

ОБЪЕДИНЕНИЕ БАНКОВСКИХ АССОЦИАЦИЙ: ВЧЕРА БЫЛО РАНО, А ЗАВТРА МОЖЕТ БЫТЬ ПОЗДНО

Вероника
Новикова



— *Агрохимбанк, который вы возглавляете, является членом и Ассоциации региональных банков России, и Ассоциации российских банков, то есть имеет двойное членство. Зачем?*

Владимир Гамза: Действительно, банк, который я представляю, является членом обеих федеральных банковских ассоциаций. Поэтому нам – представителям таких банков – становится особенно очевидно, что время для объединения ассоциаций пришло. Ситуация складывается так (почти, как у Ленина): вчера было рано, а завтра будет слишком поздно. И для того, чтобы так рассуждать, действительно есть причины.

Вчера, наверное, было слишком рано, потому что разница в лоббистских возможностях ассоциаций была слишком большой, потому что АРБ в себя включала преимущественно крупные кредитные организации, а Ассоциация «Россия» больше ориентировалась на региональные. Но ситуация поменялась в связи с тем, что произошло сильное изменение в самом банковском сообществе – очень многие региональные кредитные организации, с одной стороны, стали межрегиональными, а с другой стороны, многие из них уже фактически стали федеральными.

В Москве на сегодняшний день более 200 филиалов региональных кредитных организаций. Это очень серьезный показатель сильного изменения в структуре банковского сообщества. Плюс в Ассоциацию «Россия» пришли многие крупнейшие федеральные

банки. Сегодня там и ВТБ, и Альфа, и Уралсиб, и Промсвязьбанк...

К этому добавляется еще одно обстоятельство: если раньше в Ассоциации «Россия» был один лоббист – Александр Мурычев, то на сегодняшний день в ней работают два крупных лоббиста – добавился Анатолий Аксаков, депутат Государственной Думы, член Комитета по финансовым рынкам, член Национального банковского совета. При этом, у Александра Мурычева в связи с его приходом на руководящие позиции в РСПП возможности не только не уменьшились, а наоборот – увеличились. Поэтому совершенно очевидно, что Ассоциация «Россия» сегодня стала такой же федеральной банковской ассоциацией, как и АРБ. Она пока еще меньше по размеру. Наверное, пока еще у АРБ сохраняются серьезные возможности в связи с тем, что крупнейшие организации, в основном, там. Но, тем не менее, надо констатировать, что Ассоциация «Россия» стала национальной банковской Ассоциацией. И поэтому, если раньше было рано выйти на объединение в силу различных весовых категорий ассоциаций, то сегодня эти препятствия отсутствуют.

— *Вы сказали, что завтра может быть поздно объединяться. Почему?*

Владимир Гамза: Потому что произошли и продолжают многие другие изменения. Во-первых, произошла смена руководства в Сбербанке, а, как известно,

это опорный банк АРБ. Совершенно очевидно, что новое руководство Сбербанка стремится к созданию мощной, единой, саморегулируемой национальной банковской ассоциации.

Во-вторых, по-новому зазвучала тема саморегулирования. Если раньше многие вопросы этой темы несколько повисали в воздухе, особенно из-за позиций законодателей и Центрального банка, то на сегодняшний день они находят поддержку практически у всех. И законодатели – депутаты Госдумы – сегодня высказываются за то, чтобы снять ограничения на саморегулирование в банковской сфере. Более того, и Центральный банк стал высказываться относительно того, что сферу стандартизации банковских продуктов надо отдать банковскому сообществу на саморегулирование. И это правильно. Потому что растет количество инструкций Центрального банка, особенно касающихся стандартизации банковских продуктов, в которых мы скоро утонем. На днях, при рассмотрении отчета Центрального банка в Госдуме, возник вопрос о так называемом последующем контроле, о том, что у банков могут быть потери... Но ведь вопрос потерь – это проблема кредитных организаций, а не регулятора. И если банк боится потерь, то пусть организует у себя последующий, даже трижды последующий контроль. Не боится потерь – пусть не имеет такого контроля. Другое дело, что на каких-то видах операций присутствие такого контроля может быть стандартным для того, чтобы не пострадали контрагенты. Но это сами банки должны собраться и решить, как это у них должно быть. Это их вопрос. Я полагаю, что то же относится и ко всей сфере стандартизации банковских продуктов, банковских операций, межбанковских отношений и так далее – вот она сфера саморегулирования. И без создания единой национальной банковской ассоциации саморегулирования не построить.

Посмотрите, что получается: АРБ начинает вырабатывать свои стандарты, ассоциация «Россия» – свои. Наблюдается конкуренция между группами, которые создают стандарты – она совершенно никому не нужна. В результате все равно получается некий локальный документ. Нужно, чтобы все это было едино...

Почему завтра может быть поздно? Да потому что не осталось никаких объективных оснований для того, чтобы не объединяться. В этих условиях, крупнейшие банки, которые в совокупности доминируют на рынке и имеют долю на нем более 70%, завтра соберутся и создадут отдельную самостоятельную саморегулируемую организацию. И скажут АРБ и Ассоциации «Россия»: вы нам надоели со своими разборками, вот мы тут сами без вас дальше будем работать. Вот почему двум ассоциациям затягивать с этим процессом нельзя – потому что завтра, действительно, может быть просто поздно. Я не исключаю, что крупнейшим

игрокам банковского рынка может надоесть эта ситуация, может надоесть уговаривать обе ассоциации объединиться. Это первое обстоятельство.

Второе обстоятельство связано с тем, что наступила ситуация, когда объединение просто неизбежно, и я не вижу никаких серьезных аргументов, которые бы препятствовали объединению. Все аргументы, которые произносятся, так или иначе, связаны, прежде всего, с амбициями исполнительных органов. Договорятся ли исполнительные органы между собой или не договорятся ли и так далее – вот что обсуждается прежде всего. Я же не считаю это конструктивным аргументом, с точки зрения объединения.

Да, исторически сложилось так, что исполнительные органы обеих Ассоциаций между собой конкурировали. И в результате этой конкуренции между ними возникли естественные противоречия, целый комплекс разных противоречий. Но амбиции исполнительных органов не должны мешать объединению банковского сообщества в целом. Лидеров обеих ассоциаций я бы просил забыть амбиции и исходить из интересов банковского сообщества.

— На какой основе объединяться? Как это объединение на практике осуществить?

Владимир Гамза: Совершенно очевидно, что есть только один способ объединиться без проблем для самих кредитных организаций – путем слияния обеих Ассоциаций в новую организацию. Надо создать новую Ассоциацию через равноправное слияние двух существующих. Совершенно четко необходимо в этой связи сделать так, чтобы не было обиженных, чтобы не было ощущения, что кто-то кого-то поглотил, что кто-то выше кого-то, кто-то сильнее кого-то, кто-то выиграл, а кто-то проиграл... Нужно сделать все для того, чтобы этого не было.

Это должна быть новая Ассоциация с совершенно новым названием. Более того, в соответствии с новым законом по поводу использования наименований «Россия», «Российская Федерация», даже если попытаться сохранить какое-то старое название, то оно потеряет слово «Россия» или «Российская», потому что теперь законом это запрещено. И при изменении уставных документов это слово сразу изымается из названия организации. Пусть будет «Национальная банковская ассоциация» – хорошее название, абсолютно нейтральное.

Полное равноправие должно быть и дальше сохранено: конструкция новой Ассоциации должна быть выстроена таким образом, чтобы ни у кого не возникло ни малейшей тени подозрения, что кто-то кого-то обманул, обвел вокруг пальца –

В связи с этим, я считаю, что правильно было бы, если бы структура новой Ассоциации отвечала самым современным требованиям корпоративного управления: съезд – совет, как высший орган между съездами – президент, как единоличный исполнительный орган – Правление при Президенте. При

этом Совет как орган управления должен иметь самостоятельного Председателя Совета, который выполняет только функции спикера (он не должен управлять – у Совета не должно быть начальника).

— *Вы полагаете, что Председатель Совета ассоциации не должен совмещать функции ее Президента?*

Владимир Гамза: На самом деле, и Президент Ассоциации как член Совета может быть Председателем Совета, но как спикер и не более того. А все решения – это решения Совета, то есть решения его участников. Совет должен иметь возможность создавать рабочие органы, комитеты, президиум Совета, экспертные советы и так далее.

Совет – это высший орган управления ассоциацией между съездами. В соответствии с законом о некоммерческих организациях, он должен принимать решения по тем вопросам, которые отнесены к компетенции высшего органа управления. Ни в какую текущую деятельность он вмешиваться не должен. То есть, все должно быть построено в соответствии с самыми современными правилами корпоративного управления.

Президент должен быть единоличным исполнительным органом и руководить Ассоциацией единолично в соответствии с уставом. Все вопросы управления аппаратом Ассоциации должны быть в его ведении. Он может создавать Правление, как коллегиальный орган для выработки решений.

Все это надо четко развести, чтобы не было управленческой «каши», которая в ассоциациях была и есть. Повторюсь: нужно построить новую Ассоциацию в строгом соответствии с современными нормами корпоративного управления.

— *Следующий принципиальный вопрос – а кто во главе Ассоциации?*

Владимир Гамза: Я полагаю, что на эту ситуацию надо смотреть широко открытыми глазами. Совершенно очевидно, что на текущий момент возникает три претендующих персоны: Гарегин Тосунян, Анатолий Аксаков и Александр Мурычев, и я бы сейчас не стал поднимать вопрос о каких-то других кандидатурах.

Совершенно очевидно, что на сегодняшний день именно эти три лидера сделали больше всех остальных для развития банковского сообщества, для поднятия уровня обеих Ассоциаций, для создания необходимого лоббистского механизма, для решения конкретных проблем кредитных организаций. Эти три человека вложили в развитие банковского сообщества огромный труд. Я уверен, что на данном этапе объединения ассоциаций о других персонажах даже вопроса не должно возникать. А вот кто из них и на какой должности в новой Ассоциации будет – пусть сначала решат

они сами, а затем утвердят члены Советов двух Ассоциаций.

— *А если кого-то из них такое решение не устроит?*

Владимир Гамза: Значит, банковское сообщество кого-то из них потеряет, к сожалению. Но, я думаю, что здесь надо попытаться всем членам советов Ассоциаций проявить разумность, потому что от решения или не решения этого вопроса могут быть проблемы с объединением в принципе. И никуда от этого не денешься. Пока это так. Здесь я бы предложил, чтобы сами Советы проявили бы сдержанность и не стали бы выдвигать на этом этапе новых кандидатов. Сейчас так надо построить систему управления, чтобы эти три человека (если они, конечно, хотят, но, мне кажется, что они действительно хотят) могли бы продолжить свою работу в рамках объединенной ассоциации, чтобы эти три человека стали бы главными в новой ассоциации. И опять я хочу подчеркнуть, что если начать их ранжировать – кто важнее, кто главнее и так далее, то мы опять получим проблему. И им тоже надо проявить огромную мудрость: собраться втроем и решить этот вопрос распределения ролей. Я думаю, что даже Советы двух Ассоциаций менее способны решить эту задачу по сравнению с тем, как сами они могут ее решить. И каждому из них тоже нужно проявить сдержанность. А тот, кто не хочет проявлять, – должен уйти.

— *Какую роль в новой ассоциации вы видите для себя лично?*

Владимир Гамза: Я хотел бы сохранить позицию члена Совета. Плюс мне было бы интересно возглавить Комитет по внедрению Базельских соглашений в российские банки, если, конечно, Совет сочтет, что я этого достоин. Набор вопросов здесь очень широк, в частности, совершенствование работы банков с рисками, ведь Базельский комитет дает рекомендации по совершенствованию надзора, но надзор выстраивается таким образом, чтобы воздействовать на систему управления рисками в банках.

Есть идея создания экспертного совета при Совете новой Ассоциации, работа в котором мне тоже была бы интересной.

— *Каковы его функции?*

Владимир Гамза: На такой экспертный совет будут возложены, прежде всего, задачи совершенствования банковского законодательства. Вопросов здесь масса. Важный вопрос – определение системы институтов, которые являются регулирующими и надзирающими за деятельностью кредитных организаций, потому что на сегодняшний день получилось так, что регулировать и надзирать за банками

могут, оказывается, все, кому не лень. Я полагаю, что нужно закрепить эту деятельность за одной единственной организацией – пусть Центральный банк все регулирует и за всем надзирает, а остальные работают через него, иначе мы – банки – утонем в работе по выполнению инструкций и предписаний различных ведомств. Каждый нашу деятельность хочет проверить, каждый от нас требует целый ворох документов, бумаг и отчетов. В законодательстве на сегодняшний день море нерешенных вопросов. И я думаю, что идея создания такого экспертного совета очень актуальна.

— *И все-таки, почему банковское сообщество вновь заговорило об объединении ассоциаций?*

Владимир Гамза: Помимо наличия объективных предпосылок объединительного процесса, о которых я уже рассказывал, полагаю, что каким-то образом ситуацию сдетонировала смена руководства Сбербанка. У меня сложилось впечатление, что это явилось дополнительным обстоятельством, которое актуализировало тему объединения.

— *Как быстро это может произойти?*

Владимир Гамза: Для того, чтобы это сделать, слишком много времени не требуется. Есть некие временные уставные ограничения. Я думаю, что в течение

месяца можно собрать объединительный совет, на котором принять все главные решения. И в течение двух месяцев можно провести учредительный съезд по созданию новой Ассоциации. В принципе, при наличии доброй воли руководителей двух ассоциаций, такие мероприятия можно провести в течение трех месяцев. Для этого я никаких препятствий не вижу.

— *То есть «тормозов» нет?*

Владимир Гамза: Раньше у меня было ощущение, что процесс объединения тормозит Президент АРБ. Но, после встречи с ним и переговоров на эту тему, я не увидел у него сейчас нежелания объединяться. У него есть вопросы, связанные с озабоченностью, не потеряет ли ассоциация тот бренд, который уже наработала АРБ. Понятно, что у него есть озабоченность, связанная со своей личной ролью в новой Ассоциации. Это естественно и нормально. Если бы я был на его месте, то, наверное, вел бы себя абсолютно так же. Это – нормальное поведение человека, который 15 лет жизни посвятил деятельности Ассоциации. Но руководители обеих ассоциаций должны понимать, что их личные заслуги перед банковским сообществом не могут препятствовать объективно назревшему объединительному процессу. И руководители кредитных организаций должны понимать, что объединение ассоциаций не должно привести к потерям кого-либо из лидеров банковского сообщества. Все это непросто – но возможно. 

Top level 2008 speakers included:

Gerard Aquilina
Head of International Private Banking
Barclays Wealth

Alex Titus Dumitrescu
Head of Private Banking
Erste Private Banking

Deborah Fairlamb
Group Head of Wealth Management
Bank of Georgia

Harald Friedrich
Managing Director - Private Banking Austria & CEE
Sal Oppenheim

Alain Held
Private Wealth Management, Head of Central & Eastern Europe Switzerland
Deutsche Bank

Alexander Kotchoubey
Deputy Chief Executive Officer, Head of Wealth Management
Renaissance Investment Management

Christoph Streule
Chief Executive Officer
HSBC Private Bank Suisse

PRIVATE BANKING CEE 2008



18 - 20 November 2008, Vienna, Austria

Protect. Nurture. Grow.

Your most reliable guide to the CEE private wealth markets

- **Increase your understanding** of these fast changing markets
- **Gather market intelligence** and stay ahead of your peers and competitors
- **Gain a rare insight** into the strategies of most successful private banks
- **Benefit from hours of networking** with local and global players

REGISTER NOW!

Call +44 (0)20 7242 2324, Fax +44 (0)20 7242 2320
Or book online: www.terrapinn.com/2008/pbcee