

Совершенствование корпоративного управления в банковских организациях

Вниманию читателей предлагаем перевод на русский язык новой редакции рекомендаций «Совершенствование корпоративного управления в банковских организациях», выпущенных Базельским комитетом по банковскому надзору в феврале 2006 г. Данный перевод выполнен проектом IFC «Корпоративное управление в банковском секторе России»¹ и публикуется в его редакции.

I. Введение

1. Принимая во внимание важность роли банков как финансовых посредников в экономике, высокую степень чувствительности банков в отношении потенциальных сложностей, возникающих в связи с неэффективным корпоративным управлением, и необходимость защитить средства вкладчиков, можно сказать, что корпоративное управление в банковских организациях является чрезвычайно важным для международной финансовой системы и требует целевого руководства в сфере банковского надзора. Базельский комитет по банковскому надзору (далее — Комитет) опубликовал в 1999 г. Руководство с целью помочь банковским надзорным органам внедрять принципы надлежащего корпоративного управления в банковских организациях соответствующих стран. Данное Руководство основывается на принципах корпоративного управления, опубликованных ранее, в том же году, Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)² с целью предоставления помощи правительствам стран в их работе по проведению анализа, оценки и совершенствованию законодательства в сфере корпоративного управления, а также для предоставления регуляторам и участникам финансовых рынков³.

2. С момента публикации вышеупомянутых документов вопросы, относящиеся к корпоративному управлению, продолжают привлекать значительное внимание как на национальном, так и на международном уровне. В частности, это объясняется рядом произошедших серьезных кризисов в сфере корпоративного управления в известных и крупнейших компаниях. В ответ на обращения оценить принципы ОЭСР в свете произошедших событий ОЭСР в 2004 г. опубликовала пересмотренные принципы корпоративного управления. Признавая тот факт, что пересмотренное Руководство может быть также полезным банковским организациям и органам банковского надзора при внедрении принципов надлежащего корпоративного управления, Комитет публикует данный вариант 1999 г. с внесенными в него изменени-

ями. Пересмотренный вариант документа 1999 г. был представлен для публичного обсуждения в июле 2005 г. Новый документ в значительной степени сохраняет структуру Руководства 1999 г. с учетом комментариев, полученных во время процесса консультаций. В данном документе также представлены некоторые соображения в отношении корпоративного управления, относящиеся к деятельности банковских организаций, которая осуществляется через структуры, где может отсутствовать прозрачность, либо в юрисдикциях, где устанавливаются препятствия для информационных потоков.

3. Базельский комитет издает настоящий документ для надзорных органов и банковских организаций всего мира, чтобы способствовать принятию надлежащих принципов корпоративного управления банковскими организациями и практическому внедрению этих принципов. Данное Руководство не ставит целью установить новую регулятивную базу, которая бы стояла над национальными законами, правилами или кодексами, а скорее направлено на помощь банковским организациям в совершенствовании своих принципов, политики и процедур в сфере корпоративного управления, а также ориентировано на помощь надзорным органам в оценке качества таковых.

Внедрение принципов, зафиксированных в настоящем документе, должно пропорционально соответствовать размеру, сложности, структуре, экономической значимости и профилю рисков банка или группы банков (если таковая имеет место), к которой они относятся. Применение стандартов корпоративного управления в любой юрисдикции будет зависеть от соответствующих законов, нормативов, кодексов и ожиданий надзорного органа.

4. Документы о надлежащей практике, выпущенные Базельским комитетом за последние годы, ставят на первый план принципы, представленные в данном документе, описывая роль советов директоров и менеджеров высшего звена при управлении рисками и подчеркивая необходимость разрабатывать для банков страте-

¹ Настоящий документ представляет собой неофициальный перевод оригинальной версии на английском языке. Ни Базельский комитет по банковскому надзору, ни Банк международных расчетов не несут ответственности за содержание данного перевода. Оригинал документа (*Enhancing corporate governance for banking organizations*) можно найти на сайте www/BIS.org.

² См. Принципы корпоративного управления ОЭСР, с внесенными изменениями в апреле 2004 г., первоначальная версия была опубликована в июне 1999 г. Принципы ОЭСР представляют собой один из двенадцати ключевых стандартов, разработанных Форумом по финансовой стабильности за надежные финансовые системы.

³ Для информации ОЭСР представила глоссарий терминов, относящихся к корпоративному управлению в публикации *Experiences from the Regional Corporate Governance Roundtables, 2003*. Однако точное толкование данных терминов может различаться в зависимости от конкретной юрисдикции.

гии деятельности, а также устанавливать подотчетность для осуществления данных стратегий. Документы о надлежащей практике подчеркивают важность стратегий и методов управления рисками и включают в себя ряд общих элементов, которые составляют основу для надлежащего корпоративного управления.

5. В данном документе вновь уделяется внимание ключевым элементам широко принятых и уже давно установленных принципов корпоративного управления, которые являются руководством к действию для директоров, менеджеров и надзорных органов различного рода банков⁴ в ряде стран с разными правовыми и регулятивными системами, включая страны, являющиеся и не являющиеся членами Базельского комитета. Другие основополагающие вопросы, относящиеся к корпоративному управлению компаний, чьи акции котируются на бирже, рассматриваются в рамках принципов ОЭСР. Принципы, излагаемые в данном документе, представляют собой базовые элементы надлежащего корпоративного управления для широкого круга стран и организационно-правовых форм банковских организаций. Комитет признает, что некоторые страны посчитали возможным принять законодательную базу и стандарты (например, для компаний, чьи акции котируются на бирже), а также стандарты финансовой и аудиторской отчетности, которые прописаны более детально и в большей степени носят предписывающий характер, чем принципы, излагаемые в настоящем документе. Такие законы и стандарты имеют особое значение для крупных финансовых учреждений, в которых финансовые сложности, являющиеся результатом провалов в организации корпоративного управления, могут потенциально привести к серьезным широко распространенным проблемам в финансовой системе.

6. Настоящий документ не ставит целью включить новый элемент в уже существующие принципы или добавить дополнительные требования к пересмотренным международным стандартам по достаточности капитала (Базель II)⁵.

Принципы, изложенные в данном документе, применимы независимо от того, присоединится или нет та или иная страна к договоренностям Базеля II. Тем не менее Комитет признавал важность надлежащего корпоративного управления и тогда, когда были опубликованы принципы Базеля II. В этом плане совет директоров и старшие менеджеры каждого учреждения обязаны понимать характер рисков конкретного учреждения и обеспечить их адекватное отражение соответствующими уровнями капитала.

7. Настоящее Руководство относится к структуре управления, состоящей из совета директоров и менеджеров высшего звена. Комитет признает, что существуют значительные различия и в законодательной, и в нормативной базах различных стран в отношении функций советов директоров и менеджеров высшего звена. В некоторых странах используется двухуровневая структура, при которой надзорная функция совета директоров осуществляется отдельным подразделением, так называемым на-

блюдательным советом, который не обладает какими-либо исполнительными функциями. В отличие от подобной структуры в ряде стран применяется одноуровневая структура, при которой совет директоров играет более значительную роль. В силу таких различий понятия «совет директоров» и «старший менеджмент» используются в данном документе не в целях определения юридических конструкций, а скорее для категоризации функций управления и контроля в конкретном банке. В документе данные подходы к понятиям «совет директоров» и «старший менеджмент» относятся к структурам корпоративного управления в собирательном смысле. Поскольку к корпоративному управлению в различных странах существуют различные подходы, данное Руководство направлено на стимулирование практических мер, которые бы могли усилить корпоративное управление при наличии разнообразных структур.

II. Обзор корпоративного управления в банках

8. Эффективная практика корпоративного управления важна для достижения и поддержания доверия общества к банковской системе, что является ключевым моментом для надлежащего функционирования банковского сектора и всей экономики в целом. Слабое корпоративное управление может усугублять проблемы банков, которые, в свою очередь, могут привести к значительным государственным затратам и негативным последствиям в силу потенциальной возможности влиять на любые используемые системы страхования вкладов, а также оказывать и более масштабное макроэкономическое воздействие, как, например, риск того, что проблемы дочерних или ассоциированных компаний перекинутся на материнскую компанию (contagion risk) и повлияют на платежные системы. Более того, слабое корпоративное управление может привести к потере доверия рынков к способности банка надлежащим образом управлять своими активами и обязательствами, включая обязательства по вкладам, что, в свою очередь, может спровоцировать в банке кризис ликвидности. Действительно, помимо ответственности перед акционерами банки также несут ответственность и перед своими вкладчиками.

9. Принципы ОЭСР определяют корпоративное управление как «комплекс отношений между менеджментом компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными лицами. Корпоративное управление также обеспечивает структуру, посредством которой устанавливаются цели и задачи компании, средства для достижения этих целей и задач и определяется способ ведения мониторинга за деятельностью компании. Надлежащее корпоративное управление должно обеспечивать соответствующие стимулы для совета директоров и менеджеров, направленные на достижение задач в интересах компании и ее акционеров, а также должно способствовать эффективному мониторингу деятельности компании. Наличие эффективной системы корпоративного управления в рамках отдельной компании и в масштабе экономики в целом помогает обеспечить уро-

⁴ Под термином «банк» или «банковская организация» в данном документе в целом имеются в виду банки, банковские холдинговые компании и другие компании, рассматриваемые банковским надзорным органом в качестве головной компании банковской группы в соответствии с применимым законодательством страны и соответствующим определением надзорного органа страны конкретного банка. В документе не проводится различия между терминами «банки» и «банковские организации», если на данное различие не указано эксплицитно или оно определено не явствует из контекста.

⁵ См. *International Convergence of Capital Measurements and Capital Standards: A Revised Framework*, Базельский комитет по банковскому надзору, июнь, 2004 г.

вень доверия, необходимый для надлежащего функционирования рыночной экономики».

10. С точки зрения банковской индустрии корпоративное управление включает в себя способ, которым совет директоров и менеджеры высшего звена осуществляют управление бизнесом и делами банка. При этом важно то, каким образом они:

- ставят корпоративные цели;
- ведут ежедневный банковский бизнес;
- отвечают требованиям подотчетности перед своими акционерами и принимают во внимание интересы других признанных заинтересованных сторон⁶;
- направляют корпоративные действия и поведение с расчетом на то, что банки будут функционировать безопасно и надежным образом и в соответствии с применимыми законами и подзаконными актами;
- защищают интересы вкладчиков.

11. Надзорные органы остро заинтересованы в надлежащем корпоративном управлении, так как оно является важнейшим элементом безопасного и надежного функционирования банка и может оказать влияние на специфику рисков конкретного банка, если корпоративное управление будет организовано слабо. Поскольку функции совета директоров и менеджеров высшего звена в отношении разработки политики компании, мониторинга исполнения законов, нормативных и внутренних документов (compliance) представляют собой ключевые элементы контрольных функций банка, то эффективный надзор за деловой активностью и делами банка со стороны совета директоров и менеджеров высшего звена является значительным вкладом в поддержание эффективной и оправдывающей затраты системы надзора. Надлежащее корпоративное управление также способствует защите вкладчиков банка и позволяет надзорному органу в большей мере полагаться на систему внутреннего контроля самого банка. В этой связи опыт деятельности надзорных органов свидетельствует о важности наличия соответствующих уровней отчетности и системы сдержек и противовесов (*checks and balances*) внутри каждого банка. Более того, надлежащая практика корпоративного управления является особенно важной в ситуациях, когда у банка возникают проблемы или когда необходимо предпринять существенные корректирующие действия, поскольку надзорный орган может потребовать от совета директоров активного участия в поисках решений и контроля за выполнением таких корректирующих действий.

12. Перед банком возникают чрезвычайно серьезные проблемы корпоративного управления, если структура собственности банка непрозрачна либо в банке недостаточно хорошо работает система сдержек и противовесов в отношении ненадлежащих действий, влияния инсайдеров или акционеров, обладающих контрольным пакетом акций. Комитет не предлагает считать, что су-

ществование акционеров с контрольным пакетом акций само по себе является ненормальной ситуацией. Действительно, контролирующие акционеры могут предоставлять полезные ресурсы для банка, и на многих рынках и для многих малых банков такая система является вполне распространенной и нормальной схемой структуры собственности, не вызывающей озабоченности со стороны надзорных органов. Тем не менее важно, чтобы надзорные органы предпринимали шаги для обеспечения такой структуры собственности, которая бы не препятствовала надлежащему корпоративному управлению. В частности, надзорный орган должен иметь возможность оценить адекватность (принцип "fit and proper") собственников банка⁷.

13. Надлежащее корпоративное управление требует адекватной и эффективной правовой, нормативной и институциональной базы. Целый ряд факторов, включающий законодательство в сфере бизнеса и стандарты бухгалтерского учета, может повлиять на целостность рынка и общие экономические результаты. Такие факторы, тем не менее, часто оказываются вне сферы банковского надзора⁸. Надзорные органы, однако, сейчас получают различные стимулы для изучения правовых и институциональных препятствий, мешающих надлежащему корпоративному управлению, а также для принятия шагов по укреплению эффективных основ корпоративного управления, если они обладают для этого соответствующими юридическими полномочиями.

14. Правила корпоративного управления, равно как и правовые системы и системы регулирования, весьма различны в разных странах. Тем не менее надлежащего управления можно достичь независимо от формы управления, используемой в банковской организации при выполнении ряда важнейших функций. Существует четыре важнейшие формы контроля, которые должны быть включены в организационную структуру банка с целью обеспечить надлежащие сдержки и противовесы: 1) контроль со стороны совета директоров или наблюдательного совета; 2) контроль со стороны лиц, не занятых текущим управлением различных сфер бизнеса [банка]; 3) прямой линейный надзор в различных сферах бизнеса; 4) независимые друг от друга подразделения по управлению рисками, соблюдению законов, нормативных и внутренних документов (compliance) и аудита. Кроме того, важно, чтобы персонал на ключевых постах соответствовал занимаемой должности (fit and proper).

15. Несмотря на то что доля государства в структуре собственности банка потенциально может изменить стратегии и цели банка, государственный банк может испытывать те же риски, связанные со слабым корпоративным управлением, которые возникают и у негосударственных банков⁹. Следовательно, общие принципы надлежащего корпоративного управления применимы к

⁶ Надзорные органы, государство и вкладчики входят в состав заинтересованных сторон в силу уникальной роли банков в экономической и финансовой системе как на национальном, так и на местном уровне и связанными с этой ролью имплицитными и эксплицитными гарантиями вкладов.

⁷ Для дальнейшей информации по поводу тестов на адекватность "fit and proper tests" см. *Основопологающие принципы эффективного банковского надзора* Базельского комитета, сентябрь 1997 г. и связанные с этим документом *Основопологающие методологические принципы*, октябрь 1999 г. На момент публикации данного документа основопологающие принципы и методология находятся в стадии пересмотра и, возможно, будут подвергнуты изменениям.

⁸ Основы эффективного корпоративного управления сравнимы с предпосылками эффективного банковского надзора, которые приводятся в секции II *Основопологающих принципов эффективного банковского надзора*. Подобно основопологающим принципам эффективного корпоративного управления, предпосылки эффективного банковского надзора жизненно важны, однако часто остаются вне сферы и правовых полномочий банковского надзорного органа.

⁹ Дальнейшие рекомендации в отношении государства, выступающего в роли собственника, можно найти в *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises, October 2005*.

банкам, имеющим в составе акционеров государство, а также и к банкам с другими типами структуры собственности, например семейным банкам или банкам, чьи акции не котируются на бирже.

III. Принципы надлежащего корпоративного управления

16. Как было сказано выше, надзорные органы остро заинтересованы в том, чтобы обеспечить принятие и исполнение банками надлежащих принципов корпоративного управления. Приводимые ниже доводы базируются на опыте надзорных органов, основанном на серии скандалов в сфере корпоративного управления в банковских организациях, и поэтому направлены на укрепление принципов, которые могли бы способствовать минимизации таких проблем. Данные принципы рассматриваются как важные элементы эффективного процесса корпоративного управления.

Принцип 1.

Члены совета директоров должны иметь квалификацию, соответствующую своей должности, четко понимать свою роль в корпоративном управлении, а также быть способными принимать разумные суждения относительно положения дел в банке.

17. Совет директоров в конечном итоге несет ответственность за операции, проводимые банком, и за финансовое здоровье банка. Не намереваясь превратить данные требования в перечень обязательных требований для проверки банка, Комитет имел возможность убедиться, что советы директоров и члены советов директоров совершенствуют корпоративное управление банка, если выполняют следующие действия:

- осознают и исполняют свою контролируемую роль, включая понимание характера банковских рисков;
- утверждают общую бизнес-стратегию банка, включая утверждение политики в отношении рисков и процедуры управления рисками;
- выполняют свою «обязанность соблюдать лояльность» (duty of loyalty) и «обязанность соблюдать осторожность» (duty of care) в отношении банка;
- избегают конфликтов интересов либо возникновения конфликтов при ведении деятельности, а также принятии на себя обязательств в отношении других организаций;
- воздерживаются от решений, при которых возникает конфликт интересов, что лишает их возможности надлежащим образом выполнять свои обязательства перед банком;
- посвящают достаточно времени и энергии выполнению своих обязанностей;
- формируют структуру совета директоров (включая количественный состав) таким образом, который лучше всего обеспечивает эффективность деятельности и реальное обсуждение стратегических вопросов;

- развивают и поддерживают соответствующий уровень своего практического опыта по мере роста банка и усложнения его структуры;

- периодически оценивают эффективность собственной практики управления, включая процесс выдвижения и выбора членов совета, управления конфликтами интересов, определения существующих слабых мест и при необходимости проведение соответствующих изменений;

- проводят отбор, мониторинг и, в случае необходимости, заменяют лиц на ключевых исполнительных позициях, при этом обеспечивая надлежащий план смены исполнительного руководства, определяют, компетент ли и соответствует ли каждый кандидат предполагаемой должности (fit and proper test) для управления делами банка;

- осуществляют контроль за менеджерами высшего звена, исполняя свои обязанности и пользуясь предоставленными полномочиями, задают вопросы и требуют прямых объяснений от менеджеров, а также своевременно получают достаточный объем информации для принятия адекватного суждения относительно работы менеджеров;

- регулярно проводят встречи с менеджерами высшего звена и службой внутреннего аудита для пересмотра политики, установления направлений взаимодействия и мониторинга прогресса в достижении корпоративных целей;

- способствуют безопасности и надежности банка, понимают среду регулирования и обеспечивают поддержание банком эффективных взаимоотношений с надзорными органами;

- дают надлежащие советы и рекомендуют наилучшую практику, полученную на основе предыдущего опыта;

- избегают участия совета директоров в ежедневной практике управления банком¹⁰, а также

- проявляют должную осмотрительность (due diligence) при найме внешних аудиторов и осуществляют контроль за ними в юрисдикциях, где данная обязанность лежит на совете директоров (в соответствии с практикой, принятой в ряде стран, внешних аудиторов нанимают непосредственно акционеры).

18. Банки должны иметь адекватное число директоров и соответствующий состав совета директоров, которые способны выступать с суждениями, независимыми от взглядов менеджмента, политических интересов или ненадлежащих внешних интересов¹¹. Кроме того, совет директоров обязан защищать банк от незаконных и ненадлежащих действий или влияний основных или контролирующих акционеров, которые приносят ущерб или не отвечают интересам банка и его акционеров. Независимость и объективность могут быть усилены за счет включения в состав совета директоров квалифицированных неисполнительных директоров или

¹⁰ Данное положение не относится к членам советов директоров, которые одновременно являются сотрудниками банка (например, менеджеры высшего звена).

¹¹ Определение слагаемых независимости директоров различается в зависимости от правовых систем и часто отражается в требованиях биржи по листингу и стандартах надзорных органов. Основной характеристикой независимости является способность принимать разумное суждение после добросовестного рассмотрения всей значимой информации и взглядов, не принимая во внимание ненадлежащее влияние руководства или внешних интересов. Степень установления надзорным органом строгих тестов в отношении независимости или отсутствия независимости директоров банка может зависеть частично от того, до какой степени та или иная сторона (стороны), находящаяся в особом положении, может влиять на [ситуацию] в банке.

посредством создания наблюдательного совета либо комитета по аудиту отдельно от правления. Это особенно важно в сферах, где существует риск, что на совет директоров будет оказываться давление со стороны высшего руководства, либо может быть оказано политическое давление в целях совершения действий, которые не отвечают интересам банка (хотя данные действия могут отвечать личным интересам инсайдеров или мажоритарных акционеров), либо существует вероятность потенциального конфликта интересов в ключевых сферах. Такие важнейшие сферы охватывают обеспечение достоверности финансовой и нефинансовой отчетности, анализ сделок со связанными сторонами, назначение членов совета директоров и менеджеров, а также вопросы вознаграждения членам совета директоров и правления. Квалифицированные независимые директора на основе опыта в другом бизнесе могут представить новые идеи, например, лучшее понимание местных условий, которые будут способствовать улучшению стратегического направления, заданного менеджерам, а также могут стать важным источником управленческой практики и опыта.

19. Совет директоров должен обладать соответствующими коллективными знаниями в области каждого вида существенной финансовой деятельности, которой занимается банк. Более того, совет директоров должен обладать достаточными знаниями и опытом для обеспечения эффективного управления и контроля. В некоторых случаях, тем не менее, директора банка, которые не выполняют функций управления, могут и не обладать детальными знаниями в сфере банковского дела, финансов, управления рисками, исполнения законов и нормативов, информационных и телекоммуникационных технологий и в других смежных областях. Если лица, которые все же достаточно компетентны в своей области, не обладают детальными знаниями в вышеперечисленных областях, банки поощряются для выполнения программы по постоянному образованию членов совета директоров либо для принятия иных мер, чтобы обеспечить получение таких знаний членами совета директоров и дать им возможность лучше выполнять свои обязанности.

20. Контролирующие акционеры обладают значительными возможностями при избрании членов совета директоров. В подобных случаях полезно иметь в виду, что совет и члены совета директоров имеют свои обязательства перед банком. Если банк находится в собственности государства, то государство не должно участвовать в текущем управлении банка, к независимости совета директоров должно быть проявлено уважение, и совет директоров должен по-прежнему сохранять независимость от политических влияний, которые могут привести к конфликту интересов (например, если члены совета директоров являются государственными служащими, как часто и бывает на практике, либо явно преследуют политические интересы). Это не исключает, однако, права государства быть собственником и ставить перед банком общие цели.

21. В ряде стран, особенно тех, где совет директоров сочетает функции управления и контроля, советы директоров банков сочли весьма полезным создание специализированных комитетов для предоставления рекомендаций совету директоров. В интересах достижения

большей прозрачности и совершенствования отчетности в тех банках, где созданы такие комитеты, их мандат, состав (включая членов совета директоров, которые считаются независимыми) и рабочие процедуры должны быть четко определены и информация о них подлежит раскрытию. Может быть полезным рассмотреть вопрос о периодической ротации членов совета директоров, а также председателей соответствующих комитетов.

22. Базельский комитет считает правильным и полезным создавать в крупных международных банках комитет по аудиту или эквивалентную структуру с аналогичными функциями. Комитет по аудиту, как правило, несет ответственность за обеспечение контроля за внутренними и внешними аудиторами банка; утверждает сам или рекомендует совету директоров либо акционерам утвердить¹² назначение на должность, прекращение полномочий, а также размер вознаграждения внешних аудиторов; пересматривает и утверждает объем аудиторской проверки и частоту ее проведения, получает отчеты аудиторов и обеспечивает, чтобы правление своевременно приняло соответствующие корректирующие меры для решения проблем, возникших в связи со слабостью системы внутреннего контроля, неисполнением политик, законодательства и подзаконных актов, а также иных проблем, выявленных аудиторами.

23. В целях достижения достаточной объективности и независимости комитет по аудиту должен как минимум состоять из большинства членов совета директоров, которые независимы и у которых есть четкое понимание роли комитета по аудиту в управлении рисками банка и корпоративном управлении. Комитет по аудиту часто состоит исключительно из неисполнительных директоров. Вместе с тем исполнительные директора, как правило, посещают заседания комитета по аудиту, однако чтобы стимулировать откровенную дискуссию, для неисполнительных директоров — членов комитета по аудиту может быть полезным проводить свои заседания отдельно. Возможно, также имело бы смысл, чтобы решения относительно назначения или увольнения внутренних и внешних аудиторов принимались исключительно независимыми, неисполнительными членами комитета по аудиту. Как минимум комитет по аудиту в целом должен иметь недавний и соотносимый опыт подобной деятельности и обладать на коллективном уровне балансом практических навыков и специальных знаний в области финансовой отчетности, бухгалтерии и аудита, сопоставимых со сложностью банковской организации и исполняемых обязанностей.

24. Среди других специальных комитетов, которые становятся все более распространены, можно назвать следующие:

- комитет по управлению рисками, который обеспечивает контроль за деятельностью менеджеров высшего звена по управлению кредитными, рыночными, операционными, регулятивными, репутационными рисками, рисками ликвидности и прочими рисками банка;
- комитет по вознаграждениям обеспечивает контроль за вознаграждением менеджеров высшего звена и персонала, занимающего ключевые позиции, а также следит за тем, чтобы размер вознаграждений соответствовал принятой в банке корпоративной культуре, целям, стратегии и системе контроля, как и зафиксировано в определении политики по вознаграждениям;

¹² В некоторых юрисдикциях внешний аудитор назначается непосредственно акционерами.

- Комитет по назначениям/корпоративному управлению/персоналу обеспечивает оценку эффективности деятельности совета и руководит процессом обновления и замены членов совета директоров.

Неисполнительные директора, равно как и директора с необходимыми навыками и знаниями, могут играть решающую роль в таких комитетах советов директоров.

Принцип 2.

Совет директоров должен утверждать стратегические цели банка и корпоративные ценности, о которых в дальнейшем информируются служащие на всех уровнях банка, а также осуществлять контроль за их исполнением.

25. Сложно вести деятельность организации, если у нее нет стратегических целей или принятых корпоративных ценностей¹³. Следовательно, совет директоров должен установить стратегические цели и высокие стандарты профессионального поведения, которые будут направлять текущую деятельность банка, принимая во внимание интересы акционеров и вкладчиков. Кроме того, банк должен принять меры к обеспечению информированности всех сотрудников о таких целях и ценностях.

Демонстрируемая корпоративная культура, которая дает полномочия и обеспечивает надлежащие стимулы в плане профессионального поведения, так же, если не более, важна как письменно зафиксированный комплекс ценностей для самой организации, высшего руководства и других сотрудников. В этом плане совет должен выступать в роли задающего тон, в первую очередь утверждая профессиональные стандарты и корпоративные ценности для самого совета директоров, менеджеров высшего звена и других сотрудников. Последовательная практика, осуществляемая на уровне высоких профессиональных стандартов, наилучшим образом отвечает интересам самого банка и укрепит доверие к банку и его надежность как при текущих, так и долгосрочных операциях. Особенно важно, чтобы стандарты были направлены на противодействие коррупции, не допускали операций, проводимых в собственных интересах сотрудников банка (self-dealing), а также иного противозаконного, неэтичного или сомнительного поведения во внутренней или внешней деятельности банка.

26. Совет директоров должен обеспечивать выполнение менеджерами высшего звена стратегической политики и процедур, направленных на поощрение профессионального поведения и честности сотрудников. Совет директоров должен также обеспечить, чтобы менеджеры высшего звена осуществляли политику, направленную на запрещение (или адекватное ограничение) действий, отношений или ситуаций, которые могут снизить качество корпоративного управления, а именно:

- конфликты интересов (см. далее);
- предоставление займов служащим, наемным сотрудникам, директорам или акционерам, обладающим

контрольным пакетом акций (там, где это разрешено национальным законодательством). В тех случаях, где имеет место предоставление ссуд сотрудникам банка, оно должно соответствовать принципам безопасности и надежности банка. Например, предоставление ссуд может быть ограничено условиями рынка либо условиями, предлагаемыми всем сотрудникам¹⁴ в качестве части обычного вознаграждения, и на определенные типы займов могут налагаться ограничения. Отчеты о кредитовании инсайдеров должны быть представлены совету директоров¹⁵, кредитование также должно анализироваться внутренними и внешними аудиторами и надзорным органом;

- предоставление приоритета связанным сторонам и прочим привилегированным лицам (например, предоставление ссуд на привилегированных условиях, включающих убытки по торговым сделкам, отказ от комиссионных).

27. Конфликты интересов могут возникать в результате различной деятельности и роли банка (например, если банк предоставляет заем компании, а отдел банка по трейдинговым операциям покупает и продает ценные бумаги, эмитентом которых является данная компания) или конфликт может возникнуть между интересами банка или его клиентов и интересами директоров и менеджеров высшего звена банка (например, в случае если банк вступает в деловые отношения с юридическим лицом, являющимся собственностью одного из директоров банка). Конфликты интересов могут также возникать в тех случаях, когда банк является частью более широкой групповой структуры. Например, если банк входит составной частью в группу, линии отчетности и информационные потоки между банком, его материнской компанией и/или другими дочерними структурами материнской организации могут привести к аналогичным конфликтам интересов (например, обмен потенциально фирменной, конфиденциальной или иной информацией, полученной от разных лиц, которая требует деликатного обращения). Совет директоров должен обеспечить, чтобы менеджеры высшего звена разработали и осуществляли политику, направленную на выявление потенциальных конфликтов интересов, и, если невозможно предотвратить такие конфликты, надлежащим образом управляли ими (основываясь на допустимости отношений или сделок в соответствии с надлежащей корпоративной политикой, согласно законам страны и стандартам надзорного органа).

28. Политика совета директоров должна обеспечивать, чтобы действия банка при ведении бизнеса, которые могут привести к конфликтам интересов, осуществлялись с достаточной степенью независимости по отношению друг к другу, например, устанавливались бы информационные барьеры между различными видами бизнеса, а также была бы обеспечена отдельная система отчетности и внутреннего контроля для каждого вида бизнеса. Кроме того, особое внимание следует уделить в подобных случаях тому, чтобы информация, ад-

¹³ Хотя ряд банковских организаций занимается деятельностью, относящейся к так называемой корпоративной социальной ответственности, в настоящем руководстве в принципе не ставится цель, чтобы ссылки на ценности, кодексы поведения или этические стандарты относились к такого рода деятельности.

¹⁴ При таком кредитовании сотрудников банка это не исключает возможности для банков применять методы ценообразования, основанного на риске.

¹⁵ Отчеты об обычном кредитовании сотрудников банка могут предоставляться, например, на агрегированной основе или основываться на критерии существенности информации, утвержденным надзорным органом.

ресованная клиентам или потенциальным клиентам (например, информация о природе и затратах на предоставляемые услуги или рекомендации по поводу финансовых инструментов и инвестиционных стратегий), была четкой, справедливой и не вводящей в заблуждение. Такая политика также должна обеспечивать посредством применения адекватных процедур, чтобы сделки со связанными сторонами, в частности с акционерами, менеджерами или членами совета директоров и другими связанными компаниями, проводились «на расстоянии вытянутой руки» (за исключением тех случаев, когда таковые разрешены в соответствии с принятой надлежащей политикой, предусматривающей раскрытие информации о возможных конфликтах интересов) и на условиях, непротиворечащих интересам банка, его акционеров и вкладчиков. В юрисдикциях, предусматривающих консолидированный надзор в отношении регулируемой материнской компании, данные вопросы, как правило, рассматриваются в рамках законов, нормативов и/или программы, принятой надзорным органом.

29. Совет директоров должен обеспечить надлежащее публичное раскрытие информации и/или предоставление информации надзорному органу о политике банка в отношении конфликтов интересов или потенциальных конфликтов интересов. Данная информация должна включать изложение подхода банка к управлению существенными конфликтами интересов, которые выходят за рамки принятой банком политики. В раскрываемой информации должна быть описана политика банка в отношении конфликтов интересов или потенциальных конфликтов интересов, которые могут возникнуть в результате аффилированности банка или сделки с другим лицом в рамках группы; а также подходы банка к управлению существенными конфликтами интересов, не подпадающих под такую политику. Аналогично банк должен раскрывать информацию о существенных конфликтах интересов, которые противоречат политике банка и/или направлять отчеты о них надзорному органу.

30. Потенциальный конфликт интересов может возникнуть, если банк находится в собственности государства и надзор за ним также осуществляется государством. В таких случаях должны иметь место полное административное разграничение функций собственника и функций надзора в целях минимизации политического вмешательства [государства] в осуществление надзора над данным банком.

31. В качестве корпоративных ценностей банка должна признаваться критическая важность своевременного и откровенного обсуждения проблем. В этом смысле сотрудники банка должны поощряться и иметь возможность сообщать о проблемах и о своей вполне оправданной озабоченности в отношении незаконных, неэтичных или сомнительных действий, имея при этом адекватную корпоративную защиту от возможных репрессалий. Поскольку подобные действия могут иметь пагубные последствия для репутации банка, может быть весьма полезно для банков установить надлежащие процедуры, не противоречащие национальному законодательству, предусматривающие возможность для сотрудников сообщать о существенной и добросовестной озабоченности непосредственным либо косвенным образом (например, используя для данной цели процедуру независимого аудита или проверки соответствия законодательству, или посредством обращения к омбудсмену),

а также конфиденциально — непосредственно совету директоров, минуя внутреннюю служебную иерархию. Любой порядок предоставления информации о существенной озабоченности служащего должен включать механизмы защиты его конфиденциальности. Совет директоров и менеджеры высшего звена должны, в свою очередь, соответствующим образом защитить сотрудников банка, которые сообщают о незаконном, неэтичном или сомнительном поведении, предприняв прямые или косвенные дисциплинарные действия либо иные меры противодействия по распоряжению банка.

Принцип 3.

Совет директоров банка должен четко устанавливать сферы ответственности и подотчетности на всех уровнях организации банка и добиваться выполнения установленных требований.

32. Эффективно работающие советы директоров четко определяют полномочия и основные обязанности своих членов, а также менеджеров высшего звена. Они также признают, что не прописанные четко сферы отчетности либо беспорядочные и многочисленные сферы ответственности могут усугубить проблему из-за медленной и неопределенной реакции. Совет директоров отвечает за контроль над действиями правления и их соответствие политике совета директоров, что является частью системы сдержек и противовесов, отражающейся в надлежащем корпоративном управлении. Управляющие высшего звена ответственны за делегирование обязанностей штатным сотрудникам и создание управленческой структуры, которая явится стимулом для подотчетности, вместе с тем они будут осознавать обязанность менеджеров высшего звена контролировать исполнение делегированных полномочий и свою важнейшую ответственность перед советом директоров за достигнутые банком результаты.

33. Те же принципы применимы и в случае, если банк входит в состав группы в качестве материнской либо дочерней компании. Тем не менее групповая структура вызывает ряд дополнительных вопросов, важных в аспекте корпоративного управления, поскольку такая структура, очевидно, в определенной степени влияет и на структуру корпоративного управления и деятельность совета директоров как материнской, так и дочерней компании. Анализируя корпоративное управление в контексте групповой структуры, надзорному органу следует принять во внимание ответственность в отношении корпоративного управления как банка, так и его материнской компании. На совет директоров или менеджеров высшего звена, действующих во исполнение своих обязанностей в плане корпоративного управления, возлагается задача принятия генеральной стратегии и политики группы и ее дочерних структур и определение, какая структура управления в дочерних компаниях, организованная по иерархическому принципу, будет в наибольшей степени способствовать эффективному контролю над всей группой. Совет директоров дочернего банка сохраняет свои обязанности по корпоративному управлению для самого банка, включая благополучие банка и защиту интересов его вкладчиков. Он также должен обеспечить выполнение банком своих обязательств в соответствии с законодательством. Структура группы представляет собой особую сложность для регулятора в случае, если банк переживает проблемы или необходимо принять корректирующие меры в отношении банка: в

подобных ситуациях надзорный орган может потребовать существенного и значимого вмешательства совета директоров банка в процесс поиска решения и выполнения корректирующих мер.

34. При выполнении обязанностей по корпоративному управлению совет директоров материнской компании должен осознавать существенные риски и вопросы, которые могут повлиять на компании, входящие в группу, и, следовательно, должен осуществлять надлежащий надзор за деятельностью дочерних структур. Поскольку обязанности совета директоров материнской компании не являются помехой ответственности и не умаляют обязанностей по корпоративному управлению совета директоров или менеджеров высшего звена дочерней структуры, в соответствии с положениями данного документа излишнего дублирования структур корпоративного управления и их деятельности можно избежать посредством разумной интеграции и координации.

35. Масштаб группы также ставит ряд проблем для банка, равно как и для банковского надзорного органа¹⁶. Например, если банк является дочерней компанией, то структуры и деятельность в сфере корпоративного управления банка могут быть интегрированы с аналогичными структурами и деятельностью материнской компании или других дочерних структур и испытывать их влияние¹⁷. Комитет обратил внимание на возрастающую тенденцию использования матрицы материнской компании и структуру управления бизнеса, которые могут не совпадать с юридической структурой банка (например, если сотрудники предоставляют отчетность по двум направлениям — как в сфере бизнеса, так и менеджменту юридического лица). Если подобные структуры могут быть эффективны и могут служить важным целям бизнеса и контроля в организации в целом, такие структуры, тем не менее, препятствуют эффективному корпоративному управлению банка, если возникают пробелы в ответственности и отчетности в отношении функционирующих дочерних структур. В подобных случаях совет директоров банка, руководство высшего звена и система внутреннего контроля должны обеспечить, чтобы решения таких матричных и управленческих структур бизнеса соответствовали надлежащему выполнению обязанностей по корпоративному управлению на уровне банка и всей группы.

36. Кроме того, если банк передает независимому подрядчику (на аутсорсинг) ключевые функции, то ответственность директоров и менеджеров высшего звена не может быть делегирована организациям, которые предоставляют услуги, переданные им на аутсорсинг¹⁸. Аутсорсинг операционных функций, осуществляемый внутри группы, в отношении внутреннего аудита, исполне-

ния законодательства, нормативов и стандартов (compliance), управления рисками или других операционных функций, не исключает обязательства банка в отношении осуществления надлежащих функций контроля (при этом избегая ненужного дублирования функций на уровне группы и конкретного банка). В равной степени с банка не снимается ответственность за понимание существующих рисков и управление ими.

Принцип 4.

Совет директоров должен обеспечивать соответствующий контроль со стороны менеджеров высшего звена в соответствии с политикой совета директоров.

37. Менеджеры высшего звена представляют собой ключевую группу лиц, которая включает, например, главного бухгалтера и руководителей подразделений, отвечающих за текущее управление банком. Эти лица должны обладать необходимыми навыками по управлению бизнесом при осуществлении ими контроля, а также осуществлять надлежащий контроль за лицами, занимающими ключевые позиции в данных сферах.

38. Менеджеры высшего звена вносят важнейший вклад в надлежащее корпоративное управление банка, осуществляя контроль за менеджерами разных уровней в различных сферах бизнеса банка и его деятельности в соответствии с политикой и процедурами, устанавливаемыми советом директоров банка. Одна из важнейших ролей руководства высшего звена заключается в создании под руководством совета директоров эффективной системы внутреннего контроля¹⁹. Даже в очень маленьких банках, например, решения руководства высшего звена должны приниматься более чем одним лицом («принцип четырех глаз»). Управление ситуациями, которых следует избегать, как правило, связано с тем, что менеджеры высшего звена:

- оказываются вовлеченными в процесс принятия решений, доходящий до мелких деталей бизнеса;
- назначаются на управленческую должность в той сфере, в которой они не обладают необходимыми навыками или знаниями;
- либо не желают, либо не в состоянии осуществлять эффективный контроль за деятельностью «сотрудников-звезд». Такая ситуация особенно проблематична, когда управляющий не стремится расспросить сотрудника, получившего прибыль, которая явно превышает разумные ожидания (например, в случаях, когда торговля ценными бумагами, предположительно с низким уровнем риска, низкой маржой, неожиданно приносит высокий доход от сделки), из-за опасения потерять высокую прибыль либо самого сотрудника.

(Окончание следует)

¹⁶ Поскольку проблемы и принципы, которые обсуждаются в данном документе, важны для банковских групп вообще, надзорный орган регулируемых банковских холдинговых компаний примет во внимание данные соображения при осуществлении надзора за банковскими холдинговыми компаниями в соответствии с национальной правовой базой и нормативами и стандартами надзорного органа для ведения надзора за банковскими холдинговыми компаниями.

¹⁷ Если банк входит в нефинансовую группу, то особенно важно, чтобы рамочная система управления банка учитывала и полностью несла ответственность за то, чтобы банк управлялся безопасно и надежно. В случаях, когда проводятся сделки между банком и другими структурами группы, такие сделки должны соответствовать пруденциальной политике совета директоров, принципу прозрачности и «вытянутой руки». Низкокачественные сделки с другими структурами, входящими в группу (т.е. в случаях, когда текущая истинная стоимость и платежеспособность контрагента является сомнительной), либо сделки, цель которых не ясна, не должны иметь места. В максимально возможной степени банк должен функционировать как отдельная, самостоятельная структура в рамках нефинансовой группы.

¹⁸ См. *Outsourcing in Financial Services, The Joint Forum, февраль 2005 г.*

¹⁹ См. *Framework for Internal Control systems in Banking Organizations.*