

Сегодня и завтра в здании администрации области пройдет всероссийская научно-практическая конференция «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях, холдингах и акционерных обществах России». В числе ее организаторов — акционерный коммерческий банк «Югра», Российский клуб банковских аналитиков, Европейский трастовый банк, независимое рейтинговое агентство «РусРейтинг», ассоциация региональных банков «Россия». Чтобы показать проблему корпоративного управления с точки зрения человека, который задает стиль работы организации, мы попросили ответить на наши вопросы директора ярославского филиала банка «Югра» Геннадия Голубева.

Ведь самое главное для нас — завоевать доверие людей, чтобы они вытащили деньги из чулок и принесли в банк. Сбережения, которые сделали граждане, должны работать на экономику России. А ведь в чулках у населения находятся три-четыре бюджета страны. Мы должны создать условия для инвестирования этих денег в экономику, и государство должно поддержать нас.

— А готов ли бизнес к работе по западным стандартам, к открытости?

— Я на первое место ставлю человеческий фактор. Мы почему-то его все игнорируем.

ки банковского бизнеса находятся в одной лодке. Если люди, вкладчики и клиенты, будут доверять банкам, то в выигрыше окажутся все участники рынка.

— А вы как стали банкиром?

— Я профессиональный банкир. Закончил Ярославское военное финансовое училище, затем в 1976 году — Московский финансовый институт и с того времени работаю в банковской сфере. Сначала в военно-полевых банках, а с 1993 года в коммерческих банках — в «Индустрии-сервисе», в «Югре». Я подполков-

— Это значит для вас честь банкира? Говорят, что, когда закрывался филиал банка «Индустрия-сервис», которым вы руководили, все вкладчики получили свои деньги?

— Деньги развозили по квартирам. Бывало, что и в 10 — 11 часов вечера. Звонок в дверь. «Кто там?» — «Сотрудник банка привез ваши вклады». Некоторые люди боялись открывать дверь, не веря в то, что им вернут деньги. Мы все сделали правильно, и это была та стартовая точка, которая на нас сработала. Человек, пришедший в банк,

Геннадий ГОЛУБЕВ: ВСЕ УЧАСТНИКИ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА НАХОДЯТСЯ В ОДНОЙ ЛОДКЕ

— Геннадий Алексеевич, насколько важны для России проблемы качества управления бизнес-структурами и информационной открытости в банках и акционерных обществах?

— В последнее время один за другим на свет появляются документы, стандартизирующие подходы к корпоративному управлению как на российском, так и на международном уровне. В июле 2001 года Центральный банк России опубликовал перевод рекомендаций Базельского комитета по банковскому надзору от 1999 года по совершенствованию корпоративного управления в кредитных организациях. А для акционерных обществ недавно подобный документ разработала Федеральная комиссия по ценным бумагам РФ.

Следование этим нормам должно способствовать укреплению доверия инвесторов и контрагентов к компании. В них должны быть четко прописаны правила взаимоотношений менеджмента и акционеров, оговорены стандартные подходы к раскрытию информации о банке и акционерном обществе для всех, с кем компания работает.

Многие из таких норм, безусловно, интересны для рынка и необходимы для российских предприятий. В США и Европе подобные вопросы регулируются кодексами корпоративного управления. В нашей стране они только создаются. Эта конференция как раз и собирается для выработки рекомендаций по содержанию и практическому применению подобных документов в российских банках и акционерных обществах.

— А банк «Югра» сам поддерживает политику информационной открытости?

— Мы уже живем в этом поле. Нам нечего скрывать, нам есть чем гордиться. Все клиенты и контрагенты банка имеют возможность ознакомиться с отчетностью банка как в наших офисах, так и на интернет-страничке. Кроме того, банк является членом клуба банковских аналитиков, который создавался с целью взаимного информационного обмена и в который регулярно высылаются отчетность банка.

Сегодня мы буквально падаем от работы: так велики ее объемы, так много идет к нам клиентов. Нам негде посадить новых сотруд-

ников. Те площади, на которых мы находимся, уже малы. Это показатель. Рынок все расставляет на свои места. По ряду позиций мы занимаем второе и третье места среди десяти ярославских банков и двадцати девяти филиалов. Я думаю, что выбранные нами стратегия и тактика отвечают задачам сегодняшнего дня.

— Как вы считаете, насколько население верит «Югре»?

— В нашем филиале у юридических лиц более 2700 счетов, а у граждан — более 30 тысяч. Только пластиковых карточек нами выпущено более 27 тысяч. Действуют десятки проектов по выплате зарплаты работникам предприятий. Наши карточки позволяют покупать товары более чем в 170 магазинах. Сейчас мы активно продвигаем пластиковые карточки в Рыбинске, открыли там более 30 терминалов для этого. Ведутся переговоры о реализации в этом городе нескольких зарплатных проектов.

— Вы принимаете от населения на хранение драгоценности и иные ценные вещи. Насколько востребована эта услуга: стоит очередь или есть незаполненные ячейки?

— К этому бизнесу мы относимся осторожно. Прежде чем предоставить ячейку, мы внимательно изучаем потенциального клиента. Ведь за клиентом остается право на сообщать банку, что он положил в арендованную ячейку. А за банком остается право избирательно подойти к выбору клиентов. Это наши клиенты, очереди нет, но ячейки всегда заполнены.

— Почему тема корпоративного управления стала актуальной именно сейчас, а не пять лет назад?

— Наша страна переходит на цивилизованные рыночные рельсы развития экономики. Банки в этом процессе играют далеко не последнюю роль. И особенно она должна усилиться сейчас, когда сошла пена, которая была в финансово-кредитной сфере. Конференция по совершенствованию корпоративного управления в банках проводится впервые не только в Ярославской области, но и во всей стране. В советское время я, как банкир, мог куда-то позвонить, например своему коллеге в другой банк, посоветоваться. А сейчас директор банка попадает в очень интересное информационное поле. Эта конференция позволит профессионалам банковского дела высказаться, выслушать других, откорректировать свое дальнейшее поведение.



Какие бы законы ни издавали, какие бы конференции ни проводили, как бы себя ни рекламировали, не надо забывать о человеческом факторе. Мне, как директору, очень приятно, что та команда, в которой я работаю, адекватна задачам сегодняшнего дня. Я верю в профессиональное чутье и в силу команды, в умение выслушивать и принимать чужое мнение, не ставить своих подчиненных ниже себя в интеллектуальном плане, гордиться тем коллективом, в котором работаешь.

Мне нравится корпоративность духа в управлении. По душе японские принципы. Я полагаю, что один человек, какой бы он умный ни был, ничего не сделает. Элемент доверия должен быть обязательно на первом месте. Я не смогу работать с человеком, если я ему не доверяю. У нас банк называется семейным банком, я за то, чтобы в банке работали семьями. Наши сотрудники между собой женой и из загса едут не домой, а в банк.

В идеале нужно разрушить порог недоверия между банками. Да, мы конкуренты, но это бизнес, экономика всегда предполагает конкуренцию. Мы работаем на едином поле, и надо быть лояльным ко всем своим коллегам. Все участни-

ник запаса, прослужил в армии 26 лет. У нас здесь «полувойсковая организация» — ценятся уважение старших, субординация. Из мужчин, сотрудников банка, львиная доля — офицеры запаса, выпускники финансовых училищ. Когда я был назначен директором филиала банка «Индустрия-сервис» в 1994 году, то, формируя команду, сделал акцент на офицеров. Они меня не подвели. Я благодарен Богу, что прошел военную школу, что эти офицеры мне поверили, а я поверил в них. Мы видим результат. Хочу, чтобы этот дух корпоративности, дух веры друг в друга, дух веры в команду, в плечо друга был всегда. Как картина пишется мазками, так и управление. Мне не нужно десять одинаковых Голубевых, Сидоровых, Петровых, мне нужен один Голубев, один Сидоров, один Петров.

— Полувойсковая организация означает высокую исполнительскую дисциплину...

— Мы можем обсуждать те или иные вопросы, но когда решения приняты, они четко исполняются. У каждого сотрудника есть возможность для корректировки, у него есть право открыто сказать, почему этот приказ не может быть исполнен.

пятнадцать, двадцать лет назад, воспитан работать честно. В советское время мы не получали высокую зарплату, но у нас были высокая марка чести, высокие требования к самому себе.

Для банкира важна порядочность во всех отношениях. Можно не быть «слишком умным», но работник банка должен быть порядочен, честен до конца, искренен в отношениях с клиентом, своими коллегами по работе... Все должно строиться на уважении. Самое страшное, когда говорят, что все банкиры — жулики. Меня, как человека, отдавшего банковской деятельности несколько десятков лет, такое отношение всегда оскорбляло.

— Как вы вообще отдыхаете от работы? До последнего времени вас видели на всех театральных премьерах...

— Последние три-четыре года я почти никуда не хожу. Бываю только в камерном театре, но редко. Сказывается занятость бизнесом. Я действительно люблю классику. И театр, и музыку. Дома богатая библиотека, около 7 тысяч томов. Увлекаюсь философией, спортом. На одном из первых мест у меня семья: жена, двое детей, уже два внука.

Я играю в волейбольной команде банка. Велотренажеры, бег, йога. Я не был бы такой бодренький, если бы не йога. Не пью ни капли спиртного, и без теоретических и практических занятий йогой пережить все перепрыжки было бы тяжело. У нас спорт вообще в банке приветствуется. Мы провели уже два волейбольных турнира между банками. В команде я просто рядовой игрок. Но, конечно, когда нужно, беру на себя роль третьего судьи.

— Какой философией увлекаетесь?

— Прикладной, которая помогает и управлять, и жить, помогает выстоять. Работа для меня — это радость. Но признаюсь, что человеческого во мне больше, чем банкирского. Я очень открытый человек.

— А почему на вашем столе лежит Библия?

— Она не для меня, а для клиента, который заранее к тебе настороженно относится. Я ему говорю: «Библия заставляет меня быть открытым, я перед вами открыт, будьте и вы открытыми». Смотришь, сомнения уходят, появляется человеческий контакт.

Беседовал
Сергей КУЛАКОВ.