

Кураторов бояться не надо



В.В. САДИКОВ,
председатель правления банка «Экспресс-Кредит»

В начале 2000-х гг. Банк России предложил провести эксперимент по введению института кураторов в банковской системе страны. Редакция попросила рассказать о сути этого эксперимента председателя правления банка «Экспресс-Кредит»

Владимир Вячеславович, сложилось так, что ваш банк одним из первых среди коммерческих банков стал участником эксперимента Центробанка. За годы работы банка с куратором накоплен большой опыт взаимодействия, который интересен вашим коллегам по банковскому цеху. Хотелось бы узнать о нем.

В середине 2003 г. руководство ЦБ РФ предложило нескольким территориальным управлениям, в том числе и Московскому, для проведения эксперимента по введению института кураторов подобрать по 3–4 коммерческих банка. Наш банк попал в их число.

Это предложение стало для нас совершенно неожиданным, поскольку в тот момент мы, хотя и развивались достаточно активно и имели очень высокую динамику роста, в рейтинге банков находились далеко не на первых местах. Перспектива повышения внимания к нам со стороны регулятора немного пугала, были совершенно непонятны форма эксперимента и то, к чему он может привести. Лишь тогда мы впервые услышали термин «персональный куратор коммерческого банка». Да и для руководителя нашего территориального отделения этот эксперимент был совершенно новым делом.

Наша команда в то время только пришла в банк, и нам казалось, что, наряду с другими, мы легко решим и эту новую задачу, поставленную регулятором. Были желание и здоровые амбиции попробовать себя в новом деле наравне с более опытными коллегами из других более крупных банков. Согласившись принять участие в этом эксперименте, мы приступили к работе, и она продолжается до сих пор. Эксперимент продолжается уже более пяти лет, но только с января 2008 г. институт кураторов стал внедряться во все коммерческие банки. Мы же по-прежнему находимся в так называемом эксперименте, о завершении которого ничего не слышно. Но об этом судить регулятору.

Кто работает кураторами, насколько высока их компетенция?

Ежедневно работая на протяжении всего этого времени в рамках эксперимента вместе с Центробанком, могу сказать специально для коллег из других банков: не надо бояться кураторов. Один из двух наших кураторов проработал с банком около четырех лет и уже обладал на тот момент большим практическим опытом работы в надзоре. Мы вместе с ним прошли все этапы становления — от совместного знакомства с основной идеей и сутью эксперимента до выработки четкого, слаженного механизма ежедневного взаимодействия и обмена информацией между представителем ЦБ РФ и активно работающим коммерческим банком.

Я хотел бы поблагодарить руководителей и сотрудников отделения №3 Московского ГТУ Банка России за их высокий профессионализм и проявленное по отношению к нам в ходе эксперимента терпение. Эксперимент был для них также новым делом, и мы учились все вместе. Это были опытные профессионалы, умевшие принимать взвешенные профессиональные решения по некоторым, не всегда однозначно трактуемым вопросам. Причем мы всегда находили у них понимание и моральную поддержку. Статусом банка, участвующим в эксперименте, мы старались не злоупотреблять, да и это было невозможно, потому что никаких преференций или реально ощутимых плюсов, с точки зрения ведения бизнеса, мы не получили.

Основным результатом участия в эксперименте стали правильно выстроенные нами внутри банка все системы внутреннего контроля и оценки рисков, значительно более высокий уровень внутренних технологий и методик работы. Сегодня такие итоги огромной работы позволяют нам уверенно смотреть в будущее, продолжать успешно развивать бизнес.

Что касается компетенции кураторов, то хочу пожелать коллегам, которые только сейчас познакомятся со свои-

ми кураторами, чтобы им повезло, как нам, и эти люди были бы высокопрофессиональными специалистами. А регулятору желаю, чтобы у него нашлось достаточно профессиональных сотрудников, сил и средств для внедрения системы кураторства качественно и в срок.

Сейчас в стране насчитывается более тысячи банков. Полагаю, что выделить и обучить для них большое число специалистов, отвечающих всем требованиям в качестве кураторов, будет для ЦБ РФ непростой задачей.

Каковы статус и полномочия кураторов в системе банковского надзора?

Статус и роль в системе банковского надзора позволяют кураторам непосредственно собирать в интересах регулятора любую оперативную информацию о деятельности коммерческого банка. Куратор не уполномочен от имени Центробанка принимать какие-либо решения. Он – «глаза и уши» надзорного органа, человек, призванный максимально полно разбираться в происходящем на любом из участков работы поднадзорного ему банка. Причем понимать все это в режиме реального времени. Профессиональное мнение куратора, сформированное на основе постоянного и непрерывного анализа поступающей информации о различных аспектах деятельности курируемого им банка, – это один из краеугольных камней, лежащих в основе всей системы современного банковского надзора.

Как правило, общение с куратором происходит по телефону или посредством официальных запросов. Необходимости в постоянном его присутствии в офисе банка не возникало. Куратор наделен также правом присутствовать по приглашению банка на любом собрании акционеров, правлении банка. Часто бывая на этих собраниях, представители ЦБ нередко принимали участие в обсуждении различных вопросов жизнедеятельности банка.

В процессе этого эксперимента, с точки зрения организации бухгалтерского учета, наиболее существенным новшеством стала необходимость сдавать ежедневные балансы с оборотами практически на следующий день местному территориальному подразделению Банка России. Естественно, на первоначальном этапе это вызвало немало сложностей. Но, преодолев их, мы получили в результате гораздо более высокий уровень организации работы всех систем, служб и подразделений банка.

Есть ли разногласия у кураторов и банкиров? Кто такой куратор – партнер, советчик или надзиратель?

Не надо забывать о том, что надзор не предполагает двоякого толкования, он должен быть именно пруденциальным надзором. Но кураторы, прекрасно разбираясь в надзорных вопросах, должны быть, на мой взгляд, проводниками тех идей, концепций и положений, изложенных в нормативных документах ЦБ РФ, по которым зачастую возникают разные толкования в банковской среде. Поэтому повторяю: взаимодействовать с куратором не страшно, даже при возникновении каких-либо спорных моментов. У нас такое случалось неоднократно, мы регулярно встречались с руководством и сотрудниками территориального подразделения ЦБ РФ, чтобы разрешить эти разногласия. Естественно, не всегда удавалось убедить регулятора в нашей правоте. А разногласий в текущей работе банкира и представителя ЦБ РФ – куратора может быть немало.

Учитывая функции и задачи, стоящие перед куратором банка, он, конечно, не может быть партнером по банковскому бизнесу. В идеальном случае, на мой взгляд, куратор должен обладать суммой качеств высокопрофессионального, опытного представителя системы банковского надзора, с одной стороны, и человека-проводника, который может подсказать в рамках своих полномочий правильное направление в большом объеме нормативных актов и инструкций регулятора, – с другой.

Одна из задач куратора – выявление потенциальных проблем у банков. Что могут и должны делать куратор и банк для снижения издержек бизнеса и предотвращения вероятности банкротства?

Исходя из нашего опыта, считаю, что кураторы должны работать в тесном контакте с руководством и сотрудниками любого коммерческого банка, который хочет отвечать современным требованиям регулятора. Если вспомнить об идее проведения данного эксперимента (в нем участвовало несколько десятков разных банков по всей стране), которую предложил Андрей Козлов, то она возникла из второй компоненты Базеля II: усиления надзорных функций над коммерческими банками со стороны регулятора, в том числе через институт кураторства. Сейчас мы с кураторами общаемся каждый день по самому широкому кругу вопросов, начиная от очередной отчетности и заканчивая пролонгацией межбанковских кредитов и сверкой различных платежей.

Иногда предлагается внедрить двухступенчатую схему надзора: одну – для крупных кредитных организаций, а другую – для остальных. Правильно ли применять такой подход и как лучше осуществлять надзор?

Действительно, в последнее время довольно часто говорят о двухступенчатой системе банковского надзора. Она принята в некоторых зарубежных странах, и поскольку в России любят перенимать опыт других стран, то в последнее время эта тема получила широкую огласку и резонанс. Такая система надзора предполагает разделение всех действующих коммерческих банков на две группы в зависимости от масштабов бизнеса и применения к ним различных требований и критериев оценки эффективности экономической деятельности. К первой группе предлагают отнести банки с участием как государства, так и иностранного капитала и крупные частные коммерческие банки, ко второй – мелкие и средние банки, среди которых много региональных. Бытует мнение, что к малым и средним коммерческим банкам надо относиться как к банкам второго уровня, что они не стремятся выйти на всероссийский или международный уровень, успешно обслуживая свою небольшую, но устойчивую местную клиентскую базу. Поэтому, учитывая специфику их бизнеса, к ним следовало бы смягчить надзорные требования, уменьшить или отменить некоторые обязательные экономические нормативы, требования к капиталу, предоставить иные льготы.

Я категорически не согласен с этим мнением и считаю: раз коммерческий банк получил лицензию Центробанка на осуществление банковских операций, то для населения, своих клиентов, банковского сообщества имя «банк» нужно нести достойно и не разминивать его на банки разных категорий качества. По личному опыту могу сказать, что семь лет назад мы пришли в банк, который по размеру активов находился в предпоследней сотне

среди коммерческих банков. Если бы тогда действовала двухуровневая система банковского надзора, мы бы не достигли тех результатов, которые имеем сегодня, стремясь соответствовать все более ужесточающимся требованиям регулятора к коммерческим банкам. Желание занять как можно большую нишу по оказанию банковских услуг позволяет коммерческому банку нормально развиваться в нужном направлении. Не следует сбрасывать со счетов и то, что банк, попав в положение банка второго сорта, в условиях постоянно обостряющейся конкуренции очень быстро потеряет свои позиции на рынке и рискует превратиться в филиал крупного банка или вовсе уйти с рынка.

Поэтому считаю, что система банковского надзора должна быть единой, а требования и критерии работы коммерческих банков – одинаковыми для всех участников рынка. Другое дело, что все критерии и требования должны быть максимально четко прописаны регулятором и однозначно понятны банковскому сообществу.

Полезно ли для банков и их акционеров внедрение системы надзора и кураторства? Не мешает ли это банковскому бизнесу?

За пять лет работы с кураторами у нас никаких глобальных проблем по бизнесу не было. Поэтому я не могу сказать, как поведет себя куратор, если у банка возникнут серьезные проблемы. Что же касается возможности кураторов своевременно обнаруживать и выявлять проблемы в текущей операционной деятельности банков, то сегодня у представителей Банка России есть достаточно полномочий для своевременного вмешательства в деятельность любого проблемного банка. При соблюдении коммерческими банками принципа достоверности финансовой отчетности у регулятора и коммерческих банков не должно быть случаев упущенного времени, в течение которого банк бы получал серьезнейшую проблему, а регулятор своевременно не заметил бы этого и не мог бы принять действенных срочных мер. Институт кураторов, я считаю, позволяет решить эту проблему, в принципе, на уровне профилактики таких неблагоприятных событий.

С помощью данного института гораздо быстрее можно внедрить нормативы и требования Базеля II для повышения прозрачности систем банковского надзора. С точки зрения акционеров современного коммерческого банка, его клиентов и вкладчиков, введение института кураторов однозначно пойдет на пользу кредитным учреждениям. Подобные требования сегодня приняты во всем мире, и им соответствуют все ведущие коммерческие банки. Поскольку в ближайшее время неизбежно вступление России в ВТО, то способность и возможность отечественной банковской системы соответствовать международным стандартам и требованиям является неотъемлемой частью успешной конкуренции с зарубежными коллегами на финансовых рынках. А для акционеров коммерческих банков повышение прозрачности их бизнеса через институт кураторов должно способствовать росту ликвидности и капитализации принадлежащим им финансовых институтов.

Наши дополнительные затраты, понесенные за пять лет участия в данном эксперименте, можно считать достаточно существенными. Тем не менее я присоединяюсь к мнению акционеров и членов Совета директоров банка: потраченные ресурсы – человеческие, временные и финансовые – следует считать долгосрочными

вложениями. Благодаря участию в эксперименте, мы сделали инвестиции в развитие собственного бизнеса, в качественное улучшение структуры управления и менеджмента банка. Результаты, которые мы за это время получили, красноречиво говорят об этом и позволяют нам спокойно смотреть в будущее.

Насколько тесно взаимодействуют кредитные инспекторы и кураторы, которых Центробанк направляет в коммерческие банки?

Кураторская деятельность – более многогранная и широкая, чем работа кредитных инспекторов, поскольку банки занимаются не только кредитными вопросами. Поэтому компетенция и опыт куратора должны позволять ему разобраться, например, в проблеме по поводу какого-либо заемщика, создания определенных резервов, оценки финансового положения заемщика или проанализировать стратегию развития банка, планы по развитию операционных касс и дополнительных офисов, или иные вопросы многогранной банковской деятельности.

Как Вы относитесь к предложению о выделении надзорных функций из ведения Центробанка и их передаче, например, независимым аудиторам или другим независимым финансовым органам?

Я считаю, что это недопустимо, и отношусь к подобным предложениям крайне отрицательно. В качестве одного из аргументов могу привести последние негативные события на мировых финансовых рынках. Развитие ситуации показывает, что в тех странах, где функции банковского надзора выведены из компетенции центрального банка страны и возложены на специальное отдельное государственное ведомство, центральные банки гораздо позднее среагировали на неблагоприятную ситуацию, так как сигналы о проблемах шли к ним гораздо дольше.

Касательно российской действительности, думаю, что существенные силы и средства, вложенные ЦБ РФ в течение последних лет в построение централизованной и действенной системы банковского надзора, накопленный огромный профессиональный и кадровый потенциал позволяют банковскому сообществу избежать типичных ошибок и огромных трудностей. Появление еще одного независимого государственного органа, в который предлагается передать весь надзорный блок, приведет лишь к возникновению существенных системных проблем. Значительно возрастет нагрузка на коммерческие банки и замедлится скорость получения регулятором информации о проблемах в конкретном банке, возникнет масса юридических, организационных и иных разногласий, увеличится бюрократический аппарат. Думаю, что для успешного и эффективного функционирования всей системы банковского надзора в интересах банковского сообщества и стабильности на финансовых рынках России необходимо в обязательном порядке сохранение всех существенных функций в этой области за Банком России.

Беседовал Сергей ХОРОШЕВ