленных в уставе и программе ассоциации функций сформирована организационная структура, включающая три блока:

- *блок I* представлен исполнительными комитетами по актуальным направлениям банковской деятельности, возглавляемыми членами Совета ассоциации;
- *блок II* составляют правление и аппарат ассоциации, состоящий из центров, за каждым из которых закреплены определенные управленческие функции;
- *блок III* включает консультационный и координационный советы, представительства и филиалы. Консультационный совет разрабатывает предложения и рекомендации по актуальным аспектам банковской деятельности. На координационный совет возложена работа по взаимодействию с региональными подразделениями и филиалами ассоциации.

Кроме того, для анализа конкретных проблем деятельности банков создан Аналитический центр ассоциации.

АРБ подготовила и реализует свои основополагающие документы — «Стратегию повышения конкурентоспособности национальной банковской системы РФ» (апрель 2005 года) и программу «Национальная банковская система России 2010-2020» (апрель 2006 года) (их краткий анализ см. в § 1.3 настоящей работы).

Анализ основополагающих документов двух национальных банковских ассоциаций и направлений их реальной деятельности свидетельствует о значительном накопленном у них организационном и аналитическом потенциале, способном позитивно повлиять на качественные показатели деятельности банков и формировать благоприятную внешнюю среду для их деятельности.

Вместе с тем есть все основания говорить о бесспорном параллелизме их деятельности, а следовательно, о нерациональном использовании их потенциала.

Обобщая все вышеизложенное, можно, видимо, положительно оценить интенсивную и разноаспектную деятельность рассматриваемых ассоциаций по совершенствованию и развитию банковского законодательства и нормативной базы, которая направлена на создание более благоприятных условий для работы всего банковского сообщества.

Вместе с тем в данный момент перед ассоциациями, по нашему мнению, стоит целый **комплекс проблем**, требующих по возможности скорейшего решения. Среди них особо необходимо выделить следующие.

- 1) Проблемы, сдерживающие ускоренное развитие банковского сектора.
- 2) Проблема влияния внешней среды на состояние банковского сектора и оценки такого влияния.

3) Проблема корпоративного управления банками, в том числе такие ее аспекты, как:

- обобщение лучшей отечественной и зарубежной практики такого управления;
- разработка на этой основе единых национальных стандартов и организация их планомерного внедрения в различных типах и группах банков;
- определение норм и методов оценки качества корпоративного управления.

4) Проблема разработки концепции подготовки кадров для банков и путей ее реализации, включая такие ее аспекты, как:

- определение способов прогнозирования кадровых потребностей с учетом существования различных типов банков;
- организация регулярной переподготовки персонала банков;
- установление контроля за качеством обучения работников банков как непосредственно на рабочих местах, так и вне банков.

5) Проблема распространения в банковской сфере новейших технических и технологических новшеств и инновационных решений организационно-управленческого характера.

6) Проблема пропаганды и распространения между банками передового опыта, в том числе путем широкого ведения ассоциациями консультационной деятельности среди своих членов.

Недоиспользование заложенных в национальных ассоциациях возможностей содействия развитию банковского сектора и повышению его конкурентоспособности в нынешних непростых условиях, как представляется, обусловлено, в частности, параллельным существованием двух национальных ассоциаций, решающих практически одни и те же задачи банковского сообщества.

Подобное дублирование функций и в определенной мере соперничество между ассоциациями затрудняет формулирование консолидированной позиции всего банковского сообщества по важнейшим для него вопросам и проведение такой позиции (национальной банковской политики) в жизнь, отстаивание законных интересов банков и их клиентов перед правительствами РФ и регионов и регулируемыми органами, а также не способствует усилению авторитета России на международной арене. В настоящее время международные организации и национальные ассоциации банков разных стран не могут понять, какая же национальная ассоциация представляет в действительности интересы российского банковского сообщества на международной арене.

Поэтому на нынешнем этапе главная «политическая» задача, стоящая перед национальными банковскими ассоциациями, — это выяснение и сближение их объективных интересов, организационная интеграция и активизация банковского ассоциированного движения.

На протяжении последних десяти лет делались определенные шаги в этом направлении. Так, в октябре 2002 года по инициативе АРБ восемнадцать региональных и межрегиональных банковских объединений подписали

генеральное соглашение и создали **Всероссийский совет банковских объединений**, чтобы сообща отстаивать интересы всего банковского сектора. В начале 2006 года в указанный Совет входили 55 региональных организаций.

На необходимость объединения банковского сообщества в общенациональном масштабе указывало и руководство Ассоциации региональных банков (март 2005 года)²¹⁸.

Объединение двух крупнейших банковских ассоциаций принесло бы бесспорные выгоды как всему банковскому сообществу, так и отдельным банкам. Опрос банков, проведенный одним из журналов, показал, что большинство из них поддержало эту идею исходя из того, что единая организационная структура будет способствовать консолидации банковского сообщества, росту авторитета и возможностей защиты банковских интересов²¹⁹.

Данная идея дополнительно актуализируется в свете возможного вступления России в ВТО. В этой ситуации банковскому сообществу, выражающему также коренные интересы своей клиентуры, то есть по сути представителей всей остальной экономики, совершенно необходимы единство мнений в главном и единство действий для того, чтобы выступать с четкой позицией и обоснованными предложениями по вопросам либерализации национального рынка банковских услуг.

В последнее время среди банков распространение одновременное членство в двух названных ассоциациях, что объективно обусловлено особенностями и преимуществами каждой из них. Но вместе с тем есть банки, которые не являются членами ни той, ни другой ассоциации. Видимо, это можно объяснить их нежеланием отдавать предпочтение какой-то одной организации.

На наш взгляд, объединение двух федеральных банковских ассоциаций в одну общенациональную позволит:

- сконцентрировать усилия банковского сообщества, объединить возможности двух ассоциаций на решении назревших проблем, продвижении (лоббировании) соответствующих правомерных вопросов в парламенте, правительстве, Банке России, исключая ненужную конфронтацию, соперничество и искусственный поиск различий в позициях по ключевым вопросам банковской деятельности;
- объединить интеллектуальные силы банковского сообщества России для выработки наиболее взвешенных и объективных позиций;
- уменьшить финансовую нагрузку в части членских взносов на наиболее активные банки, входящих сегодня в обе ассоциации;
- привлечь в объединенную ассоциацию банки, не входящие сегодня ни в одно из двух федеральных объединений именно по той причине, что их два;

²¹⁸По этому поводу см., в частности: Будет ли «в товарищах согласие»? // Банковское дело в Москве. 2005. № 4.

²¹⁹Аналитический банковский журнал. 2005. № 3.

- устранить возможность для недобросовестных членов банковского сообщества «лабиринговать» между ассоциациями в поисках приемлемого с точки зрения их интересов решения;
- упорядочить взаимоотношения с Банком России, его территориальными органами, Агентством страхования вкладов, Федеральной службой по финансовому мониторингу, Федеральной антимонопольной службой;
- облегчить взаимодействие органов исполнительной и законодательной власти с ассоциацией и представительство банковского сообщества в этих органах;
- облегчить взаимодействие банковской ассоциации с другими предпринимательскими объединениями (РСПП, ТПП, «Деловая Россия», «Опора», Координационный совет предпринимательских союзов России);
- усилить международные контакты между банковскими сообществами и ассоциациями;
- сосредоточить в единой структуре все положительные качества и опыт обеих ассоциаций, исключив дублирование в проведении мероприятий;
- сделать более понятной линию взаимодействия региональных банковских союзов и объединений с ассоциацией федерального уровня.

Объединенная ассоциация могла бы помочь решению целого ряда важных для всего банковского сообщества острых проблем, не решаемых или плохо и медленно решаемых до сих пор, в том числе таких, как капитализация банков, активизация поддержки государством кредитования долгосрочных инвестиционных проектов и др.

При этом в процессе возникновения новой организации важно прежде всего правильно определить ее цели, задачи и статус, программу ее действий и только с учетом этого формировать ее структуру.

За целесообразность объединения двух национальных банковских ассоциаций выступают ведущие региональные союзы и ассоциации, такие как Уральский банковский союз, ассоциации банков Северо-Запада, Тюменской области, Новосибирский банковский клуб и ряд других.

Перед единой национальной (общедолевой) банковской ассоциацией в качестве центральной встанет такая крупномасштабная задача, как формирование нового типа отечественных банков, максимально устойчивых к кризисным потрясениям и неблагоприятным обстоятельствам в условиях либерализации российского рынка банковских услуг.

В уже создавшихся условиях неизбежна крупномасштабная трансформация форм и методов управления коммерческими организациями. Это включает в себя создание союзов, призванных решать новые задачи выживания в быстро меняющихся рыночных условиях, разработки и популяризации среди банков прогрессивных стандартов корпоративного управления, включая рекомендации по его демократизации, отслеживанию и распространению положительного опыта банков и т. д.

Дальнейшее усиление общественного и профессионального авторитета действующих банковских ассоциаций и активизация их деятельности по повышению конкурентоспособности российских банков связаны с совершенствованием отношений банковского сообщества с внешними организациями, правительством и регулирующими органами. Важность этого существенно возрастает в условиях проводимой в стране административной реформы с целью сокращения выполняемых государством избыточных функций.

Самостоятельным направлением в этой сфере может стать оптимизация форм взаимодействия государства и бизнеса в конкретных отраслях экономики. Это связано с возможным перерастанием национальных отраслевых ассоциаций в саморегулируемые организации (СРО), способные:

- максимально активизировать свою работу по повышению качества ведения бизнеса и обслуживания потребителей;
- брать на себя и эффективно осуществлять определенную часть полномочий и функций государства по регулированию деятельности хозяйствующих субъектов.

Как показывает практика, трансформацию некоммерческих ассоциаций в СРО²²⁰ следует рассматривать как прогрессивную тенденцию, которая наблюдается во многих странах с рыночной экономикой. За рубежом институты саморегулирования функционируют уже десятки лет во многих отраслях и прошли долгий путь в своем развитии.

В нашей стране целесообразность наделения некоммерческих ассоциаций функциями саморегулирования в той или иной форме и мере признают как представители государственных структур, так и предпринимательские сообщества. Однако при этом наблюдается недооценка различий между секторами экономики и специфики наиболее важных ее секторов.

К числу последних относится финансовая сфера, которая состоит из целого ряда самостоятельных и неоднородных подсекторов. В некоторых из них уже используются механизмы саморегулирования в законодательно регламентируемых рамках. В той или иной степени элементы саморегулирования получили применение в деятельности профессиональных участников рынка ценных бумаг. В соответствии с принципами саморегулирования разработаны такие федеральные законы, как «Об аудиторской деятельности», «Об оценочной деятельности», «Об инвестиционных фондах», «О рынке ценных бумаг» и ряд других.

Однако в этих законах и в литературе саморегулирование и саморегулируемые организации трактуются неоднозначно. Так, председатель Комитета Государственной Думы по собственности рассматривает создание само-

²²⁰Понятие СРО впервые было введено в России Положением «О выпуске и обращении ценных бумаг и фондовых биржах в РСФСР» (утверждено постановлением правительства РСФСР № 78 от 28.12.1991 г.).

регулируемых организаций как процесс формирования новых механизмов негосударственного регулирования предпринимательской деятельности, как часть общего процесса регулирования предпринимательской деятельности и как форму отражения дополнительных прав и дополнительной ответственности за цивилизованное развитие экономики, возлагаемых на негосударственные организации, а само саморегулирование — как механизм объективизации принятия решений в общественных интересах²²¹. Но из этих слов неясно, в чем же реально состоит экономическое и правовое содержание регулирования и саморегулирования организаций.

По нашему мнению, саморегулирование в рамках организаций, представляющих хозяйствующих субъектов тех или иных отраслей экономики, следует рассматривать с учетом специфики и значимости этих отраслей и четкого определения тех функций государственного регулирования, которые могут быть болезненно переданы от регулирующего органа на уровень таких организаций.

Что касается саморегулирования именно в банковской сфере, то на этот счет в самом же банковском сообществе обозначились неоднозначные позиции, разницу между которыми, впрочем, едва ли можно считать принципиальной и непреодолимой. Одну из них представляют безусловные сторонники идеи саморегулирования в банковской сфере²²², другая — позиция сомневающихся.

Первая из названных позиций исходит в конечном счете из признания по крайней мере следующих обстоятельств:

- саморегулирование участниками рынка некоторых аспектов своей совокупной деятельности — нормальное и даже обязательное условие существования цивилизованного рынка;
- Банк России и иные властные органы располагают избыточными полномочиями по установлению правил и стандартов банковской деятельности;
- надзор за банками в стране излишне формальный и в целом недостаточно эффективный;
- в России на современном этапе отсутствует институционально закрепленный механизм обратной связи между банковским сообществом и органами власти в вопросах правоустановления и надзора.

Позиция сомневающихся аргументируется тем, что банковский сектор, в котором «вращаются» деньги миллионов частных лиц и огромные капиталы, играет важнейшую роль в экономике и поэтому саморегулирующиеся структуры, если таковые здесь будут созданы, получат слишком большую экономическую силу, которая может быть использована для нерыночной конкуренции, что повысит риски банковской деятельности. В соответствии с дан-

²²¹См.: Национальный банковский журнал. 2004. № 6.

²²²Здесь в первую очередь должно быть названо руководство АРБ. Из работ на эту тему см., в частности: Тосунян Г. А. Теория саморегулирования рынка. М.: Юристъ. 2004; Он же. Банковское саморегулирование. М.: Спец-адрес. 2006. См. также: Тавасиев А. М. Антикризисное управление кредитными организациями. С. 228-234.

ным подходом передача государством регулирующих функций в банковской сфере таким организациям (организации) может привести к таким негативным последствиям, как узурпация данными организациями (организацией) надзорной функции и подмена интересов банковского сообщества интересами меньшей его части, которая в этом случае получит монопольный доступ к информации о деятельности своих членов, а также право их инспектирования, что, как считается, в конечном счете будет вести к перераспределению собственности на рынке банковских услуг в интересах меньшинства.

Для части банкиров спорным является сам вопрос о допустимости передачи государством банковскому сообществу (представляющей это сообщество организации) права саморегулирования профессиональной деятельности.

Во-первых, СРО в банковской сфере нет ни в одной стране мира, что едва ли можно считать случайностью. В документах Базельского комитета также не ставится вопрос о саморегулируемых организациях в банковском секторе.

Во-вторых, в России уже имеется негативный опыт, связанный с дублированием функций государственного органа (бывшей Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг — ФКЦБ) саморегулируемыми организациями (НАУФОР и ПАРТАД) на рынке ценных бумаг. Это привело к размыванию ответственности за выполнение контрольных функций и к дополнительной нагрузке на участников рынка. Банки испытали на себе неэффективность системы общественного контроля за деятельностью коммерческих организаций на финансовом и фондовом рынке страны в 1996-2000 годах, когда ФКЦБ делегировала некоторые свои нормотворческие и контрольные функции указанным СРО, но при этом приняла абсолютно бюрократическое решение, потребовав, чтобы членство в таких организациях было обязательным условием получения банком лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг²²³, тем самым превратив добровольные общественные объединения коммерческих организаций в своеобразный департамент государственного органа, в «надзирательно-карательную» службу ФКЦБ.

Именно этого больше всего опасаются банки, не считающие необходимым или возможным создавать сейчас в банковском секторе наделенные какими-либо правами регулирования и контроля СРО. По их мнению, создание таковых будет означать возникновение дополнительной псевдогосударственной административной структуры по контролю за деятельностью банков. Тем более что непонятно, на кого будут распространяться права такой структуры — на все действующие в стране кредитные организации (и тогда повторится печальный опыт ФКЦБ) или только на те из них, которые добровольно вступят в такую организацию (и тогда разные части банков-

²²³См. положения ФКЦБ от 01.07.1997 г. «О саморегулируемых организациях профессиональных участников рынка ценных бумаг» и «О лицензировании саморегулируемых организаций профессиональных участников рынка ценных бумаг».

ской системы могут функционировать в совсем разных режимах, что едва ли возможно и целесообразно).

Нетрудно заметить, что опасения сторонников данной позиции, вполне резонные сами по себе, упираются в один главный вопрос (допуская только добровольное участие кредитных организаций в любых общественных объединениях): какие именно права и обязанности государство могло бы делегировать полностью или на началах «совместного ведения» с государственными органами (органом) банковской саморегулируемой организации при условиях, что:

а) на это согласны сами кредитные организации;

б) это разгрузит регулирующие органы от части рутинной работы (к качеству выполнения которой у банков все равно традиционнo много претензий) и позволит им сосредоточиться на более глубоких вопросах, а заодно позволит тратить меньше бюджетных денег;

в) для банков, которые не пожелают войти в СРО, ничто не изменится в худшую сторону;

г) участие в СРО не обернется для банков «утечкой» информации, составляющей их коммерческую и банковскую тайну, увеличением количества, жесткости, пристрастности проверок (если саморегулируемой организации будет дано право контролировать какие-то аспекты деятельности своих членов), а наоборот принесет им пользу (контроль без придирок к мелочам, без «задних мыслей» и без применения мер воздействия за невольные ошибки или незначительные нарушения; отстаивание саморегулируемой организацией интересов и законных прав своих членов на твердой, законодательно закрепленной основе, а не как сейчас, когда регулятор может прислушаться к мнению ассоциации или проигнорировать его);

д) банки и иные кредитные организации через свою организацию получают законодательно закрепленное право быть услышанными и понятыми — совместно с государственными органами и на равных с ними основаниях участвовать в разработке важнейших концептуальных документов и нормативных актов, относящихся к банковской деятельности. Известно, сколько неприятностей доставляют банкирам многие нормативные акты, выходящие из-под пера чиновников неизвестной квалификации;

е) СРО будет функционировать на демократических основах, а ее деятельность будет поставлена под надлежащий контроль, с одной стороны, государственного регулятора и представителей общества в целом (например, представителей других предпринимательских сообществ и научных кругов), а с другой стороны — самих членов организации.

Думается, что если бы удалось найти разумное решение указанного выше главного вопроса во всех его составных частях, то проблема в принципе была бы снята. Тем более что большинство идеологов банковского сообщества не исключает необходимости дальнейшего совершенствования деятельности некоммерческих банковских ассоциаций за счет приобретения ими дополни-

тельных прав и развития определенных функций саморегулирования.

Конкретно речь может идти о целом ряде аспектов профессиональной деятельности банковских ассоциаций. Такое саморегулирование позволит повысить авторитет банковского сообщества и лучше обеспечивать интересы не только всей банковской системы, но и потребителей банковских услуг.

В сферу саморегулирования можно было бы передать вопросы поддержания качества конкуренции, следования банками принципам добросовестной конкуренции. Банковские ассоциации могут взять на себя некоторые функции контроля и недопущения деятельности на рынке недобросовестных банков без вмешательства Банка России.

Весьма перспективным в этом плане представляется участие ассоциаций в регулировании процессов санации и банкротств банков.

Применение в деятельности банковских ассоциаций элементов саморегулирования может воплощаться также в следующих аспектах:

- выработка ими обязательных правил поведения банков на рынке услуг; внедрение в практику этических принципов банковского дела, а также разработка и применение механизмов контроля за их соблюдением;
- организация обмена информацией о заемщиках;
- участие в качестве наблюдателя в проверках деятельности членов ассоциации, осуществляемых государственными органами (в случаях, когда со стороны проверяемых банков имеется просьба о таком участии в проверках);
- распространение передовых разработок в области банковского дела;
- взаимоконтроль членов системы гарантирования вкладов;
- подготовка и внедрение стандартов внутреннего контроля и корпоративного управления, стандартов и правил проведения банковских операций и протоколов взаимодействия банков при их осуществлении,
- объединение усилий в части подготовки банковского персонала и современных банковских руководителей.

Развитие национальных банковских ассоциаций не исключает постепенно (эволюционного) расширения состава выполняемых ими видов профессиональной деятельности в меру их готовности к такой ответственной работе²²⁴, в

²²⁴Более или менее качественное самоуправление СРО кредитных организаций своими общими проблемами возможно при наличии целого ряда условий, которые быстро и «сами собой» не возникают. «Если говорить об условиях, которые должно обеспечить само банковское сообщество, то это в первую очередь... формирование указанными ассоциациями собственных технологических решений по таким вопросам, по которым сейчас решения принимает Банк России (например, о том, как самостоятельно оценивать активы и пассивы кредитных организаций в целях определения размеров их собственных капиталов, как оценивать финансовое состояние участников кредитных организаций и самой кредитной организации, как вырабатывать профессиональные мотивированные суждения по тем или иным аспектам деятельности банков) и работоспособных механизмов контроля за выполнением их членами правил, которые будут вырабатывать ассоциации (СРО). Пока же такие технологии и механизмы не созданы (хотя работа в этом направлении ведется), передача государством (Банком России) части своих соответствующих полномочий вниз определено не добавит стабильности и устойчивости банковской системе» (Тавасиев А. М., Акимов О. М. Нужен ли независимый орган для надзора за банковским сектором? // Банковское дело. 2004. № 8).

том числе связанных с координацией отношений между участниками таких ассоциаций, между последними и их клиентами и между государством и такими ассоциациями. Тем более что проведение административной реформы в нашей стране предполагает налаживание подлинно партнерских отношений между государством и бизнесом.

Как видим, обе позиции заслуживают внимания и объективно подлежат сближению, поскольку базируются на общей «платформе» признания необходимости и возможности введения в банковскую практику определенных элементов саморегулирования. Все остальное, на наш взгляд, допускает и предполагает продолжение серьезного научного обсуждения проблемы и поиски практических путей ее решения в интересах дальнейшего эффективного развития банковского дела в стране и управления им.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Попробуем резюмировать результаты проведенного исследования, сформулировав основные выводы и рекомендации.

Глава 1

1. Настоятельная потребность в формировании целостного научного фундамента российских рыночных преобразований и в разработке стратегии развития национальной экономики на длительную перспективу обуславливает необходимость исследования и осмысления широкого круга теоретико-методологических, управленческих и организационно-методических проблем, возникающих перед современной экономической наукой под воздействием крупномасштабных экономических, финансовых и социальных процессов в мире и России.

Среди таких проблем значительное и в определенном смысле ключевое место следует отнести проблемам формирования и функционирования финансовой (денежной) системы страны, а в ее составе — проблеме национальной банковской системы (банковского сектора экономики).

Последняя проблема носит комплексный характер по меньшей мере по двум причинам:

во-первых, банковская система (банковский сектор) представляет собой неотъемлемый и крайне важный элемент (подсистему) экономической системы страны, а следовательно — элемент и более широкой общественной системы, что предполагает наличие (и требует учета в научной и практической работе) ее неразрывных прямых и обратных связей с реальной экономикой, политической, социальной и другими сферами общественной жизни, органами и институтами, представляющими эти сферы;

во-вторых, сама банковская система или сфера являет собой многогранный и весьма сложный объект управления как в силу значительного числа составляющих ее элементов разного уровня, так и из-за целого ряда проблем, стоящих как перед банковским сектором в целом, так и перед каждой отдельной кредитной организацией.

Учитывая далеко не рядовую роль банков в экономике и общественной системе в целом, это означает необходимость бережного хозяйского отношения к банковскому сектору, особенно взвешенных решений, касающихся как самого этого сектора, так и его связей с реальной экономикой.

Все это делает необходимыми предельно ответственные, комплексные, системные научные исследования проблем данного сектора.

2. Для качественного анализа места и роли банков в экономике необходимо выделение их фундаментальной функции (функций).

Такую функцию банков (вообще кредитных организаций) нередко пытаются выразить терминами «посредническая организация», «финансовый посредник» и т. п. Это некорректное решение вопроса.

Аккумуляция свободных денежных ресурсов и направление их на цели поддержания непрерывности и ускорения производства (трансформирование в кредиты и инвестиции) не является специфически банковским занятием.

То особенное, наиболее глубокое и уникальное, что характеризует место и роль банков в экономике, является «вмененной» им обществом функцией, — данные организации, и только они, призваны обеспечивать субъекты экономики денежными средствами.

3. Продуктом деятельности банков как особых экономических институтов являются только услуги. Последние бывают четырех базовых видов: а) услуги, состоящие в разрешении клиентам вносить и держать свои деньги в банке; б) услуги, состоящие в предоставлении клиентам денежных средств в форме краткосрочных кредитов, необходимых для осуществления текущих расчетов и платежей, и в проведении самих этих расчетов и платежей (ведение счетов клиентов); в) услуги, состоящие в предоставлении субъектам хозяйствования средств на их развитие в виде средне- и долгосрочных кредитов; г) услуги, состоящие во вложении банками собственных средств в бизнес субъектов хозяйствования в форме долевого вхождения в их уставные капиталы или приобретения их облигаций и иных долговых ценных бумаг.

Каждый из указанных видов услуг банка предполагает предложение клиентам массы разнообразных банковских продуктов.

Самыми важными из перечисленных базовых видов банковских услуг следует считать первые три вида (пункты «а», «б», «в»). Виды деятельности, предполагаемые в этих пунктах, являются специфическими именно для банков, раскрывают их природу как особых финансовых институтов, причем все они внутренне связаны самым тесным образом.

Что касается пункта «г», то широкое вовлечение банков в такую деятельность не представляется ни необходимым, ни целесообразным.

Однако и первые три вида названных банковских услуг могут приобретать неодинаковое по уровню значение на разных этапах развития национальной экономики в целом и банковского сектора в частности, могут становиться относительно более или менее актуальными.

На современном этапе развития российской экономики некредитные организации и население ждут от банков активизации работы, описанной в пункте «в», то есть расширения средне- и долгосрочного кредитования субъектов хозяйствования. Но ожидания окажутся оправданными только в том случае, если предприятия, организации и население будут размещать в банках всё большие суммы своих свободных денег на всё большие сроки.

4. Банки, выполняя указанную выше народнохозяйственную функцию, могут действовать только в достаточно узких границах, жестко заданных

опять же общественной экономикой. Банки способны обеспечивать субъекты экономики платежными средствами в тех масштабах, условия для которых создаются в основном в реальном секторе экономики, и в тех рамках, которые им задают регулирующие органы. Между тем эти рамки, задаваемые, в частности, денежной и кредитной политикой властей, далеко не всегда оказываются обоснованными, отвечающими интересам национальной экономики.

5. Роль банков в экономике, изначально имеющая уникальный характер, все более возрастает. Это предполагает необходимость адекватного научного сопровождения соответствующих практических процессов, а также необходимость и умение своевременно принимать отвечающие развитию указанных процессов решения как на политическом и макроэкономическом уровнях, так и на уровне каждой отдельной кредитной организации.

Процессы, происходящие в банковской сфере, органично включены в функционирование финансового рынка и экономической системы в целом, которые, в свою очередь, теснейшим образом связаны с политическими, социальными и иными процессами, протекающими в обществе.

Банки многочисленными нитями связаны со всей остальной экономикой, зависят в своей деятельности абсолютно от всех звеньев последней и могут оказывать на них активное обратное воздействие. Это уникальное положение банков в экономической структуре общества позволяет рассматривать состояние банковского сектора и наблюдающиеся в нем тенденции в качестве достаточно представительного показателя состояния и тенденций, характеризующих и всю остальную национальную экономику.

Последнее обстоятельство накладывает совершенно определенные ограничения на решения, которые власти могут принимать в отношении банковской системы (банковского сектора) в целом. Так, следует ясно понимать, что меры, стимулирующие (или хотя бы просто делающие возможным) более прогрессивное и эффективное развитие данного сектора на законных и цивилизованных началах, благотворно скажутся и на всей остальной экономике (а дестимулирующие — губительно).

6. Становление банковской системы нового типа в России проходило в несколько этапов. С определенной долей условности можно выделить три: этап зарождения; этап, завершившийся кризисом 1998 года; этап послекризисного восстановления и дальнейшего развития.

7. Специалисты по-разному отвечают на вопрос о том, сложилась ли в России банковская система или еще нет. Однако их точки зрения не настолько антагонистичны, чтобы полностью исключать друг друга. На самом деле идеально сформированных, завершенных систем в общественной жизни вообще не бывает. Любая банковская система, даже считающаяся развитой, все равно нуждается в дальнейшем развитии. Кроме того,

период рыночной трансформации российской экономики еще не завершился и, соответственно, становление основных структурных элементов рыночной экономики, включая банковский сектор, продолжается.

8. В развитии российской банковской системы очевидны как неудачи, так и достижения.

К ее неудачам можно отнести:

- тот факт, что свыше половины созданных коммерческих банков по разным причинам вынуждены были уйти с рынка, причем Банк России скорее способствовал, чем противодействовал этому процессу;
- то, что российский банковский сектор в определенной мере оказался опорой развития неформальных перераспределительных отношений — теневого оборота и разного рода схем выведения денежных потоков из сферы надзора и регулирования;
- регулярность повторения более или менее глубоких банковских кризисов;
- то, что более десяти лет Банк России не предлагал никакой стратегии или программы качественного развития возникшего банковского сектора, а сами коммерческие банки мало интересовались качеством собственного управления.

Из достижений можно отметить то, что банковский сектор:

- возник вопреки всем трудностям, неблагоприятным политическим и финансово-экономическим условиям;
- хотя и понес большие потери в ходе кризиса 1998 года, но смог сохраниться практически без помощи со стороны государства и даже укрепиться по сравнению с докризисным уровнем;
- в меру имеющихся у банков ресурсов смог, начиная примерно с 2000 года, повернуться лицом к нуждам реальной экономики, включая потребности населения.

В этих условиях принципиальное значение приобрел поиск путей дальнейшего развития банковской системы в целом.

9. В сегодняшних условиях состояние банковской системы страны можно охарактеризовать в нескольких тезисах.

1) Количество регистрируемых и действующих в стране банков быстро уменьшается. В последние годы новые банки возникают крайне редко главным образом (если не исключительно) по причине явно завышенного «входного» барьера в виде минимально необходимого размера уставного капитала вновь создаваемого банка.

2) Одновременно очень быстро увеличивается количество банков с иностранным капиталом, в том числе банков, чей уставный капитал на 100% сформирован за счет иностранных инвестиций. При этом реальное значение данной группы банков в российской экономике значительно больше, чем представляется по официально публикуемым сведениям об их доле в совокупном уставном капитале банковского сектора.

3) Неплохо растет совокупный уставный капитал банковского сектора в целом (за 5,5 лет — более чем в 2,5 раза). При этом большинство по-прежнему составляют средние и мелкие банки (аналогичная картина характерна и для банковских систем других стран). Однако далеко не в каждой стране можно видеть такую поляризацию банков по экономической «мощи», как в России: всего несколько десятков крупнейших банков контролируют подавляющую долю активов сектора.

4) Количество банковских филиалов на территории страны постепенно уменьшается (правда, коммерческие банки в последнее время открывают немало таких точек ограниченного банковского обслуживания, как дополнительные офисы, операционные кассы вне кассовых узлов и кредитно-кассовые офисы), в то же время стремительно растет количество филиалов банков со 100%-м иностранным капиталом.

5) Сохраняется вопиюще неравномерное распределение действующих кредитных организаций по территории Российской Федерации.

Из сказанного, видимо, следует, что:

- в стране в целом (за исключением Москвы и еще одного-двух региональных финансовых центров) банков абсолютно недостаточно;
- в подавляющем большинстве регионов предприятия, организации и население несколько или даже значительно ограничены в возможностях на приемлемых условиях пользоваться банковскими услугами.

В числе еще не решенных или даже не решаемых проблем банковского сектора одной из наиболее дискуссионных является та, которая связана с требованиями к уровню капитализации банков и всего банковского сектора.

Таким образом, за годы своего трудного развития российская банковская система добилась неоспоримых успехов, став важной составной частью национальной экономики (причем подчас не благодаря, а вопреки имевшимся обстоятельствам), но одновременно накопила груз сложных проблем. Корни этих последних находятся главным образом:

- в проводимой властями экономической и финансовой политике в целом и в отношении банковского сектора в частности. Особые претензии банки вправе предъявлять к денежно-кредитной политике правительства и Банка России;
- в неблагоприятном состоянии очень большой части предприятий и организаций реального сектора экономики (почти 40% которых являются убыточными и фактически не могут быть контрагентами для банков) и бедности значительной части населения;
- в определенной отчужденности части предприятий и организаций реального сектора, особенно крупных, от проблем отечественных банков (имеется в виду предпочтение, которое они нередко отдают иностранным банкам как в смысле получения кредитов, так и размещения своих свободных денежных средств);

- в особенностях организации производства и управления в самих отечественных кредитных организациях.

Имеется целая совокупность конкретных причин, сдерживающих дальнейшее прогрессивное развитие банковского сектора страны, приобретение им качественно нового содержания ради повышения эффективности и конкурентоспособности всей отечественной экономики.

10. Специалисты по-разному — утвердительно и отрицательно — отвечают на вопрос о том, достаточно ли банковский сектор делает для обеспечения экономического роста страны. При этом те и другие единодушны в том, что при определенных переменах в стране банки могли и должны были бы и сами быть мощнее, и играть б_льшую роль в обеспечении экономического роста. Но в одном случае эту желаемую в перспективе роль банков преподносят как доказательство их «несущественной» роли сегодня, тогда как во втором случае мы представляется, что роль сегодняшнего российского банковского сектора в развитии экономики весьма существенна и уже сейчас вполне адекватна этой экономике, но при этом она гораздо скромнее той роли, которую играют банковские системы ряда других стран с лучшим, нежели в России, экономическим развитием.

11. Анализ документов, относящихся к перспективам банковской системы страны и претендующих на программный характер, показал, что они не лишены недостатков.

Для «Стратегии развития банковского сектора РФ на период до 2008 года», утвержденной правительством и Центральным банком РФ в апреле 2005 года, характерна декларативность. Главной слабостью официальных документов АРБ («Стратегия повышения конкурентоспособности национальной банковской системы РФ» от апреля 2005 года и программа «Национальная банковская система России 2010-2020» от апреля 2006 года) можно считать то, что это документы общественной организации, а не властных органов, поэтому реализация их положений (намерений) в любом случае будет оставаться под большим вопросом.

Вообще существование в одной стране «параллельных» — государственной и негосударственной — стратегий (программ) развития экономики или какого-либо ее звена следует признать нонсенсом. Ненормально, когда государственные органы управления предлагают одну стратегию или программу развития банковского сектора, а банковское сообщество, которому, собственно, и предстоит претворять в жизнь любые планы в этой части, настаивает на иной стратегии (программе), причем это ненормально независимо от качества и проработанности «конкурирующих» стратегий (программ).

Выход видится только один: объединение интеллектуальных усилий организованного банковского сообщества, союзов предпринимательских структур, являющихся инвесторами банков и потребителями их услуг, и заинтересованных органов государственного управления для разработки необходимых программ реформирования банковского сектора при равноправном,

партнерском участии в этом процессе всех названных сторон. Результатом должно быть принятие обязательных к исполнению государственно-общественных официальных документов. При этом такие программы для реализации своих положений непременно должны включать как можно более подробные и конкретные планы практических действий каждой стороны.

Глава 2

12. Все актуальные для отечественного банковского сектора проблемы и способы их решения при определенном упрощении ситуации можно свести к одному подходу, представляющему комплексное их понимание как частей единой проблемы. Таким универсальным инструментом видится повышение качества управления банковской деятельностью в стране — от управления каждой отдельно взятой кредитной организацией до управления их системой в целом.

13. Необходимость налаживания (дальнейшего развития, совершенствования, модернизации) корпоративного управления в последние несколько лет признана во всем мире.

14. Корпорации и корпоративному управлению чаще всего даются характеристики, которые следует признать общими и с научной точки зрения недостаточно строгими

В частности, неприемлема трактовка, в соответствии с которой функции управления в корпорации выполняют только наемные менеджеры. Применительно к корпоративному управлению точнее будет пользоваться не термином «разделение собственности и управления», а более отвечающим реальной жизни термином «разделение функций управления между собственниками и наемными управляющими».

Своеобразие корпорации и корпоративного управления состоит не в размерах соответствующих структур, не в их принадлежности той или иной отрасли экономики, не в коммерческом или некоммерческом характере деятельности и даже не в форме собственности или организационно-правовой форме, а в отделении текущего управления организацией от неотъемлемых управленческих функций ее собственника (собственников).

Корпоративное управление и управление организацией в целом («управление как таковое») — это несопадающие реальные процессы и, соответственно, нетождественные понятия. Достаточно вольно или невольно поставить знак равенства между названными понятиями, как особая проблема корпоративного управления исчезает, растворяется в общей проблеме «управления как такового».

По степени охвата объектов воздействия управление в целом шире корпоративного управления. В то же время корпоративное управление — это не просто часть общего процесса управления организаций, а в чем-то качественно отличный элемент, специальный срез управления, верхний «слой» управления в организации.

15. Из рассмотренного документа Базельского комитета «Совершенствование корпоративного управления в банковских организациях» нельзя вынести однозначные ответы на ключевые вопросы:

- в каких банках применимо корпоративное управление — только ли в акционерных или в иных тоже;
- на какие протекающие в банке процессы распространяется корпоративное управление;
- кто должен или может участвовать в корпоративном управлении — только совет и высший наемный менеджмент или еще какие-то органы и лица (другими словами, корпоративное управление — это только верхний «слой» управления организацией, или оно пронизывает все уровни банка и управление на всех этих уровнях).

Такую характеристику с теми или иными уточнениями дать и официальным документам других международных финансовых организаций.

16. В отечественном законодательстве термин «корпоративное управление» пока не используется. Вместе с тем в отдельных законах, в том числе банковских, содержатся нормы, которые хотя и имеют общее назначение, но в принципе могут применяться и к проблемам корпоративного управления. Однако этих общих норм недостаточно для практического налаживания корпоративного управления не только в банках, но и в любых других организациях. Не лучше обстоит ситуация и с нормативной базой корпоративного управления.

17. Среди расхожих некорректных, неточных или просто ошибочных характеристик рассматриваемого явления можно перечислить следующие.

1. Характеристики «места применения» корпоративного управления:

- распространение понятия и практики корпоративного управления только на акционерные общества;
- распространение корпоративного управления только на акционерные общества, привлекающие инвестиции с рынка;
- распространение корпоративного управления только на открытые акционерные общества, чьи акции свободно обращаются на рынке;
- распространение корпоративного управления только на крупнейшие компании («корпорации»).

2. Характеристики субъектного состава корпоративного управления:

- ограничение числа участников корпоративного управления двумя субъектами — советом директоров (советом) и менеджерами высшего звена;
- ограничение числа участников корпоративного управления двумя субъектами — участниками (собственниками) компании и менеджерами высшего звена;
- ограничение числа участников корпоративного управления двумя субъектами — общим собранием участников и советом директоров компании.

Другой вариант по сути той же характеристики может быть представлен при трактовке корпоративного управления как совокупности (комплекса) отношений между большим или меньшим числом сторон.

3. Характеристики содержания или сущности корпоративного управления:

- отождествление корпоративного управления с управлением хозяйствующей единицей;
- разночтения в вопросе о том, на какие процессы, протекающие в организации, распространяется (может распространяться) корпоративное управление;
- подмена вопроса о сущности корпоративного управления вопросом о средствах, инструментарии такого управления;
- ограничение сущности (целевого назначения) корпоративного управления (например, ее сведение либо к росту стоимости компании, либо к облегчению привлечения внешнего финансирования, либо к росту прибыли) или частичный, недостаточно комплексный ее показ;
- односторонние характеристики содержания корпоративного управления (например, когда оно сводится исключительно к контролю участников компании или представляющих их органов за действиями менеджмента);
- рассмотрение вместо процесса (технологий) управления, каковым не может не быть корпоративное управление, тех или иных общих правил и организационных структур, «комплексов отношений», а еще чаще — желаемых эффектов такого управления;
- ограниченное толкование функций собственников компании (представляющих их органов) в процессе управления (к примеру, сведение таких функций к контрольным).

Встречаются и чрезмерно лаконичные определения сути корпоративного управления, что не позволяет однозначно оценить их достоинства и недостатки.

18. В монографии предложено следующее развернутое определение анализируемого явления: «Корпоративное управление применительно к коммерческому банку — это особая часть общего управленческого процесса в банке, представляющая собой инновационный процесс разработки, принятия, мониторинга хода реализации (а при необходимости — последующей корректировки на основе анализа результатов контроля) решений по стратегическим вопросам развития банка, — процесс, основанный на разделении функций управления между собственниками и наемными управляющими, в котором непосредственно участвуют органы собственников банка (общее собрание, совет, другие органы), а опосредованно — менеджмент банка и весь его трудовой коллектив, а также регулирующие органы и другие заинтересованные стороны, — процесс, ведущийся в рамках законности с достаточной степенью открытости и имеющий конечной целью долговременное стабильное, бескризисное и экономически эффективное развитие банка с учетом интересов всех заинтересованных в его деятельности сторон».

С точки зрения заинтересованных сторон, стержень корпоративного управления — формирование и поддержание в меняющихся обстоятельствах разумных, законных, бесконфликтных, эффективных и взаимовыгодных отношений внутри и вне банка между:

- разными группами собственников (крупными и миноритарными);
- собственниками (в лице общего собрания и совета) и наемными управляющими;
- разными группами менеджмента;
- собственниками и прочими сотрудниками;
- менеджментом и прочими сотрудниками;
- разными группами сотрудников;
- между банком и обществом (органами и организациями, представляющими общество).

19. В развитии российского банковского сектора в последние годы явно обнаружилась необходимость достаточно глубоких перемен в практике управления одновременно по ряду направлений. Таковыми можно считать (помимо налаживания корпоративного управления):

- антикризисное управление в банковской сфере;
- организация стандартизированного управления деятельностью банков;
- развитие саморегулирования в банковской сфере.

Возможно, в число данных направлений совершенствования управления в банках следовало бы включить также организацию в них современных систем риск-менеджмента.

Все перечисленные новые направления являются направлениями инновационного развития банковского дела, поскольку требуют глубокого творческого подхода.

Глава 3

20. Для экономически развитых стран мира характерны как общие закономерности формирования и функционирования их экономических систем, так и значительные элементы национальной специфики. Это относится и к организации в них корпоративного управления, включая корпоративное управление в банках.

Корпоративному управлению в банковских секторах разных стран присущи общие базовые принципы и формы организации, применение которых, однако, отличается особыми национальными чертами.

21. Мировая практика знает целый ряд моделей (систем) корпоративного управления, под которыми можно понимать характеристические черты или особенности корпоративного управления в разных странах или группах стран в рамках совпадения базовых характеристик такого управления.

Различия национальных моделей корпоративного управления могут касаться состава и структуры ключевых участников данного процесса, их прав и обя-

занностей, конкретных механизмов взаимодействия между ними, порядка формирования и пределов полномочий совета и высшего исполнительного органа управления, структуры собственников уставного капитала общества, принятых на себя обществом или отдельными его органами управления обязательств в части раскрытия информации о деятельности общества и других аспектов.

Каждая из моделей является порождением определенных национальных экономик, структур и форм развития рыночного хозяйства. Эволюция корпоративного управления в каждой стране постепенно все в большей мере отражает ее внутренние условия, институты, традиции и культуру («один размер не подходит всем»).

Очевидно, в этом плане России еще предстоит найти собственный «размер» наилучшего корпоративного управления.

Реформы, направленные на один из элементов модели (системы) корпоративного управления, могут разрушить ее согласованность и вообще потерпеть неудачу, а для достижения успеха реформа должна быть направлена на всю совокупность инструментов корпоративного управления, то есть вестись комплексно на внутренне согласованных началах.

В зарубежной экономической науке и хозяйственной практике нет убедительных доводов в пользу большей эффективности той или иной модели. Очевидно, каждой стране лучше соответствует собственная модель.

22. В западных странах общепризнанна необходимость более или менее глубокой модернизации систем (моделей) корпоративного управления. Но при этом в указанных странах по-прежнему не делается внятного и устойчивого различия между управлением в целом («управлением как таковым») и управлением корпоративным, равно как и между понятиями «корпоративное управление» и «управление корпорацией (акционерным обществом)». При таком «огульном» подходе сильно затрудняется научный анализ именно корпоративного управления как особой «разновидности» управления фирмами, а следовательно, затрудняется также предложение рекомендаций, направленных на совершенствование такого именно управления.

23. Опыт реального корпоративного управления во всех странах Запада не дает того идеального образца, на который России следовало бы безоговорочно ориентироваться. Как и во многом другом, нашей стране и в этом вопросе придется искать собственные ответы и решения в процессе инновационного (творческого) развития. Но это не означает, что не следует изучать соответствующий опыт других стран — их достижения, заблуждения и ошибки.

24. Реально установившийся в последние десятилетия мировой экономической и финансовый порядок выгоден лишь небольшой группе наиболее богатых стран (прежде всего их самым крупным хозяйствующим субъектам), сумевших в значительной мере отождествить собственные интересы с интересами всего человечества и заставить другие страны действовать в соответствии с таким подходом (при этом не имеет существенного значения,

был ли избран такой «сценарий» осознанно и целенаправленно или просто «так получилось»). Большинство других стран мира воспринимает этот порядок как несправедливый и бессильный решить их коренные экономические и социальные проблемы, но одновременно и как «объективный» (за невозможностью реально противостоять такому развитию ситуации). Собственно, таков смысл, который вкладывается в понятие «глобализация».

Страны второй группы (которые еще могут позволить себе подобное) должны критично и с необходимой мерой осторожности относиться к процессам глобализации, к выводам и рекомендациям ведущих международных финансовых организаций, к стандартам деятельности государственных органов и хозяйствующих субъектов, которые эти организации предлагают, а подчас просто навязывают всему остальному миру.

Иными словами, отношение к глобализации у этих стран, четко формулирующих свои национальные интересы, сохранивших политическую решимость и располагающих для этого необходимыми ресурсами (интеллектуальными, кадровыми, научно-техническими, экономическими и финансовыми), должно быть двойным:

- с одной стороны, они должны стараться в максимальной мере воспользоваться теми преимуществами для собственного научно-технического, экономического и социального развития, которые может дать объективно необходимая интернационализация экономических процессов (обоснованное международное разделение труда, рост производительности труда, обмен передовыми техникой и технологиями, другими инновациями);
- с другой же стороны, следует формировать, постоянно поддерживать в «боеготовности» и при необходимости жестко применять комплекс инструментов (политико-правовых, организационных, экономических, финансовых и др.), ясно ориентированных на безусловную защиту национальной экономики от негативных аспектов и последствий глобализации в тех формах, в которых она сегодня протекает, от навязывания стране таких решений, которые требуют от нее односторонних уступок и противоречат ее коренным интересам.

25. По поводу того, какие «плюсы» и «минусы» несет глобализация российским банкам, мнения отечественных специалистов и политиков разделились. На наш взгляд, главным арбитром в споре по такому вопросу должна быть практика. А практика показывает следующее:

- общеизвестен печальный «восточноевропейский сценарий», который у нас, похоже, никого не должен устраивать;
- банки с иностранным капиталом в РФ до поры держались достаточно скромно и ничто не выдавало их намерений занять в российской экономике лидирующие или доминирующие позиции, но за последние два года их поведение достаточно резко изменилось;

• нигде в мире не считается зазорным и «неприличным» для государственной власти отстаивать национальные интересы и позиции на мировой арене представляющих такие интересы национальных экономических структур, в том числе путем применения протекционистских мер. При этом принято особенно бережно относиться к национальному банковскому сектору. России в любом случае абсолютно необходима сильная, совершенная, но суверенная (национальная) банковская система.

Правительство и Центральный банк РФ, как бы намеренно создавая напряженную ситуацию в банковской сфере страны, пока что «позволяли» отечественным коммерческим банкам, как и после кризиса 1998 года, самостоятельно выходить из этой ситуации. Такая позиция властей должна быть пересмотрена и заменена более разумным подходом, а их практические действия должны кардинально изменить свой вектор.

26. Пока же все остается по-прежнему, нашим банкам можно дать следующие рекомендации:

- четко формулировать основные направления совершенствования своей деятельности в целом, а также управления, включая его корпоративный уровень;
- искать союзников в банковском мире (горизонтальные отношения между банками) как в стране, так и за ее пределами;
- активно внедрять стратегический анализ (на доступную прогнозам «глубину») и стратегическое планирование, готовить соответствующие качественные бизнес-планы, не жить «одним днем»;
- укреплять свою капитальную базу, в том числе за счет рекапитализации, совершенствовать его структуру;
- наладить у себя современные системы контроля, не давать повода для подозрений в проведении незаконных операций и применении любых «серых схем»;
- не экономить на инновациях;
- внедрять комплексные программы подготовки и переподготовки кадров;
- работать с клиентами, включая физических лиц, максимально открыто, не пытаться за счет их интересов решать свои финансовые проблемы;
- искать и налаживать самые разнообразные и тесные формы деловых связей с предприятиями и организациями реального сектора национальной экономики, как можно глубже «укореняться» в этот сектор.

На последний пункт хотелось бы обратить особое внимание представителей обеих сторон. Не секрет, что глобализация сама по себе, да и в своем преломлении в действиях наших властей, несет реальные угрозы не только кредитным организациям, но и всем или почти всем отраслям российской промышленности. В этой связи оба сектора экономики должны понять общность своих долговременных интересов и с учетом этого искать пути углубления взаимодействия. Возможности для этого имеются немалые.

Глава 4

27. Иностранцы эксперты в целом довольно низко оценивают уровень корпоративного управления в банковском секторе России, хотя и не отрицают, что некоторый прогресс в этой сфере наблюдается.

При этом они анализируют ситуацию в банковском секторе нашей страны и дают рекомендации нашим банкирам, исходя из своих национальных стандартов (моделей) корпоративного управления, то есть применяют шаблонный метод, без учета места и времени, специфики изучаемого объекта. Их оценки, тем не менее, нельзя огульно считать неверными, а советы — бесполезными.

28. Оценки уровня корпоративного управления в российских банках, даваемые отечественными специалистами, включая руководителей банков, тоже невысоки, но достаточно объективны.

Приверженность принципам корпоративного управления не зависит от размеров банка. Банки, занимающие прочные позиции на рынке, придают меньшее значение формализации принципов корпоративного управления.

Большинство банков осознало важность корпоративного управления как инструмента усиления конкурентных позиций на рынке, однако далеко не все они приступили к реальным шагам в этом направлении.

Обнаружилась тенденция формального — «для галочки» — подхода к организации корпоративного управления, когда в соответствии с рекомендациями, изложенными в материалах ОЭСР, Базельского комитета, в «Кодексе корпоративного поведения» ФКЦБ, в документах Банка России принимаются внутренние документы, формализующие принципы корпоративного управления и на этом часто вся «работа по-новому» и заканчивается.

Таким образом, последние годы отмечены определенным прогрессом в области корпоративного управления, однако оно пока не является широко применяемым и действенным инструментом вывода управления в банках на качественно новый уровень, а его традиции еще нельзя назвать прочными.

29. Лейтмотивом публичных выступлений, в которых ставятся вопросы развития корпоративного управления в банковском секторе России, является предостережение от вульгаризации, упрощенчества проблематики корпоративного управления, призыв переходить от формального корпоративного управления, рассчитанного скорее на некие внешние броские эффекты (и уже успешного получить известное распространение), к корпоративному управлению неформальному, содержательному.

«Кампанейщина» во внедрении новых подходов к управлению, особенно если эти подходы стандартизированы («один размер подойдет всем») настолько, что способны обеднить творческое начало управления, не может дать желаемых положительных результатов, тем более если идеология и процедура этого внедрения будут, как это у нас часто случается, мало связаны с отечественными реалиями.

30. Важность реализации принципов наилучшей практики корпоративного управления в российских банках никто не отрицает. Однако есть вопросы, без достижения согласия по которым неформально двигаться дальше в этом направлении крайне сложно, если не невозможно. Сформулируем главные из них.

1) Внедрение института корпоративного управления в России — это некая модная самоцель (связанная, например, с информированием российских акционеров и пайщиков) или реальная потребность последних (если отвлечься от такого стимула, как потребность крупных российских компаний в зарубежных инвестициях)? Нужно ли неформальное корпоративное управление самим банкам, если в банковском секторе страны практически отсутствуют публичные организации? Однозначный ответ на данные вопросы практика пока не дала.

2) Какую модель корпоративного управления желательно и возможно выстраивать в нашем банковском секторе, принимая во внимание всю совокупность обстоятельств, относящихся к данной проблеме?

3) В какой мере достижение благородных принципов корпоративного управления зависит от общих условий функционирования банков, а в какой — от усилий каждого конкретного банка, а также что должны и могли бы делать для торжества указанных принципов обе стороны (общество в целом и банки) вместе и каждая в отдельности? Это иное выражение вопроса о том, какое, собственно, корпоративное управление нам нужно. Очевидно, что однозначного ответа на него не существует.

4) Корпоративная политика призвана смягчить противоречия в деятельности организации, создавать условия для гармоничного сочетания разнонаправленных интересов представленных в ней групп лиц, обеспечивать защиту их законных прав. В качестве основного средства защиты этих прав рекомендуется добиваться максимальной прозрачности бизнеса компании. В связи с этим возникает вопрос: насколько реалистична и выполнима эта задача в современных российских условиях?

Банки не могут быть более транспарентными, нежели клиентура, которая у них обслуживается, и государство, органы которого регулируют их деятельность. Уровень открытости в экономике должен повышаться, но это следует делать синхронно во всех ее секторах.

5) В кодексе корпоративного управления/поведения компания, как правило, принимает на себя дополнительные обязательства перед своими клиентами, участниками и обществом в целом сверх тех норм, которые содержатся в законодательстве и уставных документах. Компания делает это добровольно, полагаясь на благосклонное отношение рынка к подобному решению, а исполнение таких добровольно взятых на себя обязательств компанией (ее руководством) также является делом добровольным. В связи с этим возникает, в частности, такой вопрос: какими стимулами руководствуется компания на этапе выполнения своих дополнительных и добровольных обязательств?

Ведь разработка и принятие организацией кодекса корпоративного управления/поведения и тем более его исполнение всегда предполагают довольно значительные издержки. В любом случае только от собственников зависит, каким образом будет внедряться механизм корпоративного управления в организации, и он будет внедряться добровольно и охотно, если это принесет им определенные выгоды, а не ввергнет в неоправданные расходы.

В большей части банковского сектора России пока отсутствует такая зримая мотивация, которая бы непосредственно связывала показатели экономической эффективности (рентабельности) деятельности банка с уровнем корпоративного управления в нем.

6) Высокое качество корпоративного управления требует соответствующей квалификации руководителей, да и, по сути, всего персонала организации, насколько соответствуют этому требованию наши банки?

7) Корпоративное управление в определенном смысле предполагает наличие отношений доверия и взаимопомощи, основанных на готовности к компромиссу, что, другими словами, означает главенство правовой культуры во всех сферах общественной жизни, включая сферу хозяйственную. Но в нашем обществе всегда преобладали «натянутые» отношения с законами (и не только писаными), которые не привыкли уважать и исполнять, а предпочитают нарушать или обходить, причем на всех уровнях. Каким образом и как скоро может измениться эта ситуация?

Все перечисленные выше вопросы нуждаются в углубленном научном изучении.

31. Корпоративное управление в банковском секторе России находится лишь в начале своего становления, поэтому четкие очертания российской национальной модели корпоративного управления пока «не прорисовались». В наших банках наблюдаются самые разные подходы к организации управления с точки зрения роли собственников и управляющих. Диапазон различий весьма велик. Фактически продолжается поиск такой модели корпоративного управления, которая бы вобрала в себя все ценное из опыта других стран, но лучше подходила российским банкам с учетом той специфической среды, в которой им приходится действовать, основных ценностных установок и культурных традиций нашего общества.

Однако этот поиск идет чисто эмпирическим путем (фактически на ощупь) и в разноряд, то есть далеко не самым оптимальным способом, к тому же сильно растянут во времени. При этом явственно ощущается необходимость повышения эффективности корпоративного управления в банковском секторе. Здесь требуются качественные сдвиги, способные обеспечить выживание, сохранение стабильности и целостности национальной банковской системы. Поэтому «поисковый» процесс должен быть интенсифицирован и введен в какие-то организованные формы. Первые роли здесь определенно принадлежат Центральному банку и банковским ассоциациям.

32. Как уже было отмечено, отечественное законодательство, включая специальное банковское, а также нормативные правовые акты Банка России содержат некий минимально необходимый набор общих норм и требований к органам и процедурам управления в коммерческих банках, часть которых имеет отношение к вопросам собственно корпоративного управления. Однако этих общих норм в любом случае явно недостаточно для практического налаживания корпоративного управления. По сути, процесс формирования специальной законодательной и нормативной базы корпоративного управления в России еще не начинался. Пока что проблемы корпоративного управления пытались решать на основе общих правовых норм, применимых к управлению в коммерческих организациях.

Однако в имеющейся ситуации преждевременная попытка «отлить» в форму обязательного для исполнения нормативно-правового акта существующие в обществе в целом и в банковском сообществе в частности еще достаточно смутные представления о сути банковского корпоративного управления породила бы никого не устраивающий официальный документ заведомо низкого качества. Тем важнее сейчас интенсифицировать процессы публичного обсуждения проблемы и практические поиски передового и перспективного опыта в этой области.

33. Формирование специального законодательства по корпоративному управлению (либо развитие имеющихся уже норм права, которые могут быть отнесены к такому управлению) требует осторожного, вдумчивого отношения по принципу «не навреди». В этом плане представляется необходимым выделить следующие концептуальные положения.

1) Наступил момент истины, которая заключается в том, что государству пора кардинально пересмотреть своё отношение к российскому банковскому сектору.

2) Развитие механизмов государственного регулирования банковского сектора не должно приводить к сверхрегулированию.

3) Требуется качественно иной уровень банковского надзора и регулирования. Представляется актуальной задача приведения всей системы регулирования деятельности банков в соответствие с требованиями к бизнес-процессам банков с учетом международных стандартов в области управления качеством (ISO 9000).

34. Региональные банки не «существуют», а, вопреки всему, полнокровно живут, помогая развиваться экономике своих городов и областей. Поэтому их надо поддерживать, активнее вовлекать в реализацию национальных проектов и муниципальных программ. Здесь им практически нет альтернативы.

Необходим, в частности, дифференцированный подход к банкам разных размерных групп и различного географического положения. Если у банка есть своя ниша, если его бизнес «чист», если он рентабелен, то нет ни резо-

на, ни смысла «выдавливать» его с рынка по формальным (вроде размера собственного капитала) основаниям. Тем более что альтернативы большинству банков в регионах нет.

Глава 5

35. К числу наиболее актуальных вопросов повышения качества корпоративного управления в российских банках на современном этапе можно отнести следующие:

- стратегическое управление;
- внутренний контроль и риск-менеджмент;
- отношения банков с клиентами и инвесторами;
- советы директоров и их место в жизни банков;
- повышение уровня прозрачности деятельности банков;
- антикризисное управление банками;
- стандартизированное управление банками;
- соблюдение прав участников, мотивация управляющих и всего персонала банков и их деловая культура.

Все указанные вопросы связаны как с повышением качества управления в банках в широком понимании этого процесса, так и с корпоративным его аспектом или уровнем. Решение каждого из перечисленных вопросов требует использования конкретных подходов и может потребовать разного времени.

36. Банкам необходимо создавать и совершенствовать механизмы стратегического управления персоналом.

37. Крупные российские ассоциации кредитных организаций могут сыграть важную роль в становлении в стране современного банковского корпоративного управления.

Анализ документов двух национальных банковских ассоциаций и направлений их деятельности свидетельствует об их значительном организационном и аналитическом потенциале, способном позитивно повлиять на качественные показатели работы банков и формировать благоприятную внешнюю среду деятельности последних. Вместе с тем в работе банковских ассоциаций много параллелизма, следовательно, их потенциал используется нерационально, поэтому им было бы полезно более тесно взаимодействовать и стремиться к организационной интеграции.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Совершенствование корпоративного управления в банковских организациях²²⁵**I. Введение**

1. Принимая во внимание важность роли банков как финансовых посредников в экономике, высокую степень чувствительности банков в отношении потенциальных сложностей, возникающих в связи с неэффективным корпоративным управлением, и необходимость защитить средства вкладчиков, можно сказать, что корпоративное управление в банковских организациях является чрезвычайно важным для международной финансовой системы и требует целевого руководства в сфере банковского надзора. Базельский комитет по банковскому надзору (далее — Комитет) опубликовал в 1999 году Руководство с целью помочь банковским надзорным органам внедрять принципы надлежащего корпоративного управления в банковских организациях соответствующих стран. Данное Руководство основывается на «Принципах корпоративного управления», опубликованных ранее в том же году Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) с целью предоставления помощи правительствам стран в их работе по проведению анализа, оценки и совершенствованию законодательства в сфере корпоративного управления, а также для предоставления регуляторам и участникам финансовых рынков.

2. С момента публикации вышеупомянутых документов вопросы, относящиеся к корпоративному управлению, продолжают привлекать значительное внимание как на национальном, так и на международном уровне. В частности, это объясняется рядом произошедших серьезных кризисов в сфере корпоративного управления в известных и крупнейших компаниях. В ответ на обращения оценить принципы ОЭСР в свете произошедших событий, ОЭСР в 2004 году опубликовала пересмотренные принципы корпоративного управления. Признавая тот факт, что пересмотренное Руководство может быть полезным также банковским организациям и органам банковского надзора при внедрении принципов надлежащего корпоративного управления, Комитет публикует данный вариант 1999 года с внесенными в него изменениями. Пе-

²²⁵Неофициальный перевод рекомендаций Базельского комитета. Публикация: Банковское дело. 2006. № 5. Здесь документ приводится с небольшими купюрами.

решенный вариант документа 1999 года был представлен для публичного обсуждения в июле 2005 года. Новый документ в значительной степени сохраняет структуру Руководства 1999 года с учетом комментариев, полученных во время... консультаций. В данном документе также представлены некоторые соображения в отношении корпоративного управления, относящиеся к деятельности банковских организаций, которая осуществляется через структуры, где может отсутствовать прозрачность, либо в юрисдикциях, где устанавливаются препятствия для информационных потоков.

3. Базельский комитет издает настоящий документ для надзорных органов и банковских организаций всего мира, чтобы способствовать принятию надлежащих принципов корпоративного управления банковскими организациями и практическому внедрению этих принципов. Данное Руководство не ставит целью установить новую регулятивную базу, которая бы стояла над национальными законами, правилами или кодексами, а скорее направлено на помощь банковским организациям в совершенствовании своих принципов, политики и процедур в сфере корпоративного управления, а также ориентировано на помощь надзорным органам в оценке качества таковых.

Внедрение принципов, зафиксированных в настоящем документе, должно пропорционально соответствовать размеру, сложности, структуре, экономической значимости и профилю рисков банка или группы банков (если таковая имеет место), к которой они относятся. Применение стандартов корпоративного управления в любой юрисдикции будет зависеть от соответствующих законов, нормативов, кодексов и ожиданий надзорного органа.

4. Документы о надлежащей практике, выпущенные Базельским комитетом за последние годы, ставят на первый план принципы, представленные в данном документе, описывая роль советов директоров (СД) и менеджеров высшего звена при управлении рисками и подчеркивая необходимость разрабатывать для банков стратегии деятельности, а также устанавливать подотчетность для осуществления данных стратегий. Документы о надлежащей практике подчеркивают важность стратегий и методов управления рисками и включают в себя ряд общих элементов, которые составляют основу надлежащего корпоративного управления.

5. В данном документе вновь уделяется внимание ключевым элементам широко принятых и уже давно установленных принципов корпоративного управления, которые являются руководством к действию для директоров, менеджеров и надзорных органов различного рода банков²²⁶ в ряде стран с

²²⁶Под термином «банк» или «банковская организация» в данном документе в целом подразумеваются банки, банковские холдинговые компании и другие компании, рассматриваемые банковским надзорным органом в качестве головной компании банковской группы в соответствии с действующим законодательством страны и с соответствующим определением надзорного органа страны конкретного банка. В документе не проводится различие между терминами «банки» и «банковские организации», если на данное различие не указано эксплицитно или оно определено не явствует из контекста.

разными правовыми и регулятивными системами, включая страны, являющиеся и не являющиеся членами Базельского комитета. Другие основополагающие вопросы, относящиеся к корпоративному управлению компаний, чьи акции котируются на бирже, рассматриваются в рамках принципов ОЭСР. Принципы, излагаемые в данном документе, представляют собой базовые элементы надлежащего корпоративного управления для широкого круга стран и организационно-правовых форм банковских организаций. Комитет признает, что некоторые страны посчитали возможным принять законодательную базу и стандарты (например, для компаний, чьи акции котируются на бирже), а также стандарты финансовой и аудиторской отчетности, которые прописаны более детально и в большей степени носят предписывающий характер, чем принципы, излагаемые в настоящем документе. Такие законы и стандарты имеют особое значение для крупных финансовых учреждений, в которых финансовые сложности, являющиеся результатом провалов в организации корпоративного управления, могут потенциально привести к серьезным и масштабным проблемам в финансовой системе.

6. Настоящий документ не ставит целью включить новый элемент в уже существующие принципы или добавить дополнительные требования к пересмотренным международным стандартам по достаточности капитала (Базель-II).

Принципы, изложенные в данном документе, применимы независимо от того, присоединится та или иная страна к договоренностям Базель-II или нет. Тем не менее, Комитет признавал важность надлежащего корпоративного управления и тогда, когда были опубликованы принципы Базель-II. В этом плане СД и старшие менеджеры каждого учреждения обязаны понимать характер рисков конкретного учреждения и обеспечить их адекватное отражение соответствующими уровнями капитала.

7. Настоящее Руководство относится к структуре управления, состоящей из СД и менеджеров высшего звена. Комитет признает, что существуют значительные различия и в законодательной, и в нормативной базах различных стран в отношении функций СД и менеджеров высшего звена. В некоторых странах используется двухуровневая структура, при которой надзорная функция СД осуществляется отдельным подразделением, так называемым наблюдательным советом, который не обладает какими-либо исполнительскими функциями. В отличие от подобной структуры, в ряде стран применяется одноуровневая структура, при которой СД играет более значительную роль. В силу таких различий понятия «совет директоров» и «старший менеджмент» используются в данном документе не в целях определения юридических конструкций, а скорее для категорирования функций управления и контроля в конкретном банке. В документе данные подходы к понятиям «совет директоров» и «старший менеджмент» относятся к структурам корпоративного управления в собирательном смысле. Поскольку к корпоративному управлению в различных странах существуют различные подходы, данное Руководство на-

правлено на стимулирование практических мер, которые могли бы усилить корпоративное управление при наличии разнообразных структур.

II. Обзор корпоративного управления в банках

8. Эффективная практика корпоративного управления важна для достижения и поддержания доверия общества к банковской системе, что является ключевым моментом для надлежащего функционирования банковского сектора и всей экономики в целом. Слабое корпоративное управление может усугублять проблемы банков, которые в свою очередь могут привести к значительным государственным затратам и негативным последствиям в силу потенциальной возможности влиять на любые используемые системы страхования вкладов, а также оказывать и более масштабное макроэкономическое воздействие, создавая, например, риск того, что проблемы дочерних или ассоциированных компаний перекинутся на материнскую компанию (contagion risk) и повлияют на платежные системы. Более того, слабое корпоративное управление может привести к потере доверия рынков к способности банка надлежащим образом управлять своими активами и обязательствами, включая обязательства по вкладам, что в свою очередь может спровоцировать в банке кризис ликвидности. <...>

9. Принципы ОЭСР определяют корпоративное управление как «комплекс отношений между менеджментом компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными лицами. Корпоративное управление также обеспечивает структуру, посредством которой устанавливаются цели и задачи компании, средства для достижения этих целей и задач, определяется способ ведения мониторинга за деятельностью компании. Надлежащее корпоративное управление должно обеспечивать соответствующие стимулы для совета директоров и менеджеров, направленные на достижение задач в интересах компании и ее акционеров, а также должно способствовать эффективному мониторингу деятельности компании. Наличие эффективной системы корпоративного управления в рамках отдельной компании и в масштабе экономики в целом помогает обеспечить уровень доверия, необходимый для надлежащего функционирования рыночной экономики».

10. С точки зрения банковской индустрии, корпоративное управление включает в себя способ, которым СД и менеджеры высшего звена... управляют бизнесом и делами банка. При этом важно то, каким образом они:

- ставят корпоративные цели,
- ведут ежедневный банковский бизнес;
- отвечают требованиям подотчетности перед своими акционерами и принимают во внимание интересы других признанных заинтересованных сторон²²⁷;

²²⁷Надзорные органы, государство и вкладчики входят в состав заинтересованных сторон в силу уникальной роли банков в экономической и финансовой системе как на национальном, так и на местном уровне и связанными с этой ролью имплицитными и эксплицитными гарантиями вкладов

- направляют корпоративные действия и поведение с расчетом на то, что банки будут функционировать безопасным и надежным образом и в соответствии с применимыми законами и подзаконными актами;
- защищают интересы вкладчиков.

11. Надзорные органы остро заинтересованы в надлежащем корпоративном управлении, так как оно является важнейшим элементом безопасного и надежного функционирования банка и может оказать влияние на специфику рисков конкретного банка, если корпоративное управление будет организовано слабо. Поскольку функции СД и менеджеров высшего звена в отношении разработки политики компании, мониторинга исполнения законов, нормативных и внутренних документов (compliance) представляют собой ключевые элементы контрольных функций банка, то эффективный надзор за деловой активностью и делами банка со стороны СД и менеджеров высшего звена является значительным вкладом в поддержание эффективной и оправдывающей затраты системы надзора. Надлежащее корпоративное управление также способствует защите вкладчиков банка и позволяет надзорному органу в большей мере полагаться на систему внутреннего контроля самого банка. В этой связи опыт деятельности надзорных органов свидетельствует о важности наличия соответствующих уровней отчетности и системы сдержек и противовесов (checks and balances) внутри каждого банка. Более того, надлежащая практика корпоративного управления является особенно важной в ситуациях, когда у банка возникают проблемы или когда необходимо предпринять существенные корректирующие действия, поскольку надзорный орган может потребовать от СД активного участия в поисках решений и контроля за выполнением таких корректирующих действий.

12. Перед банком возникает чрезвычайно серьезные проблемы корпоративного управления, если структура собственности банка непрозрачна либо в банке недостаточно хорошо работает система сдержек и противовесов в отношении ненадлежащих действий, влияния инсайдеров или акционеров, обладающих контрольным пакетом акций. Комитет не предлагает считать, что существование акционеров с контрольным пакетом акций само по себе является ненормальной ситуацией. Действительно, контролирующие акционеры могут предоставлять полезные для банка ресурсы, и на многих рынках и для многих малых банков такая система является вполне распространенной и нормальной схемой структуры собственности, не вызывающей озабоченности со стороны надзорных органов. Тем не менее важно, чтобы надзорные органы предпринимали шаги для обеспечения такой структуры собственности, которая бы не препятствовала надлежащему корпоративному управлению. В частности, надзорный орган должен иметь возможность оценить адекватность (принцип «fit and proper») собственников банка.

13. Надлежащее корпоративное управление требует адекватной и эффективной правовой, нормативной и институциональной базы. Целый ряд

факторов, включающий законодательство в сфере бизнеса и стандарты бухгалтерского учета, может повлиять на целостность рынка и общие экономические результаты. Такие факторы, тем не менее, часто оказываются вне сферы банковского надзора. Надзорные органы, однако, сейчас получают различные стимулы для изучения правовых и институциональных препятствий, мешающих надлежащему корпоративному управлению, а также для принятия шагов по укреплению эффективных основ корпоративного управления, если они обладают для этого соответствующими юридическими полномочиями.

14. Правила корпоративного управления, равно как и правовые системы и системы регулирования, весьма различны в разных странах, но надлежащего уровня управления можно достичь независимо от формы управления, используемой в банковской организации при выполнении ряда важнейших функций. Существует четыре важнейшие формы контроля, которые должны быть включены в организационную структуру банка с целью обеспечить необходимые сдержки и противовесы:

- 1) контроль со стороны СД или наблюдательного совета;
- 2) контроль со стороны лиц, не занятых текущим управлением различными сферами бизнеса (банка);
- 3) прямой линейный надзор в различных сферах бизнеса;
- 4) независимость друг от друга подразделений по управлению рисками, соблюдению законов, нормативных и внутренних документов (compliance) и аудита. Кроме того, важно, чтобы персонал на ключевых постах соответствовал занимаемой должности (fit and proper).

15. Несмотря на то, что доля государства в структуре собственности банка потенциально может изменить стратегию и цели банка, государственный банк может столкнуться с теми же рисками, которые возникают у негосударственных банков и связаны со слабым корпоративным управлением. Следовательно, общие принципы надлежащего корпоративного управления применимы к банкам, имеющим в составе акционеров государство, а также и к банкам с другими типами структуры собственности, например, семейным банкам или банкам, чьи акции не котируются на бирже.

III. Принципы надлежащего корпоративного управления

16. Как было сказано выше, надзорные органы остро заинтересованы в том, чтобы обеспечить принятие и исполнение банками надлежащих принципов корпоративного управления. Приводимые ниже доводы базируются на опыте надзорных органов, почерпнутом из серии скандалов в сфере корпоративного управления в банковских организациях, и поэтому направлены на укрепление принципов, которые могли бы способствовать минимизации таких проблем. Данные принципы рассматриваются как важные элементы эффективного процесса корпоративного управления.

Принцип 1. Члены СД должны иметь квалификацию, соответствующую своей должности, четко понимать свою роль в корпоративном управлении, а также быть способны принимать разумные суждения относительно положения дел в банке.

17. СД в конечном итоге несет ответственность за операции, проводимые банком, и за финансовое здоровье банка. Не намереваясь превратить данные требования в перечень обязательных при проверке банка, Комитет имел возможность убедиться, что СД и члены СД совершенствуют корпоративное управление банка, если выполняют следующие действия:

- осознают и исполняют свою контролирующую роль, что подразумевает понимание характера банковских рисков;
- утверждают общую бизнес-стратегию банка, включая одобрение политики в отношении рисков и процедуры управления рисками;
- выполняют свою «обязанность соблюдать лояльность» (duty of loyalty) и «обязанность соблюдать осторожность» (duty of care) в отношении банка;
- избегают конфликтов интересов либо возникновения конфликтов при ведении деятельности, а также принятия на себя обязательств в отношении других организаций;
- воздерживаются от решений, при которых возникает конфликт интересов, который лишил бы их возможности надлежащим образом выполнять свои обязательства перед банком;
- посвящают достаточно времени и энергии выполнению своих обязанностей;
- формируют структуру СД (в том числе количественный состав) таким образом, который лучше всего обеспечивает эффективность деятельности и реальное обсуждение стратегических вопросов;
- развивают и поддерживают соответствующий уровень своего практического опыта по мере роста банка и усложнения его структуры;
- периодически оценивают эффективность собственной практики управления, включая процесс выдвижения и выбора членов совета, управления конфликтами интересов, выявления существующих слабых мест и — при необходимости — производя соответствующие изменения;
- проводят отбор, мониторинг и, в случае необходимости, заменяют лиц на ключевых исполнительных позициях (при этом обеспечивая надлежащий план смены исполнительного руководства), определяют ли и соответствует ли каждый кандидат предполагаемой должности (fit and proper test) для управления делами банка;
- осуществляют контроль за менеджерами высшего звена, исполняя свои обязанности и пользуясь предоставленными полномочиями, задают вопросы и требуют прямых объяснений от менеджеров, а также своевременно получают достаточный объем информации для вынесения адекватного суждения относительно работы менеджеров;

- регулярно проводят встречи с менеджерами высшего звена и службой внутреннего аудита для пересмотра политики, установления направлений взаимодействия и мониторинга прогресса в достижении корпоративных целей;
- способствуют безопасности и надежности банка, понимают среду регулирования и обеспечивают поддержание банком эффективных взаимоотношений с надзорными органами;
- дают надлежащие советы и рекомендуют наилучшую практику, опираясь на полученный опыт;
- избегают участия СД в ежедневной практике управления банком²²⁸, а также
- проявляют должную осмотрительность (duediligence) при найме внешних аудиторов и осуществляют контроль за ними в юрисдикциях, где данная обязанность лежит на СД (в соответствии с практикой, принятой в ряде стран, внешних аудиторов нанимают непосредственно акционеры).

18. Банки должны иметь адекватное число директоров и соответствующий состав СД, который способен выступать с суждениями, независимыми от взглядов менеджмента, политических интересов или ненадежных внешних интересов²²⁹. Кроме того, СД обязан защищать банк от незаконных и ненадлежащих действий или влияний основных или контролирующих акционеров, которые наносят ущерб или не отвечают интересам банка и его акционеров. Независимость и объективность могут быть усилены за счет включения в состав СД квалифицированных неисполнительных директоров или посредством создания наблюдательного совета либо комитета по аудиту, независимого от правления. Это особенно важно в сферах, где существует риск, что на СД может оказываться давление (со стороны высшего руководства или политических структур) с целью принудить к совершению действий, которые не отвечают интересам банка (хотя данные действия могут отвечать личным интересам инсайдеров или мажоритарных акционеров), либо существует вероятность потенциального конфликта интересов в ключевых сферах. Такие важнейшие сферы охватывают обеспечение достоверности финансовой и нефинансовой отчетности, анализ сделок со связанными сторонами, назначение членов СД и менеджеров, а также вопросы вознаграждения

²²⁸ Данное положение не относится к членам СД, которые одновременно являются сотрудниками банка (например, менеджеры высшего звена).

²²⁹ Определение слагаемых независимости директоров различается в зависимости от правовых систем и часто отражается в требованиях биржи по листингу и в стандартах надзорных органов. Основной характеристикой независимости является способность принимать разумное суждение после добросовестного рассмотрения всей значимой информации и взглядов, не принимая во внимание ненадлежащее влияние в руководстве или внешних интересов. Степень строгости установленных надзорным органом тестов в отношении независимости или отсутствия независимости директоров банка может зависеть частично от того, до какой степени та или иная сторона (стороны), находящаяся в особом положении, может влиять на ситуацию в банке.

дения членов СД и правления. Квалифицированные независимые директора на основе опыта в другом бизнесе могут предложить новые идеи (например, с лучшим учетом местных условий), которые будут способствовать улучшению стратегического направления, указанного менеджменту, а также могут стать важным источником управленческой практики и опыта.

19. СД должен обладать соответствующими коллективными знаниями в области каждого вида существенной финансовой деятельности, которой намеревается заниматься банк. Более того, СД должен обладать достаточными знаниями и опытом для обеспечения эффективного управления и контроля.

В некоторых случаях, тем не менее, директора банка, которые не выполняют функций управления, могут и не обладать детальными знаниями в сфере банковского дела, финансов, управления рисками, исполнения законов и нормативов, информационных и телекоммуникационных технологий и в других смежных областях. Если лица, которые все же достаточно компетентны в своей области, не обладают детальными знаниями в вышеперечисленных областях, банки стимулируются к реализации программы постоянного образования членов СД либо к принятию иных мер, чтобы обеспечить получение таких знаний членами СД и дать им возможность лучше выполнять свои обязанности.

20. Контролирующие акционеры обладают значительными возможностями при избрании членов СД. В подобных случаях полезно иметь в виду, что совет и члены СД имеют свои обязательства перед банком. Если банк находится в собственности государства, то государство не должно участвовать в текущем управлении банка, к независимости СД должно быть проявлено уважение, и СД должен сохранять независимость от политических влияний, которые могут привести к конфликту интересов (например, если члены СД являются государственными служащими, как часто и бывает на практике, либо явно преследуют политические интересы). Это не исключает, однако, права государства быть собственником и ставить перед банком цели общего порядка.

21. В ряде стран, особенно тех, где СД сочетает функции управления и контроля, СД банков сочли весьма полезным создание специализированных комитетов для представления рекомендаций совету директоров. В интересах достижения большей прозрачности и совершенствования отчетности в тех банках, где созданы такие комитеты, их мандат, состав (включая членов СД, которые считаются независимыми) и рабочие процедуры должны быть четко определены и информация о них подлежит раскрытию. Может оказаться полезным рассмотреть вопрос о периодической ротации членов СД, а также председателей соответствующих комитетов.

22. Базельский комитет считает правильным и полезным создавать в крупных международных банках комитет по аудиту или эквивалентную структуру с аналогичными функциями. Комитет по аудиту, как правило, несет ответственность за обеспечение контроля за внутренними и внешними аудиторами банка; утверждает сам или рекомендует совету директоров либо

акционерам утвердить²³⁰ назначение на должность, прекращение полномочий, а также размер вознаграждения внешних аудиторов; пересматривает и утверждает объем аудиторской проверки и частоту ее проведения, получает отчеты аудиторов и добивается того, чтобы правление своевременно приняло соответствующие корректирующие меры для решения проблем, возникших в связи со слабостью системы внутреннего контроля, отклонением от утвержденной банковской политики, неисполнением законодательства и подзаконных актов, а также иных проблем, выявленных аудиторами.

23. В целях достижения достаточной объективности и независимости комитет по аудиту должен состоять как минимум из большинства членов СД, которые независимы и у которых есть четкое понимание роли комитета по аудиту в управлении рисками банка и корпоративном управлении. Комитет по аудиту часто составляется исключительно из неисполнительных директоров. Вместе с тем исполнительные директора, как правило, посещают заседания комитета по аудиту, однако для стимулирования откровенной дискуссии неисполнительным директорам, входящим в комитет по аудиту, может быть полезно проводить свои заседания отдельно. Возможно, также имело бы смысл принимались решения относительно назначения или увольнения внутренних и внешних аудиторов исключительно независимыми, неисполнительными членами комитета по аудиту. Как минимум, комитет по аудиту в целом должен иметь недавний и соотносимый опыт подобной деятельности и обладать на коллективном уровне балансом практических навыков и специальных знаний в области финансовой отчетности, бухгалтерии и аудита, сопоставимых со сложностью банковской организации и исполняемых обязанностей.

24. Среди других специальных комитетов, которые становятся все более распространены, можно назвать следующие:

- комитет по управлению рисками... банка;
- комитет по вознаграждениям, контролирующий вознаграждение менеджеров высшего звена и персонала, занимающего ключевые позиции, а также следящий за тем, чтобы размер вознаграждений соответствовал принятой в банке корпоративной культуре, целям, стратегии и системе контроля, установленным при определении политики по вознаграждениям;
- комитет по назначениям/корпоративному управлению/персоналу обеспечивает оценку эффективности деятельности совета и руководит процессом обновления и замены членов СД.

Неисполнительные директора, равно как и директора с необходимыми навыками и знаниями, могут играть решающую роль в таких комитетах СД.

Принцип 2. СД должен утверждать стратегические цели банка и корпоративные ценности, о которых в дальнейшем информируются служащие на всех уровнях банка, а также контролировать их исполнение.

²³⁰В некоторых юрисдикциях внешнего аудитора назначают непосредственно акционеры.

25. Организации сложно вести свою деятельность, если у нее нет стратегических целей или принятых корпоративных ценностей. Следовательно, СД должен установить стратегические цели и высокие стандарты профессионального поведения, которые будут направлять текущую деятельность банка, принимая во внимание интересы акционеров и вкладчиков. Кроме того, банк должен принять меры к обеспечению информированности всех сотрудников о таких целях и ценностях.

Демонстрируемая корпоративная культура, которая дает полномочия и обеспечивает надлежащие стимулы в плане профессионального поведения, так же, если не более, важна как письменно зафиксированный комплекс ценностей для самой организации, высшего руководства и других сотрудников. В этом плане совет должен выступать в роли задающего тон, утверждая профессиональные стандарты и корпоративные ценности для самого СД, менеджеров высшего звена и других сотрудников. Последовательная практика, осуществляемая на уровне высоких профессиональных стандартов, наилучшим образом отвечает интересам самого банка и укрепит доверие к банку и его надежности как при текущих, так и долгосрочных операциях. Особенно важно, чтобы стандарты были направлены на противодействие коррупции, не допускали операций, проводимых в интересах сотрудников банка (self-dealing), а также иного противозаконного, неэтичного или сомнительного поведения во внутренней или внешней деятельности банка.

26. СД должен обеспечивать выполнение менеджерами высшего звена стратегической политики и процедур, направленных на поощрение профессионального поведения и честности сотрудников. СД должен также обеспечить, чтобы менеджеры высшего звена осуществляли политику, направленную на запрещение (или адекватное ограничение) действий, отношений или ситуаций, которые могут снизить качество корпоративного управления, каковыми могут выступать:

- конфликты интересов (см. далее);
- предоставление займов служащим, наемным сотрудникам, директорам или акционерам, обладающим контрольным пакетом акций (там, где это разрешено национальным законодательством). В тех случаях, где имеет место предоставление ссуд сотрудникам банка, оно должно соответствовать принципам безопасности и надежности банка. <...> Отчеты о кредитовании инсайдеров должны быть представлены совету директоров, кредитование также должно анализироваться внутренними и внешними аудиторами и надзорным органом;
- предоставление приоритета связанным сторонам и прочим привилегированным лицам (например, предоставление ссуд на привилегированных условиях, включающих убытки по торговым сделкам, отказ от комиссионных).

27. Конфликт интересов может возникнуть, если банк выступает в разных ролях (например, если банк предоставляет заем компании, а отдел бан-

ка по трейдинговым операциям покупает и продает ценные бумаги, эмитентом которых является данная компания); в конфликт могут вступить интересы банка или его клиентов и интересы директоров и менеджеров высшего звена банка (например, в случае если банк вступает в деловые отношения с юридическим лицом, находящимся в собственности одного из директоров банка). Конфликты интересов могут также возникать в тех случаях, когда банк является частью более широкой групповой структуры. Например, если банк входит составной частью в группу, линии отчетности и информационные потоки между банком, его материнской компанией и/или другими дочерними структурами материнской организации могут привести к аналогичным конфликтам интересов (например, обмен потенциально фирменной, конфиденциальной или иной информацией, полученной от разных лиц, которая требует деликатного обращения). СД должен обеспечить, чтобы менеджеры высшего звена разработали и осуществляли политику, направленную на выявление потенциальных конфликтов интересов, и, если невозможно предотвратить такие конфликты, надлежащим образом управляли ими (основываясь на допустимости отношений или сделок в соответствии с надлежащей корпоративной политикой, согласно законам страны и стандартам надзорного органа).

28. Политика СД должна быть ориентирована на то, чтобы действия банка при ведении бизнеса, которые могут привести к конфликтам интересов, осуществлялись с достаточной степенью независимости по отношению друг к другу (например, устанавливались бы информационные барьеры между различными видами бизнеса, а также создавались отдельные системы отчетности и внутреннего контроля для каждого вида бизнеса). Кроме того, особое внимание следует уделить в подобных случаях тому, чтобы информация, адресованная клиентам или потенциальным клиентам (например, информация о природе и затратах на предоставляемые услуги или рекомендации по поводу финансовых инструментов и инвестиционных стратегий), была четкой, справедливой и не вводящей в заблуждение. Посредством применения адекватных процедур такая политика должна гарантировать, что сделки со связанными сторонами, в частности с акционерами, менеджерами или членами СД и другими связанными компаниями, будут проводиться «на расстоянии вытянутой руки» (за исключением тех случаев, когда таковые разрешены в соответствии с принятой надлежащей политикой, предусматривающей раскрытие информации о возможных конфликтах интересов) и на условиях, не противоречащих интересам банка, его акционеров и вкладчиков. <...>

29. СД должен обеспечить надлежащее публичное раскрытие информации и/или предоставление информации надзорному органу о политике банка в отношении конфликтов интересов или потенциальных конфликтов интересов. Данная информация должна включать изложение подхода банка к управлению существенными конфликтами интересов, которые выходят за

рамки принятой банком политики. В раскрываемой информации должна быть описана политика банка в отношении конфликтов интересов или потенциальных конфликтов интересов, которые могут возникнуть в результате аффилированности банка или сделки с другим лицом в рамках группы, а также подходы банка к управлению существенными конфликтами интересов, не попадающими под такую политику. Аналогично банк должен раскрывать информацию о существенных конфликтах интересов, которые противоречат политике банка и/или направлять отчеты о них надзорному органу.

30. Потенциальный конфликт интересов может возникнуть, если банк находится в собственности государства и надзор за ним также осуществляет государство. В таких случаях должны иметь место полное административное разграничение функций собственника и функций надзора в целях минимизации политического вмешательства государства в осуществление надзора над данным банком.

31. В качестве корпоративных ценностей банка должна признаваться критическая важность своевременного и откровенного обсуждения проблем. В этом смысле сотрудники банка должны поощряться и иметь возможность сообщать о проблемах и о своей вполне оправданной озабоченности в отношении незаконных, неэтичных или сомнительных действий, имея при этом адекватную корпоративную защиту от возможных репрессий. Поскольку подобные действия могут иметь пагубные последствия для репутации банка, может быть весьма полезно внедрить надлежащие и не противоречащие национальному законодательству процедуры, предусматривающие для сотрудников возможность сообщать о существенной и добросовестной озабоченности непосредственным либо косвенным образом (например, используя для данной цели процедуру независимого аудита или проверки соответствия законодательству или посредством обращения к омбудсмену), а также конфиденциально — непосредственно совету директоров, минуя внутреннюю служебную иерархию. Любой порядок предоставления информации о существенной озабоченности служащего должен включать механизмы защиты его конфиденциальности. СД и менеджеры высшего звена должны... соответствующим образом защищать сотрудников банка, которые сообщают о незаконном, неэтичном или сомнительном поведении, предпринимая прямые или косвенные дисциплинарные действия либо иные меры противодействия по распоряжению банка.

Принцип 3. СД банка должен четко устанавливать сферы ответственности и подотчетности на всех уровнях организации банка и добиваться выполнения установленных требований.

32. Эффективно работающие СД четко определяют полномочия и основные обязанности своих членов, а также менеджеров высшего звена. Они также признают, что не прописанные четко сферы отчетности либо беспорядочные и многочисленные сферы ответственности могут усугубить проблему из-за медленной и неопределенной реакции. СД отвечает за конт-

роль над действиями правления и за их соответствие политике СД, что является частью системы сдержек и противовесов, свойственной надлежащему корпоративному управлению. Управляющие высшего звена ответственны за делегирование обязанностей штатным сотрудникам и создание управленческой структуры, которая явится стимулом для подотчетности, вместе с тем они должны осознавать обязанность менеджеров высшего звена контролировать исполнение делегированных полномочий и свою... ответственность перед СД за достигнутые банком результаты.

33. Те же принципы применимы и в случае, если банк входит в состав группы в качестве материнской либо дочерней компании. Однако групповая структура ставит ряд дополнительных вопросов, важных в аспекте корпоративного управления, поскольку такая структура, очевидно, в определенной степени влияет и на структуру корпоративного управления и деятельность СД как материнской, так и дочерней компании. Анализируя корпоративное управление в контексте групповой структуры, надзорному органу следует принять во внимание ответственность в отношении корпоративного управления как банка, так и его материнской компании. На СД или менеджеров высшего звена, действующих во исполнение своих обязанностей в отношении корпоративного управления, возлагается задача принятия генеральной стратегии и политики группы и ее дочерних структур и определение, какая структура управления в дочерних компаниях, организованная по иерархическому принципу, будет в наибольшей степени способствовать эффективному контролю над всей группой. СД дочернего банка сохраняет свои обязанности по корпоративному управлению самим банком, включая благополучие банка и защиту интересов его вкладчиков. Он также должен обеспечить выполнение банком своих обязательств в соответствии с законодательством. Структура группы представляет собой особую сложность для регулятора в случае, если банк переживает проблемы или если необходимо принять корректирующие меры в отношении банка; в подобных ситуациях надзорный орган может потребовать существенного и значимого вмешательства СД банка в процесс поиска решения и выполнения корректирующих мер.

34. При выполнении обязанностей по корпоративному управлению СД материнской компании должен осознавать существенные риски и проблемы, которые могут повлиять на компании, входящие в группу, и, следовательно, должен осуществлять надлежащий надзор за деятельностью дочерних структур. Поскольку обязанности СД материнской компании не являются помехой ответственности и не умаляют обязанностей СД или менеджеров высшего звена дочерней структуры по корпоративному управлению... излишнего дублирования структур корпоративного управления и их деятельности можно избежать посредством разумной интеграции и координации.

35. Масштаб группы также ставит ряд проблем для банка, равно как и для банковского надзорного органа. Например, если банк является дочерней

компанией, то структуры и деятельность в сфере корпоративного управления банка могут быть интегрированы с аналогичными структурами и деятельностью материнской компании или других дочерних структур и испытывать их влияние²³¹. <...>

36. Кроме того, если банк передает независимому подрядчику (на аутсорсинг) ключевые функции, то ответственность директоров и менеджеров высшего звена не может быть делегирована организациям, которые предоставляют услуги, переданные им на аутсорсинг. Аутсорсинг операционных функций, осуществляемый внутри группы в отношении внутреннего аудита, исполнения законодательства, нормативов и стандартов (compliance), управления рисками или других операционных функций, не исключает обязательств банка в отношении осуществления надлежащих функций контроля (при этом избегая ненужного дублирования функций на уровнях группы и конкретного банка). В равной степени с банка не снимается ответственность за понимание существующих рисков и управление ими.

Принцип 4. СД должен обеспечивать соответствующий контроль со стороны менеджеров высшего звена в соответствии с политикой СД.

37. Менеджеры высшего звена представляют собой ключевую группу лиц... отвечающих за текущее управление банком. При осуществлении контроля эти лица должны обладать необходимыми навыками по управлению бизнесом, а также осуществлять надлежащий контроль за лицами, занимающими ключевые позиции в данных сферах.

38 Менеджеры высшего звена вносят важнейший вклад в надлежащее корпоративное управление в банке, осуществляя контроль за менеджерами разных уровней в различных сферах бизнеса и деятельности банка в соответствии с политикой и процедурами, устанавливаемыми советом директоров банка. Одна из важнейших ролей руководства высшего звена заключается в создании под руководством СД эффективной системы внутреннего контроля. Даже в очень маленьких банках, например, решения руководства высшего звена должны приниматься более чем одним лицом («принцип четырех глаз»). Необходимость управления ситуациями, которых следует избегать, связана, как правило, с тем, что менеджеры высшего звена:

- оказываются вовлечены в процесс принятия решений, касающийся самых мелких деталей бизнеса;

²³¹Если банк входит в нефинансовую группу, то особенно важно, чтобы рамочная система управления банка учитывала и полностью несла ответственность за то, чтобы банк управлялся безопасно и надежно. В случаях, когда проводятся сделки между банком и другими структурами группы, такие сделки должны соответствовать пруденциальной политике СД, принципу прозрачности и «вытянутой руки». Низкокачественные сделки с другими структурами, входящими в группу (то есть в случаях, когда текущая истинная стоимость и платежеспособность контрагента является сомнительной), либо сделки, цель которых не ясна, не должны заключаться. Банк в максимально возможной степени должен функционировать как отдельная, самостоятельная структура в рамках нефинансовой группы.

- назначаются на управленческую должность в той сфере, в которой они не обладают необходимыми навыками или знаниями;
- либо не желают, либо не в состоянии осуществлять эффективный контроль деятельности «сотрудников-звезд». Такая ситуация особенно проблематична, когда управляющий не стремится расспрашивать сотрудника, получившего прибыль, которая явно превышает разумные ожидания... из-за опасения потерять высокую прибыль либо самого сотрудника.

Принцип 5. СД и менеджеры высшего звена должны эффективно использовать результаты работы, проводимой подразделением внутреннего аудита, внешними аудиторами и системой внутреннего контроля.

СД должен признавать и сознавать, что независимый, компетентный и квалифицированный аудитор, а также система внутреннего контроля (включая подразделения по контролю за исполнением законодательства, нормативов и стандартов [compliance] и юридический отдел) являются жизненно важными для корпоративного управления и служат достижению ряда важнейших целей. В частности, СД должен эффективно использовать работу аудиторов и системы внутреннего контроля для проведения независимой проверки и подтверждения достоверности информации, полученной от менеджеров, относительно операций банка и достигнутых им результатов. Руководство высшего звена должно также осознавать важность эффективного внутреннего и внешнего аудита и системы внутреннего контроля для долгосрочного благополучия банка.

СД и менеджеры высшего звена могут усилить эффективность службы внутреннего аудита при выявлении проблем, возникающих у компании в системах управления рисками и внутреннего контроля, следующим образом:

- признавая важность процедур аудита и внутреннего контроля и информируя о важности данных процедур сотрудников банка всех уровней;
- своевременно и эффективно используя информацию внутреннего аудита и требуя от менеджеров своевременного устранения проблем;
- поощряя независимость внутреннего аудитора (например, посредством предоставления отчетности совету директоров или комитету по аудиту СД);
- побуждая внутренних аудиторов высказывать свое суждение относительно эффективности системы внутреннего контроля.

41. СД и менеджеры высшего звена могут внести вклад в повышение эффективности работы внешних аудиторов, чтобы гарантировать правдивое представление банковской финансовой отчетностью финансового статуса и финансовых результатов компании во всех существенных сферах, следующими способами:

- требуя от внешних аудиторов действий в соответствии с применяемыми кодексами поведения и стандартами профессиональной практики;

- поощряя в соответствии с национальными стандартами главного аудитора²³² принять на себя ответственность за другие внешние аудиторские проверки финансовой отчетности, проводимые в рамках группы компаний и в отношении глобальных операций группы, в целях минимизации риска возможных пробелов при проведении аудиторской деятельности, при определении масштаба проверки, а также в ходе самого аудита для обеспечения достоверности и надежности финансовой отчетности;
- привлекая внешних аудиторов к анализу процедур внутреннего контроля, относящегося к раскрытию информации по финансовой отчетности;
- гарантируя понимание внешними аудиторами обязанности проявлять надлежащую профессиональную тщательность при проведении аудита;
- рассматривая вопрос о периодической ротации как минимум основной аудиторской компании-партнера, а также (для банков, находящихся в собственности государства) по мере необходимости поддерживая соответствующий диалог с государственными высшими аудиторскими учреждениями, ответственными за проведение аудита в банке, а также с государственными финансовыми контролерами (при наличии таковых) и внешними аудиторами.

42. Банк должен поддерживать в надлежащем состоянии систему внутреннего контроля, включая эффективный контроль за исполнением законов, нормативов и стандартов, проводить, помимо всего прочего, текущий мониторинг соответствия правилам, нормативам, кодексам, политике корпоративного управления, которые банк обязан выполнять, а также обеспечивать информирование соответствующих уровней управления и, если это необходимо, СД, обо всех отклонениях.

43. Надлежащей считается практика, когда подразделение внутреннего аудита отчитывается непосредственно перед СД через комитет по аудиту или другие структуры, в которые входит большинство независимых членов СД. Независимым директорам может быть полезно по крайней мере раз в год встретиться в отсутствие банковского высшего руководства с внешним аудитором и руководителями подразделения внутреннего аудита, контроля за исполнением законов и нормативов, а также юридического отдела. Такой подход поможет укрепить способность СД банка контролировать реализацию его политики правлением, а также обеспечить, чтобы бизнес-стратегии банка и риски, принимаемые им на себя, соответствовали тем параметрам риска, которые... установил СД.

²³²Главный аудитор, который несет ответственность за аудиторское заключение по финансовой отчетности группы, может использовать работу других аудиторов компаний, входящих в группу. Если главный аудитор не имеет возможности получить достаточных требуемых аудиторских данных (свидетельств) в отношении какой бы то ни было части группы, то главный аудитор должен будет рассмотреть вопрос о том, какое влияние такое ограничение объема данных (свидетельств) будет оказывать на аудиторское заключение по финансовой отчетности группы.

Принцип 6. СД должен обеспечить, чтобы политика и практика выплаты вознаграждения соответствовали корпоративной культуре банка, долгосрочным задачам и стратегии, а также организации контроля в банке.

44. Невозможность привязать вознаграждение, стимулирующее членов СД и менеджеров высшего звена, к долгосрочной бизнес-стратегии может привести к действиям, которые противоречат интересам банка, его акционеров и других заинтересованных лиц. <...>

45. СД или назначенный им комитет должен определить или утвердить в соответствии с любой принятой политикой по вознаграждениям размер вознаграждения членов СД или менеджеров высшего звена и должен обеспечить, чтобы такое вознаграждение соответствовало корпоративной культуре банка, его долгосрочным целям, стратегии и организации контроля. С целью предотвращения конфликтов и приобретения акционерами и другими заинтересованными лицами уверенности в справедливости вознаграждения, возможно, было бы разумно, чтобы политику вознаграждения проводил комитет при СД, который либо полностью, либо преимущественно состоял бы из независимых директоров.

46. В свете надзорной роли и функции системы сдержек и противовесов совета директоров, выполняемой советом *vis-a-vis* менеджеров высшего звена, о чем речь шла выше, вознаграждение неисполнительных директоров, особенно тех, кто входит в состав комитетов при СД (таких как комитеты по аудиту, управлению рисками), должно принимать во внимание их обязанности и время, затраченное на работу в соответствующих комитетах, и не должно несправедливо зависеть от краткосрочных результатов банка.

47. Если исполнительные директора или менеджеры высшего звена имеют право на поощрение, связанное с результатами деятельности банка, то их вознаграждение должно зависеть от соответствующих и объективных условий, цель которых — укрепление долгосрочных корпоративных ценностей. Чтобы избежать создания стимулов, которые бы побуждали к чрезмерным рискам, в рамках генеральной политики бизнеса должна быть установлена шкала заработной платы, причем таким образом, чтобы заработная плата не зависела непосредственно от краткосрочных результатов деятельности... Подобным же образом политика вознаграждений должна конкретизировать условия, при которых члены СД и высшее руководство компании могут владеть и продавать акции банка или аффилированных компаний, в которых у банка есть существенный финансовый интерес. Должны быть также прописаны процедуры, которым надо следовать при выдаче или переоценке опциона, если таковой является существенным компонентом общего вознаграждения.

Принцип 7. Руководство банком должно осуществляться на основе прозрачности.

48. Прозрачность — важнейшее условие надлежащего и эффективного корпоративного управления. Как сказано в «Руководстве по прозрачности в банках» Базельского комитета, акционерам банка, другим заинтересованным

лицам и участникам рынка трудно эффективно осуществлять мониторинг за деятельностью банка и надлежащим образом требовать ответственности от СД и менеджеров высшего звена, если отсутствует прозрачность. Такая ситуация складывается, если акционеры, другие заинтересованные лица и участники рынка не получают достаточной информации о структуре собственности и целях банка, на основе которой можно судить об эффективности деятельности СД и менеджеров высшего звена в управлении банком.

49. Адекватное публичное раскрытие информации укрепляет дисциплину рынка и, соответственно, надлежащее корпоративное управление. В свою очередь отчетность перед надзорным органом усиливает его способность более эффективно осуществлять мониторинг безопасности и надежности таких банков. Хотя рыночная дисциплина может быть менее значима для банков, не прошедших листинг на бирже (особенно для тех, которые на 100% принадлежат материнской компании), банки, не котирующиеся на бирже, осуществляя разнообразную деятельность, а именно участвуя в платёжных системах и принимая вклады от населения, могут... представлять такой же риск для финансовой системы, как и публично торгуемые банки. Адекватное раскрытие информации и отчетность в сфере корпоративного управления в соответствии с национальным законодательством и практикой надзорного органа может помочь участникам рынка и другим заинтересованным лицам вести мониторинг безопасности и надежности банка.

50. Своевременно и правильно раскрытую информацию, относящуюся к нижеперечисленным сферам деятельности, было бы желательно размещать на банковском сайте, доступном для широкой публики, представлять в годовых и периодических отчетах, отчетах надзорным органам или в других соответствующих формах отчетности.

Раскрытие информации должно быть пропорционально размеру, сложности структуры собственности, экономической значимости и характеру рисков банка, а также тому, выставляется ли банк на публичные торги или не проходит листинг на бирже. Представленный ниже список всех видов информации, которые подлежат раскрытию или должны предоставляться в форме отчетов, не является исчерпывающим. <...> Но все-таки чаще в данном списке приводится информация, конкретно относящаяся к управлению банком, а именно:

- структура СД (например, внутренние документы, количественный состав, входящие в него члены, процесс отбора, квалификация членов СД, участие директоров в других СД, критерии независимости, существенные интересы в сделках или вопросах, имеющих влияние на банк, членство в комитетах СД, уставные обязанности), структура правления (например, обязанности, линии отчетности, квалификация и опыт);
- базовая структура собственности (например, собственники контрольных пакетов акций и права голосования, конечные собственники-бенефициары, держатели контрольных пакетов акций, являющиеся члена-

ми СД или занимающие позиции менеджеров высшего звена, собрания акционеров);

- организационная структура (например, общая таблица с организационной структурой банка, сферы ведения бизнеса, дочерние и аффилированные компании, комитеты по управлению);
- информация о системе материальных стимулов банка (например, политика в отношении вознаграждения, выплата вознаграждений директорам и членам правления, премии, фондовые опционы);
- кодекс делового поведения, деловой этики или изложение политики банка в этой сфере... а также любые применяемые структуры управления и политика в данной сфере (особенно содержание любых кодексов корпоративного управления или политика и процедуры, посредством которых осуществляется корпоративное управление, а также оценка советом директоров результатов своей деятельности, относящихся к такому кодексу или политике);
- если банк находится в государственной собственности — политика в отношении собственности, определяющая общие цели государственной собственности, роль государства в корпоративном управлении банком и то, каким образом банк будет осуществлять свою политику в отношении собственности;
- ...политика банка в отношении конфликта интересов, а также природа и масштаб сделок с аффилированными и связанными сторонами... включая информацию о любых событиях в банке, в которых члены СД или руководства высшего звена имеют существенный интерес, прямой или косвенный, или в пользу третьих лиц.

51. Хотя данный раздел не посвящен раскрытию финансовой информации, следует отметить, что полный (годовой) финансовый отчет с прилагаемыми комментариями и графиками должен быть доступен вкладчикам и другим клиентам (например, информация должна публиковаться на сайте, быть доступной в помещении банка, а также представляться в отчетах надзорному органу, если таковые доступны публике) с целью предоставить четкую и полную картину финансового статуса банка и дать им возможность использовать дисциплину рынка.

Принцип 8. СД и менеджеры высшего звена должны понимать операционную структуру банка... (принцип «знай свою структуру»).

52. Проблемы, связанные с корпоративным управлением, возникают, когда банки начинают действовать через структуры, в которых отсутствует прозрачность или ее уровень весьма невысок. Банки порой выбирают для своей деятельности особую юрисдикцию²³³ или создают для законных и/или

²³³Такие юрисдикции включают офшорные финансовые центры и страны, в которых отсутствует прозрачность и слабо работают механизмы правоприменения, что еще больше усугубляет ситуацию и мешает эффективному управлению и надзору.

приемлемых целей бизнеса сложные структуры (например, компании специального назначения [SPVs] или корпоративные трасты). Ведение бизнеса в таких юрисдикциях или через вышеназванные структуры может... представлять... риск для банковской организации; препятствовать СД и руководству высшего звена проводить надлежащий надзор за бизнесом и мешать эффективному банковскому надзору. В конечном итоге руководство высшего звена банка должно обеспечить, чтобы подобные структуры или деятельность не противоречили соответствующим законам и нормативам. СД должен рассмотреть вопрос приемлемости, а также установить определенные ограничения на проведение операций в подобных юрисдикциях или с использованием подобных структур и добиться, чтобы менеджеры высшего звена разработали политику для выявления и управления всем разнообразием рисков, связанных с вышеназванными структурами или деятельностью. СД или менеджеры высшего звена под руководством СД должны документально зафиксировать процесс рассмотрения, авторизации и управления рисками, чтобы он был прозрачным для аудиторов и надзорных органов.

53. Помимо непосредственного риска, возникающего при функционировании банка в вышеназванных юрисдикциях или при ведении бизнеса через структуры, в которых либо отсутствует прозрачность, либо степень ее очень низка, банки также могут подвергаться опосредованному риску при предоставлении определенных услуг или создании непрозрачных структур от имени клиента. Можно привести примеры, когда банк действует в качестве агента при создании компании или партнерства, предоставляя ряд трастовых услуг и разрабатывая финансовые сделки со сложной структурой для своих клиентов. Хотя данная деятельность зачастую бывает выгодной и служит законным целям бизнеса клиентов, в определенных случаях клиенты используют продукты и услуги, предоставляемые банками, для занятия незаконной и ненадлежащей деятельностью. Это... грозит банкам, предоставляющим подобные услуги, существенными... рисками. Поэтому банки, занимающиеся подобной деятельностью, должны иметь надлежащую политику и соответствующие процедуры для выявления всех существенных рисков, возникающих при такой деятельности.

54. В этом случае СД должен предпринять шаги для гарантирования того, что при подобной деятельности банк хорошо осознает связанные с ней риски и управляет ими.

СД должен обеспечить исполнение менеджерами высшего звена четко сформулированной политики в отношении ведения деятельности через корпоративные структуры или в юрисдикциях с низкой степенью прозрачности.

Комитет по аудиту материнского учреждения должен осуществлять надзор за внутренним аудитом системы контроля в подобных структурах и при подобной деятельности и должен ежегодно информировать СД о выявленных проблемах, существенных событиях или недостатках.

При одобрении сложных финансовых структур, инструментов или продуктов, используемых либо продаваемых в любом бизнес-подразделении банка, должны применяться надлежащая политика, соответствующие процедуры и стратегии. Более того, СД должен установить адекватную политику и порядок периодической оценки использования банком и/или продажи таких структур, инструментов или продуктов как компонент регулярного анализа управления банком. Банки должны одобрять применение сложных финансовых структур, инструментов или продуктов, только если существенные... риски, возникающие при их использовании или продаже, можно адекватно оценить и ими можно управлять.

55. СД и менеджеры высшего звена могут повысить свою эффективность, установив требование, чтобы анализ системы внутреннего контроля включал не только «основные» направления бизнеса банка, но и деятельность, осуществляемую в юрисдикциях или через структуры (либо от имени самого банка, либо его клиентов), в которых отсутствует прозрачность. Такой анализ должен, например, основываться на регулярных инспекционных проверках внутренних аудиторов, анализе деятельности в плане ее соответствия поставленной изначально цели, анализе исполнения применяемых законов и нормативов, а также на оценке... рисков, возникающих при подобной деятельности и ведении бизнеса через вышеназванные структуры. Частота таких аналитических обзоров должна основываться на оценке риска, при этом правление должно обеспечить, чтобы СД получил информацию о существовании любых выявленных серьезных рисках и управлении этими рисками

56. Если СД отвечает за общий надзор и утверждение политики банка, руководство высшего звена несет ответственность за выявление существенных рисков, возникающих при ведении банком глобальной деятельности, и управление такими рисками. СД и менеджеры должны повысить уровень должной осмотрительности, если банк функционирует в юрисдикциях или через сложные структуры либо предоставляет услуги клиентам там, где недостаточна прозрачность, что потенциально препятствует эффективному надзору. В этой связи СД, менеджеры высшего звена в соответствии с инструкциями СД должны обеспечить наличие надлежащей политики и соответствующих процедур с тем, чтобы:

- регулярно оценивать потребность ведения операций в юрисдикциях или через сложные структуры, в которых снижен уровень прозрачности;
- выявлять существенные риски... связанные с вышеназванной деятельностью, оценивать их и управлять ими;
- установить надлежащий порядок одобрения сделок и новых продуктов, особенно связанных с вышеназванной деятельностью (например, применяемые лимиты, меры для снижения... рисков, а также информационные требования);

- установить определенные и четкие ожидания и ответственность в плане корпоративного управления для всех соответствующих подразделений и сфер бизнеса в рамках банковской организации;
- определить и понимать цель деятельности банка, обеспечить, чтобы практическое осуществление данной деятельности соответствовало предполагаемой цели;
- следить за регулярной оценкой исполнения всех применяемых законов и нормативов, а также внутренней политики банка;
- обеспечить, чтобы данная деятельность вписывалась в рамки системы внутреннего контроля, установленной головным офисом, а информация о ней также включалась в отчеты внешних аудиторов;
- обеспечить, чтобы информация, относящаяся к подобной деятельности и связанным с нею рискам (включая достоверную информацию о целях, стратегиях, структурах, объеме, рисках и контроле за такой деятельностью), была легко доступна в головном офисе банка, сообщалась совету директоров и надзорным органам, а также подлежала публичному раскрытию.

IV. Роль надзорных органов

57. СД банка и менеджеры высшего звена в первую очередь несут ответственность за результаты деятельности банка. СД должен **отвечать перед акционерами за эффективное управление банком**. Ключевая роль надзорных органов заключается в содействии усилению корпоративного управления посредством анализа и оценки выполнения банком надлежащих принципов, описанных в разделе III. В этом разделе приводится ряд принципов, которые могут помочь надзорным органам оценить уровень корпоративного управления в банке.

Надзорные органы должны давать банкам руководящие указания относительно надлежащего корпоративного управления и проведения профилактических мер.

58. При разработке руководства надзорные органы должны признавать, что банкам потребуется применять различные подходы к корпоративному управлению пропорционально размеру, сложности, структуре и характеру рисков банка. В процессе надзора следует учитывать данные факторы при оценке корпоративного управления в банке.

Надзорные органы должны рассматривать корпоративное управление как один из элементов защиты вкладчиков.

59. При надлежащем корпоративном управлении принимаются во внимание не только интересы акционеров, но и интересы вкладчиков. Надзорные органы должны установить, что банки ведут свой бизнес безопасным для интересов вкладчиков образом. Следовательно, интересы вкладчиков должны рассматриваться в связи с любой применимой системой страхования вкладов, потребностью избежать «моральных рисков», которые могут

быть результатом особых подходов к защите потребителя, и другими соответствующими принципами.

Надзорные органы должны определить, принял ли банк разумные принципы и практические процедуры корпоративного управления, и если принял, то эффективно ли их выполняет.

60. Важным элементом надзора со стороны надзорных органов за безопасностью и надежностью банка является понимание того, каким образом корпоративное управление влияет на характер рисков, принимаемых на себя банком. Надзорные органы должны оценить не только политику и процедуры в сфере корпоративного управления банка, но и то, каким образом банк выполняет принятую им политику и установленные процедуры. Надзорные органы должны предполагать, что банки создают такие организационные структуры, которые включают соответствующую систему сдержек и противовесов. В нормативном руководстве особое внимание должно уделяться подотчетности и прозрачности.

61. Надзорные органы, равно как и органы лицензирования, должны получать необходимую информацию для оценки компетенции, опыта и честности лиц, кандидатуры которых предложены на должности директоров и менеджеров высшего звена. Соответствующие критерии должны включать следующие факторы (но не ограничиваться ими): 1) должно быть рассмотрено, насколько тот вклад, который может внести конкретное лицо, имея соответствующие навыки и опыт, будет способствовать безопасным и надежным операциям банка; и 2) любая судимость, или информация об уголовной деятельности лица, или отрицательное суждение регулятора, по мнению надзорного органа, не позволяет такому лицу занимать важную позицию в банке. Более того, надзорные органы должны установить, есть ли у СД и менеджеров высшего звена конкретных учреждений принятый порядок анализа выполнения их обязанностей и ответственности. В этом плане может быть полезным встретиться с директорами и менеджерами высшего звена в рамках постоянно ведущегося надзора.

Надзорные органы должны оценивать качество как банковского аудита, так и осуществления функций внутреннего контроля.

62. Надзорные органы должны оценить, есть ли у банка эффективные механизмы, посредством которых СД и менеджеры высшего звена осуществляют свои обязанности по контролю. Такие механизмы включают внутренний и внешний аудит, управление рисками и контроль за исполнением законов и нормативов. В этой связи надзорные органы должны оценить эффективность контроля за работой соответствующих подразделений со стороны СД.

Для этого (с согласия менеджеров высшего звена, если таковое необходимо) можно провести встречи с внутренними и внешними аудиторами, с руководителем отдела управления рисками, сотрудниками, осуществляющими контроль соблюдения законов и нормативов, а также с другими ключевыми

сотрудниками, отвечающими за внутренний контроль. Надзорные органы должны обеспечить проведение отделом внутреннего аудита независимого, полного и эффективного анализа управления рисками в банке и системы внутреннего контроля. Надзорные органы должны оценить адекватность системы внутреннего контроля, которая способствует эффективному управлению. Очень важно, чтобы эффективный внутренний контроль был не только четко определен в политике и процедурах банка, но и осуществлялся на должном уровне.

Надзорным органам следует оценивать эффективность структуры банковской группы.

63. Надзорные органы должны иметь возможность получить информацию относительно структуры группы, к которой принадлежит банк. <...> Информация относительно структуры группы должна позволить оценить компетентность и соответствие занимаемому положению основных акционеров и директоров материнской компании, а также адекватность процесса контроля в рамках группы, в том числе координацию аналогичных функций на уровне отдельного банка и всей группы. Надзорные органы также должны обеспечить наличие адекватной отчетности банка перед СД группы, а также должный уровень коммуникации между ними, принимаемая во внимание все существенные риски и другие вопросы, которые могут оказать влияние на группу (то есть принцип «знай свою структуру», примененный в отношении всей группы). Если банк или группа, в которую он входит, работает на международном уровне, банковские надзорные органы разных стран должны сотрудничать и обмениваться информацией в целях повышения эффективности надзора и экономии усилий надзорных органов. Если банки ведут свой бизнес в юрисдикциях или через структуры, которые препятствуют достижению прозрачности, соответствующие государства должны проводить работу по принятию законов и нормативов, позволяющих банковскому надзорному органу получить и проанализировать документацию по процедуре банковского анализа и предоставления разрешений, а также предпринять надлежащие надзорные действия по устранению недостатков и неприемлемой деятельности, если таковые необходимы.

Надзорный орган должен выносить на рассмотрение СД и старшего руководства проблемы, обнаруженные в ходе надзорной деятельности.

64. Слабое корпоративное управление может быть либо причиной, либо симптомом более серьезных проблем, которые достойны внимания надзорного органа. Надзорные органы должны быть внимательны к любым предупредительным сигналам об ухудшении ситуации в управлении банковской деятельностью. Если надзорные органы считают, что банк взял на себя риск, который он не в состоянии в полной мере ни оценить, ни контролировать, необходимо призвать к ответственности СД и менедже-

ров высшего звена и потребовать, чтобы своевременно были приняты корпоративные меры.

V. Создание среды, способствующей надлежащему корпоративному управлению

65. Базельский комитет признает, что основная ответственность за надлежащее корпоративное управление лежит на СД и менеджерах высшего звена. Кроме того, как уже говорилось в разделе IV, банковские надзорные органы играют важнейшую роль в разработке директив для банков и оценке практики корпоративного управления в банках. Существует, однако, и много иных сторон, которые могут способствовать совершенствованию надлежащего корпоративного управления:

- акционеры — посредством активного и информированного осуществления своих прав;
- вкладчики и другие клиенты — посредством отказа от ведения бизнеса с банком, который проявил себя ненадежным образом;
- аудиторы — посредством прочно установившейся и квалифицированной профессии, стандартов аудита и направления информации советам директоров, менеджерам высшего звена и надзорным органам;
- профессиональные банковские ассоциации — посредством инициатив, относящихся к добровольному принятию принципов банковской индустрии, а также через достижение договоренности о принятии надлежащей практики и публикации таковой;
- профессиональные консультационные фирмы и консультанты по вопросам банковских рисков — посредством оказания помощи банкам в осуществлении надлежащего корпоративного управления;
- государственные власти — посредством издания законов, нормативов, правоприменения и эффективной судебной системы;
- кредитные рейтинговые агентства — посредством анализа и оценки влияния практики корпоративного управления на параметры рисков, принимаемых на себя банком;
- регуляторы рынка ценных бумаг, фондовые биржи и другие саморегулируемые организации — посредством раскрытия информации и публикации требований по листингу;
- сотрудники — посредством выражения своей озабоченности относительно незаконных или неэтичных действий либо других недостатков корпоративного управления.

66. Как отмечалось выше, корпоративное управление можно совершенствовать при решении ряда правовых вопросов, среди которых:

- обеспечение защиты и укрепления прав акционеров;
- четкое разъяснение руководящей роли корпоративных органов;
- создание среды, в которой корпорации будут вести свой бизнес без взяток и коррупции; а также поощрение объединения интересов

менеджеров, сотрудников и акционеров путем принятия соответствующих законов, нормативов и иных мер. <...>

67. Комитет признает, что у некоторых стран могут возникать особые проблемы при совершенствовании корпоративного управления. Основа и механизм корпоративного управления, которые появились в экономически развитых странах (эффективная законодательная база и порядок надзора, независимая судебная система и эффективные рынки капитала), могут быть либо слабыми, либо вообще отсутствовать во многих странах с экономикой переходного периода. Совершенствование правовой базы и механизмов корпоративного управления должно стимулироваться такими факторами, как возросшая производственная эффективность, более широкий доступ к дешевому финансированию и лучшая репутация. Такого прогресса можно будет достичь со временем...

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

Из «Кодекса корпоративного поведения»²³⁴

Введение

«Корпоративное поведение» — понятие, охватывающее разнообразные действия, связанные с управлением хозяйственными обществами. Корпоративное поведение влияет на экономические показатели деятельности хозяйственных обществ и на их способность привлекать капитал, необходимый для экономического роста. Совершенствование корпоративного поведения в РФ — важнейшая мера, необходимая для увеличения притока инвестиций во все отрасли российской экономики как из источников внутри страны, так и от зарубежных инвесторов. Одним из способов такого совершенствования может стать введение определенных стандартов, установленных на основе анализа наилучшей практики корпоративного поведения.

Стандарты корпоративного поведения применимы к хозяйственным обществам всех видов, но в наибольшей степени они важны для акционерных обществ (АО). Это обусловлено тем обстоятельством, что именно в АО, где часто имеет место отделение собственности от управления, наиболее вероятно возникновение конфликтов, связанных с корпоративным поведением. Поэтому Кодекс разработан прежде всего для АО, выходящих на рынок капитала. Вместе с тем это не исключает возможности его применения любыми другими хозяйственными обществами.

²³⁴Окончательный вариант Кодекса. Подготовлен под руководством ФКЦБ юридической фирмой «Кудерт бразерс». Работа финансировалась из средств гранта Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР), обеспеченного правительством Японии. Руководители авторского коллектива: Костиков И. В., Медведева Т. М., Мецгер Б., Блюм Д. Представлен Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг на IV заседании Координационного совета по корпоративному управлению 4 апреля 2002 г., утвержден 5 апреля 2002 г.

Целью применения стандартов корпоративного поведения является защита интересов всех акционеров независимо от размера пакета акций, которым они владеют. Чем более высокого уровня защиты интересов акционеров удастся достичь, тем на большие инвестиции смогут рассчитывать российские АО (далее — общества), что окажет положительное влияние на российскую экономику в целом.

Корпоративное поведение должно обеспечивать высокий уровень деловой этики в отношениях между участниками рынка.

Ниже изложены предпосылки для разработки «Кодекса корпоративного поведения» (далее — Кодекс). При этом следует учитывать, что общество может разработать свой собственный кодекс корпоративного поведения в соответствии с рекомендациями настоящего Кодекса или включить отдельные его положения в свои внутренние документы. Исходя из своей организационно-правовой формы, отраслевой принадлежности, структуры капитала и других особенностей, общество вправе использовать те рекомендации Кодекса, которые оно сочтет для себя приемлемыми.

1. В российском законодательстве уже нашло отражение большинство общепризнанных принципов корпоративного поведения, однако практика их реализации, в том числе судебная, и традиции корпоративного поведения еще только формируются.

Современное российское законодательство о хозяйственных обществах имеет относительно короткий срок развития, однако в нем уже нашло отражение большинство общепризнанных принципов корпоративного поведения.

С другой стороны, основные проблемы корпоративного поведения связаны не столько с качеством законодательства, сколько с отсутствием длительной практики корпоративных отношений, в связи с чем традиции корпоративного поведения еще только формируются.

2. Надлежащее корпоративное поведение не может быть обеспечено только нормами законодательства.

Очевидно, что законодательство не регулирует, да и не может регулировать все вопросы, возникающие в связи с управлением обществами.

Во-первых, законодательство устанавливает и должно устанавливать только общие обязательные правила. Оно не может и не должно стремиться урегулировать в деталях все вопросы деятельности обществ. Детализация юридических норм препятствует работе обществ, поскольку каждое из них уникально и особенности его деятельности не могут быть полностью отражены в законодательстве. Поэтому часто законодательство либо вообще не содержит норм, регулирующих соответствующие отношения (причем далеко не всегда отсутствие регулирования является пробелом в законодательстве), либо устанавливает общее правило, оставляя за участниками таких отношений возможность выбора варианта поведения.

Во-вторых, законодательство оказывается не в состоянии своевременно реагировать на изменения практики корпоративного поведения, поскольку внесение изменений в законодательство требует значительного времени.

3. Многие вопросы, связанные с корпоративным поведением, лежат за пределами законодательной сферы и имеют этический, а не юридический характер.

Многие положения законодательства, регулирующие корпоративное поведение, основываются на этических нормах. Примером таких правовых норм могут служить нормы гражданского законодательства, устанавливающие возможность, в частности, при отсутствии применимого законодательства исходить из требований добросовестности, разумности и справедливости, а также осуществлять гражданские права разумно и добросовестно. Таким образом, морально-этические стандарты разумности, справедливости и добросовестности являются составной частью действующего законодательства.

Вместе с тем подобных положений законодательства не всегда достаточно, чтобы добиться надлежащего корпоративного поведения. Поэтому обществам следует действовать в соответствии не только с нормами законодательства, но и с этическими нормами, которые нередко являются более строгими, чем нормы законодательства.

Этические нормы, используемые в деловом сообществе, — это сложившаяся система норм поведения и обычаев делового оборота, не основанная на законодательстве и формирующая позитивные ожидания в отношении поведения участников корпоративных отношений.

Этические нормы корпоративного поведения формируют устойчивые стереотипы поведения, общие для всех участников корпоративных отношений.

Следование этическим нормам не только является моральным императивом, но и помогает обществу избежать рисков, поддерживает долгосрочный экономический рост и способствует... успешной предпринимательской деятельности.

Этические нормы наряду с законодательством формируют политику корпоративного поведения общества, базирующуюся на учете интересов акционеров и руководства общества, что способствует укреплению позиций общества и увеличению его прибыли.

4. Кодекс содержит рекомендации относительно наилучшей практики корпоративного поведения, которые, однако, не являются обязательными для исполнения.

Кодексу отводится особое место в области развития и совершенствования российской практики корпоративного поведения. Он должен сыграть важную образовательную роль в установлении стандартов управления российскими обществами и в содействии дальнейшему развитию российского фондового рынка.

Кодекс разработан в соответствии с положениями... российского законодательства, с учетом сложившейся российской и зарубежной практики корпоративного поведения, этических норм, конкретных потребностей и условий деятельности российских обществ и российских рынков капитала на текущем этапе их развития.

Положения *Кодекса* базируются на признанных в международной практике принципах корпоративного управления, разработанных Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), в соответствии с которыми в последние годы рядом других государств были приняты кодексы корпоративного управления и аналогичные им документы.

Кодекс представляет собой свод рекомендаций. Применение обществом положений Кодекса должно быть добровольным, основанным на стремлении повысить привлекательность общества в глазах существующих и потенциальных инвесторов.

В *Кодексе* раскрываются основные принципы наилучшей практики корпоративного поведения, в соответствии с которыми российские общества могут строить свою систему корпоративного поведения, а также содержатся рекомендации по практической реализации данных принципов и раскрытию соответствующей информации.

При формировании собственной политики корпоративного поведения общества могут самостоятельно определять, каким правилам и процедурам, рекомендованным в Кодексе, им следовать, и/или разрабатывать иные правила и процедуры в соответствии с принципами корпоративного поведения, раскрытыми в *Кодексе*.

Глава 1. Принципы корпоративного поведения

Корпоративное поведение должно быть основано на уважении прав и законных интересов его участников и способствовать эффективной деятельности общества, в том числе увеличению стоимости активов общества, созданию рабочих мест и поддержанию финансовой стабильности и прибыльности общества.

Основой эффективной деятельности и инвестиционной привлекательности общества является доверие между всеми участниками корпоративного поведения²³⁵. Принципы корпоративного поведения, содержащиеся в настоящей главе, направлены на создание доверия в отношениях, возникающих в связи с управлением обществом.

Принципы корпоративного поведения — это исходные начала, лежащие в основе формирования, функционирования и совершенствования системы корпоративного управления обществ.

Принципы корпоративного поведения, изложенные в настоящей главе, являются основой для рекомендаций, содержащихся в последующих гла-

²³⁵Очевидно, имелись в виду «участники управления».

вах... Кодекса, а также основными началами, которыми надлежит руководствоваться в отсутствие таких рекомендаций. Данные принципы сформулированы с учетом «Принципов корпоративного управления» Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), международной практики в сфере корпоративного поведения, а также опыта, накопленного в России со времени принятия... Закона «Об акционерных обществах».

1. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать акционерам реальную возможность осуществлять свои права, связанные с участием в обществе.

1.1. Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав собственности на акции, а также возможность свободного и быстрого отчуждения принадлежащих им акций.

1.2. Акционеры имеют право участвовать в управлении АО путем принятия решений по наиболее важным вопросам деятельности общества на общем собрании акционеров. Для осуществления этого права рекомендуется обеспечить, чтобы:

(1) порядок сообщения о проведении общего собрания акционеров давал акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем;

(2) акционерам была предоставлена возможность ознакомиться со списком лиц, имеющих право участвовать в общем собрании акционеров;

(3) место, дата и время проведения общего собрания были определены таким образом, чтобы у акционеров была реальная и необременительная возможность принять в нем участие;

(4) права акционеров требовать созыва общего собрания и вносить предложения в повестку дня собрания не были сопряжены с неоправданными сложностями при подтверждении акционерами наличия этих прав;

(5) каждый акционер имел возможность реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.

1.3. Акционерам должна быть предоставлена возможность участвовать в прибыли общества. Для осуществления этого права рекомендуется:

(1) установить прозрачный и понятный акционерам механизм определения размера дивидендов и их выплаты;

(2) предоставлять достаточную информацию для формирования точного представления о наличии условий для выплаты дивидендов и порядке их выплаты;

(3) исключать возможность введения акционеров в заблуждение относительно финансового положения общества при выплате дивидендов;

(4) обеспечить такой порядок выплаты дивидендов, который не был бы сопряжен с неоправданными сложностями при их получении;

(5) предусмотреть меры, применяемые к исполнительным органам в случае неполной или несвоевременной выплаты объявленных дивидендов.

1.4. Акционеры имеют право на регулярное и своевременное получение полной и достоверной информации об обществе. Это право реализуется путем:

- (1) предоставления акционерам исчерпывающей информации по каждому вопросу повестки дня при подготовке общего собрания акционеров;
- (2) включения в годовой отчет, предоставляемый акционерам, необходимой информации, позволяющей оценить итоги деятельности общества за год;
- (3) введения должности корпоративного секретаря (далее — секретарь общества), в задачи которого входит обеспечение доступа акционеров к информации об обществе.

1.5. Акционеры не должны злоупотреблять предоставленными им правами.

Не допускаются действия акционеров, осуществляемые исключительно с намерением причинить вред другим акционерам или обществу, а также иные злоупотребления правами акционеров.

2. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать равное отношение к акционерам, владеющим равным числом акций одного типа (категории). Все акционеры должны иметь возможность получать эффективную защиту в случае нарушения их прав.

Доверие к обществу в очень большой степени основывается на равном отношении общества к равным акционерам. Равными акционерами для целей... Кодекса считаются акционеры, владеющие одинаковым числом акций одного типа (категории). Соблюдение данного принципа обеспечивается:

- (1) установлением порядка ведения общего собрания, обеспечивающего разумную равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы;
- (2) установлением порядка совершения существенных корпоративных действий, позволяющего акционерам получать полную информацию о таких действиях и гарантирующего соблюдение их прав;
- (3) запретом осуществлять операции с использованием инсайдерской и конфиденциальной информации;
- (4) избранием членом совета директоров, членом правления и генерального директора в соответствии с прозрачной процедурой, предусматривающей предоставление акционерам полной информации об этих лицах;
- (5) предоставлением членами правления, генеральным директором и иными лицами, которые могут быть признаны заинтересованными в совершении сделки, информации о такой заинтересованности;
- (6) принятием всех необходимых и возможных мер для урегулирования конфликта между органом общества и его акционером (акционерами), а также между акционерами, если такой конфликт затрагивает интересы общества (далее — корпоративный конфликт).

3. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать осуществление советом директоров стратегического управления деятельностью общества и эффективный контроль с его стороны за деятельностью ис-

полнительных органов общества, а также подотчетность членом совета директоров его акционерам.

3.1. Совет директоров определяет стратегию развития общества, а также обеспечивает эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества. С этой целью совет директоров утверждает:

- (1) приоритетные направления деятельности общества;
- (2) финансово-хозяйственный план;
- (3) процедуры внутреннего контроля.

3.2. Состав совета директоров общества должен обеспечивать наиболее эффективное осуществление функций, возложенных на совет директоров. Для этого рекомендуется, чтобы:

- (1) члены совета директоров избирались посредством прозрачной процедуры, учитывающей разнообразие мнений акционеров, обеспечивающей соответствие состава совета директоров требованиям законодательства и позволяющей избирать независимых членом совета директоров (далее — независимый директор);
- (2) в состав совета директоров входило достаточное количество независимых директоров;
- (3) процедура определения кворума заседаний совета директоров обеспечивала участие неисполнительных и независимых директоров.

3.3. Рекомендуется, чтобы члены совета директоров активно участвовали в заседаниях совета директоров и комитетов совета директоров.

Рекомендуется, чтобы заседания совета директоров проводились:

- (1) регулярно в соответствии со специально разработанным планом;
- (2) в очной или в заочной формах в зависимости от важности рассматриваемых вопросов.

В совете директоров рекомендуется создавать комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, относящихся к компетенции совета директоров:

- (1) комитет по стратегическому планированию способствует повышению эффективности деятельности общества в долгосрочной перспективе;
- (2) комитет по аудиту обеспечивает контроль совета директоров за финансово-хозяйственной деятельностью общества;
- (3) комитет по кадрам и вознаграждениям способствует привлечению к управлению обществом квалифицированных специалистов и созданию необходимых стимулов для их успешной работы;
- (4) комитет по урегулированию корпоративных конфликтов способствует предотвращению и эффективному разрешению корпоративных конфликтов.

Совет директоров также может рассматривать вопрос об учреждении других комитетов, в том числе комитета по управлению рисками, комитета по этике.

3.4. Совет директоров обеспечивает эффективную деятельность исполнительных органов общества и контролирует ее.

Для достижения данной цели рекомендуется, чтобы совет директоров:

(1) был наделен правом приостанавливать полномочия генерального директора (управляющей организации, управляющего) общества;

(2) определял требования к кандидатам на должности генерального директора (управляющей организации, управляющего) и членов правления общества;

(3) утверждал условия договоров с генеральным директором (управляющей организацией, управляющим), членами правления общества, включая условия о вознаграждении и иных выплатах.

4. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать исполнительным органам общества возможность разумно, добросовестно, исключительно в интересах общества... эффективно руководить текущей деятельностью общества, а также подотчетность исполнительных органов совету директоров общества и его акционерам.

4.1. Обществу рекомендуется создавать коллегиальный исполнительный орган (правление), к компетенции которого следует отнести решение наиболее сложных вопросов руководства текущей деятельностью общества.

4.2. Состав исполнительных органов общества должен обеспечивать наиболее эффективное осуществление функций, возложенных на исполнительные органы. Для этого:

(1) генеральный директор и члены правления должны избираться в соответствии с прозрачной процедурой, предусматривающей предоставление акционерам полной информации об этих лицах;

(2) при принятии решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа управляющей организации (управляющему) акционеры должны располагать полной информацией об управляющей организации (управляющем), включая информацию о рисках, связанных с передачей полномочий управляющей организации (управляющему), обоснование необходимости такой передачи, подтверждение наличия у управляющей организации (управляющего) средств для возмещения убытков обществу в случае их возникновения по вине управляющей организации (управляющего), а также проект договора, заключаемого с управляющей организацией (управляющим);

(3) генеральный директор и члены правления должны иметь достаточно времени для исполнения возложенных на них обязанностей.

4.3. Исполнительным органам рекомендуется действовать в соответствии с финансово-хозяйственным планом общества.

4.4. Рекомендуется, чтобы вознаграждение генерального директора (управляющей организации, управляющего) и членов коллегиального исполнительного органа соответствовало их квалификации и учитывало их реальный вклад в результаты деятельности общества.

5. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать своевременное раскрытие полной и достоверной информации об обществе, в том

числе о его финансовом положении, экономических показателях, структуре собственности и управления в целях обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.

5.1. Акционеры должны иметь равные возможности для доступа к одинаковой информации.

5.2. Информационная политика общества должна обеспечивать возможность свободного и необременительного доступа к информации об обществе.

5.3. Акционеры должны иметь возможность получать полную и достоверную информацию, в том числе о финансовом положении общества, результатах его деятельности, об управлении обществом, о крупных акционерах общества, а также о существенных фактах, затрагивающих его финансово-хозяйственную деятельность.

5.4. В обществе должен осуществляться контроль за использованием конфиденциальной и инсайдерской информации.

6. Практика корпоративного поведения должна учитывать предусмотренные в законодательстве права заинтересованных лиц, в том числе работников общества, и поощрять активное сотрудничество общества и заинтересованных лиц в целях увеличения активов общества, стоимости акций и иных ценных бумаг общества, создания новых рабочих мест.

6.1. Для обеспечения эффективной деятельности общества его исполнительные органы должны учитывать интересы третьих лиц, в том числе кредиторов общества, государства и муниципальных образований, на территории которых находится общество или его структурные подразделения.

6.2. Органы управления общества должны содействовать заинтересованности работников общества в эффективной работе общества.

7. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества с целью защиты прав и законных интересов акционеров.

7.1. В обществе рекомендуется создавать эффективно функционирующую систему ежедневного контроля за его финансово-хозяйственной деятельностью. Для этого рекомендуется, чтобы деятельность общества осуществлялась на основе финансово-хозяйственного плана, ежегодно утверждаемого советом директоров общества.

7.2. Обществу рекомендуется разграничивать компетенцию входящих в систему контроля за его финансово-хозяйственной деятельностью органов и лиц... разрабатывающих, утверждающих, применяющих и оценивающих системы внутреннего контроля. Разработку процедур внутреннего контроля рекомендуется поручить службе внутреннего контроля (далее — контрольно-ревизионная служба), независимой от исполнительных органов общества, а утверждение процедур внутреннего контроля — совету директоров общества.

7.3. В обществе рекомендуется наладить эффективное взаимодействие внутреннего и внешнего аудита. С этой целью:

- (1) комитет по аудиту оценивает кандидатов в аудиторы общества;
- (2) заключение аудиторской организации (аудитора) общества до представления его на утверждение общим собранием акционеров представляется для оценки в комитет по аудиту.

Глава 2. Общее собрание акционеров

Участвуя в обществе, акционеры рискуют вложенным в него капиталом. Именно акционеры являются хозяевами общества, поэтому они должны иметь возможность получать от совета директоров и исполнительных органов общества подробный и достоверный отчет о политике, проводимой обществом. Проведение общего собрания акционеров предоставляет обществу возможность не реже одного раза в год информировать акционеров о своей деятельности, достижениях и планах, привлекать их к обсуждению и принятию решений по наиболее важным вопросам деятельности общества. Для миноритарного акционера годовое общее собрание часто является единственной возможностью получить информацию о деятельности общества и задать его руководству вопросы, касающиеся управления обществом. Участвуя в общем собрании, акционер реализует принадлежащее ему право участия в управлении обществом.

Необходимым условием доверия акционеров к обществу является установление такого порядка проведения общего собрания, который обеспечил бы равное отношение ко всем акционерам и не был бы для акционеров чрезмерно дорогим и сложным. <...>

Глава 3. Совет директоров общества

Наиболее важные решения, связанные с деятельностью общества, принимает общее собрание акционеров в пределах своей компетенции, установленной в законодательстве. Решения, связанные с повседневным руководством текущей деятельностью общества, принимают исполнительные органы общества.

...определение стратегии развития общества и осуществление контроля за деятельностью его исполнительных органов требуют профессиональной квалификации и оперативности. Принятие решений по таким вопросам в законодательстве передается специальному органу общества — совету директоров, который избирается на общем собрании акционеров. В соответствии с законодательством совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью общества, имеет широкие полномочия и несет ответственность за надлежащее исполнение своих обязанностей. <...>

Глава 4. Исполнительные органы общества

Исполнительные органы общества, к которым относятся коллегиальный исполнительный орган (правление) и единоличный исполнительный орган

(генеральный директор, управляющая организация, управляющий), являются ключевым звеном структуры корпоративного управления.

На исполнительные органы в соответствии с законодательством возлагается текущее руководство деятельностью общества, что предполагает их ответственность за реализацию целей, стратегии и политики общества.

Исполнительные органы обязаны служить интересам общества, то есть... руководить деятельностью общества таким образом, чтобы обеспечить как получение дивидендов акционерами, так и возможность развития самого общества.

Для достижения этих целей исполнительные органы решают прежде всего следующие задачи: отвечают за ежедневную работу общества и ее соответствие финансово-хозяйственному плану, а также добросовестно, своевременно и эффективно исполняют решения совета директоров общества и общего собрания акционеров.

Выполняя возложенные на них функции, исполнительные органы обладают широкими полномочиями по распоряжению активами общества, поэтому работа исполнительных органов должна быть организована таким образом, чтобы исключить недоверие к ним со стороны акционеров. Доверие же должно обеспечиваться как высокими требованиями к личностным и профессиональным качествам должностных лиц исполнительных органов, так и существующими в обществе процедурами эффективного контроля со стороны акционеров. <...>

Глава 5. Корпоративный секретарь общества

Приобретая акции и предоставляя обществу необходимый капитал, акционеры тем самым доверяют обществу распоряжаться своими средствами в соответствии с целями, которые были продекларированы обществом при размещении акций. При этом акционеры исходят из предположения, что должностные лица общества будут действовать в интересах акционеров.

Доверие к обществу основывается на существующих в нем механизмах реализации прав и обеспечения интересов акционеров. Чем более прозрачны и эффективны такие механизмы, тем более понятны и предсказуемы для акционеров действия органов и должностных лиц общества, тем больше у акционеров возможностей влиять на их действия.

Необходимым условием обеспечения прав и интересов акционеров является строгое соблюдение органами и должностными лицами общества процедур, установленных в законодательстве, уставе и иных внутренних документах общества. Особое значение здесь имеет надлежащее соблюдение порядка подготовки и проведения общего собрания акционеров, деятельности совета директоров, хранения, раскрытия и предоставления информации об обществе, поскольку несоблюдение именно этих процедур влечет за собой большинство нарушений прав и интересов акционеров.

Эффективно обеспечить соблюдение упомянутых процедур может только постоянно действующее лицо, обладающее необходимой профессио-

нальной квалификацией и не совмещающее эту деятельность с выполнением иных функций в обществе.

Существующие в обществе органы и должностные лица, в частности совет директоров и исполнительные органы, не удовлетворяют этим требованиям и не предназначены для решения подобных задач. Поэтому в обществе рекомендуется назначать (избирать) специальное должностное лицо, единственной задачей которого будет обеспечение соблюдения органами и должностными лицами общества процедурных требований, гарантирующих реализацию прав и интересов акционеров общества, — секретаря общества. Порядок назначения (избрания) секретаря общества и обязанности такого секретаря должны быть изложены в уставе общества. <...>

Глава 6. Существенные корпоративные действия

Совершение обществом ряда действий, которые могут привести к фундаментальным корпоративным изменениям, в том числе к изменению прав акционеров, принято называть существенными корпоративными действиями. Существенные корпоративные действия должны сопровождаться максимальной открытостью и прозрачностью. При совершении таких действий общество должно руководствоваться принципами доверия и открытости, закрепленными в настоящем Кодексе.

К существенным корпоративным действиям следует отнести в первую очередь такие действия, как реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов размещенных акций общества (поглощение), которые в значительной степени влияют на структурное и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров. К существенным корпоративным действиям относятся также совершение крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, уменьшение или увеличение уставного капитала, внесение изменений в устав общества и ряд других вопросов, решение которых принципиально для общества.

Принимая во внимание значимость существенных корпоративных действий, общество должно обеспечить акционерам возможность влиять на их совершение. Эта цель достигается путем установления прозрачной и справедливой процедуры, основанной на надлежащем раскрытии информации о последствиях, которые такие действия могут иметь для общества. <...>

Глава 7. Раскрытие информации об обществе

Раскрытие информации крайне важно для оценки деятельности общества акционерами и потенциальными инвесторами. Раскрытие информации об обществе способствует привлечению капитала и поддержанию доверия к обществу. Недостаточная и неясная информация об обществе, напротив, может помешать его успешному функционированию.

Акционерам и инвесторам требуется доступная, регулярная и надежная информация, в том числе в целях контроля за исполнительными органами общества и вынесения компетентных решений об оценке их деятельности. С другой стороны, крайне важно, чтобы требования к раскрытию информации не вступали в противоречие с интересами общества и не раскрывалась бы конфиденциальная информация, так как это может причинить вред обществу. Однако любое ограничение в раскрытии информации должно быть строго регламентировано.

Целью раскрытия информации об обществе является донесение этой информации до сведения всех заинтересованных в ее получении лиц в объеме, необходимом для принятия взвешенного решения об участии в обществе или совершения иных действий, способных повлиять на финансово-хозяйственную деятельность общества.

Основными принципами раскрытия информации об обществе являются регулярность и оперативность ее предоставления, доступность такой информации для большинства акционеров и иных заинтересованных лиц, достоверность и полнота ее содержания, соблюдение разумного баланса между открытостью общества и соблюдением его коммерческих интересов.

Информация, предоставляемая обществом, должна носить сбалансированный характер. При освещении своей деятельности общество ни при каких обстоятельствах не должно уклоняться от раскрытия негативной информации о себе, которая является существенной для акционеров и потенциальных инвесторов.

При раскрытии информации должна быть обеспечена ее нейтральность, то есть исключено преимущественное удовлетворение интересов одних групп получателей информации перед другими. Информация не является нейтральной, если выбор ее содержания или формы предоставления имеет целью достижение определенных результатов или последствий. <...>

Глава 8. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества

Действующая в обществе система контроля за его финансово-хозяйственной деятельностью направлена на обеспечение доверия инвесторов к обществу и органам его управления. Основной целью такого контроля является защита капиталовложений акционеров и активов общества.

Данная цель может быть достигнута путем решения следующих задач:

- (1) принятие и обеспечение исполнения финансово-хозяйственного плана;
- (2) установление и обеспечение соблюдения эффективных процедур внутреннего контроля;
- (3) обеспечение эффективной и прозрачной системы управления в обществе, в том числе предупреждение и пресечение злоупотреблений со стороны исполнительных органов и должностных лиц общества;
- (4) предупреждение, выявление и ограничение финансовых... рисков;

(5) обеспечение достоверности финансовой информации, используемой либо раскрываемой обществом.

Рекомендуется, чтобы контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества осуществляли совет директоров общества и его комитет по аудиту, ревизионная комиссия общества, контрольно-ревизионная служба общества, а также независимая аудиторская организация (аудитор) общества. <...>

Глава 10. Урегулирование корпоративных конфликтов

Осуществление обществом предпринимательской деятельности, успешное решение задач и достижение целей, поставленных перед обществом при его учреждении, возможны лишь при наличии в нем условий для предупреждения и урегулирования корпоративных конфликтов — конфликтов между органами общества и его акционерами, а также между акционерами, если такой конфликт затрагивает интересы общества.

Предупреждение и урегулирование корпоративных конфликтов в обществе в равной мере позволяет обеспечить соблюдение и охрану прав акционеров и защитить имущественные интересы и деловую репутацию общества. Как предупреждению, так и урегулированию корпоративных конфликтов способствует точное и безусловное соблюдение обществом законодательства, а также его добросовестное и разумное поведение во взаимоотношениях с акционерами.

Поскольку в законодательстве не установлены требования об обязательном соблюдении каких-либо досудебных процедур в целях урегулирования корпоративных конфликтов, постольку применение этих процедур в значительной степени зависит от воли самого общества. Соответствующие правила могут быть включены в устав или в иные внутренние документы общества. <...>

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Из материала ФСФР

«Корпоративное управление: история и практика»

Глава 1. Что такое корпоративное управление?

Корпоративное управление еще для многих остается загадочным явлением. <...>

Корпоративное управление — система отчетности перед акционерами лиц, которым доверено текущее руководство компаний²³⁶.

Корпоративное управление — способ управления компанией, который обеспечивает справедливое и равноправное распределение результатов деятельности между всеми акционерами, а также иными заинтересованными лицами.

²³⁶Это отголосок односторонней ориентации на акционерные общества (А. М.).

Корпоративное управление — комплекс мер и правил, которые помогают акционерам контролировать руководство компании и влиять на менеджмент с целью максимизации прибыли и стоимости предприятия.

Корпоративное управление — система взаимоотношений между менеджерами компании и ее владельцами по вопросам обеспечения эффективности деятельности компании и защиты интересов владельцев, а также других заинтересованных сторон.

Суть корпоративного управления заключается в том, чтобы дать акционерам возможность эффективного контроля и мониторинга деятельности менеджмента и тем самым способствовать увеличению капитализации компании. Этот контроль подразумевает как внутренние процедуры управления, так и внешние правовые и регулирующие механизмы. Акционеры хотят четко знать, какую именно ответственность перед ними несут высшие должностные лица компании за достигнутые результаты. Инвесторы хотят понимать, будут ли у них реальная возможность влиять на принятие важных решений. <...>

Глава 5. Корпоративное управление в России

Недостаточный уровень корпоративной культуры и управления в России постоянно провоцирует возникновение различных конфликтных ситуаций во взаимоотношениях менеджеров и акционеров. Одним из основных видов нарушений в сфере акционерного права стало «размывание» уставного капитала с целью уменьшения доли внешних инвесторов. Зачастую менеджмент решает этот вопрос, не допуская некоторых акционеров на собрание. Проводятся дополнительные эмиссии акций и конвертируемых облигаций, которые размещаются среди аффилированных лиц, доли миноритарных акционеров выкупаются по заниженной цене, активы и финансовые средства перекачиваются в подконтрольные менеджменту компании.

Достаточно часто крупные акционеры российских компаний заинтересованы в контроле над финансовыми потоками, а не в повышении прибыльности бизнеса компании. В результате цена такого бизнеса оказывается никак не связанной с его оценкой рынком капиталов, а реальные права крупных и мелких акционеров таких компаний становятся неодинаковыми.

Проблемы во взаимоотношениях акционеров и менеджеров этим не ограничиваются. Здесь и затруднение доступа акционеров на собрание из-за несвоевременного получения информации о его проведении, и отказ директоров, чьи полномочия были прекращены общим собранием акционеров, передать власть и обеспечить доступ к финансовой информации, и осуществление директорами компании крупных сделок без одобрения совета директоров.

Наиболее распространены нарушения прав акционеров при проведении собрания акционеров. Компании и их менеджеры прямо или косвенно контролируют регистраторов, не информируют акционеров о решениях, касающихся существенных изменений в деятельности компании, создают пре-

пятствования для реализации права акционеров эффективно участвовать и голосовать на общем собрании.

Часто встречаются нарушения, связанные с низким качеством правового регулирования отдельных корпоративных действий. Среди них — искусственное банкротство или запрет распоряжения акциями, проведение параллельных собраний акционеров и избрание параллельных исполнительных органов.

Еще один вариант нарушений прав акционеров — использование преимущественного положения основных акционеров. Пользуясь этим, менеджмент осуществляет действия, необходимые для решения своих собственных проблем, а не для обеспечения прав внешних акционеров.

Пока в России доминируют институциональные инвесторы — банки, страховые компании, зарубежные инвесторы. Однако даже для них доступ к информации о структуре, бизнесе или финансовом положении компании является непростым. Еще сложнее обстоит ситуация с получением информации для частных лиц.

Наиболее распространенные нарушения прав акционеров в России:

- нерегулярное и/или неполное информирование акционеров о результатах деятельности компаний, корпоративных событиях, затрагивающих их интересы и влияющих на стоимость принадлежащих им акций;
- прямой или косвенный контроль компаний и их менеджеров над регистраторами, которые... регистрируют имущественные права акционеров;
- отказ в регистрации передачи прав на акции во время их продажи одним акционером другому (или незаконная перерегистрация акций из простых в привилегированные с целью лишить их владельца права голоса);
- игнорирование положений закона о том, что эмиссии акций должны быть одобрены общим собранием акционеров;
- несоблюдение требования закона «Об акционерных обществах» о том, что распоряжение активами компаний, составляющими от 25 до 50% общей стоимости ее активов, требует единогласного решения совета директоров;
- отказ менеджмента привести устав компании в соответствие с законом «Об акционерных обществах» (старые уставы очень часто содержат положения, дискриминирующие «внешних», то есть не связанных с менеджментом, акционеров);
- несвоевременное предоставление или непредоставление компаниями акционерам информации о времени, месте проведения общего собрания и его повестке дня;
- отказ в регистрации акционеров для участия в общем собрании или непредоставление им возможности принять участие в голосовании под формальными предлогами;
- отказ в предоставлении возможности акционерам направлять для участия в собраниях своих представителей (доверенных лиц) и голосовать заочно;

- дополнительные эмиссии акций, размещаемых среди аффилированных с менеджментом или крупными акционерами лиц;
- предложение выкупа акций у акционеров (в случае приобретения пакета свыше 30% акций одним из акционеров) по заниженной цене;
- выпуск корпоративных облигаций, конвертируемых в акции, которые размещаются среди аффилированных лиц с целью последующего размывания пакетов миноритарных акционеров;
- перекачивание активов и финансовых средств дочерних компаний в материнскую без какой-либо существенной компенсации.

В России система взаимоотношений менеджмента и акционеров, определяемая уровнем корпоративного управления, только формируется. Высокий уровень корпоративной культуры достигается не за одно десятилетие. Поэтому и общество, и государство должны приложить... усилия для совершенствования корпоративного управления и улучшения взаимоотношений менеджеров и акционеров.

Российские компании всё в большей степени ориентируются на цивилизованные рыночные механизмы ведения бизнеса. Потенциал развития информационно закрытых компаний, как правило, ограничен. Лимиты кредитования в аффилированных банках неограниченны, и возможности прямых инвестиций в производство через капитализацию прибыли также практически исчерпаны, причем это относится как к мелким и средним компаниям, так и к крупнейшим российским предприятиям. Но одной информационной открытости недостаточно для привлечения внешнего финансирования. Необходима комплексная переоценка приоритетов развития. Следующий закономерный этап развития российской экономики связан с ростом уже не долевого, а долевого финансирования.

Владельцы и менеджеры российских компаний начинают понимать, что успех в деле привлечения инвестиций зависит не только от финансовых показателей. Основным барьером на пути притока инвестиций сейчас становится качество корпоративного управления.

Целый ряд инвестиционных, консалтинговых компаний, рейтинговые агентства, работающие на российском рынке, уже включились в работу по продвижению культуры корпоративного управления среди российских компаний. Они разрабатывают стандарты и кодексы, методики оценок, пытаются объяснить менеджменту российских предприятий необходимость повышения культуры корпоративного управления.

Некоторые иностранные инвестиционные компании при оценке рисков вложений в акции выставляют штрафные баллы за отсутствие у российской компании своего кодекса корпоративного управления.

Международное рейтинговое агентство Standard & Poors в рамках глобальной деятельности по присвоению рейтингов практики корпоративного управления проводит оценку корпоративного управления российских пред-

приятый по собственной методике. При этом агентство обращает внимание на структуру собственности и внешнее влияние, на права акционеров и отношения с финансово заинтересованными лицами, на раскрытие информации, прозрачность и аудит, на структуру и эффективность совета директоров.

Некоторые отечественные АО уже самостоятельно разрабатывают собственные кодексы корпоративного управления. Их можно разбить на три группы. В первую входят краткие (объемом 4-6 страниц) декларации о намерении придерживаться передовой практики корпоративного управления без какой-либо детализации в отношении ключевых аспектов этой практики, за исключением, может быть, отдельных моментов работы советов директоров. Вторая группа — документы объемом 12-18 страниц, посвященные тому, как в компании будет организована деятельность в отдельных наиболее важных с ее точки зрения аспектах практики корпоративного управления. Как правило, среди них общее собрание акционеров, совет директоров, исполнительный орган, раскрытие информации. Наконец, третья использует принципы и направления совершенствования практики корпоративного управления компаний, исходя из структуры «Кодекса корпоративного поведения», разработанного по инициативе ФКЦБ России.

Глава 6. «Кодекс корпоративного поведения»

В апреле 2002 года российскому деловому сообществу был представлен «Кодекс корпоративного поведения», разработанный Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг при участии и поддержке представителей западного бизнес-сообщества, отечественных эмитентов, а также профессиональных участников рынка ценных бумаг. Ранее, в ноябре 2001 года, Кодекс был одобрен на заседании Правительства РФ. Этот документ основан на передовом зарубежном опыте и задает национальный стандарт корпоративного управления. Кодекс — не нормативный акт, однако регулятор фондового рынка предпринимает активные шаги по внедрению его положений в практику.

Российские биржи осуществляют контроль за эмитентами через процедуры листинга. Биржи включают в котировальный лист А1 акции только тех компаний, которые соблюдают положения российского «Кодекса корпоративного поведения».

Российский «Кодекс корпоративного поведения» получил признание международного делового сообщества, инвесторов. По словам бывшего директора Американского института права Р. Перкинса, российский Кодекс «представляет собой убедительное свидетельство приверженности... следовать улучшению корпоративного управления как критически важному компоненту на пути успеха рыночных реформ и увеличения притока капитала».

Отличие российского «Кодекса корпоративного поведения» от аналогичных документов в других странах заключается в достаточно детальном характере рекомендаций. Это связано с тем, что объем действующей в Рос-

сии нормативно-правовой базы, регулирующей процесс корпоративного управления, относительно невелик, и сама эта база содержит недостаточно положений процедурного характера. Кроме того, отсутствие такой детализации, недостаточная глубина описания процедур подготовки и принятия решений органами корпоративного управления создает возможность как для умышленных, так и неумышленных нарушений прав акционеров. <...>

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях²³⁷

Эффективность корпоративного управления в кредитных организациях (КО) является одним из важнейших условий обеспечения стабильности как самих КО, так и банковской системы РФ.

Настоящим письмом Банк России информирует о современных подходах к организации корпоративного управления в КО, основанных на передовой зарубежной практике и учитывающих требования законодательства РФ.

Общие положения

1. Под корпоративным управлением понимается общее руководство деятельностью КО, осуществляемое ее общим собранием участников (акционеров) (далее — участники), советом директоров (наблюдательным советом) (далее — СД) и включающее комплекс их отношений (как регламентированных внутренними документами, так и неформализованных) с единоличным исполнительным органом, коллегиальным исполнительным органом КО²³⁸ и иными заинтересованными лицами²³⁹ в части:

- определения стратегических целей деятельности КО, путей достижения указанных целей (включая порядок образования органов управления, наделения их полномочиями и осуществления управления текущей деятельностью КО) и контроля за их достижением;
- создания стимулов трудовой деятельности, обеспечивающих выполнение органами управления и служащими КО всех действий, необходимых для достижения стратегических целей деятельности КО;
- достижения баланса интересов (компромисса) участников, членов СД и

²³⁷Письмо ЦБ РФ № 119-Т от 13.09.2005 г. Публикация: Вестник Банка России. 2005. № 50. (Все сноски, кроме 19 отмеченных, - ЦБ РФ.)

²³⁸Согласно ст. 10... Закона «О банках и банковской деятельности» устав КО должен содержать сведения о системе органов управления (общее собрание участников... совет директоров... единоличный исполнительный орган и коллегиальный исполнительный орган), порядке их образования и их полномочиях.

²³⁹К заинтересованным лицам могут относиться также служащие, кредиторы, вкладчики, другие клиенты и контрагенты КО, несоблюдение интересов или законных требований которых может оказать негативное влияние на стабильность функционирования КО. Базельский комитет... относит к заинтересованным лицам также органы банковского регулирования и надзора, органы государственной власти.

исполнительных органов КО, ее кредиторов, вкладчиков и иных заинтересованных лиц;

- обеспечения соблюдения законодательства РФ, учредительных и внутренних документов КО, а также принципов профессиональной этики, принимаемых банковскими союзами, ассоциациями и/или иными саморегулируемыми организациями и/или определяемых во внутренних документах КО.

2. Основными направлениями корпоративного управления в КО являются:

2.1. распределение полномочий, вопросов компетенции и подотчетности между органами управления, организация эффективной деятельности СД и исполнительных органов;

2.2. определение и утверждение стратегии развития деятельности КО и контроль за ее реализацией (включая построение эффективных систем планирования, управления банковскими рисками и внутреннего контроля);

2.3. предотвращение конфликтов интересов, которые могут возникать между участниками, членами СД и исполнительных органов, служащими, кредиторами, вкладчиками, иными клиентами и контрагентами;

2.4. определение правил и процедур, обеспечивающих соблюдение принципов профессиональной этики;

2.5. определение порядка и контроль за раскрытием информации о КО.

Распределение полномочий между органами управления

3. Распределение полномочий обеспечивает разграничение общего руководства, осуществляемого участниками и советом директоров, и руководства текущей деятельностью КО, осуществляемого ее исполнительными органами.

Совет директоров (наблюдательный совет)

4. Организация эффективной деятельности СД предполагает определение основных функций этого органа управления, требований, предъявляемых к членам СД, а также требований к порядку осуществления ими своих полномочий.

5. Федеральные законы «Об акционерных обществах» и «Об обществах с ограниченной ответственностью» содержат перечень вопросов, относимых к компетенции СД, который может быть дополнен в уставе КО.

С учетом норм вышеуказанных... законов и передовой зарубежной практики к основным вопросам деятельности СД можно отнести:

- определение приоритетных направлений деятельности КО (в том числе для представления их на утверждение общего собрания участников КО, созданной в форме ООО);
- рассмотрение бизнес-планов, выносимых на утверждение общего собрания участников, и рассмотрение отчетов исполнительных органов об исполнении бизнес-планов;
- одобрение сметы расходов КО на планируемый финансовый год;
- утверждение внутренних документов по:

а) управлению банковскими рисками (управление собственными средствами [капиталом], активами и обязательствами КО, проведение операций размещения средств и т. д.);

б) организации внутреннего контроля, в том числе в части противодействия легализации... доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;

в) предотвращению конфликта интересов между участниками КО, членами СД и исполнительных органов, сотрудниками, кредиторами, вкладчиками, клиентами и контрагентами;

г) кадровому обеспечению, включая вопросы заработной платы, вознаграждений и иных выплат;

д) раскрытию информации о КО;

• осуществление контроля за деятельностью единоличного исполнительного органа (его заместителей), коллегиального исполнительного органа и иных функций в рамках системы внутреннего контроля²⁴⁰;

• определение критериев подбора кандидатов в члены СД и исполнительные органы КО;

• утверждение перечня и уровня существенности (внутрибанковских лимитов) банковских операций и других сделок, подлежащих рассмотрению советом директоров в соответствии с внутренними документами²⁴¹;

• анализ собственной работы в целях внесения предложений общему собранию участников по повышению ее эффективности по вопросам, требующим принятия решения общим собранием участников;

• оценка деятельности КО с точки зрения удовлетворения кредитных и инвестиционных потребностей региона местонахождения ее головного офиса, филиалов и внутренних структурных подразделений, расположенных вне места нахождения головного офиса КО (филиала);

• координация проверки достоверности отчетности, выполняемой аудиторской организацией, службой внутреннего контроля и другими служащими КО.

6. СД формируется с учетом требований действующего российского законодательства. В соответствии с п. 2 ст. 66... Закона «Об акционерных обществах» членом СД общества может быть только физическое лицо. При формировании состава СД КО в него могут избираться:

- физические лица, являющиеся участниками, и/или аффилированные физические лица участников КО;

²⁴⁰См., в частности, п. 1 приложения 1 к Положению Банка России № 242-П от 16.12.2003 г. «Об организации внутреннего контроля в КО и банковских группах».

²⁴¹В частности, по сделкам, несущим кредитный риск, к полномочиям совета директоров... целесообразно также относить рассмотрение предполагаемых к осуществлению сделок, предусмотренных в пп. 1.2 и 1.3 письма Банка России № 2-Т от 17.01.2005 г. «О совершении сделок со связанными с банком лицами и оценке рисков, возникающих при их совершении».

- лицо, исполняющее функции единоличного исполнительного органа, другие члены коллегиального исполнительного органа (исполнительные директора), иные служащие КО;
- независимые директора КО.

7. Согласно ст. 66... Закона «Об акционерных обществах» и ст. 32... Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» порядок образования (избрания) СД определяется в уставе или решением общего собрания общества. При этом члены коллегиального исполнительного органа общества не могут составлять более 1/4 состава СД общества, а лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа, не может быть одновременно председателем СД общества²⁴². Кроме того, количество членов СД АО не может быть менее пяти (для общества с числом акционеров — владельцев голосующих акций общества более одной тысячи количество членов СД не может быть менее семи членов, а для общества с числом акционеров — владельцев голосующих акций общества более десяти тысяч — менее девяти членов).

Согласно подпункту 2.2.3 главы 3 «Кодекса корпоративного поведения», рекомендованного к применению распоряжением Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг № 421/р от 4.04.2002 г., независимые директора должны составлять не менее 1/4 состава СД. При этом в уставе общества рекомендуется предусмотреть, чтобы в СД было достаточное количество независимых директоров.

В зарубежной практике принято, чтобы количество независимых директоров, входящих в СД КО, было достаточным для обеспечения объективности, взвешенности и независимости принимаемых управленческих решений.

При разработке порядка избрания членов СД КО целесообразно учитывать изложенную выше информацию о зарубежном опыте в части соблюдения пропорций между численностью в СД категорий лиц, указанных в п. 6 настоящего письма.

8. В... Законе «О банках и банковской деятельности» предусматривается, что кандидаты в члены СД должны соответствовать квалификационным требованиям, установленным в федеральных законах и принимаемых в соответствии с ними нормативных актах Банка России. Данное положение Закона направлено на исключение избрания (назначения) в СД КО некомпетентных лиц или лиц с ненадлежащей деловой репутацией. Для учета индивидуальных особенностей, характера и масштабов деятельности, а также положений кадровой политики и принципов профессиональной этики, принятых кредитной организацией, в зарубежной практике предусматривается предоставление совету директоров права устанавливать дополнительные

²⁴²Практика совмещения одним лицом исполнения функций председателя совета директоров... и единоличного исполнительного органа, ранее достаточно распространенная в странах англосаксонской системы права, в последнее время подвергается критике и не рассматривается в качестве передовой.

требования и критерии отбора кандидатов в члены СД. «Принципы корпоративного управления» ОЭСР от 22.04.2004 г. рекомендуют создание в составе СД специального комитета по кадрам и вознаграждениям.

9. В «Принципах корпоративного управления» ОЭСР в качестве одного из важнейших условий обеспечения объективности, взвешенности и независимости решений СД рассматривается возможность эффективного выполнения его членами своих обязанностей. Чтобы указанные лица имели достаточно времени и возможностей для надлежащего исполнения ими своих обязанностей, в числе требований к членам СД КО в зарубежной практике принято предусматривать ограничение количества организаций, в которых они являются членами СД или с которыми находятся в трудовых отношениях. Подобное ограничение целесообразно установить в уставе и/или «Положении о СД» КО.

10. При установлении в учредительных и/или внутренних документах требований, предъявляемых к независимым директорам, КО может руководствоваться критериями, предусмотренными в подпункте 2.2.2 главы 3 «Кодекса корпоративного поведения» и в п. 2 приложения к Положению ФСФР от 15.12.2004 г. «О деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг»²⁴³.

Однако, учитывая специфику банковской деятельности и необходимость обеспечения финансовой устойчивости КО, защиты интересов кредиторов и вкладчиков от необоснованных действий участников КО, при определении требований, предъявляемых к независимым директорам, целесообразно также исключить возможность избрания в качестве независимых директоров лиц, которые:

- являются участниками КО;
- являются или являлись в течение трех и менее лет, предшествующих дню избрания независимого директора в СД КО, аудитором аудиторской организации, осуществлявшей аудит КО или оказывающей ей сопутствующие аудиту услуги;
- не имеют образования и опыта работы, позволяющих им оценивать информацию о деятельности КО и состоянии рыночной среды для вынесения профессиональных суждений в сфере банковской деятельности вне зависимости от мнений участников, исполнительных органов, служащих и других членов СД КО²⁴⁴.

²⁴³Указанный документ ФСФР уже не действует. Вместо него действует положение с аналогичным названием, утвержденное приказом руководителя ФСФР № 06-68/пз-н от 22.06.2006 г. См. в нем п. 2 приложения 1, которое именуется «Перечень требований, соблюдение которых является условием включения акций в котировальные списки А фондовой биржи».

²⁴⁴Например, в случае создания в совете директоров... тематических комитетов целесообразно избирать в их состав независимых директоров, имеющих опыт работы в соответствующих областях (в частности, в комитет по аудиту - с опытом работы в области бухгалтерского учета или аудиторской деятельности, в комитет по стратегическому планированию - с опытом работы в области стратегического планирования и т. д.).

11. Следуя зарубежной практике, кредитным организациям целесообразно устанавливать следующие требования к порядку осуществления членами СД своих полномочий:

- не принимать на себя обязательств и не совершать действий, которые могут привести к возникновению конфликта между собственными интересами члена СД и интересами КО и/или интересами ее кредиторов, вкладчиков и иных клиентов;
- тщательно анализировать необходимую для выполнения своих функций в СД информацию о деятельности, финансовом состоянии КО и ее положении на рынке, а также о преобладающих тенденциях в банковском секторе и возможных изменениях действующего законодательства, касающихся деятельности КО;
- принимать активное участие в обсуждении вопросов, выносимых на рассмотрение СД, и в случае невозможности личного присутствия на заседании представлять при необходимости в письменной форме свое мнение по рассматриваемым вопросам;
- анализировать и изучать необходимые для выполнения своих функций в СД материалы по вопросам, выносимым на обсуждение СД, выводы и рекомендации службы внутреннего контроля и внешнего аудитора;
- анализировать акты проверок КО (ее филиалов) и/или информацию о результатах проверок, проведенных уполномоченными представителями Банка России, которые представлены руководителем КО совету директоров²⁴⁵;
- рассматривать и готовить решения по заключениям, предложениям, требованиям и предписаниям по существенным вопросам, направленным в КО Банком России, органами государственной власти и местного самоуправления в соответствии с законодательством РФ;
- своевременно проводить совещания (рабочие встречи) с членами исполнительных органов, иными служащими КО, независимыми экспертами, внешним аудитором, принимать участие в совещаниях с Банком России и иными надзорными органами для выполнения своих функций.

12. В целях предотвращения условий возникновения конфликта интересов зарубежная практика предусматривает распределение полномочий между членами СД, а также их взаимозаменяемость.

Распределение полномочий может включать создание в составе СД тематических комитетов для предварительного рассмотрения и подготовки рекомендаций по наиболее важным вопросам. С учетом масштабов и характера деятельности КО в СД рекомендуется создавать комитеты по стратегическому планированию, управлению банковскими рисками, аудиту, кадрам (на-

²⁴⁵В соответствии с п. 9.6 Инструкции Банка России № 105-И от 25.08.2003 г. «О порядке проведения проверок КО (их филиалов) уполномоченными представителями Центрального банка РФ».

значениям) и вознаграждениям, урегулированию корпоративных конфликтов, профессиональной этике и др. Возможные функции комитетов СД, порядок их формирования и работы отражены в пп. 4.7-4.12 главы 3 «Кодекса корпоративного поведения» и в пп. 3, 4 приложения 1 к Положению ФСФР «О деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг».

При распределении полномочий целесообразно определять ответственных членов СД за подготовку информации по курируемым ими вопросам для рассмотрения на заседаниях СД.

13. В «Принципах корпоративного управления» ОЭСР и других международных документах по корпоративному управлению предусматривается, что СД должен возлагать предварительное рассмотрение и подготовку проектов решений по вопросам, требующим повышенного внимания с позиций предотвращения конфликтов интересов, а также снижения риска принятия субъективных решений, на независимых директоров. С этой целью во внутренних документах КО целесообразно установить количество независимых директоров КО, участвующих в заседании СД, достаточное для обеспечения взвешенности, независимости и объективности при принятии решений по следующим вопросам:

- рассмотрение бизнес-планов, выносимых на утверждение общего собрания участников, или утверждение бизнес-планов;
- утверждение и контроль за соблюдением кредитной и/или инвестиционной политики;
- контроль за крупными сделками, сделками, в совершении которых имеется заинтересованность лиц, имеющих возможность оказывать влияние на принятие кредитной организацией решений об их совершении, сделками со связанными лицами, в том числе за соблюдением принципа коллегиальности при принятии решений о проведении таких сделок;
- утверждение и контроль за соблюдением внутренних документов по вопросам предотвращения конфликта интересов;
- утверждение планов работы службы внутреннего контроля;
- определение размера вознаграждения и иных выплат единоличному исполнительному органу (его заместителем), членом коллегиального исполнительного органа КО;
- координация проверки достоверности отчетности КО, выполняемой аудиторской организацией, службой внутреннего контроля и другими служащими КО.

14. В соответствии с международными тенденциями усиления персональной ответственности руководителей КО во внутренних документах КО целесообразно предусматривать санкции за ненадлежащее исполнение членами СД своих обязанностей в соответствии с законодательством РФ и применяемыми кредитной организацией принципами профессиональной этики, принятыми банковскими союзами, ассоциациями и/или иными са-

морегулируемыми организациями (в том числе для профессиональных участников рынка ценных бумаг). Применение указанных мер не снимает с членов СД ответственности перед обществом, установленной в ст. 71... Закона «Об акционерных обществах» и в ст. 44... Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также субсидиарной ответственности по обязательствам КО перед вкладчиками и кредиторами в соответствии с... Законом «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций».

15. Кредитной организации целесообразно предусмотреть в уставе и/или «Положении о СД» возможные последствия в случае нарушения членами СД установленных во внутренних документах КО требований, предъявляемых к членам СД, а именно:

- досрочное прекращение полномочий членов СД по решению общего собрания участников;
- недопустимость выдвижения кандидатур таких лиц для избрания в СД,

Исполнительные органы

16. В рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях» особо отмечается важность соблюдения в деятельности исполнительных органов КО принципа коллегиальности принятия решений. Порядок образования и полномочия единоличного и коллегиального исполнительных органов определяются в уставе и внутренних документах КО в соответствии с... законами «Об акционерных обществах», «Об обществах с ограниченной ответственностью» и «О банках и банковской деятельности»²⁴⁶. Целесообразно относить к компетенции единоличного исполнительного органа право принимать решения о проведении банковских операций и других сделок, соответствующих установленным во внутренних документах КО процедурам, порядкам и критериям, определяющим целесообразность их осуществления²⁴⁷. В соответствии с законодательством РФ компетенцию коллегиального исполнительного органа устанавливает общее собрание участников или СД КО. К исключительной компетенции коллегиального исполнительного органа целесообразно относить принятие решений о:

²⁴⁶При определении порядка деятельности исполнительных органов целесообразно учитывать их функции в рамках системы внутреннего контроля, предусмотренные в п. 2 приложения 1 к Положению Банка России № 242-П от 16.12.2003 г. «Об организации внутреннего контроля в КО и банковских группах».

²⁴⁷Принятие решений о проведении сделок со связанными лицами может выноситься на рассмотрение совета директоров... КО в случае превышения суммой такой сделки 3% капитала КО (см. письмо Банка России № 2-Т от 17.01.2005 г. «О совершении сделок со связанными с банком лицами и оценке рисков, возникающих при их совершении»). В отдельных случаях возможно определение во внутренних документах передачи права принятия решений от руководителя к уполномоченным служащим КО (см., напр., письмо ЦБ РФ № 31-Т от 17.02.2005 г. «О применении пункта 2.3 Положения Банка России № 254-П от 26.03.2004 г. «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности»).

- проведении банковских операций и других сделок (в том числе предоставлении кредитов и займов) на сумму, превышающую 5%... собственных средств (капитала) КО на последнюю отчетную дату;
- совершении банковских операций и других сделок, порядок и процедуры проведения которых не установлены во внутренних документах КО, или вынесении на рассмотрение СД вопроса о целесообразности осуществления указанных операций или других сделок;
- совершении банковских операций и других сделок при наличии отклонений от предусмотренных во внутренних документах порядка и процедур и превышении структурными подразделениями внутрибанковских лимитов совершения банковских операций и других сделок (за исключением банковских операций и других сделок, требующих одобрения общим собранием участников или советом директоров);
- классификации (реклассификации) ссудной задолженности в случае предоставления льготных, переоформленных (в том числе пролонгированных), недостаточно обеспеченных и не обеспеченных кредитов (займов), просроченных ссуд, а также классификации (реклассификации) прочих финансовых активов и внебалансовых инструментов в целях формирования резервов на возможные потери.

17. Согласно... законам «Об акционерных обществах» и «Об обществах с ограниченной ответственностью», лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа, является председателем коллегиального исполнительного органа КО.

В соответствии с рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях», в состав коллегиального исполнительного органа рекомендуется также включать руководителя финансового департамента, руководителя структурного подразделения по управлению банковскими рисками (служащего, отвечающего за организацию работы по управлению банковскими рисками), руководителей иных структурных подразделений, осуществляющих наиболее значимые для КО банковские операции и другие сделки.

18. Следуя зарубежной практике, уполномоченному в соответствии с законодательством, учредительными и/или внутренними документами органу управления КО целесообразно устанавливать следующие требования к порядку осуществления единоличным исполнительным органом и членами коллегиального исполнительного органа КО своих полномочий:

- не принимать на себя обязательств и не совершать действий, которые могут привести к возникновению конфликта интересов исполнительного органа и участников, кредиторов и вкладчиков, иных клиентов КО;
- обеспечивать проведение банковских операций и других сделок в соответствии с законодательством РФ, уставом, внутренними документами;

- распределять обязанности между руководителями структурных подразделений, контролировать их выполнение и своевременно корректировать в соответствии с изменениями условий деятельности КО;
- организовать систему сбора, обработки и предоставления финансовых и операционных данных о деятельности КО, необходимых совету директоров, исполнительным органам для принятия обоснованных управленческих решений, включая информацию о всех значимых для КО банковских рисках;
- к заседаниям СД заблаговременно представлять его членам информационные отчеты о деятельности КО по следующим вопросам:
 - а) финансовые показатели деятельности КО;
 - б) достаточность собственных средств (капитала) для покрытия принятых кредитной организацией рисков и предполагаемых расходов;
 - в) качество ссуд, ссудной и приравненной к ней задолженности и портфеля ценных бумаг;
 - г) фактические размеры и достаточность резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, а также резервов на возможные потери по прочим активам, обязательствам и сделкам;
 - д) концентрация кредитов (займов) и инвестиций в разрезе отраслей экономики, категорий заемщиков и т. п., а также планируемые выдачи кредитов (предоставления займов) и инвестиции;
 - е) потери и доходы от продажи, погашения и передачи активов с баланса КО, а также замены активов одного вида на активы другого вида;
 - ж) показатели привлеченных средств (в том числе депозитов), планируемые кредитной организацией мероприятия с целью привлечения средств и оценка качества управления банковскими рисками;
 - з) сравнительный анализ вышеперечисленных показателей деятельности КО по отношению к показателям за предыдущие периоды и (по возможности) показателям конкурентов;
 - и) банковские операции и другие сделки КО, в которых могут быть заинтересованы участники, члены СД, исполнительных органов и служащие КО (их перечень, суммы, оценка риска);
 - к) меры, предпринимаемые исполнительными органами для соблюдения в КО законодательства РФ, учредительных, внутренних документов, норм профессиональной этики, и наиболее значительные проблемы в этой области;
 - л) любые иные сведения о признаках возможного ухудшения, фактах снижения уровня финансовой устойчивости и/или доходности КО.

Определение стратегии развития

19. Важным элементом корпоративного управления КО является установление во внутренних документах порядка разработки, утверждения и — при необходимости — уточнения (корректировки) стратегии развития ее деятельности (далее — стратегия развития).

20. В целях эффективной реализации положений... законов «Об акционерных обществах» и «Об обществах с ограниченной ответственностью», согласно которым СД правомочен определять приоритетные направления деятельности общества (в том числе для последующего представления их на утверждение общего собрания участников КО, созданной в форме ООО), при обсуждении стратегии развития совету директоров необходимо рассматривать альтернативы стратегического развития соответствующих направлений деятельности, в том числе наилучший, наилучший и наиболее вероятный варианты развития событий, а также соизмерять возможные последствия принимаемых решений с предельно допустимым совокупным уровнем риска, который может принять КО.

21. В соответствии с рекомендациями Базельского комитета... «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях» и другими международными документами по корпоративному управлению, стратегия развития должна содержать количественные и качественные показатели, позволяющие оценить деятельность КО в целом, ее отдельных подразделений и служащих, а также дающие возможность сравнить достигнутые в соответствующем плановом периоде результаты с запланированными показателями.

Управление банковскими рисками

22. В «Основополагающих принципах эффективного банковского надзора» к важным направлениям корпоративного управления в КО относятся организация и координация управления банковскими рисками, предусматривающие:

- участие в системе управления банковскими рисками СД, единоличного и коллегиального исполнительных органов КО;
 - систему сбора, обработки и доведения до органов управления соответствующей информации обо всех значимых для КО банковских рисках;
 - создание структурных подразделений (назначение служащих), ответственных за координацию управления всеми банковскими рисками КО.
- Учитывая ответственность членов СД, единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа КО перед участниками, установленную в... законах «Об акционерных обществах» и «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также субсидиарную ответственность СД и исполнительных органов по обязательствам КО перед вкладчиками и кредиторами, установленную в... Законе «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций», целесообразно во внутренних документах КО предусматривать:
- утверждение советом директоров предельно допустимого совокупного уровня риска по КО и периодичность его пересмотра;
 - утверждение советом директоров политики ограничения банковских рисков по всем банковским операциям и другим сделкам, проводимым

кредитной организацией, а также осуществления контроля за разработкой и исполнительными органами правил и процедур, необходимых для соблюдения этой политики;

- периодическое рассмотрение советом директоров размеров внутрибанковских лимитов на предмет их соответствия изменениям в стратегии развития, особенностям предоставляемых кредитной организацией новых банковских услуг, общему состоянию рынка финансовых услуг;
- утверждение советом директоров перечня банковских операций и других сделок, для осуществления которых необходимо проводить оценку качества корпоративного управления юридического лица, являющегося контрагентом;
- контроль исполнительных органов за своевременностью выявления банковских рисков, адекватностью определения (оценки) их размера, своевременностью внедрения необходимых процедур управления ими (например, до начала проведения новых для КО банковских операций, начала реализации новых банковских услуг);
- ответственность членов СД и исполнительных органов КО за результаты управления банковскими рисками.

23. Во внутренних документах, определяющих порядок функционирования системы сбора, обработки и доведения до органов управления информации о всех значимых для КО банковских рисках, в зарубежной практике принято определять требования в части адекватного документирования основных показателей, источников данных и процедур, используемых для оценки и наблюдения за уровнем банковских рисков, осуществления проверки их надежности, обоснованности и достоверности на непрерывной основе, а также отражения их в управленческой отчетности.

24. Для эффективного выполнения советом директоров организационных и контрольных функций в части управления банковскими рисками в зарубежных КО создаются структурные подразделения (назначаются служащие), ответственные за координацию управления банковскими рисками и выполняющие, в частности, следующие обязанности:

- проведение на постоянной основе анализа эффективности используемых и разработка новых методов выявления, измерения (оценки) и оптимизации уровня банковских рисков;
- ...оценка на постоянной основе потенциальных потерь КО (стресс-тестирование), а также доведение ее результатов до сведения исполнительных органов и СД;
- разработка и представление на рассмотрение исполнительных органов КО предложений о принятии мер, направленных на изменение уровня и структуры банковских рисков, в том числе предложений о проведении хеджирующих или иных операций для перераспределения банковских рисков, принятых кредитной организацией.

Предотвращение конфликта интересов

25. Важным элементом политики в области предотвращения конфликта интересов является контроль со стороны СД за качеством ведения кредитной организацией учета информации о ее аффилированных лицах.

26. Учитывая возможность затруднений в выявлении лиц, являющихся реальными выгодоприобретателями и/или способных оказывать влияние на принятие решений в КО, целесообразно, чтобы политика КО в области предотвращения конфликта интересов предусматривала разработку и соблюдение порядка совершения сделок с:

- аффилированными лицами КО;
- участниками КО и их аффилированными лицами;
- инсайдерами КО;
- лицами, сделки с которыми осуществляются на льготных условиях либо характеризовались регулярными убытками для КО, а также лицами, сделки с которыми предусматривают обмен (продажу) активов КО с оплатой векселями либо продажу (покупку) одних и тех же активов с их последующей покупкой (продажей).

При этом целесообразно, чтобы порядок принятия управленческих решений при совершении банковских операций и других сделок с перечисленными выше лицами (далее — сделки со связанными с КО лицами и льготные сделки) включал следующие процедуры, направленные на предотвращение преднамеренного ухудшения качества активов КО:

- установление внутрибанковских лимитов на проведение сделок со связанными с КО лицами и льготных сделок;
- рассмотрение советом директоров отдельных сделок или ряда взаимосвязанных сделок на суммы, превышающие размеры внутрибанковских лимитов на проведение сделок со связанными с КО лицами и льготных сделок;
- привлечение независимого оценщика для определения рыночной стоимости активов при одобрении советом директоров КО решений о проведении банковских операций и других сделок, превышающих лимиты сделок со связанными с КО лицами и льготных сделок.

27. Рекомендуется отчеты о всех сделках со связанными с КО лицами и льготных сделок КО не реже двух раз в год доводить до сведения совета директоров. При этом целесообразно, чтобы условия совершения указанных операций и сделок проверялись службой внутреннего контроля, внешними аудиторами.

28. В целях обеспечения баланса интересов (компромисса) участников, членов СД и исполнительных органов КО, ее служащих, кредиторов, вкладчиков и иных клиентов целесообразно, чтобы применяемые кредитной организацией принципы материального стимулирования членов органов управления и иных служащих способствовали:

- достижению устойчивой доходности КО в долгосрочном периоде;
- привлечению и сохранению квалифицированных кадров;
- обеспечению адекватности выплачиваемого вознаграждения финансовому состоянию КО, а также тому, насколько достигнутые результаты деятельности КО соответствуют запланированным показателям.

В целях достижения кредитной организацией устойчивой доходности в средне- и долгосрочном плане в системе материального стимулирования зарубежная практика стремится к сбалансированию видов выплат, стимулирующих служащих:

- повышать личный вклад в достижение текущих финансовых результатов;
- повышать личный вклад в развитие бизнеса (привлечение новых клиентов, разработка новых банковских продуктов и каналов сбыта банковских услуг);
- соблюдать принципы профессиональной этики;
- участвовать в выявлении банковских рисков и недостатков системы внутреннего контроля КО.

Соблюдение принципов профессиональной этики

29. Под принципами профессиональной этики в зарубежной практике понимаются правила (стандарты) осуществления профессиональной деятельности, устанавливаемые для КО, членов их органов управления и служащих в соответствии с законодательством, документами банковских союзов, ассоциаций и иных саморегулируемых организаций, обычаями делового оборота и общепризнанными нравственными нормами.

30. В зарубежной практике принятие кредитными организациями решения о соблюдении принципов профессиональной этики (этических принципов банковского дела, кодексов чести банкира), принимаемых банковскими союзами, ассоциациями и/или иными саморегулируемыми организациями, способствует укреплению взаимного доверия участников рынка банковских услуг и развитию практики саморегулирования.

31. До сведения кредиторов, вкладчиков и иных клиентов и заинтересованных лиц доводится информация о применении в деятельности КО принципов профессиональной этики, принятых банковскими союзами, ассоциациями и/или иными саморегулируемыми организациями, а также основные положения внутренних документов КО по этим вопросам.

32. В зависимости от характера и масштабов деятельности КО может потребоваться применение принципов профессиональной этики, действующих для участников соответствующих рынков (например, для КО... регистрирующих свои ценные бумаги на организованных биржевых рынках, — принятие решения о соблюдении «Кодекса корпоративного поведения», рекомендованного к применению ФКЦБ России).

Информационная политика

33. Принципы корпоративного управления ОЭСР и рекомендации Базельского комитета... «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях» предусматривают, что СД координирует деятельность единоличного исполнительного органа КО по разработке и реализации ее информационной политики.

34. В основные положения информационной политики включаются:

- перечень категорий лиц, на которых ориентировано раскрытие информации;
- перечень информации, доводимой до заинтересованных лиц, или перечни такой информации, если информация раскрывается дифференцированно для различных категорий лиц;
- периодичность раскрытия информации;
- степень детализации раскрываемой информации.

35. В соответствии с зарубежной практикой, в перечень информации, доводимой до участников, кредиторов, вкладчиков и иных клиентов, внешних аудиторов и рейтинговых агентств, а также других заинтересованных лиц, включается информация о существенных событиях и действиях, затрагивающих финансово-хозяйственную деятельность КО, необходимую указанным лицам для принятия решений о целесообразности взаимодействия с КО. К такой информации относятся сведения о структуре собственности²⁴⁸, принятых органами управления КО стратегических решениях, о существенных банковских рисках, которые могут повлиять на достижение целей деятельности КО, и методах управления этими рисками, сведения о видах банковских операций и других сделок, осуществляемых кредитной организацией, о рыночном положении КО относительно конкурентов, об обеспечении соблюдения этических принципов ведения банковского бизнеса.

36. Информацию о КО рекомендуется раскрывать с периодичностью, обеспечивающей своевременное доведение до заинтересованных лиц существенных изменений, касающихся деятельности КО.

37. В годовом отчете целесообразно отразить следующие вопросы взаимоотношений КО с внешним аудитором (внешними аудиторами):

- длительность (временной период) оказания внешним аудитором услуг по аудиту финансовой (бухгалтерской) отчетности КО;

²⁴⁸Согласно п. 4.2 Указания Банка России № 1379-У от 16.01.2004 г. «Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания ее достаточной для участия в системе страхования вкладов», показатели прозрачности структуры собственности включают:

- достаточность объема раскрываемой информации о структуре собственности банка в соответствии с федеральными законами и нормативными актами Банка России (ПУ1);
- доступность информации о лицах (группах лиц), оказывающих прямо или косвенно (через третьи лица) существенное влияние на решения, принимаемые органами управления банка (ПУ2);
- значительность влияния на управление банком резидентов офшорных зон (ПУ3).

- наличие (отсутствие) иных имущественных интересов внешнего аудитора в КО (за исключением оплаты аудиторских услуг);
- наличие (отсутствие) отношений аффилированности между внешним аудитором и КО;
- наличие (отсутствие) фактов оказания кредитной организацией внешним аудитором определенных в п. 6 ст. 1... Закона «Об аудиторской деятельности» консультационных услуг с указанием видов, периодов оказания этих услуг и доли их стоимости в общей сумме вознаграждения, выплаченной кредитной организацией внешнему аудитору.

38. Важным элементом координации раскрытия информации о КО является взаимодействие СД, исполнительных органов с внешними аудиторами. Во внутренних документах рекомендуется определять органы управления (комитеты), которым сообщаются полученные в ходе аудиторской проверки сведения и выводы по наиболее значимым для корпоративного управления вопросам.

39. В соответствии с зарубежной практикой, совету директоров целесообразно контролировать включение в состав договора об оказании аудиторских услуг обязанностей внешнего аудитора по своевременному предоставлению в письменной форме полученных им в ходе аудита сведений и выводов как минимум по следующим вопросам, предусмотренным в международных и российских правилах (стандартах) аудиторской деятельности:

- изменения в учетной политике и системе бухгалтерского учета КО, которые могут оказать значительное влияние на результаты, отраженные в финансовой (бухгалтерской) отчетности;
- потенциальное влияние рисков на результаты, отраженные в финансовой (бухгалтерской) отчетности КО, и необходимость раскрытия информации об этих рисках;
- предложения внешнего аудитора о корректировке финансовой (бухгалтерской) отчетности КО, которые могут привести к значительному изменению отраженных в ней показателей;
- события и действия КО, способные оказывать негативное воздействие на ее финансовую устойчивость;
- существенные разногласия с исполнительными органами КО, возникшие в ходе... аудиторской проверки;
- существенные недостатки в системе внутреннего контроля;
- соблюдение принципов профессиональной этики;
- вопросы профессиональной компетентности, деловой репутации единичного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа, членов СД, служащих службы внутреннего контроля;
- иные существенные для корпоративного управления вопросы, определяемые в договоре о проведении аудита КО.

Оценка состояния корпоративного управления

40. Самооценка проводится под руководством СД с назначением лиц (предпочтительно независимых директоров либо членов комитета по аудиту при наличии такового), ответственных за сбор и обобщение информации, а также за предоставление отчета о состоянии корпоративного управления совету директоров... Важное значение при проведении самооценки может иметь информация о влиянии состояния корпоративного управления на текущую деятельность в структурных подразделениях КО. Такую информацию может предоставлять служба внутреннего контроля.

41. Результаты самооценки отражаются в протоколе заседания СД и оформляются в виде документа, содержащего выявленные в ходе самооценки недостатки корпоративного управления, а также планируемые меры для устранения этих недостатков с указанием конкретных сроков и лиц, ответственных за выполнение необходимых действий. <...>

ПРИЛОЖЕНИЕ 5.

Подходы к организации стресс-тестирования в кредитных организациях (на основе обзора международной финансовой практики)²⁴⁹

1. Общие положения

1.1. Одним из аналитических инструментов, призванных обеспечить оценку потенциальных потерь кредитных организаций (КО) в случае возможных спадов в экономике, является стресс-тестирование, получившее широкое распространение в международной финансовой практике.

1.2. Стресс-тестирование может быть определено как оценка потенциального воздействия на финансовое состояние КО ряда заданных изменений в факторах риска, которые соответствуют исключительным, но вероятным событиям. Стресс-тестирование осуществляется с применением различных методик²⁵⁰.

В рамках стресс-тестирования КО должна учитывать ряд факторов, которые могут вызвать экстраординарные убытки в портфеле активов²⁵¹ либо предельно усложнить управление его рисками. Данные факторы включают в себя различные компоненты рыночного, кредитного рисков и риска неликвидности.

Стресс-тестирование включает в себя компоненты как количественного, так и качественного анализа. Количественный анализ направлен прежде

²⁴⁹Материал, распространенный Банком России. Приводится с незначительными сокращениями и редакционными уточнениями. Сноски принадлежат составителям материала.

²⁵⁰Более подробно см.: Дополнение по оценке рыночных рисков к «Базельскому соглашению по капиталу» (1998).

²⁵¹Под портфелем активов понимается совокупность финансовых инструментов, подверженных рискам, требующим покрытия капиталом.

всего на определение возможных колебаний основных макроэкономических показателей и оценку их влияния на различные составляющие активов банка. С помощью методов количественного анализа определяются вероятные стрессовые сценарии, которым могут подвергнуться КО. Качественный анализ акцентирован на двух основных задачах стресс-тестирования:

- 1) оценка способности капитала КО компенсировать возможные крупные убытки;
- 2) определение комплекса действий, которые КО должна... предпринять для снижения уровня рисков и сохранения капитала.

1.3. В международной банковской практике используются различные методики стресс-тестирования. В настоящее время наиболее распространенной методикой является сценарный анализ (на основе исторических или гипотетических событий)²⁵². Также проводится анализ чувствительности портфеля активов банка к изменению факторов риска и рассчитываются максимальные потери.

Сценарный анализ нацелен преимущественно на оценку стратегических перспектив КО. Он позволяет оценить потенциальное одновременное воздействие ряда факторов риска на деятельность КО в случае наступления экстремального, но вместе с тем вероятного события.

В отличие от сценарного анализа, результаты анализа чувствительности носят в основном краткосрочный характер. Анализ чувствительности оценивает непосредственное воздействие на портфель активов КО изменений заданного фактора риска (например, рост/снижение обменного курса национальной валюты; рост/снижение процентных ставок).

При расчете максимальных потерь определяется комбинация факторов риска, их негативная динамика, потенциально способные принести КО максимальные убытки.

1.4. Ввиду индивидуальности рискового профиля каждой КО, а также отсутствия унифицированных и общепринятых стандартов в проведении стресс-тестирования, КО должны самостоятельно разрабатывать модели проведения стресс-тестов.

Среди основных этапов организации стресс-тестирования можно выделить следующие (на примере стресс-тестирования на основе исторического сценария).

2. Основные этапы работы

2.1. На первоначальном этапе проводится проверка достоверности и актуальности информации, на основе которой проводится стресс-тестирование. При этом необходимо учитывать, что используемая отчетность должна соответствовать критерию последовательности (непрерывный ряд отчетных данных) и сопоставимости (неизменность методики расчета показателей).

²⁵²Возможен также подход, при котором стресс-тестирование является инструментом сценарного планирования как одного из основополагающих элементов системы управления рисками.

2.2. После составления необходимой базы данных осуществляется детальный анализ кредитного и торгового портфелей, идентификация рисков, которым в наибольшей степени подвержена КО.

2.3. В дальнейшем проводится анализ сложившейся динамики факторов риска путем определения изменения их значений на заданных отрезках времени. При этом в расчет может браться как разница между максимальным и минимальным значением фактора в рамках заданного периода времени, так и разница значений на начало и конец рассматриваемого периода. В дальнейшем в зависимости от целей анализа при расчетах используется либо усредненное, либо максимальное значение изменения фактора риска.

2.4. В рамках стресс-тестирования может анализироваться воздействие на финансовое состояние КО как одного, так и нескольких факторов риска²⁵³. Наиболее доступны для регулярного мониторинга однофакторные модели. Вместе с тем результативность таких моделей значительно ниже, поскольку в случае кризиса, как правило, отмечаются одновременные изменения нескольких факторов риска.

Простейшим решением является выбор максимальных значений отклонения всех рассматриваемых факторов риска в рамках заданных периодов времени, выявленных за определенный ретроспективный период (2, 3, 5 лет), и применение их к текущим значениям факторов риска. В случае, если количество факторов риска, которым подвержена КО, является слишком большим, имеет смысл сосредоточиться лишь на основных из них, предположив, что второстепенные факторы либо останутся неизменными, либо в случае изменения не нанесут КО серьезного ущерба.

Однако изолированное изучение отдельных факторов риска далеко не всегда является оправданным, в связи с чем возникает необходимость сопоставления отрезков времени, на которых одновременно наблюдались различные отклонения значений факторов риска от их средних величин²⁵⁴. Возможные решения: применение одинаковых весов ко всем факторам риска и сопоставление полученных усредненных значений (что, однако, существенно снижает эффективность модели) или анализ временных рядов исхо-

²⁵³Для оценки рыночных рисков на развитых финансовых рынках Группа по политике в области производных финансовых инструментов (Derivatives policy group), которая является неформальным объединением представителей ведущих американских банков и инвестиционных компаний, в 1995 г. разработала стандартные однофакторные стресс-тесты. В частности, среди стандартных сценариев выделяются сдвиг кривой доходности на 100 базисных пунктов вверх и вниз, увеличение степени наклона или сглаживания кривой доходности на 25 базисных пунктов, рост и падение индекса акций на 10%, рост и падение обменных курсов на 6% для основных валют и на 20% - для остальных, и т. д.

²⁵⁴Например, если на одном временном отрезке наблюдалась 5%-я девальвация и 7%-е падение фондового рынка, а в рамках другого - 3%-я девальвация и 10%-е падение, то сложно сразу однозначно определить, какая из ситуаций хуже для КО. Если же рассматривается ситуация с большим набором факторов, задача существенно усложняется.

дя из определения чувствительности портфеля активов к отдельным факторам риска и последующее сопоставление полученных результатов.

2.5. В процессе стресс-тестирования приходится решать проблему сочетания критериев экстремальности и вероятности событий. В отличие от методов VaR, стресс-тесты не отвечают на вопрос о вероятности изменения факторов риска. По этой причине при выборе сценариев важное значение имеет понимание вероятности наступления тех или иных событий. Нецелесообразно проводить стресс-тесты, базирующиеся на невероятных условиях.

2.6. В настоящее время для российского банковского сектора наиболее существенным является кредитный риск. При оценке кредитного риска важное значение имеет наличие в КО системы подходов к анализу кредитоспособности заемщика и соответствующих оценок кредитоспособности. Важно, чтобы указанные подходы обеспечивали объективную оценку, когда вероятности дефолта заемщиков, характеризующихся одинаковым уровнем кредитного риска, были в целом сопоставимы между собой. В рамках стресс-тестирования могут также применяться оценки кредитоспособности заемщиков, присвоенные внешними организациями.

Если в КО не разработаны количественные методы, позволяющие оценить вероятность дефолта каждого конкретного заемщика, то распределение заемщиков по классам кредитоспособности может базироваться на экспертном суждении специалистов аналитических подразделений КО. Данное обстоятельство, однако, существенно усложняет проведение стресс-теста, поскольку при модификации его исходных условий приходится «вручную» переоценивать кредитоспособность заемщиков.

В дальнейшем на основе системы рейтинговых оценок возможно моделирование так называемой «матрицы переходов», отражающей миграцию кредитных требований одного класса в другие классы (с указанием вероятности таких событий), либо доли кредитных требований, которая, по оценкам, изменит свой класс в случае реализации стрессовых условий.

2.7. На основе расчетов формируется оценка возможных потерь КО в результате реализации стрессовых условий. В случае выявления серьезных потенциальных угроз для КО руководством КО принимаются соответствующие управленческие решения, корректируется политика управления рисками, проводится дополнительное хеджирование рисков.

2.8. Регулярное обновление (актуализация) параметров стресс-теста осуществляется по мере изменения рыночной и общеэкономической конъюнктуры, а также рисков профиля КО.

3. Рекомендации по организации работы

3.1. КО должны по возможности оперативно проводить стресс-тестирование, чтобы в случае необходимости быстро принимать решения о реагировании на изменившиеся рыночные условия.

3.2. При проведении стресс-тестирования КО учитывают портфель активов в целом, поскольку при выявлении рисков, присущих отдельным его элементам, могут быть ненадлежащим образом оценены риски, характерные для портфеля активов в целом. Важное значение имеет также стресс-тестирование отдельных компонентов кредитного или торгового портфеля.

3.3. Проведение стресс-тестирования исключительно на основе анализа прошлых событий недостаточно для полноценной оценки рисков. Поэтому наряду с историческими сценариями кредитным организациям следует разрабатывать гипотетические сценарии, характеризующиеся максимально возможным риском и потенциальными потерями для КО.

3.4. В целях идентификации сценариев, в том числе при поиске «наихудшей» для КО комбинации факторов риска, в работе над стресс-тестом должен участвовать широкий круг специалистов КО, что позволит с большей точностью идентифицировать сценарии, требующие проведения стресс-тестирования. Вся работа должна вестись под наблюдением и с прямым участием руководства КО.

3.5. Руководство КО должно уделять постоянное внимание актуальности стресс-тестов и контролировать процесс их уточнения и модификации для более полного учета текущего состояния и перспектив развития КО (например, в условиях выхода КО на новые сегменты рынка или внедрения новых банковских продуктов). Результаты стресс-тестов должен рассматривать также кредитный комитет банка. Особое внимание должно быть уделено мерам по защите интересов банка в случае наступления одного из факторов, указанных как отклонение от нормальной ситуации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6.

О перечне вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления²⁵⁵

Состояние корпоративного управления оказывает существенное влияние на финансовую устойчивость и эффективность деятельности кредитной организации (КО).

Важным инструментом контроля за состоянием корпоративного управления является проведение кредитной организацией оценки состояния корпоративного управления.

Настоящим письмом Банк России доводит до сведения примерный перечень вопросов (приложение 1), которые могут быть использованы кредитными организациями для проведения оценки состояния корпоративного управления.

²⁵⁵ Письмо ЦБ № 11-Т от 07.02.2007 г. Материал приводится с незначительными сокращениями и редакционными уточнениями. Сноски принадлежат составителям материала.

Оценку состояния корпоративного управления кредитным организациям рекомендуется проводить не реже одного раза в год советом директоров (наблюдательным советом) по следующим направлениям:

- распределение полномочий между органами управления;
- организация деятельности совета директоров..., включая взаимодействие с исполнительными органами;
- утверждение стратегии развития деятельности КО и контроль за ее реализацией;
- координация управления банковскими рисками;
- предотвращение конфликта интересов участников... членов совета директоров... и исполнительных органов КО, ее служащих, кредиторов, вкладчиков и иных клиентов;
- отношения с аффилированными лицами;
- определение правил и процедур, обеспечивающих соблюдение принципов профессиональной этики;
- координация раскрытия информации о КО;
- мониторинг системы внутреннего контроля.

Целесообразно, чтобы члены совета директоров... КО, ответственные за сбор, обобщение и предварительный анализ информации, имели право в случае необходимости привлекать независимых экспертов.

Рекомендации по оформлению результатов оценки состояния корпоративного управления приведены в приложении 2 к Примерному перечню вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления.

Совету директоров... рекомендуется рассматривать ход выполнения мероприятий по устранению выявленных в ходе оценки состояния корпоративного управления недостатков не реже одного раза в квартал.

В рамках осуществления надзорных функций территориальным учреждениям Банка России рекомендуется при оценке деятельности КО запрашивать у нее результаты проведения оценки состояния корпоративного управления, сопоставлять их с результатами собственной оценки, мнением аудиторской организации и учитывать полученную информацию в текущей деятельности по банковскому надзору при выявлении ситуаций, угрожающих интересам кредиторов и вкладчиков КО, а также стабильности банковской системы РФ. <...>

Приложение 1 к письму

Примерный перечень вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления

1. Распределение полномочий между органами управления

1.1. Обеспечивает ли определенное в уставе КО распределение полномочий общего собрания участников... совета директоров... и исполнитель-

ных органов разграничение общего руководства и руководства текущей деятельностью КО?

1.2. Соответствует ли определенное в уставе КО распределение полномочий единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа принципу коллегиальности принятия решений о проведении нетиповых (нестандартных) для КО банковских операций и других сделок?²⁵⁶

1.3. Определены ли в уставе и/или во внутренних документах КО порядок и вопросы подотчетности исполнительных органов перед советом директоров?..

1.4. Если КО является основным обществом в банковской (консолидированной) группе, то:

1.4.1. считает ли совет директоров... что структура органов управления в дочерних обществах обеспечивает эффективный контроль над всей банковской (консолидированной) группой?

1.4.2. обеспечена ли согласованность подходов при организации системы корпоративного управления в данной КО и иных кредитных организациях банковской (консолидированной) группы?

2. Организация деятельности совета директоров (наблюдательного совета)

2.1. Определены ли в уставе КО и/или положении о совете директоров... основные вопросы компетенции совета директоров... требования, предъявляемые к членам совета директоров... а также требования к порядку осуществления ими своих полномочий?

2.2. Информирован ли совет директоров... о наиболее эффективной практике, касающейся определения вопросов, относимых к компетенции совета директоров... в частности, отраженных в п. 5 письма № 119-Т?

2.3. Считает ли совет директоров... оптимальным перечень вопросов, отнесенных к его компетенции?

2.4. Вносил ли в повестку дня общего собрания участников... в случае необходимости за последние 24 месяца (или с момента проведения предыдущей оценки состояния корпоративного управления) совет директоров... предложения о наделении его дополнительными полномочиями? Принимало ли общее собрание участников... за последние 24 месяца (или с момента проведения предыдущей оценки состояния корпоративного управления) решение о наделении совета директоров... дополнительными полномочиями?

2.5. Считает ли совет директоров... оптимальным соотношение в своем составе физических лиц, являющихся участниками... или аффилированными по отношению к ним лицами, единоличным исполнительным органом, другими

²⁵⁶Например, банковских операций и сделок, предусмотренных в п. 16 письма Банка России № 119-Т от 13.09.2005 г. «О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях» (далее - письмо № 119-Т).

членами коллегиального исполнительного органа, иными служащими, а также независимыми директорами КО? Позволяет ли такое соотношение предотвращать конфликт интересов между КО, ее участниками... и клиентами?

2.6. Предусмотрено ли в числе требований, предъявляемых к членам совета директоров... ограничение количества организаций, в которых они являются членами совета директоров... или с которыми находятся в трудовых отношениях?

2.7. Имелись ли за последние 24 месяца (или с момента проведения предыдущей оценки состояния корпоративного управления) случаи, когда совет директоров... выносил предложения об избрании в состав совета директоров... новых (или замене) членов, которые не одобрялись общим собранием участников... КО?

2.8. Считает ли совет директоров... достаточным число своих членов, имеющих опыт работы в области банковской деятельности?

2.9. Считает ли совет директоров... достаточным число своих членов, имеющих опыт работы в области бухгалтерского учета и аудита?

2.10. Предусмотрены ли в КО распределение полномочий между членами совета директоров... и их взаимозаменяемость? Если совет директоров... включает более девяти человек, то не считает ли совет директоров... необходимым предусмотреть распределение полномочий в форме создания специализированных комитетов?

2.11. Имеются ли в числе членов совета директоров... лица, не соответствующие требованиям, установленным во внутренних документах КО, в части наличия опыта работы и положительной деловой репутации?

2.12. Установлены ли во внутренних документах требования к членам совета директоров... по добросовестному и разумному выполнению своих функций (например, рекомендуемые в п. 11 письма № 119-Т)?

2.13. Считает ли совет директоров... оптимальной периодичность проведения своих заседаний?

2.14. Обеспечивает ли, по мнению совета директоров... установленный порядок созыва заседаний совета директоров... возможность своевременного принятия решений по стратегически важным для КО вопросам?

2.15. Имелись ли случаи неявки членов совета директоров... на заседания без уважительных причин? Носили ли эти случаи систематический характер?

2.16. Считает ли совет директоров... своевременной и полной информацию, предоставляемую исполнительными органами КО, в том числе информацию о результатах проверок КО Банком России?²⁵⁷

2.17. Разработала ли КО внутренние документы, определяющие порядок информирования совета директоров... КО о результатах проверок, проводимых уполномоченными представителями Банка России?

Соответствуют ли указанные внутренние документы КО требованиям законодательства РФ, в том числе нормативных актов Банка России?

Своевременно ли направляются совету директоров... КО акты проверок КО (ее филиала)?

2.18. Разработала ли КО внутренние документы, устанавливающие порядок и сроки передачи на ознакомление (направления) руководителю КО (ее филиала) информации о результатах проверки или/и второго экземпляра акта проверки структурного подразделения КО (ее филиала), врученного руководителю или иному уполномоченному ответственному работнику структурного подразделения КО (ее филиала)?

Соблюдаются ли положения внутренних документов КО, регламентирующих порядок направления совету директоров... КО информации о результатах проверки либо информации о результатах проверки и акта проверки обособленного подразделения КО или внутреннего структурного подразделения КО (ее филиала)?

Обеспечивает ли установленный во внутренних документах КО порядок своевременность направления совету директоров... КО информации о результатах проверки либо информации о результатах проверки и акта проверки обособленного подразделения КО или внутреннего структурного подразделения КО (ее филиала)?

2.19. Взаимодействует ли совет директоров... со служащими КО, контрагентами, аудиторами и иными лицами в целях проверки достоверности представляемой исполнительными органами информации, обоснованности подходов исполнительных органов к оценке результатов текущей деятельности КО и соблюдения требований законодательства РФ, в том числе нормативных актов Банка России, обычаев делового оборота и принципов профессиональной этики?

2.20. Установлены ли в уставе и/или внутренних документах КО требования, предъявляемые к независимым директорам? Соблюдаются ли они фактически?²⁵⁸

2.21. Раскрывает ли КО требования, предъявляемые к независимым директорам, на веб-сайте или иным приемлемым образом?

2.22. Определены ли во внутренних документах КО вопросы, которые подлежат рассмотрению при обязательном участии в заседании независимых директоров, в том числе вопросы, предусмотренные в п. 13 письма № 119-Т?

2.23. Если имелись случаи досрочной замены независимых директоров, то считает ли совет директоров... обоснованными причины их замены?

2.24. Имеются ли в КО критерии оценки деятельности совета директоров?..

2.25. Если имелись случаи предъявления участниками... или кредитной организацией требований в судебном порядке к членам совета директо-

²⁵⁷Подробнее см., напр., п. 18 письма № 119-Т.

²⁵⁸Вопросы 2.20-2.23 применяются при наличии в составе совета директоров ... независимых директоров.

ров... или исполнительных органов о возмещении убытков в соответствии с положениями... законов «Об акционерных обществах» или «Об обществах с ограниченной ответственностью», то были ли приняты меры для устранения причин и условий, приводящих к возникновению таких ситуаций?

2.26. Определены ли меры воздействия за ненадлежащее исполнение членами совета директоров... своих обязанностей, а также предусмотрены ли возможные последствия (досрочное прекращение полномочий, недопустимость выдвижения кандидатуры таких лиц для избрания в совет директоров...) в случае нарушения требований, предъявляемых к ним во внутренних документах КО?

2.27. Оценивает ли совет директоров... деятельность единоличного и коллегиального исполнительных органов, включая... соблюдение единоличным и коллегиальным исполнительными органами порядка осуществления своих полномочий²⁵⁹?

3. Утверждение стратегии развития деятельности кредитной организации и контроль за ее реализацией

3.1. Имеется ли внутренний документ, устанавливающий порядок разработки, утверждения и изменения (корректировки) стратегии развития деятельности КО (далее — стратегия развития)?

3.2. Утвержден ли внутренний документ, определяющий стратегию развития КО?

3.3. Выполняет ли совет директоров... функции определения приоритетных направлений деятельности КО (в том числе для последующего утверждения общим собранием участников общества (для ООО)? Рассматривает ли совет директоров... альтернативы стратегического развития, в том числе наилучший, наилучший и наиболее вероятный варианты развития событий, соизмеряя при этом возможные последствия принимаемых решений с величиной совокупного риска, который может принять КО?

3.4. Имеются ли индикаторы изменений внешней среды (законодательство, действия конкурентов, появление новых технологий, клиентская база и т. д.) и внутренней среды КО (персонал, организация управления, применяемые банковские технологии, ресурсы и т. д.), на основе которых совет директоров... может принимать решения о переходе от одних альтернатив стратегического развития к другим альтернативам, отраженным в стратегии КО?

3.5. Считает ли совет директоров... своевременной периодичность внешения изменений и дополнений в стратегию развития?

3.6. Имеются ли случаи принятия органами управления решений, не соответствующих утвержденной стратегии развития? Закреплено ли во внут-

²⁵⁹Примерный перечень требований к порядку осуществления единоличным и коллегиальным исполнительными органами своих полномочий приведен в п. 18 письма № 119-Т.

ренних документах обязательное вынесение на одобрение совета директоров..., а в установленных в законодательстве или уставе случаях — общего собрания участников... не соответствующих стратегии (не предусмотренных в стратегии) развития крупных (нетипичных) разовых банковских операций и других сделок и соблюдается ли этот порядок?

3.7. Участвуют ли в рассмотрении стратегии развития (в том числе прогнозов, предположений и альтернатив) независимые директора КО?²⁶⁰

3.8. Оценивается ли адекватность стратегии развития с точки зрения ресурсов и конкурентной позиции КО?

3.9. Привлекаются ли руководители структурных подразделений и другие служащие КО к разработке предложений для включения в стратегию развития?

3.10. Считает ли совет директоров... что:

- число (доля) руководителей и структурных подразделений, которые принимают участие в разработке стратегии развития, является оптимальным;
- число (доля) руководителей и структурных подразделений, которые осведомлены и понимают стратегию развития, является достаточным;
- сотрудники, занятые в разработке стратегии развития, имеют достаточную профессиональную подготовку для выполнения возложенных на них задач?

3.11. В случае привлечения независимых экспертов к разработке стратегии развития деятельности КО оцениваются ли их профессиональные качества?

3.12. Дает ли стратегия развития преимущества, а именно:

3.12.1. предусмотрено ли в стратегии развития повышение качества управления кредитной организацией, в том числе улучшение координации действий и информационного взаимодействия между структурными подразделениями КО?

3.12.2. позволяет ли стратегия развития прогнозировать будущие возможности и угрозы деятельности КО, а также адекватно оценивать сильные и слабые стороны деятельности КО?

3.12.3. предусмотрены ли в стратегии развития процедуры своевременного реагирования на возможные действия конкурентов КО?

3.12.4. определена ли в стратегии развития приоритетность направлений деятельности КО?

3.12.5. определена ли в стратегии развития последовательность решения поставленных задач?

3.12.6. включает ли стратегия развития количественные и качественные показатели, позволяющие оценивать деятельность КО в целом, ее отдельных подразделений и служащих и дающие возможность сравнить достигнутые в соответствующем плановом периоде результаты с запланированными показателями?

²⁶⁰Вопрос 3.7 применяется при наличии в составе совета директоров независимых директоров.

3.12.7. улучшились ли в результате реализации стратегии развития экономические показатели КО, в том числе по сравнению с другими сопоставимыми кредитными организациями?

4. Координация управления банковскими рисками

4.1. Оформлена ли документально стратегия в области управления банковскими рисками, а также утверждены ли внутренние документы, определяющие существующую в КО систему управления банковскими рисками?

4.2. Утвердил ли совет директоров... предельно допустимый для КО совокупный уровень риска? Учтены ли при его определении величина капитала КО, действующие процедуры управления банковскими рисками, результаты стресс-тестирования? Своевременно ли пересматривается совокупный уровень риска и регулярно ли совет директоров... информируется о его соблюдении?

4.3. Выдвигали ли... участники требования повысить рентабельность капитала КО до величины, для достижения которой КО должна была превысить предельно допустимый совокупный уровень риска?

4.4. Определил ли совет директоров... в стратегии управления банковскими рисками все существенные риски²⁶¹, принимаемые кредитной организацией, и риски, от принятия которых КО отказывается?

4.5. Предусмотрено ли предоставление каждому члену совета директоров... письменной информации о всех существенных банковских рисках и действиях исполнительных органов по управлению ими?

4.6. Предусмотрена ли в уставе и/или внутренних документах КО ответственность членов совета директоров... и исполнительных органов КО за причинение кредитной организации убытка в результате неэффективного управления банковскими рисками (например, снижение вознаграждения, связанного с исполнением функций члена совета директоров... досрочное прекращение полномочий члена совета директоров... по решению общего собрания участников?..

4.7. Считает ли совет директоров... оптимальными утвержденные внутренними документами процедуры управления всеми существенными для КО банковскими рисками, в том числе внутрибанковские лимиты, подходы к оценке качества корпоративного управления контрагентов КО и т. д.? Регулярно ли совет директоров... анализирует эффективность этих процедур в зависимости от изменения уровня существенности рисков, принимаемых кредитной организацией?

4.8. В случае отсутствия в КО структурного подразделения (служащего), ответственного за координацию управления рисками в целом по КО, счита-

²⁶¹В соответствии с принципом 4 рекомендаций Базельского комитета по банковскому надзору «Система внутреннего контроля в банках: основы организации», под существенными рисками следует понимать риски, которые могут оказать отрицательное влияние на достижения целей КО.

ет ли совет директоров... целесообразным создание такого структурного подразделения (назначение служащего)?

5. Предотвращение конфликтов интересов участников (акционеров), членов совета директоров (наблюдательного совета) и исполнительных органов кредитной организации, ее служащих, кредиторов, вкладчиков и иных клиентов

5.1. Предусматривает ли утвержденная советом директоров... политика в области предотвращения конфликтов интересов комплекс мер, препятствующих ухудшению качества активов КО (в том числе критерии «подозрительности» сделок, систему лимитов и согласований в отношении таких сделок, обязательность определения независимым оценщиком рыночной стоимости активов, доведение не реже одного раза в год отчетов о таких сделках до совета директоров... и т. д.)?

5.2. Способствуют ли применяемые в КО принципы материального и иного стимулирования членов органов управления и иных служащих достижению устойчивой доходности КО в долгосрочном периоде, привлечению и сохранению квалифицированных кадров, а также обеспечению адекватности выплачиваемого вознаграждения финансовому состоянию КО?

5.3. Способствует ли выплата вознаграждения членам совета директоров... снижению риска недобросовестности их действий по отношению к КО?

5.4. Имеют ли члены совета директоров... (их аффилированные лица) преимущества при заключении договоров с КО?

5.5. Сообщают ли члены совета директоров... информацию о личной заинтересованности в принятии тех или иных управленческих решений? Воздерживаются ли такие члены совета директоров... от голосования по соответствующим вопросам на заседании совета директоров?..

6. Отношения с аффилированными лицами

6.1. Известны ли совету директоров... реальные владельцы КО?

6.2. Известна ли совету директоров... информация о кредитных или иных договорах, заключенных (расторгнутых) с членами совета директоров... и исполнительных органов КО, изменение существенных условий которых могло обусловить наличие у указанных лиц заинтересованности в совершении кредитной организацией тех или иных банковских операций и других сделок?

6.3. Информирован ли совет директоров... во всех существенных²⁶² аспектах об изменениях состава аффилированных лиц?

6.4. Известны ли совету директоров... случаи вмешательства аффилированных лиц и/или иных участников... в принятие решений об осуществле-

²⁶²Информация существенна, если ее отсутствие, сокрытие или искажение, каждое по отдельности или в совокупности, может повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на ее основе.

нии инвестиций, изменении организационной структуры и по другим вопросам, связанным с принятием кредитной организацией рисков?

6.5. Считает ли совет директоров... что он принимает все необходимые меры для того, чтобы требования... законов «Об акционерных обществах» или «Об обществах с ограниченной ответственностью» в части совершения крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность лиц, определенных в ст. 78-84 или 45-46 указанных законов (соответственно), полностью соблюдались?

7. Определение правил и процедур, обеспечивающих соблюдение принципов профессиональной этики

7.1. Присоединилась ли КО к принципам профессиональной этики (соглашениям, кодексам и т. п.), принятым банковскими союзами или ассоциациями? Если нет, то анализировал ли совет директоров... преимущества присоединения КО к таким соглашениям?

7.2. Если имелись случаи несоблюдения соглашений, кодексов по вопросам профессиональной этики, принятых банковскими союзами или ассоциациями, то приняты ли меры для устранения причин и условий возникновения таких ситуаций?

7.3. Ознакомлены ли служащие КО с кодексами, соглашениями по профессиональной этике, к которым КО присоединилась и/или которые разработала сама КО?

7.4. Существуют ли в КО механизмы контроля и привлечения к ответственности членов органов управления и служащих за несоблюдение принципов профессиональной этики?

7.5. Следуют ли принципам профессиональной этики органы управления и служащие КО?²⁶³

7.6. Отражены ли принципы профессиональной этики во внутренних документах по вопросам материального поощрения членов органов управления и иных служащих и соблюдаются ли они?

7.7. Доводится ли до сведения кредиторов, вкладчиков, иных клиентов КО, а также заинтересованных лиц информация о применении в деятельности КО принципов профессиональной этики?

8. Координация раскрытия информации о кредитной организации

8.1. Соответствует ли утвержденная советом директоров... информационная политика требованиям законодательства РФ в данной области?

²⁶³Для проверки данного вопроса в структурных подразделениях целесообразно проводить анонимные опросы служащих. Данная работа может быть поручена, например, службе внутреннего контроля или сотруднику по правовым вопросам. Пример проведения опроса и обработки его результатов приведен в приложении 1 к настоящему перечню вопросов...

8.2. Предусматривает ли утвержденная советом директоров... информационная политика своевременное доведение всей информации о существенных фактах, событиях и действиях, затрагивающих финансово-хозяйственную деятельность КО, до заинтересованных лиц?

8.3. Определен ли во внутренних документах КО перечень лиц, уполномоченных принимать решения о раскрытии сведений, их права и обязанности по проверке достоверности раскрываемых сведений, обеспечению сохранности банковской тайны и поддержанию высокой деловой репутации КО?

8.4. Контролирует ли совет директоров... включение в договор об оказании аудиторских услуг обязанности внешнего аудитора своевременно представлять в письменной форме полученные им в ходе аудита сведения и выводы по важным для КО вопросам?

8.5. Раскрывает ли КО в годовом отчете существенные аспекты взаимоотношений с внешним аудитором (внешними аудиторами)?

8.6. Рассматривает ли совет директоров... выводы, сделанные внешним аудитором (внешними аудиторами) в ходе проведения аудита КО, а также отчеты службы внутреннего контроля по вопросам информационной политики?

9. Мониторинг системы внутреннего контроля

9.1. Регулярно ли совет директоров... обсуждает вопросы организации внутреннего контроля (в том числе в целях противодействия легализации... доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма) и его соответствие характеру и масштабам деятельности КО?

9.2. Своевременно ли совет директоров... рассматривает рекомендации и нарушения, выявленные службой внутреннего контроля, внешними аудиторами и надзорными органами в отношении недостатков системы внутреннего контроля, в том числе в области противодействия легализации... доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма?

9.3. Рассматривает ли совет директоров... вопросы своевременного принятия исполнительными органами КО оперативных мер, обеспечивающих устранение выявленных недостатков внутреннего контроля, в том числе в области противодействия легализации... доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма?

9.4. Определены ли права и обязанности службы внутреннего контроля, ревизионной комиссии, комитета по аудиту в составе совета директоров (в случае его наличия), а также порядок их взаимодействия между собой и с внешними аудиторами?

9.5. Предусмотрено ли утверждение планов проверок службы внутреннего контроля советом директоров... КО?

9.6. Предусмотрено ли предоставление службой внутреннего контроля отчетов о выполнении планов проверок совету директоров... КО?

9.7. Регулярно ли представляется совету директоров... письменный отчет о результатах реализации правил внутреннего контроля в целях противодействия легализации... доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма?

Приложение 1 к Примерному перечню вопросов

Пример проведения опроса служащих кредитной организации по вопросам профессиональной этики

Вопросы	Оцениваемая область	Среднее значение и оценка СО		Число респондентов	Ответы			
					Н	Ч	Д	
1. Руководители моего подразделения своим поведением задают положительный пример профессиональной этики	Лидерство и стратегия	0,96	Приемлемо	0,27	186	3	2	181
2. Я понимаю стратегию и принципы профессиональной этики, принятые в банке	Лидерство и стратегия	0,67	Внимание	0,72	186	26	18	152
3. В отношении служащих, нарушающих принципы профессиональной этики, применяются меры дисциплинарной ответственности	Подотчетность и ответственность	0,19	Требуются меры	0,80	175	42	58	75
4. Перед принятием решений я консультируюсь по сложным для меня вопросам профессиональной этики с уполномоченными служащими банка	Коммуникации	0,72	Внимание	0,47	145	1	39	105
5. Руководители моего подразделения рассматривают предоставляемую мной информацию о возникновении (повышении уровня) рисков	Дисциплина	0,95	Приемлемо	0,29	183	3	7	176

В приведенном примере ответу на каждый вопрос присваивается числовое значение:

- 1 – нет (Н);
- 0 – частично (Ч);
- + 1 – да (Д).

Оценки присваиваются исходя из среднего значения, рассчитываемого как среднее арифметическое числовых значений, присвоенных ответам на вопросы:

- приемлемо – если среднее значение превышает 0,95;
- внимание – если среднее значение находится в пределах от 0,5 до 0,95;
- требуются меры – если среднее значение менее 0,5.

СО – дополнительный показатель, показывающий степень разногласия респондентов при ответах на вопросы. Рассчитывается как стандартное отклонение числовых значений, присвоенных ответам на вопросы, от их среднего арифметического. Чем выше величина стандартного отклонения, тем более значительные разногласия наблюдаются у респондентов по соответствующему вопросу.

Приложение 2 к Примерному перечню вопросов

Пример оформления результатов оценки состояния корпоративного управления

Приложение к протоколу заседания совета директоров КО

№ _____ от _____

№	Вопросы	Ответы с пояснениями	Меры и сроки реализации	Ответственные лица
	Определены ли порядок и вопросы подотчетности исполнительных органов перед советом директоров?	Да приводится краткое описание	–	–
	Оценивается ли адекватность стратегии с точки зрения ресурсов и конкурентной позиции КО?	Нет указываются причины	указываются меры и сроки реализации	указываются ответственные лица
	Отражены ли принципы профессиональной этики в системе материального поощрения членов органов управления и иных служащих?	В основном. В КО данный вопрос решен иначе, что является более рациональным, поскольку приводятся аргументы и краткое описание состояния	–	–

<p>Считает ли совет директоров... оптимальными утвержденные внутренними документами процедуры управления всеми существенными для КО банковскими рисками, в том числе внутрибанковские лимиты, подходы к оценке качества корпоративного управления контрагентов КО и т. д.?</p>	<p>Вариант 1 В основном да. (Если управление рисками в основном осуществляется в рамках выполнения обязательных требований Банка России по соблюдению нормативов, формированию резервов, поддержанию уровня достаточности капитала, а политика управления отдельными наиболее существенными для КО рисками основана на результатах анализа, проведенного подразделениями КО по управлению рисками.)</p> <p>Вариант 2 Частично. (Если стратегия (общая политика) управления банковскими рисками носит формальный характер и не основана на результатах анализа, проведенного подразделениями КО по управлению рисками, и/или обсуждений в рамках деятельности совета директоров, что ставит под угрозу практическое достижение поставленных целей)</p>	<p>указываются меры и сроки реализации</p>	<p>указываются ответственные лица></p>
<p>Имелись ли с момента проведения предыдущей оценки случаи, когда совет директоров выносил предложения о замене членов совета директоров, которые</p>	<p>Да приводится краткое описание всех случаев с указанием причин, по которым предложения совета директоров не были одобрены</p>	<p>Вариант 1 Обязать члена совета директоров Ф. И. О. пройти профессиональную переподготовку по указываемым вопросам и</p>	<p>указываются ответственные лица</p>

<p>не одобрялись общим собранием участников КО?</p>		<p>возместить кредитной организации понесенные в результате его действий убытки Вариант 2 Подготовить дополнительное обоснование необходимости замены члена совета директоров Ф.И.О. и вынести на рассмотрение общего собрания участников КО</p>	
	<p>Большинством голосов предварительные результаты оценки по вопросу признаны сомнительными</p>	<p>Дополнительно проанализировать вопрос до указывается дата</p>	<p>указываются ответственные лица</p>

Результаты оценки по состоянию на указывается дата утверждаю
Председатель Совета

Примечания

В графе «Ответ» рекомендуется по каждому вопросу указывать краткие ответы «да» (постоянно, всегда, в полном объеме), «в основном» (как правило, достаточно полно), «частично» (отчасти да, в некоторых случаях, недостаточно полно), «нет» (никогда, ни в каких случаях) с кратким описанием ситуации, указанием недостатков и их причин.

При определении краткого ответа на вопрос рекомендуется исходить из следующего.

Ответ «да»... рекомендуется присваивать, если организация соответствующей функции (процесса, процедуры и т. п.) в КО соответствует требованиям законодательства РФ, в том числе нормативных актов Банка России, а также рекомендациям Банка России и лучшей международной практике либо соответствующая функция (процесс, процедура и т. п.) организована иначе, более рациональным для КО способом.

Ответ «в основном»... рекомендуется присваивать, если в организации корпоративного управления КО имеются отдельные недостатки, которые могут быть устранены в разумные сроки, и органы управления принимают меры для их устранения в соответствии с планом совершенствования корпоративного управления, утвержденным советом директоров... КО.

Ответ «частично»... рекомендуется присваивать, если организация соответствующей функции (процесса, процедуры и т. п.) в КО формально соответствует требованиям законодательства РФ, в том числе нормативных актов Банка России, но, в отличие от рекомендаций Банка России и лучшей международной практики, соответствующая функция (процесс, процедура и т. п.) организована иначе, нерациональным для КО способом, и органы управления не принимают мер для устранения имеющихся недостатков системы корпоративного управления КО.

Ответ «нет»... рекомендуется присваивать, если организация корпоративного управления КО не соответствует требованиям законодательства РФ, в том числе нормативных актов Банка России, а также рекомендациям Банка России и лучшей международной практике, и соответствующая функция (процесс, процедура и т. п.) не осуществляется или ее осуществление организовано нерациональным для КО способом.

БИБЛИОГРАФИЯ

ЗАКОНЫ

1. Гражданский кодекс РФ, часть I.
2. Об акционерных обществах: Закон № 208-ФЗ от 26.12.1995 г.
3. О некоммерческих организациях: Закон № 7-ФЗ от 12.01.1996 г.
4. О банках и банковской деятельности: Закон № 17-ФЗ от 3.02.1996 г.
5. О рынке ценных бумаг: Закон № 39-ФЗ от 22.04.1996 г.
6. Об обществах с ограниченной ответственностью: Закон № 14-ФЗ от 8.02.1998 г.
7. Об оценочной деятельности в РФ: Закон № 135-ФЗ от 29.07.1998 г.
8. О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций: Закон № 40-ФЗ от 25.02.1999 г.
9. О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг: Закон № 46-ФЗ от 5.03.1999 г.
10. Об аудиторской деятельности: Закон № 119-ФЗ от 7.08.2001 г.
11. Об инвестиционных фондах: Закон № 156-ФЗ от 29.11.2001 г.
12. О Центральном банке РФ (Банке России): Закон № 86-ФЗ от 10.07.2002 г.
13. О страховании вкладов физических лиц в банках РФ: Закон № 177-ФЗ от 23.12.2003 г.
14. О кредитных историях: Закон № 218-ФЗ от 30.12.2004 г.

НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ И ДРУГИЕ ДОКУМЕНТЫ БАНКА РОССИИ

15. Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2005 г..
16. Стратегия развития банковского сектора РФ на период до 2008 г. (утверждена Правительством и Центральным банком РФ 5.04.2005 г.).
17. О проведении мониторинга предприятий Банком России: Положение № 186 от 19.03.2002 г.
18. О консолидированной отчетности: Положение № 191 от 30.07.2002 г.
19. О порядке представления информации о банковских холдингах: Положение № 191 от 30.07.2002 г.
20. О составлении и представлении финансовой отчетности кредитными организациями: Положение № 197 от 19.09.2002 г.
21. Об отдельных вопросах применения законодательства об уведомлении Банка России об избрании членов совета директоров (наблюдательного совета) кредитных организаций: письмо № 180-Т от 27.12.2002 г.
22. О порядке и критериях оценки финансового положения юридических лиц — учредителей (участников) кредитных организаций: Положение № 218 от 19.03.2003 г.

23. О публикуемой отчетности кредитных организаций и банковских (консолидированных) групп»: Указание № 1270-У от 14.04.2003 г.
24. О порядке ведения учета и представления информации об аффилированных лицах кредитных организаций: Положение № 227 от 14.05.2003 г.
25. Об условиях отнесения юридических и/или физических лиц к группе лиц, связанных соглашением: письмо № 107-Т от 11.07.2003 г.;
26. Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах: Положение № 242 от 16.12.2003 г.
27. О консолидированной отчетности: Указание № 1363-У от 25.12.2003 г.
28. Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания ее достаточной для участия в системе страхования вкладов: Указание № 1379-У от 16.01.2004 г.
29. О перечне, формах и порядке составления и представления форм отчетности кредитных организаций в Центральный банк РФ: Указание № 1376-У от 16.01. 2004 г.
30. Рекомендации по информационному содержанию и организации web-сайтов кредитных организаций в сети Интернет: письмо № 16-Т от 3.02.2004 г.
31. О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности: Положение № 254 от 23.03.2004 г.
32. О расчете норматива максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков (Н6): письмо № 106-Т от 10.09.2004 г.
33. О сведениях, рекомендуемых для размещения на web-сайтах кредитных организаций в сети Интернет: письмо № 8-Т от 19.01.2005 г.
34. Методические рекомендации по проведению проверки организации внутреннего контроля в кредитных организациях: приложение 1 к письму № 47-Т от 24.03. 2005 г.
35. О порядке и критериях оценки финансового положения физических лиц — учредителей (участников) кредитной организации: Положение № 268 от 19.04.2005 г.
36. приложение к письму № 76 от 24.05.2005 г. «Об организации управления операционным риском в кредитных организациях».
37. Рекомендации по стандартам раскрытия информации при предоставлении потребительских кредитов: письмо Федеральной антимонопольной службы № ИА /7235 и ЦБ РФ № 77-Т от 26.05.2005 г.
38. О проверках кредитных организаций по вопросу раскрытия информации при предоставлении потребительских кредитов: письмо № 04-25-1/3762 от 7.09.2005 г.
39. О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях: письмо № 119-Т от 13.09.2005 г.
40. Об уведомлении об избрании (освобождении) члена совета директоров

- (наблюдательного совета): письмо № 06-33-2/4176 от 5.10.2005 г.
41. Обеспечение информационной безопасности организаций банковской системы РФ. Общие положения: стандарт Банка России (от 26.01.2006 г.)
42. О порядке составления и представления кредитными организациями финансовой отчетности: методические рекомендации (приложение к письму № 19-Т от 10.02. 2006 г.);
43. Об определении эффективной процентной ставки по ссудам, предоставленным физическим лицам: письмо № 175-Т от 29.12.2006 г.
44. О перечне вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления: письмо № 11-Т от 7.02.2007 г.

ДОКУМЕНТЫ ДРУГИХ ВЕДОМСТВ

45. О саморегулируемых организациях профессиональных участников рынка ценных бумаг: Положение (утверждено постановлением ФКЦБ № 24 от 1.07.1990 г.). О лицензировании саморегулируемых организаций профессиональных участников рынка ценных бумаг: Положение (утверждено постановлением ФКЦБ № 24 от 1.07.1990 г.). Кодекс корпоративного поведения (утверждено ФКЦБ 5.04.2002 г.).
46. Корпоративное управление: история и практика: материал Федеральной службы по финансовым рынкам.

КНИГИ

47. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999.
48. Банковская система России. Настольная книга банкира. В 3-х кн. Кн. 1 / Ред. кол.: А.Г. Грязнова, А.В. Молчанов, А.М. Тавасиев и др. — М.: ДеКА, 1995.
49. Банковский капитал в экономике регионов России: Информационно-аналитические материалы V всероссийской банковской конференции. — М., 2003.
50. Банковское дело: управление и технологии: Учеб. пособие /Под ред. А.М. Тавасиева. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
51. Банковское дело: управление и технологии: Учебник /Под ред. А.М. Тавасиева. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
52. Банковское дело: Учебник /Под ред. О.И. Лаврушина. — М.: Финансы и статистика, 2004.
53. Гунин В.Н., Баранчев В.П., Устинов В.А., Ляпина С.Ю. Управление инновациями. — М.: ИНФРА-М, 2000. — (17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7).
54. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество. — М.: Прогресс, 1969.
55. Докучаев М.А. Российский корпоративный бизнес: проблемы управления, стратегия развития. — М.: Academia, 2003.
56. Дубровский В.Ж., Романова О.А., Татаркин А.И., Ткаченко И.М. Динамика корпоративного развития. — М.: Наука, 2004.
57. Инновационный менеджмент: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 2001.

58. Кукура С.П. Теория корпоративного управления. — М.: Экономика, 2004.
59. Литун О.Н. Методологические основы банковского менеджмента. — СПб., 2000.
60. Мак Нотон Д. и др. Организация работы в банках. Ч. 1. Укрепление руководства, повышение чувства к переменам. — М.: Финансы и статистика, 2002.
61. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной структуры: Учебник. — М.: Финпресс, 2004.
62. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002.
63. Мелкумов Я.С. Организация и финансирование инвестиций: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2002.
64. Молчанов А.В. Коммерческий банк в современной России: теория и практика. — М.: Финансы и статистика, 1996.
65. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент. — М. ЮНИТИ, 2000.
66. Одегов Г.Ю., Никонова Т. Е., Безделов Д.А. Банковский менеджмент: Управление персоналом: Учеб. пособие. — М.: Экзамен, 2004,
67. Папарян Г.А. Экономика управления банковской сферой. Международный аспект. — М.: Экономика, 2004
68. Социальная инноватика в управлении. — М.: Муниципальный мир, 2004.
69. Тавасиев А.М. Антикризисное управление кредитными организациями: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
70. Тавасиев А.М. Бычков В.П., Москвин В.А. Банковское дело: базовые операции для клиентов: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2005.
71. Тосунян Г.А. Теория саморегулирования рынка. — М.: Юристъ, 2004.
72. Тосунян Г.А. Банковское саморегулирование. — М.: Спец-адрес, 2006.
73. Тютюнник А.В., Турбанов А.В. Банковское дело. — М.: Финансы и статистика, 2005.
74. Управление персоналом организации. — М.: ИНФРА-М, 2000.
75. Управление современными компаниями: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001.
76. Экономическая безопасность России. Общий курс: Учебник. — М.: ДЕЛО, 2005.

СТАТЬИ

77. Аксаков А. «Административный» этап пройден. Пришла пора «креатива» // Банковское дело в Москве. 2006. № 2.
78. Алешкина А.К. В ногу со временем // Вестник АРБ. 2004. № 7.
79. Аниканов В. Call-центр нельзя купить, но можно построить! // Банковское дело в Москве. 2006. № 5.
80. Банн Ф., Каннингхэм А., Дремманн М. Стресс-тестирование как метод оценки системных рисков // Банки: мировой опыт. 2006. № 1.

81. Байбурина А. CRM — клиентский подход в коммерческих банках // Банковское дело в Москве. 2006. № 5.
82. Байнке К. Новая модель подготовки кадров для банков // Банки: мировой опыт. 2005. № 3.
83. Беликов И. Проблемы корпоративного управления и банки // Рынок ценных бумаг. 2004. № 17.
84. Беляев М. Грозит ли отечественным банкам потеря клиентской базы? // Банковское дело в Москве 2003. № 6
85. Бехт М., Мэйер К. Корпоративный контроль в Европе // Банки: мировой опыт. 2002. № 4.
86. Бородин А.Ф. Повышение качества корпоративного управления как фактор укрепления банковской системы России // Деньги и кредит. 2001. № 6.
87. Бортников Г.П. План реагирования в условиях кризиса ликвидности // Управление в кредитной организации. 2006. № 3.
88. Братко А.Г. Страхование вкладов и конкурентоспособность российских банков // Банковское дело. 2004. № 5.
89. Будет ли «в товарищах согласье»? // Банковское дело в Москве. 2005. № 4.
90. Букин С. Рынок труда банковских специалистов // Банковские технологии. 2002. № 3.
91. Вартамян И.П. О работе с персоналом в коммерческом банке // Деньги и кредит. 1998. № 10.
92. Вебер А. Бундесбанк: от марки к евро // Национальный банковский журнал. 2004. № 11.
93. Ведущие банки мира в 2006 г. // Банки: мировой опыт. 2006. № 5.
94. Весновский А.Ю. Реформа корпоративного управления в банках: западный опыт «концепция экономической добавленной стоимости (EVA)» // Бизнес и банки. 2003. № 11.
95. Верников А.В. Иностраные банки в Восточной Европе // МЭиМО. 2003. № 8.
96. Верников А.В. Иностраные банки и качество корпоративного управления // Деньги и кредит. 2004. № 9.
97. Верников А.В. Доля иностранного капитала в банковском секторе: вопросы методологии // Деньги и кредит. 2006. № 6.
98. Виноградов А. Корпоративное управление и государство // Банковское дело в Москве. 2004. № 12.
99. Вознаграждение за труд в банках: современные тенденции // Банки: мировой опыт. 2005. № 1.
100. Вопросы найма и управления персоналом во французских банках // Банки: мировой опыт. 2005. № 3.
101. Ганеева С. Взаимодействие с международными финансовыми организациями // Банковское дело в Москве. 2003. № 10.

102. Господарчук Г.Г. О развитии российской банковской системы: проблемы малых и средних банков // Банковское дело. 2006. № 10.
103. Гунькина Т. Банки всякие важны // Банковское дело в Москве. 2006. № 6.
104. Гуревич М.И. Состояние и перспективы развития сектора средних и малых региональных банков, создание национальной системы рефинансирования // Вестник АРБ. 2006. № 18.
105. Гусева А.С., Козлов С.В. Основной ресурс банка в экстремальных условиях // Банковское дело. 1997. № 5.
106. Давыдик В. Стратегические ресурсы выживания // Банковское дело в Москве. 2002. № 12.
107. Динкин А., Соколов А. Интегрированный бизнес группы в российской экономике // Вопросы экономики. 2002. № 4.
108. Для инвестиций в Россию нужны крепкие нервы // Национальный банковский журнал. 2004. № 2; 2005. № 1.
109. Долгая дорога к дому // Банковское дело в Москве. 2006. № 1.
110. Егоров С.Е. К вопросу о совершенствовании корпоративного управления в кредитных организациях // Вестник АРБ. 2001. № 14.
111. Зауер Х.-Д. Расходы на персонал в банках Германии // Банки: мировой опыт. 2004. № 3.
112. Захаров В.С. Некоторые аспекты управления персоналом и банковское образование // Деньги и кредит. 2003. № 2.
113. Захаров В.С. Есть ли в России банковская система? // Вестник АРБ. 2003. № 20.
114. Захаров В.С. Как создавался фундамент АРБ // Вестник АРБ. 2006. № 6.
115. Зеленский Ю.Б. О роли территориального учреждения Банка России в повышении конкурентоспособности региональных банков // Вестник АРБ. 2005. № 21.
116. Иванов Е. Либерализация банковского дела: трансграничные операции // Банковское дело в Москве. 2003. № 5.
117. Иванов Е. Количество будет прирастать качеством // Банковское дело в Москве. 2004. № 1.
118. Ивантер В. Такая странная идея: отдавать долги... // Банковское дело в Москве. 2004. № 10.
119. Казаков А. Секьюритизация: первые сделки после 5 лет переговоров // Рынок ценных бумаг. 2006. № 4.
120. Как вырастить банкира? // Банковское дело в Москве. 2004. № 9.
121. Карпенка В. Конкуренция на глобальном финансовом рынке // Аналитический банковский журнал, 2004. № 2.
122. Кашапов М.Д., Габидуллин Н.В. Концептуальные подходы к разработке программы развития банковского сектора региона // Вестник АРБ. 2006. № 4.

123. Киялчков А. Корпоративное управление как фактор привлечения и защиты инвестиций // Рынок ценных бумаг. 2003. № 4.
124. Кого ждут в банках? // Банковское дело в Москве. 2005. № 7.
125. Козлов А.А. О подходах к повышению качества управления и организации деятельности банков // Деньги и кредит. 2005. № 2.
126. Козлов Н.Б. Банки и инвестиционные фонды на российском фондовом рынке // ЭКО. 2003. № 1.
127. Кормош Ю., Буркова А. Хотели, как лучше... Почему банкам невыгодно финансировать доленое строительство // Банковское дело в Москве. 2006. № 2.
128. Королев И. Угрожает ли России наплыв иностранных банков // Банковское обозрение. 2002. № 3.
129. Корпоративное управление в российских банках // Банковское обозрение. 2004. № 9.
130. Кочетыгова Ю. В России система корпоративного управления как будто застыла // Корпоративное управление в России. 2004. № 4.
131. Кочетыгова Ю. Не рейтинга ради... // Банковское дело в Москве. 2004. № 10.
132. Коэн К. Кризис ожиданий // Банковское дело в Москве. 2004. № 9.
133. Клочков И.А. Европейский центральный банк // Современные аспекты экономики. 2003. № 7.
134. Крысин А. О страховании ипотечных рисков // Вестник АРБ. 2004. № 19.
135. Крысин А. Ипотека в России — взаимовыгодный диалог банков и общества // Банковское дело в Москве. 2006. № 2.
136. Кубасова Т. Особенности провинциальной ипотеки // Банковское дело в Москве. 2006. № 2.
137. Кудрявцева М. Что тестирует стресс-тест? // Рынок ценных бумаг. 2006. № 2.
138. Куршакова Н.Б. Подготовка и обучение кадров в кредитных организациях // Деньги и кредит. 2006. № 1.
139. Лаврушин О.И. От теории банка к современным проблемам его развития в экономике // Банковское дело. 2003. № 7.
140. Лаврушин О.И. Повышение роли банков в обеспечении экономической безопасности // Банковское дело. 2004. № 9.
141. Ларина О. О правах и обязанностях // Банковское дело в Москве. 2004. № 10.
142. Леонтьева Е. «Большой взрыв» в банках Японии // Национальный банковский журнал. 2005. № 4.
143. Летягин О.В. Об оценке корпоративной стратегии кредитной организации на основе показателей добавленной стоимости // Деньги и кредит. 2004. № 9.
144. Лоренц Т., Шютте С. Реформа немецкой системы корпоративного управления // Банки: мировой опыт. 2004. № 3.

145. Лунтовский Г. И. Корпоративное управление банков и защита вкладчиков // Известия. 2003. 23 апр.
146. Лунтовский Г.И. Проблемы и перспективы развития российского банковского сектора // Деньги и кредит. 2004. № 5.
147. Лунтовский Г.И. Современное состояние корпоративного управления в кредитных организациях РФ и перспективы его совершенствования // Вестник Банка России. 2004. № 55.
148. Лунтовский Г.И. Корпоративное управление в банках: реальность и перспективы // Банковское дело в Москве. 2004. № 10.
149. Лэвендер М. Максимизация взаимоотношений с клиентами и минимизация делового риска // Банки: мировой опыт. 2005. № 1.
150. Лютернауэр П. Как оценивать качество корпоративного управления в банковском секторе Российской Федерации // Вестник банковского дела. 2005. № 2.
151. Ляпунов С. О некоторых вопросах корпоративного управления в России // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 6.
152. Майорова Е. Это непонятное слово «филиал» // Национальный банковский журнал. 2005. № 5.
153. Максutow Ю. Конкуренция должна быть честной // Банковское дело в Москве. 2003. № 10.
154. Марданов Р.Х. Совершенствование корпоративного управления и банковского надзора на основе процессного подхода // Вестник АРБ. 2005. № 5.
155. Масленникова О. Гордиев узел можно развязать // Банковское дело в Москве. 2006. № 9.
156. Матовников М. ССВ: не только плюсы, но и минусы // Банковское дело в Москве. 2005. № 11.
157. Матюхин Г.Г. Тернистый путь ипотечного кредитования // Банковское дело. 2004. № 3.
158. МВФ: управление потоками капитала // Банки: мировой опыт. 2004. № 3.
159. Международные кодексы и стандарты // Банки: мировой опыт. 2003. № 1.
160. Мельников А. Начался заключительный этап // Банковское дело в Москве. 2005. № 4.
161. Мельников А.Г. Рынок вкладов физических лиц и система страхования вкладов // Вестник АРБ. 2005. № 21.
162. Мерц Г., Хойер У. Мобильный сбыт: укрепление отношений с клиентами // Банки: мировой опыт. 2006. № 3.
163. Мехряков В.Д. Национальные банки могут оказаться заложниками при вступлении России в ВТО // Банковское дело. 2002. № 2.
164. Мехряков В. Заложники глобализации. Что ожидать российским банкам после присоединения к ВТО // Банковское обозрение. 2002. № 3.

165. Мехряков В. Развитие рынка банковских услуг после вступления России в ВТО // Вопросы экономики. 2002. № 8.
166. Мехряков В. Как выжить средним и малым банкам? // Банковское дело в Москве. 2004. № 4.
167. Мехряков В.Д. О роли государства в развитии банковской деятельности // Вестник АРБ. 2005. № 21.
168. Мехряков В.Д. Об изменении концепции развития банковского сектора России // Банковское дело. 2006. № 10.
169. Мещеряков Г. Как выйти из «заколдованного круга»? // Банковское дело в Москве. 2006. № 6.
170. Микульский М. Бюро есть, системы нет // Банковское дело в Москве. 2006. № 6.
171. Митрофанов Н. Рынок труда и кадровые службы банков // Банковское дело в Москве. 1998. № 7.
172. Митрофанов Н. У вертикальной карьеры могут быть альтернативы // Банковское дело в Москве. 2000. № 12.
173. Митрофанов Н., Ушников Е. Нужен ли собственникам банков рынок труда топ-менеджеров? // Банковское дело в Москве. 2002. № 12.
174. Митрофанов Н. Профессия «банкир»: пора платить по векселю // Банковское дело в Москве. 2004. № 9.
175. Мюллер К.П. Старение населения и банковские услуги // Банки: мировой опыт. 2006. № 2.
176. Новые методы динамизации отношений банка со стратегическими клиентами // Банки: мировой опыт. 2002. № 4.
177. Новые формы банковского обслуживания клиентов // Банки: мировой опыт. 2003. № 1.
178. О встрече Президента РФ В.В. Путина с представителями российского банковского сообщества // Вестник АРБ. 2006. № 12.
179. Оплата труда во французских банках: адаптация к новым условиям // Банки: мировой опыт. 2002. № 5.
180. Оплата труда сотрудников банков в Германии // Банки: мировой опыт. 2003. № 5.
181. Павлов А. Поддержка членов правления // Банковское дело в Москве. 2005. № 10.
182. Павлов А. Пять признаков правильного CRM-подрядчика // Банковское дело в Москве. 2005. № 11.
183. Павлов А. Политика и управляющий комитет CRM-проекта // Банковское дело в Москве. 2006. № 1.
184. Палевич А. Риски внедрения CRM в банках // Банковское дело в Москве. 2006. № 1.
185. Парамонов С.В. Банк и клиент — единая команда // Деньги и кредит. 2002. № 11.

186. Парамонова Т.В. Эффективное управление в кредитных организациях — фактор системной устойчивости банковского сектора // Деньги и кредит. 2001. № 6.
187. Перекрестные продажи — потенциал для расширения банковских услуг // Банки: мировой опыт. 2005. № 4.
188. Петухов Д. Начинать — с совета директоров // Банковское дело в Москве. 2002. № 12.
189. Питернов В. От теории — к делу // Банковское дело в Москве. 2004. № 10.
190. Плескановский Е. Надежность, уважение, высокое качество услуг — визитная карточка банка // Банковское дело в Москве. 2006. № 5.
191. Плешаков А. Все только начинается // Банковское дело в Москве. 2006. № 1.
192. Плисецкий Д.Е. Вступление России в ВТО и его возможные последствия для национальной банковской системы // Банковское дело, 2004. № 1.
193. Плугарь Н. Не ждать, а работать // Банковское дело в Москве. 2006. № 2.
194. Полуяхтов И.Л. Практика корпоративного управления: сделки со связанными сторонами // Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке. 2005. № 6.
195. Пономарева Е., Булгаков К. Российская судьба мирового бестселлера // Банковское дело в Москве. 2005. № № 5, 6.
196. Попков В.В. Россия и ВТО: что ожидает российский рынок банковских услуг // Вестник АРБ. 2002. № 13.
197. Попков В.В. О защите национальной банковской системы при вступлении России в ВТО // Вестник АРБ. 2002. № 15.
198. Потребительские группы на рынке финансовых услуг // Банки: мировой опыт. 2002. № 6.
199. Прохоренко С.А. Кризис корпоративного управления // Бизнес и банки. 2003. № 30-31.
200. Путиловский В.А. Анализ банковской системы методом сегментирования // Банковское дело. 2006. № 11.
201. Результаты исследования Международной финансовой корпорации по улучшению корпоративного управления в российском банковском секторе // Вестник АРБ. 2004. № 2.
202. Реформирование системы корпоративного управления в США // Банки: мировой опыт. 2004. № 3.
203. Реформы МВФ назрели // Банки: мировой опыт. 2006. № 2.
204. Ромачев А. Кто, где и почему? Зарплата в российских банках... // Банковское дело в Москве. 2005. № 10.
205. Русский домострой, или Ипотека в отсутствие квадратных метров // Банковское дело в Москве. 2006. № 9.

206. Сагитдинов М.Ш. Оценка эффективности работы персонала // Деньги и кредит. 1998. № 6.
207. Семеняка А. Рынок доступного жилья — год спустя // Банковское дело в Москве. 2005. № 5.
208. Сергеев И. Филиалы иностранных банков: пускать или не пускать? // Банковское дело в Москве. 2005. № 8.
209. Серова Г.А. К вопросу об организации дистанционного обучения в системе профессиональной подготовки банковских специалистов // Деньги и кредит. 2002. № 8.
210. Сидорович В. Не самоцель, но инструмент // Банковское дело в Москве. 2004. № 10.
211. Система страхования: результаты, которые уже заметны // Банковское дело в Москве. 2005. № 3.
212. Системы корпоративного управления: зарубежный опыт и модель для России // Банки: мировой опыт. 2003. № 4.
213. Скрипичников Д. Еще один вид регулирования. Но — негосударственного // Банковское дело в Москве. 2002. № 12.
214. Сливченко А. Открытость — залог эффективного корпоративного управления // Рынок ценных бумаг. 2003. № 8.
215. Смулов А.М. Особенности функционирования банковских систем некоторых стран // Современные аспекты экономики. 2003. № 12.
216. Стиглиц Дж. Как реформировать глобальную финансовую систему // Проблемы теории и практики управления. 2005. № 1.
217. Стругацкий И. Обслуживание ипотечных кредитов: «подводные камни» // Рынок ценных бумаг. 2005. № 23-24.
218. Суворов Г. Ипотечные продукты с плавающей ставкой // Рынок ценных бумаг. 2006. № 4.
219. CRM в банке — это реальность // Банковское дело в Москве. 2005. № 9.
220. Тавасиев А.М. Современное состояние банковского комплекса России и его участие в общем экономическом процессе // Банковские услуги. 2003. № 3.
221. Тавасиев А.М. Специальные антикризисные меры в механизмах банковского управления // Банковское дело. 2006. № 4.
222. Тавасиев А.М., Акимов О.М. Нужен ли независимый орган для надзора за банковским сектором? // Банковское дело. 2004. № 8.
223. Тавасиев А.М., Горбунов Г.Б. Две стратегии развития одного банковского сектора: сравнительный анализ // Банковское дело. 2005. № 9.
224. Тавасиев А., Мазурина Т. К оценке ситуации с банковским кредитованием реального сектора экономики // Российский экономический журнал. 2005. № 2.
225. Тавасиев А.М. Михайлов В.В. Объединительные процессы в банковской сфере: виды и содержание // Банковское дело. 2007. № 2.

226. Тальянцев С.В. Проблема допуска иностранного капитала в национальную банковскую систему // Деньги и кредит. 2004. № 8.
227. Тосунян Г.А. ...Плюс банкизация всей страны // Банковское дело в Москве. 2006. № 3.
228. Тосунян Г.А. Совершенная банковская система — залог политического суверенитета России // Финансы. Экономика. Безопасность, 2006. № 6.
229. Тосунян Г.А. Проблемы повышения роли российской банковской системы в обеспечении экономического роста // Общество и экономика. 2006. № 9.
230. Тукгаров Ю. Что нужно поменять в облигациях с ипотечным покрытием? // Рынок ценных бумаг. 2006. № 4.
231. Тулин Д.В. Филиалы иностранных банков в России: мифы и реальность // Деньги и кредит. 2006. № 5.
232. Тулин Д. ЕБРР: параметры сотрудничества // Банковское дело в Москве. 2003. № 10.
233. Турбанов А. Система страхования вкладов: первые шаги, первые прогнозы // Банковское дело в Москве. 2004. № 2.
234. Турбанов А.В. Система страхования вкладов — необходимый элемент поддержания стабильности банковской системы // Деньги и кредит. 2004. № 9.
235. Турбанов А. Система страхования вкладов: прогнозы сбывшиеся и не совсем // Банковское дело в Москве. 2005. № 1.
236. Турбанов А. Агентство и банки: точки взаимодействия // Банковское дело в Москве. 2005. № 2.
237. Тютюнник А.В. Совершенствование корпоративного управления в банках // Банковское дело. 2006. № 2.
238. Утциг З. Корпоративное управление, капитализация компаний и опционы на акции — уроки Enron, Worldcom и Co // Бизнес и банки. 2002. № 47.
239. Фесенко В. Ипотека начинается со строительства // Банковское дело в Москве. 2006. № 2.
240. Фесенко В.А. Доступное и комфортное жилье // Вестник АРБ. 2006. № 14.
241. Филберт Д., Крамарш М.Х. Стимулирование руководящих сотрудников банка // Банки: мировой опыт. 2005. № 4.
242. Филиппова Е.В. Практика и особенности корпоративного управления в российских кредитных организациях // Банковское дело. 2001. № 9.
243. Финансовые кризисы реформируют деятельность МВФ // Банки: мировой опыт. 2004. № 2;
244. Финансы для роста: выбор политики в меняющемся мире // Банки: мировой опыт. 2002. № 1.

245. Финогенов И. Вступление России в ВТО и банковская система // Банковское дело в Москве. 2002. № 10.
246. Фишер Х., Штеффенс-Дух С. Управление персоналом в группе Deutsche bank // Банки: мировой опыт. 2003. № 2.
247. Франке Д. Управление знаниями в банках // Банки: мировой опыт. 2002. № 5.
248. Фрейнкман В., Буданова М. Применение CRM-систем и их элементов в call-центрах банков // Банковское дело в Москве. 2006. № 5.
249. Хандруев А. Банковская ксенофобия и угроза иностранного капитала // Банковское дело в Москве. 2003. № 5.
250. Хандруев А. Бояться следует ... отсутствия иностранных банков // Банковское дело в Москве 2003. № 6.
251. Харитонов С.Э., Данилин В.А. Самарская область: осуществление банками функций финансового посредника // Вестник банковского дела. 2005. № 12.
252. Хейнсворд Р. Переход от банковского сектора к банковской системе: условия достаточные и условия необходимые // Деньги и кредит. 2003. № 6.
253. Хейнсворт Р. «Человеческий фактор» может перевесить кредитную историю // Банковское дело в Москве. 2005. № 8.
254. Хисаметдинов А. Влияние секьюритизации активов на финансовый результат банка // Рынок ценных бумаг. 2005. № 23-24.
255. Цисарь И.Ф. Оптимальное управление персоналом банка // Банковское дело. 2003. № 1.
256. Челукаев В. ВТО и банки. Три сценария для банков // Национальный банковский журнал. 2005. № 5.
257. Чумаков П. Гамлетовский вопрос для малых банков // Банковское дело в Москве. 2004. № 12.
258. Шапран В. Большие перспективы микрофинансов // Национальный банковский журнал. 2004. № 10.
259. Шаров И. Пора бы банки использовать по назначению // Банковское дело в Москве. 2006. № 9.
260. Шишкин А. Как оценить качество управления? // Банковское дело в Москве. 2004. № 10.
261. Школяр Н.А. Международные банки развития и Россия // МЭиМО. 2003. № 12.
262. Юрцвайг Д. К конкуренции не готовы // Банковское дело в Москве. 2004. № 4.
263. Юсуфов А. Вступление в ВТО и угроза деформации конкурентного пространства // Банковское дело в Москве. 2004. № 4.
264. Ярощук О., Лдзорина Е. Секьюритизация в России // Рынок ценных бумаг. 2005. № 23-24.

ДИССЕРТАЦИИ

265. Акимов О.М. Современные тенденции развития банковского надзора и регулирования в России. Диссертация на соискание уч. степени канд. экон. наук. — М., 2004.
266. Горбунов Г.Б. Реальная экономика и банковский сектор в современной России: вопросы соответствия и эффективного взаимодействия. Диссертация на соискание уч. степени канд. экон. наук. — М., 2006.
267. Щетинин И.А. Банковское кредитование промышленных инновационных проектов: Диссертация на соискание уч. степени канд. экон. наук. — М., 2005.

ДОКУМЕНТЫ АРБ

268. Стратегия повышения конкурентоспособности национальной банковской системы РФ (принята в апреле 2005 г.).
269. Программа «Национальная банковская система России 2010-2020» (принята в апреле 2006 г.).

ДРУГИЕ ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

270. Принципы корпоративного управления: документ Организации экономического сотрудничества и развития.
271. Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях: документ Базельского комитета по банковскому надзору

ДРУГИЕ МАТЕРИАЛЫ

272. Развитие корпоративного управления в кредитных организациях: международная практика и Россия». Международный банковский форум «Банки России — XXI век». Информационно-аналитические материалы. — М., 2004.

Мурычев Александр Васильевич

БАНКИ И БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА РОССИИ: СОСТОЯНИЕ И ПУТИ
РАЗВИТИЯ ЭФФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Некоммерческое партнерство «Национальный совет по корпоративному
управлению»,

119002, Москва, Калошин пер., д. 4, деловой центр «Старый Арбат»

Телефон: (495) 797-67-26

Факс: (495) 797-67-27

E-mail: cg@nccsg.ru

Подписано в печать 09.09.2007 г.

Формат 84x108/32. Печать офсетная. Бумага офсетная.

Тираж 500 экз.

Заказ _____

Отпечатано в ООО «Типография КОЛЕВ-Пресс»

129090, Москва, ул. Троицкая, д. 9, к. 1