

**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 *конкретного* 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

дريا 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 «третейского 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 рисковой 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. ■

## 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;

*тута — 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-

