

УЛУЧШЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКАХ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ: ЗАДАЧИ ДЛЯ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

В экономической литературе до сих пор ведутся споры о том, что явилось причиной текущего финансового кризиса, который по глубине, сложности и последствиям превосходит все предыдущие мировые кризисы за последние двадцать лет. Основной причиной мирового финансового кризиса некоторые исследователи называют кризис доверия между компаниями, акционерами и другими участниками корпоративного управления¹, другие – жадность одних и недостаточную щепетильность в исполнении своих функций других².

Можно рассмотреть другой аспект кризиса. В его основе, с одной стороны, лежит стремление акционеров к прибыли, которая в большинстве случаев трансформируется в категорию «жадность». Интересы акционеров должны защищать директора (Совет директоров), выбранные акционерами. С другой стороны, исполняя волю директоров, топ-менеджеры (исполнительный орган) с недостаточной щепетильностью руководят оперативной деятельностью, что приводит их к неэтичным поступкам, коррупции и мошенничеству. В связи с этим в среде экспертов сложилось мнение о том, что непривлечение директоров и топ-менеджеров к ответственности за принятие управленческих решений, приводящих к нарушению и/или ущемлению интересов как акционеров, так и всего общества в целом, т.е. невыполнение банками принципов корпоративного управления, является одной из причин текущего финансового кризиса.

Такое мнение постепенно переросло из экспертных оценок в оценки политические. Уже на самом высоком государственном уровне отмечается, что недостаточная развитость системы корпоративного управления в банках и недостаточный контроль со стороны регулирующих органов привели банковский сектор республики к печальным последствиям. Так, в августе 2009 г. было проведено заседание правительства Республики Казахстан по итогам экономического развития за первое полугодие 2009 г., на котором премьер-министром РК К. Масимовым было предложено проведение проверок против мошенничества со стороны первых руководителей банков. Премьер отметил: «Практика последнего года показала, что существующая система регулирования предполагает, что руководители банков – добропорядочные люди. Информация в АФН идет за подписью председателя правления или председателя Совета директоров, и, в принципе, априори она не предусматривает мошенничества со стороны первых руководителей. По факту же оказалось, что в двух из первых четырех банков первые руководители оказались мошенниками. У меня просьба: этот вопрос каким-то образом должен быть урегулирован и рассмотрен. В том числе у нас должны быть контрпроверки против мошенничества со стороны первых руководителей». Председатель АФН Е. Бахмутова ответила: «Рецепты здесь есть, они на поверхности простые, на практике – сложные. Это корпоративное управление, это то, что в банке решения должны приниматься не одним человеком, а коллегиальными органами, и, естественно, в банке и финансовой организации должна существовать нормальная система управления этими рисками. И плюс на руководящие должности не только в состав Совета директоров, менеджмента, но также из числа акционеров должны утверждаться только люди, которые имеют безупречную деловую репутацию»³.

В последнее время во многих солидных международных журналах и бизнес-изданиях были опубликованы материалы в поддержку настоятельной необходимости надлежащего и

¹ Агеев А.Б. Проблемы корпоративного управления в условиях кризиса // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2009. – № 8 (63). – С. 28.

² Вайн С. Глобальный финансовый кризис: Механизмы развития и стратегии выживания. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – С. 14.

³ Масимов раздал всем сестрам серги // Республика. – 2009. – № 31 (166). – 21 августа.

устойчивого функционирования банковского сектора. Во мнениях авторов и развернувшихся дискуссиях основное внимание уделялось важнейшим функциям, которые банки должны выполнять надлежащим образом при принятии вкладов, предоставлении кредитов и организации работы платежных систем. Это связано с тем, что банки играют доминирующую роль не только в национальной финансовой системе, но и в экономике страны в целом, поскольку именно банковский сектор, как правило, является одним из наиболее развитых и высокоорганизованных отраслей рыночной экономики. Но при этом сложно не согласиться и с тем фактом, что банкротство банков сопряжено с системными рисками и может вызвать негативные социальные последствия как для вкладчиков, так и для других стейкхолдеров, а также всего общества в целом.

Пример из недалекого прошлого (переходный период к рыночной экономике), когда было утрачено доверие ко всей национальной банковской системе, показывает, что именно такой неосязаемый актив, как доверие населения страны к банкам, формируется годами, десятилетиями, а может исчезнуть в считанные дни. Поэтому в основе корпоративного управления в банках должны лежать интересы вкладчиков и миноритарных акционеров.

Выстраивая собственные корпоративные стратегии, нацеленные на максимизацию прибыли, некоторые центральноазиатские банки внедряли систему корпоративного управления формально, исходя из единственной цели – привлечь новых инвесторов через публичное размещение акций (ПРО) на национальном и международном фондовом рынках. При этом, на наш взгляд, банки практически не обращали внимания на то, что, будучи более «продвинутыми» в корпоративном управлении вследствие требований Базельского комитета и национального законодательства, они при желании могли бы оказывать существенное влияние на систему корпоративного управления тех компаний, которые становились их заемщиками.

Но, к сожалению, приходится констатировать факт, что невысокий уровень понимания сути своей фидуциарной ответственности со стороны должностных лиц, возглавляющих отечественные банки, неурегулированность отношений топ-менеджмента с акционерами, участвовавшие случаи мошенничества, наличие сговоров для удовлетворения интересов отдельных акционеров – все это явилось причиной для усугубления положения банковского сектора стран Центральной Азии. Несмотря на принятие банками кодексов корпоративного управления, в которых плохо ли, хорошо ли, но прописано положение о добросовестности председателя и членов Совета директоров, на самом деле можно отметить, что именно в вопросах их фидуциарной ответственности казахстанское законодательство имеет явные пробелы.

Например, до кризиса уровень международного доверия к казахстанским банкам был высоким, поскольку реформа финансового сектора в Казахстане, по оценкам экспертов, произошла быстрее и качественнее, чем в остальных странах СНГ. Но казахстанские банки также оказались в самом эпицентре глобального финансового кризиса. Пучок причин, приведший казахстанскую банковскую систему к таким печальным событиям, кроется в недостаточной щепетильности собственников, директоров и топ-менеджеров. В «тучные годы» (2002–2007 гг.), когда цена за баррель нефти зашкаливала за 100 долл., ситуация для банков была весьма благоприятной для того, чтобы иметь баснословные прибыли: за рубежом покупались дешевые деньги, на внутреннем рынке они продавались на порядок дороже. Ипотечное кредитование стало для некоторых банков настоящим Клондайком. Погоня за прибылью требовала нахождения новых источников для ее получения.

Но соперничество за заемщика привело к неуклонному снижению требований к стандартам выдачи кредитов (размер дохода заемщика, количество и качество документов, подтверждающих его благосостояние). Банки «закрывали глаза» на то, что происходила выдача кредитов тем группам населения, которые ранее не имели доступа к приобретению товаров длительного пользования (недвижимости, земли, машин). Вследствие этого в геометрической прогрессии увеличивались риски невыплаты кредитов. Директора банков надеялись, что в условиях роста цен на недвижимость стоимость жилья быстро возрастет. Вероятнее всего, они предполагали, что если возникнет ситуация непогашения кредита, у банков останется жилье в виде залога, которое можно с выгодой для банка продать. Спекуляции с жильем только подогрели рынок недвижимости, что привело к новому витку роста цен. Иначе говоря, директора не в достаточной

степени отдавали себе отчет о рисках и их последствиях для банка. Таким образом, стратегии и наборы инструментов политики не только казахстанских, но и других центральноазиатских банков были сведены к простому лозунгу «Прибыль превыше всего».

В проведенном в 2008–2009 гг. в Казахстане исследовании практики корпоративного управления из тринадцати предложенных ответов на вопрос о трех важнейших целях банков наибольший процент респондентов десяти банков (50%) отметил «повышение инвестиционной привлекательности банка», 40% – «усовершенствование процесса принятия решений в банке», 30% – обеспечение более свободного доступа к рынкам в Казахстане и за его пределами». Четыре варианта было отмечено наименьшим количеством респондентов (по 10% каждый): «улучшение репутации банка», «предотвращение и/или урегулирование корпоративных конфликтов», «защита прав заинтересованных лиц», «затрудняюсь ответить»¹. Наличие в банках планов по совершенствованию корпоративного управления подтвердили 60% опрошенных респондентов, 30% признались, что планов нет, 10% затруднились ответить на этот вопрос.

В другом исследовании, также посвященном практике корпоративного управления в РК, отмечается, что опрошенные компании придерживаются требований Закона РК «Об акционерных обществах» и стараются разграничивать ответственность между исполнительными и независимыми директорами. Исследование выявило, что ни в одной из опрошенных компаний (более 30 компаний различных отраслей, ведущих свою деятельность на территории Казахстана), генеральный директор/президент компании не является одновременно председателем Совета директоров; в 93% компаний председатель Совета директоров не совмещает свою позицию с председателем Комитета по аудиту. Примечательно, что в 90% компаниях в состав Комитета по аудиту входят независимые директора. Только в 3% случаев Совет директоров возглавляет независимый директор, но этот случай является скорее исключением, чем правилом².

Что касается ситуации в Кыргызской Республике, то в исследовании практики корпоративного управления, проведенном в 2009 г., отмечается, что представителям банков было предложено оценить в целом нормативно-правовую базу, регулирующую корпоративное управление, предложен ряд процедур, которые необходимо было оценить по отдельности для выявления общей оценки эффективности действующего законодательства КР (по пятибалльной шкале). 80% опрошенных респондентов оценили нормативно-правовую базу по корпоративному управлению как удовлетворительную, 20% – как отличную. Также 80% респондентов считают, что вопросы защиты прав акционеров и раскрытия информации являются достаточно проработанными, а изменения, внесенные летом 2008 г. в Закон КР «Об акционерных обществах Кыргызской Республики», в большой степени способствовали улучшению ситуации в этих вопросах.

Кроме этого, 80% респондентов считают, что процедуры формирования Совета директоров и исполнительного органа в целом доступны и понятны. 60% респондентов отмечают, что вопросы урегулирования корпоративных конфликтов в законодательстве не прописаны. Процедура эмиссии ценных бумаг (акций и облигаций) не вызвала сложностей для оценки у 80% опрошенных представителей банковского сектора КР³.

Результаты исследования по корпоративному управлению в Таджикистане показывают, что опрошенные компании и банки в целом не только не придерживаются наилучших принципов корпоративного управления, но и не соблюдают требования национального законодательства⁴.

В Обзоре банковских рисков «Banking Banana Skins–2010», проведенном Центром по изучению финансовых инноваций (ЦИФИ) при поддержке Price Waterhouse Coopers в 49 странах мира, дается общая картина восприятия рисков в банковском секторе. В рейтинге рисков 2010 г. корпоративное управление заняло 12 место (в 2008 г. – 16 место), пропустив вперед

¹ Исследование практики корпоративного управления в Республике Казахстан. – Алматы: Проект IFC по корпоративному управлению в Центральной Азии, 2010.

² Исследование практики корпоративного управления в Республике Казахстан. – Алматы: Ernst&Young, 2010.

³ Исследование практики корпоративного управления в Кыргызской Республике. – Бишкек: Проект IFC по корпоративному управлению в Центральной Азии, 2010.

⁴ Исследование практики корпоративного управления в Республике Таджикистан. – Душанбе: Проект IFC по корпоративному управлению в Центральной Азии, 2010.

следующие риски: политическое вмешательство, кредитный риск, избыточное регулирование, макроэкономические тенденции, ликвидность, доступность капитала, производные финансовые инструменты (деривативы), методы управления рисками, кредитные спрэды, рынок ценных бумаг, курсы валют. Как отмечается в этом Обзоре, обеспокоенность, связанная с качеством корпоративного управления, резко возросла, угроза в области вознаграждения руководства по-прежнему сохраняется¹.

Известно, что разработка и реализация корпоративной стратегии является зоной ответственности именно Советов директоров (СД). Поэтому теоретически и по закону члены СД представляют акционеров и защищают их интересы, т.е. директора имеют определенные полномочия и несут ответственность за выбор и реализацию базовой корпоративной стратегии. В связи с этим члены Совета директоров обязаны утверждать все решения, результаты которых могут благоприятно повлиять на долгосрочные результаты деятельности корпорации.

Лучшие мировые практики показывают, что роль СД компании в ее стратегическом управлении сводится к решению трех основных базовых задач.

Мониторинг – используя для этого свои комитеты, СД должен постоянно отслеживать развитие ситуации как в самой корпорации, так и за ее пределами. Он может обращать внимание топ-менеджеров на те аспекты, которые те в должной мере не учитывают.

Оценка и влияние – СД может изучать предложения, решения и действия топ-менеджеров, соглашаться или не соглашаться с ними, выдавать свои рекомендации.

Инициативы и направления – СД может формулировать миссию корпорации и уточнять стратегические направления для управления ею.

Таким образом, Советы директоров банка должны рассматривать и определять основные направления и стратегию банка, тактику, основные планы действий, разрабатывать кодексы деловой этики, кодексы делового поведения своих сотрудников на основе существующих профессиональных стандартов. При этом они должны требовать соблюдения положений кодекса не только от сотрудников, но и самим показывать пример соблюдения этих положений.

В 1999 г. Базельским комитетом по банковскому надзору был опубликован специальный документ «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях». В этом документе конкретизируются принципы корпоративного управления, которые ранее были разработаны Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) именно для банков. Согласно этому документу корпоративное управление в банковских организациях – это руководство их деятельностью, осуществляемое Советом директоров и менеджерами высшего звена и определяющее методы, с помощью которых банки:

- 1) устанавливают цели своего бизнеса, к которым относится, в числе прочего, и создание стоимости для владельцев банков;
- 2) совершают каждодневные финансовые операции;
- 3) учитывают в своей работе позиции заинтересованных сторон (сотрудников, клиентов, общественности, регулирующих органов и государства);
- 4) осуществляют корпоративные действия в соответствии с правилами обеспечения надежности банковского бизнеса и требованиями нормативно-правовых актов;
- 5) защищают интересы вкладчиков².

Во многих странах Центральной Азии в банковском секторе принята двухуровневая структура Совета директоров (по примеру европейской модели корпоративного управления). Но практика показывает, что реально двухуровневая структура Совета директоров превратилась в одноуровневую через систему интенсивного взаимодействия наблюдательных советов (верхний уровень) и Совета директоров (нижний уровень). При этом наблюдается ярко выраженная тенденция сужения функций исполнительного органа (правления) только до вопросов оперативного (текущего) управления. Международные эксперты отмечают, что, несмотря на двухуровневую структуру Совета директоров, взятую из практики немецких и австрийских

¹ Обзор банковских рисков, проведенный Центром по изучению финансовых инноваций (ЦИФИ) «Banking Banana Skins 2010» // www.pwc.com.

² Enhancing corporate governance for banking organizations. – Basel. – September 1999. – P. 3: <http://www.bis.org/publ/bcb56.pdf>.

компаний, в центральноазиатских банках не предусматривается, чтобы правление наряду с Наблюдательным советом имело право разрабатывать корпоративную стратегию, политику банка или его основополагающую политику¹.

В соответствии с Положением 3 Базельского руководства, которое гласит, что «Совет директоров должен следить за работой и выполнением финансовой деятельности в своей организации», члены советов директоров должны четко понимать ответственность и подотчетность в этом плане. Неверно заполненная финансовая отчетность, неясность в отношении того, кто из должностных лиц несет ответственность за конкретные финансовые сделки, приводят не только к репутационным рискам банка, но и к реальным финансовым потерям. В связи с этим со всей остротой встает вопрос об обеспечении надлежащего внутреннего контроля со стороны Совета директоров. Внутренний контроль является процессом, целью которого является обеспечение выполнения поставленных задач и минимизации рисков при их реализации. Банки, исходя из дополнения к Положению 4 Базельского руководства, должны на постоянной основе отслеживать и оценивать эффективность работы службы внутреннего контроля, сопоставляя ее с выводами внешних аудиторов, устанавливать правила, постоянно улучшать работу и способствовать совершенствованию методов систем внутреннего контроля по результатам аудиторских проверок.

В соответствии с Положением Базельского руководства о том, что «Совет директоров должен обеспечить ситуацию, в которой политика вознаграждения и процесс вознаграждения работников осуществляются в соответствии с банковской корпоративной политикой, долгосрочными целями и стратегией, а также положениями о контроле», необходимо устанавливать такой уровень размера вознаграждения членов советов директоров, который бы реально соответствовал исполняемым обязанностям. И здесь должен соблюдаться некий баланс: слишком низкое вознаграждение свидетельствует о том, что Совет директоров функционирует формально; слишком высокое – сигнал о том, что большая часть прибыли идет на не совсем адекватную оплату директоров. При отсутствии определенной культуры в области вознаграждения за труд высшего наблюдательного и исполнительного руководства, а также при недостаточном накопленном опыте необходимо разработать соответствующие нормативные документы, на основании которых регулирующий орган может требовать от банков представления информации о политике вознаграждения для выявления соотношения между вознаграждением директоров и долгосрочными оценками доходов банка.

В разделе IV рекомендаций Базельского комитета отмечается, что органы банковского надзора должны предоставлять банкам рекомендации, касающиеся добросовестного корпоративного управления и надлежащей упреждающей практики. Одной из рекомендаций комитета была следующая рекомендация: «Целесообразно разработать для банков добровольный национальный кодекс корпоративного управления»².

Resume

In the article there shown the principal aims and tasks for banks in Central Asian countries in the formation of corporative management system.

¹ Corporate Governance of Banks in Eurasia. A Policy brief. – OECD, 2008. – P. 21.

² Corporate Governance of Banks in Eurasia. A Policy brief. – OECD, 2008. – P. 44.