

# Задаем тон сверху

Ашраф Хан

**УПРАВЛЯЮЩИЙ** Башир удивлен и немного озадачен вопросом о сильных сторонах правления его центрального банка. Такой вопрос впервые задают умудренному опытом семидесятилетнему государственному деятелю из Сомали. «Ну, — говорит он, указывая на своих коллег, — они хотят возродить центральный банк. Поэтому все они и выразили желание присутствовать на этой встрече».

Упомянутая встреча — это ознакомительный учебный курс, организованный МВФ для правления Центрального банка Сомали в мае 2016 года. Центральный банк этой истерзанной войной страны испытывает трудности с началом выполнения своих ключевых функций. Одна из сложнейших проблем, с которой он столкнулся, — это то, что практически вся наличная национальная валюта является подделкой. Некоторые могут посчитать проведение правлением самооценки последней забо-

той центрального банка. Но все семь членов правления, включая управляющего, принимали самое активное участие в анализе сильных и слабых сторон банка и его правления. И это оказалось полезным — прояснение ролей и обязанностей исполнительных и независимых членов правления, коллективное обсуждение стратегии и структурирование требований внутренней отчетности (кто и когда получает какую информацию), помогли исправить недостатки. Это позволило правлению начать уделять больше остающегося у него в распоряжении времени, которого так мало, вопросам, требующим его полного внимания.

Сомали может показаться исключением, однако все больше центральных банков во всем мире начинают осознавать, что изменения надо начинать с самих себя, со своего руководства. Во всех странах члены правления центрального банка принимают определенные ключевые решения, и именно от них зависит эффективность

**Правлениям центральных банков выгодно проведение критического анализа собственной деятельности точно так же, как и советам директоров коммерческих компаний**

принятия решений. И неудивительно, что их наем и отбор проходили под пристальным контролем.

Многие помнят смелый поступок Банка Англии в сентябре 2012 года, когда он объявил вакансию на пост своего управляющего через журнал *The Economist*. Подходящий кандидат, как гласило объявление, должен был «обладать навыком эффективных коммуникаций, уметь работать с людьми и быть личностью с безупречным авторитетом и репутацией». Профессионализм членов правления — это традиционный и важный компонент эффективного принятия решения правлением, но далеко не единственный. После мирового финансового кризиса органы банковского регулирования стали требовать обязательного проведения оценки правлений коммерческих банков в дополнение к существующим требованиям, касающимся опыта работы, образования и квалификации членов правления (деловым и этическим требованиям). Оценка обычно состоит из периодической (скажем, ежегодной) проверки, проводимой самостоятельно или с привлечением внешних специалистов. Обычно она охватывает правление в целом, его комитеты и отдельных членов. Главной ее целью является повышение эффективности и качества действий лиц, ответственных за принятие ключевых решений. В 2015 году Базельский комитет по банковскому надзору (общемировой орган, устанавливающий стандарты для коммерческих банков) опубликовал обновленные принципы корпоративного управления для банков, в которые вошел раздел, посвященный оценке правлений банков. Точно так же и центральные банки могут проводить оценку собственного правления, в том числе проводимой им политики, методов управления и работы наблюдательного совета, в целях повышения эффективности внутреннего процесса принятия решений.

## Обоснование

Существует четыре важные причины для проведения правлением центрального банка самооценки аналогично коллегам из коммерческих банков. Во-первых, психология и социология учат нас, что каждая группа изначально формируется из людей (независимо от организации или происхождения) и подвергается опасностям появления группового мышления, высокомерия, превосходства и прочих подобных факторов давления. Видные ученые, занимавшиеся поведенческой экономикой, такие как Дэниель Канеман, Касс Санстейн, Дэн Ариэли, Джордж Акерлоф и Рэйчел Крэнтон, исследовали воздействие этих психологических и социологических концепций в контексте, например, процесса принятия решений в сфере *денежно-кредитной политики*. За прошедшие два десятилетия процесс коллективного принятия решений в области денежно-кредитной политики (например, в формате комитетов по денежно-кредитной политике) вытеснил процедуру единоличного принятия решений управляющими банков. В проведенном в 2006 году исследовании МВФ сделан вывод о том, что составленный надлежащим образом комитет с большей вероятностью повысит качество работы, если должное внимание будет удалено расширению многообразия и разнообразия мнений (Vandenbussche, 2006). Банк по международным расчетам отметил, что «правления или специально созданные для принятия решений комитеты ... в настоящее время получили широкое распространение и стали главным предметом многочисленных исследований» (BIS, 2009).

Но существуют возможности улучшить ситуацию. Пусть и не в такой степени, как изображается в классическом голливудском фильме «12 разгневанных мужчин» (в котором показана вся сложность достижения консенсуса на закрытых заседаниях присяжных в американском суде), но когда давит нехватка времени и необходимо решать сложные проблемы, последствия которых являются далеко идущими, процесс принятия справедливого и сбалансированного решения может оказаться затрудненным. В 2014 году Центральный банк Нидерландов

впервые в мире провел оценку правления центрального банка. Управляющий и правление провели независимую оценку эффективности их взаимодействия и работы. Они пригласили двух внешних экспертов, имеющих опыт в области социологии, групповой динамики и более традиционных методов корпоративного управления. Через проведение собеседований и заполнение вопросников эти специалисты заставили правление задуматься о своей стратегии и видении, а также о практических способах повышения отдачи от заседаний правления. Одним из конкретных результатов стала замена совещаний высших руководителей с общей повесткой на заседания, посвященные специализированным темам.

Второй причиной необходимости проведения оценки является сложность деятельности центральных банков. Они решают широкий спектр задач, среди которых поддержание ценовой и финансовой стабильности, но также и обеспечение финансовой добросовестности — иногда это защита прав потребителей, а во многих странах с формирующимся рынком это еще и всеобъемлющее, но размытое понятие «банковская деятельность в целях развития». Так как центральные банки работают в быстро меняющихся условиях, то есть смысл, особенно такого рода учреждениям, сфокусироваться на непрерывной оценке и развитии профессиональных качеств руководителей, принимающих решения.

В-третьих, центральные банки должны воодушевлять своим примером. Центральные банки требуют, чтобы коммерческие банки отвечали самым высоким стандартам корпоративного управления, в том числе проводили ежегодную оценку своего правления. Центральные банки должны отвечать тем же самым стандартам. На Сейшельских Островах, например, центральный банк пытается стать примером для подражания, в том числе в области проведения оценки правления.

И наконец, оценка правления может способствовать увеличению разнообразия в большей степени, чем просто введение, и таким образом повышать эффективность процесса принятия решений правлением. Что касается гендерного разнообразия, например, в недавних исследованиях был сделан вывод о связи между женщинами в составе правления и его меньшей склонностью к принятию на себя рисков (см., например, Masciandaro, Profeta, and Romelli, 2016). Оценка правления сконцентрирована на выявлении сильных и слабых сторон, она помогает определить компетенции или знания, требующиеся от членов правления, квалификации, соответствующие видению банка, мерам политики и профилю риска, а не просто устанавливать квоты. Правление определяет приемлемый размер риска, и оно должно обеспечить, чтобы его члены вписывались в стратегию центрального банка, его политику и склонность к риску. Главное, чтобы в правлении работали люди, в наибольшей степени подходящие для такой работы.

## Советы, особенности и опасности

Оценка правления может иметь и обратный эффект. Групповая динамика и человеческое общение в целом являются чувствительными к внешнему воздействию. Принуждение правления к проведению самооценки может вызвать личные предпочтения, идеи и даже предубеждения, что может вызвать у некоторых людей чувство дискомфорта. Если в отношениях между управляющим и другим членом правления существует напряженность, они могут с неохотой обсуждать эту проблему во время проведения оценки, хотя результаты анализа обычно не разглашаются за пределами правления. Более того, в правление центрального банка могут входить представители различных групп и регионов, что подчеркивает важность социально-политического контекста, который может оказывать сильное влияние на групповую динамику и мешать проведению надлежащей оценки. Ответственные за внутренний аудит члены правления, председатель комитета по аудиту или ведущий независимый

## Возложить ответственность на членов правления

Оценка правления должна проводиться, но это происходит не всегда.



Источник: основано на работе Ingleby and van der Walt (2002).

член правления — подходящие кандидаты на роль организатора этого процесса. Руководитель службы внутреннего аудита, с учетом независимого характера этой должности, также может подойти на эту роль, как и секретарь правления, однако многое зависит от их положения и статуса по отношению к членам правления. Внутренний организатор не должен рассматриваться как подчиненное лицо, с ним должны обращаться соответствующим образом.

Правление может пригласить внешнего организатора. Члены правления в любом случае должны будут подготовить оценку и следовать рекомендациям по итогам ее проведения, но фактическая работа (и предварительный анализ) проводится приглашенным специалистом. Этому человеку должны доверять все члены правления, и он должен быть достаточно независимым, а также обладать навыками, необходимыми для полноценного проведения этой работы, — это может быть, например, вышедший на пенсию политический деятель, известный ученый, руководящий работник международной организации или даже коллега из другого центрального банка.

Некоторые члены правления центральных банков могут утверждать, что у них уже существуют процедуры внутреннего контроля. В центральных банках в правление часто назначаются независимые члены или существует отдельный контрольный орган; в большинстве из них есть службы внутреннего аудита или привлекаются внешние аудиторы. Некоторые подлежат другим видам внешнего контроля, либо со стороны какой-то институциональной структуры, такой как генеральный аудитор, либо бюро независимой оценки. Но официальный контроль всегда отличается от оценки, проводимой самими членами правления или с его участием. Официальный контроль обеспечивает должное ведение дел исполнительными органами банка, а также гарантирует подотчетность акционерам банка (правительству, финансовому сектору и международным организациям). Оценка правления, в свою очередь, позволяет провести самоанализ, укрепить связи между членами правления

и повысить эффективность процесса принятия коллективных решений. Официальный контроль может предоставить данные для дальнейшей работы, но оценка правления делает его членов самих ответственными за эту работу (см. рисунок).

## Будущее

В некоторых странах проведение оценки правления явно улучшило процесс принятия решений в результате прояснения ролей и сфер ответственности членов правления (например, Сомали) или усовершенствования внутренней организационной структуры (например, Нидерланды). В других странах проведение оценки правления центрального банка стало образцом для финансового сектора (например, Сейшельские Острова). Центральные банки, которые уже провели оценку правления, должны поделиться своим опытом с коллегами из правлений центральных банков других, особенно соседних, стран. Международные организации и устанавливающие стандарты органы должны рассматривать оценку правления центрального банка как дополнительный инструмент корпоративного управления. Критерии деловой и этической пригодности для членов правления и положения о прозрачности деятельности и раскрытии информации от этого только выигрывают.

Оценка правления требует понимания со стороны управляющих центральных банков, что оценка не является бессмысленным процессом заполнения вопросника, приукрашивания действительности или управлением эквивалентом ежегодной загородной корпоративной встречи и ужина членов правления. Это — действенный инструмент, который при правильном использовании может укрепить процесс принятия решений в одном из наиболее уважаемых государственных учреждений страны. Как сказал Питер Друкер (Drucker, 1973): «Долгосрочное планирование касается не будущих решений, а будущего текущих решений». Оценка правления центральных банков может гарантировать, что процесс принятия решений центральными банками будет оставаться на высоте. ■

*Аираф Хан — эксперт по вопросам финансового сектора в Департаменте денежно-кредитных систем и рынков капитала МВФ.*

### Литература:

*Bank for International Settlements (BIS), 2009, “Issues in the Governance of Central Bank” (Basel).*

*Drucker, Peter F., 1973, Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New York: Truman Talley Books/E.P. Dutton).*

*Ingleby, Coral, and Nick van der Walt, 2002, “Board Dynamics and the Politics of Appraisal,” Corporate Governance, Vol. 10, No. 3, pp. 163–74.*

*Masciandaro, Donato, Paola Profeta, and Davide Romelli, 2016, “Gender and Monetary Policymaking: Trends, Drivers and Effects,” BAFFI CAREFIN Centre Research Paper 2015–12 (Milan)*

*Vandenbussche, Jérôme, 2006, “Elements of Optimal Monetary Policy Committee Design,” IMF Working Paper 06/277 (Washington: International Monetary Fund).*