

**Владимир ВЕРБИЦКИЙ**

первый заместитель директора Российского института директоров,
независимый директор ряда российских компаний

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ КРЕДИТОВАНИЯ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Впервые я озвучил эту идею еще до кризиса 2008 г. на одном из мероприятий в ТПП РФ, посвященном традиционной в последние годы теме инвестиционной привлекательности российских компаний. Я предложил ее тогда выступавшему представителю одного из крупнейших госбанков, который сетовал на огромные риски при кредитовании российского бизнеса и вытекающие из них немалые процентные ставки по займам. Воспринял он мою инициативу весьма скептически. Правда, потом, уже в самый разгар кризиса, банки охотно использовали подобную практику. В 2012 г. на конференции «Малый и средний бизнес: варианты привлечения инвестиций», организованной журналом «Рынок ценных бумаг», я уже сделал доклад по этой тематике. А вот теперь пришло время и для статьи.

ШУМИМ, БРАТЕЦ, ШУМИМ

Думаю, проблемность кредитования российского бизнеса — одна из самых рейтинговых тем как в бизнес-изданиях, так и в выступлениях чиновников самых разных уровней, а также на различных публичных мероприятиях российских бизнес-объединений. Только за два последних года я не очень «напрягаясь» составил для себя библиографию более чем 20 таких публикаций в двух-трех ведущих федеральных изданиях. Да что там публикации и обсуждения! У нас создано

уже немало государственных структур для этого — один МСП-банк (специальная «дочка» ВЭБ) чего стоит, практически все крупнейшие государственные и частные российские банки имеют программы кредитования малого и среднего бизнеса, недавно вышло распоряжение правительства о создании давно ожидаемого Агентства кредитных гарантий, а гарантийные фонды для поддержки малого и среднего бизнеса есть, пожалуй, в каждом регионе.

Но судя по тональности обсуждения этой проблемы в деловых СМИ и на раз-

личных бизнес-конференциях, а также высказываний руководства страны, работы еще непочтатый край. Да и выход из данной ситуации, судя по решениям, видится исключительно в изменении макросреды функционирования связки «банк — бизнес»: создание институтов, госгарантии, субсидирование процентных ставок, рефинансирование кредитов и т. п. Мне же представляется, что при всей важности и, возможно, первостепенности вопросов макроэкономического регулирования этой проблемной зоны нашей экономики не стоит забывать и о так

называемых микроэкономических инструментах тонкой индивидуальной настройки. Собственно, об одном из них я уже давно пытаюсь говорить.

СМЕШАЛИСЬ В КУЧУ КОНИ, ЛЮДИ

Сразу хочу «развести» проблему кредитования бизнеса на три уровня, по масштабам компаний — кредитование крупного, среднего и малого бизнеса.

С кредитованием крупного бизнеса, кажется, все более-менее понятно — встань в очередь к нему и предложи приемлемые условия, а он уже сам разберется, подходят они ему или нет. Тема, на мой взгляд, даже неинтересна для рассмотрения. Я коснусь среднего и малого бизнеса, а точнее, именно среднего.

Мне (да и не только мне) представляется, что существует определенное заблуждение, связанное с объединением в одну группу малого и среднего бизнеса (даже аббревиатуры есть соответствующие — МСБ, МСП). По мнению профессора Юданова А. Ю. из Финансового университета при Правительстве РФ и известного немецкого профессора менеджмента Симона Г. (автора термина «скрытые чемпионы» в отношении части компаний среднего бизнеса), данное объединение является не просто неудачным, а прямо-таки роковым для судьбы среднего бизнеса в силу «стоящего за данным объединением стереотипа мышления, низводящего средний бизнес до статуса разновидности малого» (Юданов А. Ю. О формуле успеха среднего бизнеса в мире и в России; Г. Симон. Скрытые чемпионы XXI века: финансирование, организация и де-

близка также потому, что я имею честь быть независимым директором двух компаний, являвшихся в разные годы номинантами проводимого в рамках каждого конгресса конкурса, а также консультировал еще одну компанию-номинанта.

А СУТЬ-ТО В ЧЕМ?

Собственно, об использовании корпоративного управления (КУ) как инструмента кредитования именно для таких компаний я и говорю. Для компаний

Существует определенное заблуждение, связанное с объединением в одну группу малого и среднего бизнеса.

малого бизнеса он точно не подходит, так как это инструмент индивидуальный, а для малого бизнеса больше подходят технологии «кредитных фабрик», где упор делается на стандартизацию. Смысл заключается в снижении риска кредитования *конкретно* заемщика *конкретным* банком и, как следствие, уменьшении процентной ставки по кредиту именно этому заемщику.

Очень подробный, на мой взгляд, анализ уровня процентных ставок кредитования российского бизнеса российскими же банками представлен в статье «Ростовщики, а не партнеры» (Ивантер А., Калялина Л., Сумленный С. // Эксперт. 2013. № 9). Выделю только те моменты, которые имеют непосредственное отношение к проблеме использования корпоративного управления. По мнению Ан-

Авторы оценивают плату бизнеса за выделенные мною аспекты взаимоотношения банкиров и бизнесменов в 4% и считают, что «*российские банкиры подходят к оценке рисков чересчур консервативно*».

Аналогичную оценку относительно «цены» рисков банков для бизнеса приводит и председатель правления МСП-банка Крюков С. в интервью «Чем малый бизнес похож на женщину» (Ивантер А., Обухова Е. // Эксперт. 2012. № 48): «*Почему банк считает такую высокую рисковую маржу (у нас — около 4%, а на рын-*

ке — 10–15)? Потому что бизнес непрозрачен. И понятие банкира можно, когда он говорит о, по сути, инвестиционном кредитовании производственных проектов — производственный проект имеет больше рисков, потому что срок окупаемости длительный».

Такой авторитетный экономист, как ректор РАНХиГС Мау В., также считает, что «*ставка по кредиту зависит как от уровня инфляции, так и от таких чувствительных факторов, как уровень доверия — экономических субъектов друг к другу (В. В. — читай «банк к бизнесу-заемщику») и экономических субъектов к экономической политике*» (Ивантер А. Качественный рост с опорой на институты // Эксперт. 2014. № 21).

Вот я и предлагал тогда еще, до 2008 г., банкиру на мероприятии в ТПП РФ, а потом в докладе на конференции и озвучиваю сейчас довольно несложный набор действий:

- по взаимному согласованию банка и компании-заемщика в последней создается совет директоров (если его еще нет в компании);
- на совет директоров возлагаются расширенные функции контроля, в первую очередь за целевым расходованием привлеченных кредитных ресурсов (аналогично требованиям фондов прямых инвестиций при их вхождении в капитал компаний);
- в состав совета директоров включается представитель банка-кредитора (возможно наделение его правом «вето» по ряду ключевых для банка вопросов). Недавно прочитал (Агентство заманивает инвесторов // Ведомости, 26 мая 2014 г.), что Центробанк РФ планирует сформулировать дополнительные требования банкам по налаживанию хорошей

Для компаний малого бизнеса корпоративное управление (КУ) как инструмент кредитования точно не подходит, так как это инструмент индивидуальный.

ловое окружение // Российский журнал менеджмента. 2013. № 3. Т. 11).

Симон Г. выделяет средние предприятия в один самостоятельный класс — «компании со средним объемом рынка» (ММ-компании, *middle-market*, или *midmarket companies*), выручка которых обычно составляет от 10 млн до 1 млрд долл. Определенные компании из этого класса называют «газелями», поиском которых в России с 2008 г. занимается журнал «Эксперт» (Конгресс «Русские газели»). Мне лично эта тема довольно

дрия Даниленко, председателя правления ассоциации молочников «Союзмолоко», «*во всем мире банк вместе с клиентом рискует и зарабатывает. У нас банк не хочет рисковать*». По мнению авторов статьи, банкиры в ответ могут сказать бизнесу: «Лучше на себя посмотрите — неэффективные, **непрозрачные**, бизнес-планы у вас кривые. Наши высокие ставки — зеркало ваших рисков». Однако же «*практический итог этих бесконечных препирательств — стойкое взаимное недоверие нефинансовых бизнесменов и банкиров*».

работы отделов проектного финансирования — вот и кандидаты для вхождения в советы директоров;

- в состав совета директоров привлекается внешний/независимый директор (функция внутреннего «третьего судьи»);

- примерная структура совета директоров при 5–7 членах: 1–2 собственника, 1–2 топ-менеджера, 1–2 представителя банка, 1–2 внешних/независимых директоров.

Собственно, и все — дальше можно работать.

- сотрудничать банку и компании на **длительном** сроке окупаемости проектов.

И как агрегированный результат — снижение рискованной маржи, которую банки берут со своих заемщиков.

Думаю, что это также поможет нашим банкирам и бизнесменам приблизиться к формату работы их коллег в Германии, как это описано в уже упомянутой статье «Ростовщики, а не партнеры»: «В Германии же банки выступают при выдаче кредитов скорее в качестве бизнес-консультантов. Задача фининсти-

но помним, как банки лихо «входили» в уже проблемные активы, которые смело кредитовали до кризиса (если не ошибаюсь, то многие банки до сих пор не знают, что с ними делать, и даже создали дочерние структуры для управления ими).

Как рассказывал мне один известный бизнесмен, до кризиса у него не было даже совета директоров, но в кризис европейский банк-кредитор настоял на его создании и ввел в него своего представителя. И теперь он стал здорово разбираться в работе совета директоров и использует его потенциал для повышения эффективности бизнеса.

Слышал, что банки, кредитуя девелоперов, требуют включения своих представителей в советы директоров заемщиков. А если банки реально не хотят вмешиваться в иные процессы, кроме контроля за целевым и эффективным использованием полученных заемщиком средств, то я бы предложил банкиру воздерживаться при голосовании по иным вопросам.

Ну вот, собственно, и все мое предложение. Возможно, кому-то оно покажется довольно простым, но мне представляется, что оно рабочее. ■

52 Для малого бизнеса больше подходят технологии «кредитных фабрик», где упор делается на стандартизацию.

В СУХОМ ОСТАТКЕ

На мой взгляд, это позволит (см. выделенное выше):

- банку **вместе с клиентом** рисковать и зарабатывать;
- снизить **непрозрачность** компании для банка;
- уменьшить стойкое **взаимное недоверие** нефинансовых бизнесменов и банкиров;

туда — предупреждать о рисках, выискивать слабые места в бизнес-плане и либо предлагать альтернативные каналы внешнего финансирования, либо вовсе отговаривать от непродуманной инвестиции».

Кстати, тогда в ТПП РФ банкир ответил мне, что они не желают вмешиваться в управление. Жаль, что они не хотели делать это до кризиса, но зато мы отлич-

