

Базельський комітет з банківського  
нагляду

**Удосконалення корпоративного  
управління в банківських установах**

Лютий 2006 р.

Замовлення на примірники опублікованих матеріалів або заявки стосовно змін та доповнень до переліку адресатів просимо надсилати до:

Bank for International Settlements

Press & Communications

CH-4002 Basel, Switzerland

Електронна пошта: [publications@bis.org](mailto:publications@bis.org)

Факс: +41 61 280 9100 та +41 61 280 8100

© Банк міжнародних розрахунків 2005 рік. Усі права застережені. *Дозволяється публікувати або перекладати короткі уривки (цитати) за умови, що буде зазначене джерело.*

ISBN print: 92-9131-699-7

ISBN web: 92-9197-699-7

Зміст	
I. Вступ	2
II. Загальний огляд корпоративного управління в банках	5
III. Принципи ефективного корпоративного управління	8
Принцип 1: Члени ради повинні мати необхідну кваліфікацію, чітко розуміти свою роль у корпоративному управлінні та бути в змозі об'єктивно оцінювати стан справ у банку.	8
Принцип 2: Рада директорів повинна затверджувати та контролювати стратегічні цілі і корпоративні цінності банку, про які інформують усіх у банківській установі.	11
Принцип 3: Рада директорів повинна визначити чіткі структури відповідальності та підзвітності в масштабі всієї організації та забезпечити їх функціонування.	14
Принцип 4: Рада директорів повинна забезпечити належний нагляд з боку вищого керівництва, що відповідає би її політиці.	15
Принцип 5: Рада директорів та вище керівництво повинні ефективно використовувати роботу, яку виконують внутрішні аудитори, зовнішні аудитори, а також функції незалежного контролю.	16
Принцип 6: Рада директорів повинна забезпечити, щоб політика у сфері оплати праці відповідала корпоративній культурі банку, його довгостроковим цілям, стратегії та контрольному середовищу.	18
Принцип 7: Банк повинен управлятися прозоро.	19
Принцип 8: Рада директорів та вище керівництво повинні розуміти операційну структуру банку, включаючи випадки, коли банк працює в юрисдикціях або із застосуванням структур, що негативно впливають на прозорість (тобто дотримання принципу "знай свою структуру").	21
IV. Роль органів нагляду	24
Органи нагляду повинні забезпечити банки посібниками з належного корпоративного управління та практики, яка дозволяє попереджати проблеми і яка мусить бути запроваджена в банку.	24
Органи регулювання повинні розглядати корпоративне управління як один із засобів захисту вкладників.	24
Органи влади повинні визначити, чи банки прийняли та запровадили ефективну політику та практику корпоративного управління.	24
Органи нагляду повинні оцінити якість систем аудиту та контролю в банку.	25
Органи нагляду повинні оцінити вплив структури групи банку.	25
Органи нагляду повинні привертати увагу ради директорів та керівництва до проблем, які вони виявляють під час наглядової діяльності.	26
V. Сприяння у створенні середовища, яке сприятиме належному корпоративному управлінню	27

## Робоча група з питань корпоративного управління в Базельському комітеті з банківського нагляду

Голова: пані Даніель Нуї, Комісія з банківської діяльності Франції

Комісія з питань банківської, фінансової та страхової діяльності, Бельгія	Пан Коен Алгет
Офіс Керуючого фінансовими установами, Канада	Пані Лораль Росс
Комісія з банківської діяльності Франції	Пан Ерве Леклерк
„Дойче Бундесбанк”, Німеччина	Пан Ульріх Хауг
Федеральне агентство з фінансового нагляду, Німеччина	Пан Томас Лінк
Банк Італії	Пані Діана Капоне
Банк Японії	Пан Кейджі Фукузава
Агентство з фінансових послуг, Японія	Пан Канджіро Оніші
Комісія з нагляду за фінансовим сектором, Люксембург	Пан Едуард Реймен
Банк Нідерландів	Пан Нік ван дер Енде
Банк Іспанії	Пан Даніель Перес
Фінансова інспекція, Швеція	Пан Петер Севьє
Федеральна банківська комісія Швейцарії	Пан Арно Бухс
Агентство з фінансових послуг, Велика Британія	Пані Анна-Карін Саксена
Федеральна корпорація зі страхування депозитів, Сполучені Штати Америки	Пан Петер Хірш
Федеральний резервний банк Нью-Йорка, Сполучені Штати Америки	Пані Уна Нієрі
Рада керуючих Федеральною резервною системою, Сполучені Штати Америки	Пан Джон Конноллі
Управління контролера грошового обігу, Сполучені Штати Америки	Пані Карен Квілош
Управління нагляду за ощадними установами, Сполучені Штати Америки	Пані Карен Уолтер
Європейський центральний банк	Пані Корінна Фройнд
Організація економічного співробітництва та розвитку,	Пан Грант Кіркпатрік
Світовий банк	Пані Лаура Ард
Інститут фінансової стабільності	Пан Вільям Коен
Секретаріат Базельського комітету з банківського нагляду, Банк міжнародних розрахунків	Пан Кірк Одегард Пан Чарльз Фріленд

# Удосконалення корпоративного управління в банківських установах

## I. Вступ

1. Враховуючи значну роль фінансового посередництва, яку банки відіграють в економіці, їхню високу чутливість до можливих ускладнень у результаті неефективного корпоративного управління та необхідність захищати кошти вкладників, корпоративне управління в банківських установах є дуже важливим для міжнародної фінансової системи, що виправдовує цілеспрямований нагляд. Базельський комітет з банківського нагляду<sup>1</sup> (далі Комітет) оприлюднив у 1999 році посібник, який повинен був допомогти органам банківського нагляду в поширенні та запровадженні ефективного корпоративного управління в банківських установах їхніх країн<sup>2</sup>. Цей посібник базується на принципах корпоративного управління, які раніше того ж року оприлюднила Організація з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)<sup>3</sup>, для того щоб допомогти урядам у їхній роботі з оцінки та вдосконалення засад корпоративного управління та надати необхідну інформацію органам регулювання фінансових ринків та учасникам цих ринків<sup>4</sup>.

2. З моменту оприлюднення зазначених документів питання, пов'язані з корпоративним управлінням, продовжували привертати значну увагу на національних та міжнародному рівнях, особливо з урахуванням ряду випадків, коли система корпоративного управління на найвищому рівні виявлялася недієздатною. У відповідь на пропозиції переглянути принципи ОЕСР у світлі таких випадків ОЕСР опублікувала оновлені принципи корпоративного управління у 2004 році. Визнаючи той факт, що ці оновлені принципи також можуть допомогти банківським установам та їх наглядовим органам у запровадженні та забезпеченні дотримання передових принципів корпоративного управління, а також для того щоб дати практичні рекомендації, що відповідають унікальним особливостям банківських установ, Комітет публікує цей оновлений варіант принципів 1999 року. Переглянутий варіант документу 1999 року був оприлюднений для загального обговорення в липні 2005 року. В цьому документі загалом збережена структура документу 1999 року та враховані коментарі, отримані під час такого обговорення. У даному документі також представлені деякі міркування стосовно корпоративного управління, які стосуються діяльності банківських установ, що здійснюється через структури, яким може бракувати прозорості, або в юрисдикціях, де існують перешкоди для інформаційних потоків.

---

<sup>1</sup> Базельський комітет з банківського нагляду – це комітет органів банківського нагляду, який у 1975 році створили керівники центральних банків Групи з десяти країн. До нього входять вищі представники органів банківського нагляду та центральних банків Бельгії, Канади, Франції, Німеччини, Італії, Японії, Люксембургу, Нідерландів, Іспанії, Швеції, Швейцарії, Великої Британії та США. Його засідання зазвичай проходять у Банку міжнародних розрахунків у Базелі, Швейцарія, де розміщений його постійний Секретаріат.

<sup>2</sup> Див. “Удосконалення корпоративного управління в банківських установах”, Базельський комітет з банківського нагляду, вересень 1999 року.

<sup>3</sup> Див. “Принципи корпоративного управління ОЕСР”, нова редакція квітня 2004 року, перша публікація в липні 1999 року. Принципи ОЕСР являють собою один з дванадцяти основних стандартів Форуму фінансової стабільності для ефективних фінансових систем.

<sup>4</sup> Для інформаційних цілей ОЕСР склала словничок термінів з корпоративного управління в роботі „Досвід проведення регіональних „круглих столів” з питань корпоративного управління”, 2003 р. Однак застосування цих термінів відрізняється від юрисдикції до юрисдикції.

3. Базельський комітет видає цей документ для органів нагляду та банківських установ усього світу, для того щоб допомогти прийняти й запровадити ефективну практику корпоративного управління в банківських установах. Цей документ не був розроблений для того, щоб створити нові нормативні засади, що накладалися б на існуюче національне законодавство, нормативну базу чи кодекси.

Натомість його мета – допомогти банківським установам у зміцненні їхніх систем корпоративного управління й допомогти органам нагляду в оцінці якості таких систем. Запровадження принципів, визначених у цьому документі, повинне бути пропорційним до розміру, складності, структури, економічного значення та ризиків, на які наражається банк та група, до якої він належить (якщо така є). Застосування стандартів корпоративного управління в будь-якій юрисдикції залежатиме від відповідного законодавства, нормативної бази, кодексів та очікувань від наглядової діяльності.

4. Документи з передової практики, видані Базельським комітетом за останні роки, висвітлюють принципи, включені до цього документа, описуючи роль ради директорів (Спостережної ради - прим. Проекту IFC) та вищого керівництва (Правління - прим. Проекту IFC) в управлінні ризиком і підкреслюючи, що банкам необхідно визначити стратегію своєї діяльності та запровадити відповідальність за виконання цієї стратегії. Ці документи з передової практики описують стратегію та прийоми управління ризиком і включають ряд спільних елементів, які лежать в основі ефективного корпоративного управління.

5. У цьому документі ще раз наведено основні засади загально визнаних і давно встановлених принципів корпоративного управління, якими у своїй діяльності повинні керуватися директори, менеджери та відповідальні за наглядові функції в різноманітних банках<sup>5</sup> у різних країнах та правових системах, включаючи як країни, що входять до Базельського комітету, так і країни, які до нього не входять. Інші основоположні питання, пов'язані з корпоративним управлінням акціонерних компаній, зареєстрованих на біржах, такі як реальні права акціонерів, розглядаються в принципах ОЕСР. Принципи, описані в цьому документі, являють собою фундаментальні засади ефективного корпоративного управління для широкого кола країн та банківських юридичних структур. Комітет визнає, що ряд країн вирішили за потрібне запровадити правові засади та стандарти (наприклад, для компаній, чиї акції продаються та купуються на відкритих ринках), а також стандарти бухгалтерського обліку та аудиту, більш детальні та вимогливі, ніж принципи, викладені в цьому документі. Такі правові засади та стандарти особливо необхідні для великих фінансових установ, коли фінансові проблеми внаслідок недоліків у корпоративному управлінні можуть призвести до великих проблем у фінансовій системі.

---

<sup>5</sup> Терміни "банк" та "банківська установа", що вживаються в цьому документі, загалом стосуються банків, холдингових компаній та інших компаній, які органи банківського нагляду розглядають як материнські компанії банківських груп за національним законодавством, яке національний орган нагляду визначає як відповідне. У цьому документі не розрізняється його застосування до банків та банківських установ, крім випадків, коли це чітко зазначено, або коли таке розрізнення іншим чином впливає з контексту.

6. Цей документ не створювався для надання нових елементів або висунення додаткових вимог до переглянутих міжнародних засад достатності банківського капіталу (Друга Базельська угода або Базель II)<sup>6</sup>. Принципи, визначені тут, застосовуються незалежно від того, чи має країна намір запровадити Засади Базеля II. Водночас, при опублікуванні Другої Базельської угоди Комітет усвідомлював важливість ефективного корпоративного управління. Тому рада директорів та вище керівництво будь-якої установи зобов'язані розуміти ризики, притаманні цій установі, й забезпечувати, щоб рівень капіталу адекватно відображав ці ризики.

7. У цьому документі розглядається структура управління, яка включає раду директорів та вище керівництво. Комітет визнає, що в різних країнах існують значні відмінності в юридичних та нормативних вимогах до діяльності рад директорів та вищого керівництва. Деякі країни запровадили у себе дворівневу структуру, в якій наглядову функцію ради директорів виконує окремий орган, відомий як спостережна рада, яка не має виконавчих функцій. Натомість інші країни використовують однорівневу систему, в якій рада виконує більше функцій. Враховуючи ці відмінності, в цьому документі поняття “рада директорів” та “вище керівництво” вживаються не для позначення юридичних структур, а радше для позначення функцій керівництва та нагляду в банку. Через такий підхід ради директорів та вище керівництво в цьому документі разом називаються “структурами” корпоративного управління. Визнаючи, що в різних країнах існують різні структурні підходи до корпоративного управління, цей документ закликає використовувати практику, яка допоможе зміцнити таке управління в умовах різних структур.

---

<sup>6</sup> Див. «Міжнародна гармонізація оцінки капіталу та стандартів капіталу: Базельський комітет з банківського нагляду», червень 2004 року.

## II. Загальний огляд корпоративного управління в банках

8. Ефективна практика корпоративного управління є важливою для здобуття та збереження довіри громадськості до цієї системи, а це має величезне значення для належного функціонування як банківського сектору, так і економіки в цілому. Погане корпоративне управління може стати причиною банкрутства банків, що часто призводить до значних громадських втрат та наслідків через його можливий вплив на існуючі механізми страхування вкладів та суттєвіші макроекономічні наслідки, такі як ризик поширення проблем по всій банківській системі та збої в роботі платіжних систем. Крім того, через неефективне корпоративне управління ринки можуть втратити віру в те, що банк спроможний належним чином управляти своїми активами та пасивами, включаючи депозити, а це, у свою чергу, може спричинити кризу ліквідності чи управління банком. Крім відповідальності перед своїми акціонерами, банки відповідають також і перед вкладниками.

9. Принципи ОЕСР визначають корпоративне управління як “систему взаємовідносин між керівництвом компанії, її радою, її акціонерами та іншими зацікавленими особами. Корпоративне управління також забезпечує структуру, через яку формулюються цілі компанії та визначаються засоби досягнення цих цілей і контролю за роботою компанії. Ефективне корпоративне управління повинне надавати раді та керівництву відповідні стимули до роботи над досягненням цілей, які відповідають інтересам компанії та її акціонерів і повинні полегшити дієвий контроль. Наявність ефективної системи корпоративного управління, як у межах окремої компанії, так і в економіці в цілому, допомагає досягнути того рівня довіри, який необхідний для належного функціонування ринкової економіки”.

10. З точки зору банківського сектору, корпоративне управління включає методи й засоби, за допомогою яких діяльністю та справами окремих установ керують їхні ради та вище керівництво і які впливають на те, як банки:

- Визначають свої корпоративні цілі;
- Здійснюють повсякденну діяльність;
- Виконують зобов'язання стосовно підзвітності своїм акціонерам та враховують інтереси інших визначених зацікавлених осіб<sup>7</sup>;
- Приводять свою корпоративну діяльність та поведінку у відповідність до очікувань того, що банки працюють ефективно та безпечно у відповідності до чинних законів та правил;
- Захищають інтереси своїх вкладників.

11. Органи нагляду дуже зацікавлені в ефективному корпоративному управлінні, оскільки воно є важливим елементом безпечної та ефективної роботи банку й може впливати на особливості притаманних банкові ризиків, якщо його не впровадити належним чином. Оскільки функції ради та вищого керівництва, пов'язані з визначенням та впровадженням політики і контролем за її дотриманням, являють собою основні елементи контрольних функцій у банку, то ефективний нагляд за операційною та іншою діяльністю банку з боку його

---

<sup>7</sup> До зацікавлених осіб відносяться органи нагляду, уряди та вкладники, оскільки банки відіграють унікальну роль у національній та місцевій економіці та фінансових системах та враховуючи пов'язані з цим гарантії депозитів - офіційно визначені та такі, що мають на увазі.

ради та вищого керівництва дозволяє забезпечити наявність дієвої та економічно виправданої системи нагляду. Ефективне корпоративне управління також сприяє захисту вкладників банку і дозволяє органам нагляду більшою мірою покладатися на внутрішні процеси банку. У зв'язку з цим досвід банківського нагляду свідчить про те, що в кожному банку дуже важливо мати відповідні рівні підзвітності та систему стримування та урівноважування. Більше того, практика ефективного корпоративного управління особливо важлива тоді, коли банк відчуває труднощі, або коли необхідно вжити суттєвих виправних заходів, оскільки орган регулювання може зажадати, щоб рада брала активну участь у пошуку рішень та наглядала за тим, як впроваджуються виправні заходи.

12. У випадках, коли структура власності банку недостатньо прозора, або коли немає достатніх засобів стримування та урівноважування, що компенсували б наслідки неналежних дій чи впливу з боку інсайдерів або акціонерів, що контролюють банк, корпоративне управління в такому банку стикається з особливими питаннями. Комітет не стверджує, що існування акціонерів, які мають право контролю, є саме по собі недоречним. Насправді такі акціонери можуть являти собою вигідні ресурси для банку, і на багатьох ринках та для багатьох невеликих банків така система власності є звичайною й доцільною та не викликає стурбованості в органів, які здійснюють нагляд. У той же час важливо, щоб органи нагляду вживали заходів, щоб пересвідчитися, що така структура власності не є перешкодою для ефективного корпоративного управління. Зокрема, органи нагляду повинні бути в змозі оцінити придатність та відповідність власників банків<sup>8</sup>.

13. Ефективне корпоративне управління вимагає належних і міцних юридичних, регуляторних та інституційних засад. На цілісність ринку та загальні економічні показники може вплинути цілий ряд різноманітних факторів, таких як система комерційного законодавства та стандарти бухгалтерського обліку. Однак ці фактори часто знаходяться поза сферою банківського нагляду<sup>9</sup>. Проте органи банківського нагляду повинні бути обізнаними з юридичними та інституційними перешкодами ефективному корпоративному управлінню, й ці органи мають вживати заходів для створення міцних засад для корпоративного управління у тих випадках, коли це входить до сфери їхніх повноважень.

14. Організація корпоративного управління та правова й регуляторна системи дуже відрізняються залежно від країни. Проте ефективне управління можна забезпечити незалежно від форми банківської установи: для цього лише потрібно, щоб існували декілька основних функцій. Існують чотири основні форми нагляду, які необхідно включити до організаційної структури будь-якого банку, щоб створити відповідну систему стримування та урівноважування: нагляд з боку ради директорів та вищого керівництва, нагляд з боку осіб, не залучених до повсякденного керівництва різними напрямками діяльності банку,

---

<sup>8</sup> Детальніша інформація про тести на предмет придатності та відповідності наведена в документі Базельського комітету з банківського нагляду "Основні принципи ефективного банківського нагляду", вересень 1997 р., та пов'язаної з ним "Методології основних принципів", жовтень 1999 р. Станом на час публікації даного документу основні принципи та методологія переглядалися на предмет можливого внесення змін.

<sup>9</sup> Засади ефективного корпоративного управління можна порівняти з передумовами ефективного банківського нагляду, зазначеними в розділі II "Основних принципів ефективного банківського нагляду". Так само, як і засади ефективного корпоративного управління, передумови ефективного банківського нагляду є надзвичайно важливими, але не входять до сфери повноважень органу банківського нагляду.

безпосередній нагляд за різними сферами діяльності, а також незалежне управління ризиками, функція забезпечення дотримання чинних законів та процедур та функція аудиту. Крім того, важливо щоб провідні працівники відповідали критеріям відповідності і придатності посадам, які вони займають.

15. Незважаючи на те, що державна власність банку може змінювати його стратегію та цілі, державні банки стикаються з більшістю тих самих ризиків, пов'язаних з неефективним корпоративним управлінням, що й банки, які не перебувають у державній власності<sup>10</sup>. Таким чином, загальні принципи належного корпоративного управління потрібно застосовувати також і до державних банків. Подібним чином, ці принципи застосовуються до банків з іншим типом структури власності, наприклад, тих, що знаходяться в сімейній власності, входять до складу великої не фінансової групи або тих, чиї акції не продаються на відкритому ринку.

---

<sup>10</sup> Детальнішу інформацію про те, як держава може виконувати свої функції власника, можна знайти в "Принципах ОЕСР стосовно корпоративного управління на підприємствах, що знаходяться в державній власності", жовтень 2005 року.

### III. Принципи ефективного корпоративного управління

16. Як зазначено вище, органи нагляду дуже зацікавлені в тому, щоб забезпечити прийняття та запровадження ефективного корпоративного управління в банках. Далі описується досвід банківського нагляду, пов'язаний з проблемами корпоративного управління в банківських установах і, відповідно, такий, що може допомогти уникнути таких проблем. Ці принципи вважаються важливими елементами процесу ефективного корпоративного управління.

**Принцип 1: Члени ради повинні мати необхідну кваліфікацію, чітко розуміти свою роль у корпоративному управлінні та бути в змозі об'єктивно оцінювати стан справ у банку.**

17. Рада директорів несе основну відповідальність за діяльність та фінансовий стан банку. Наведене нижче не було задумане як „контрольний перелік” вимог, але Комітет виявив, що ради директорів та їх окремі члени, дотримуючись наступного, сприяють зміцненню корпоративного управління в банку:

- Розуміють та виконують свою наглядову роль, включаючи розуміння особливостей ризиків, притаманних банку;
- Затверджують загальну стратегію роботи банку, включаючи затвердження політики стосовно ризиків та процедур управління такими ризиками;
- Виконують свій “обов'язок відданості” та “обов'язок дбайливості” стосовно банку відповідно до національного законодавства та стандартів банківського нагляду;
- Уникають конфлікту інтересів, явних та потенційних, у своїй роботі та своїх обов'язках перед іншими організаціями;
- Беруть самовідвід при прийнятті рішень, якщо у них існує конфлікт інтересів, який не дозволяє їм належним чином виконувати свої обов'язки в банку;
- Приділяють достатньо часу та енергії виконанню своїх обов'язків;
- Створюють таку структуру ради, включаючи її розмір, яка забезпечує ефективність та дає можливість розглядати дійсно стратегічні рішення;
- Не спиняються у своєму розвитку й забезпечують необхідний рівень експертних знань та компетентності по мірі того, як банк зростає, а складність його діяльності збільшується;
- Періодично оцінюють ефективність власної практики управління, включаючи висунення кандидатів та обрання нових членів ради директорів та керівництва, управління конфліктами інтересів, виявлення недоліків та внесення необхідних змін;
- Обирають, контролюють, а за потреби замінюють основних посадових осіб, дбаючи про те, щоб у банку був відповідний план наступництва у вищому керівництві, й перевіряючи, щоб у можливих наступників була необхідна кваліфікація та щоб вони були придатними та спроможними управляти справами банку;
- Здійснюють нагляд за роботою вищого керівництва банку, виконуючи свої обов'язки та користуючись своїм правом запитувати й вимагати від керівництва чітких пояснень, а також своєчасно отримувати достатньо інформації для оцінки якості його роботи;

- Регулярно зустрічаються з вищим керівництвом та службою внутрішнього аудиту, для того щоб переглядати принципи політики, створити канали зв'язку та відстежувати, як проводиться робота над досягненням поставлених корпоративних цілей;
- Працюють над підвищенням безпеки та міцності банку, розуміють нормативне середовище та забезпечують, щоб банк підтримував дієві стосунки з органами нагляду;
- Надають корисні консультації та рекомендують передову практику, виходячи з досвіду інших ситуацій;
- Як рада директорів банку, не беруть участі в повсякденному керівництві його роботою<sup>11</sup>;
- З належною професійною ретельністю підходять до залучення та нагляду за роботою зовнішніх аудиторів у тих юрисдикціях, де за це відповідають ради (у деяких юрисдикціях за залучення зовнішніх аудиторів відповідають безпосередньо акціонери).

18. Банки повинні мати достатню кількість та відповідний склад директорів, які можуть висловлювати судження, незалежні від поглядів керівництва чи політичних та інших недоречних зовнішніх інтересів<sup>12</sup>. Крім того, рада директорів відповідає за захист банку від незаконних та неналежних дій або впливу з боку домінуючих акціонерів або акціонерів, що мають право контролю, коли ці дії завдають банкові шкоди або не відповідають його інтересам та інтересам його акціонерів. Незалежність та об'єктивність можна зміцнити, включивши до складу ради кваліфікованих незалежних директорів або створивши спостережну раду чи аудиторську раду, відокремлену від правління. Це особливо важливо в тих випадках, коли існує ризик того, що над радою директорів банку домінуватиме вище керівництво, або що вона опиниться під політичним впливом, коли раду директорів намагаються змусити вчинити дії, що не відповідають інтересам банку (хоча такі дії й можуть відповідати особистим інтересам його пов'язаних осіб чи великих акціонерів), або коли є ризик конфлікту інтересів у найважливіших сферах. Такі найважливіші сфери включають забезпечення об'єктивності й чесності фінансової та іншої звітності, контроль операцій з пов'язаними особами, призначення кандидатів у члени ради та на посади вищого керівництва, а також винагороду членів ради та вищих посадових осіб. Кваліфіковані незалежні директори можуть принести свіжий погляд з інших областей комерційної діяльності, що дозволить удосконалити стратегічні завдання, які стоять перед керівництвом (наприклад, надати додаткову інформацію про місцеві умови роботи), а також виступити в ролі важливого джерела експертних знань та управлінської компетентності.

19. Члени ради директорів повинні разом достатньо детально знати всі основні види фінансової діяльності, якими банк має намір займатися. Крім того, рада

<sup>11</sup> Це не стосується членів ради директорів, які одночасно є працівниками банку (наприклад, членами його вищого керівництва).

<sup>12</sup> Законодавство різних країн по-різному тлумачить, що охоплює поняття "незалежність" для директорів. Це поняття часто описується у вимогах до реєстрації на біржах та в стандартах нагляду. Основна характеристика незалежності – це спроможність до об'єктивних суджень (рішень) після ретельного розгляду всієї відповідної інформації та позицій, без неналежного впливу керівництва та зовнішніх інтересів. Суворість, з якою органи нагляду підходять до перевірки незалежності (чи її відсутності) директорів банків частково залежить від того, чи існує сторона або сторони, які займають особливе положення й можуть впливати на банк.

повинна мати достатні знання та досвід, що забезпечують ефективне управління та контроль. Проте в деяких випадках директори банку, які не виконують функції управління, можуть не мати детальних знань у сфері банківської справи, фінансів, управління ризиками, дотримання регуляторних вимог, інформаційних та комунікаційних технологій та інших пов'язаних сферах. Коли особам, які за всіма іншими характеристиками підходять для того, щоб бути директорами, бракує таких знань, банкам рекомендовано проводити програми подальшого навчання членів ради директорів, щоб забезпечити раді такі знання, які дозволять їй краще виконувати свої обов'язки.

20. Акціонери з правом контролю мають значні можливості при призначенні членів ради директорів. У таких випадках варто пам'ятати про те, що рада та її члени несуть відповідальність перед самим банком. У разі державних банків уряд держави не повинен втручатися в керівництво його повсякденною роботою, незалежність ради директорів потрібно поважати, і рада повинна й далі виконувати свої обов'язки незалежно від політичного впливу, що може призвести до конфлікту інтересів (наприклад, у разі якщо директори є державними посадовими особами, як це часто трапляється на практиці, або мають чітко окреслені політичні інтереси). Водночас, це не забирає у держави-власника права визначати загальні цілі банку.

21. У ряді країн, особливо тих, де єдиний орган виконує як функції керівництва, так і функції нагляду, ради банків визначили за доцільне створити певні спеціалізовані комітети, які консультують раду. Для забезпечення більшої прозорості та кращої підзвітності, при створенні таких комітетів необхідно ретельно визначити і оприлюднити їхні повноваження, склад (включаючи їхніх членів, які вважаються незалежними) та робочі процедури. Можна передбачити періодичну ротацію членів та голів таких комітетів.

22. Комітет вважає, що великим банкам, які працюють у міжнародному масштабі, доцільно й корисно мати *аудиторський комітет* або подібну структуру, що виконувала б такі самі функції. Аудиторський комітет зазвичай наглядає за роботою внутрішніх та зовнішніх аудиторів банку, ухвалює або рекомендує раді директорів чи акціонерам ухвалити призначення<sup>13</sup> та звільнення зовнішніх аудиторів і суму їхньої винагороди, перевіряє та затверджує обсяг та регулярність проведення аудиторських перевірок, отримує аудиторські висновки, а також контролює, щоб керівництво своєчасно вживало заходів для виправлення недоліків у системі контролю, порушень установлених принципів, законів та положень, а також інших проблем, виявлених аудитором.

23. Для забезпечення достатньої об'єктивності та незалежності, принаймні більшість членів аудиторського комітету повинні складати незалежні директори, які також чітко розуміють роль цього комітету в управлінні ризиками та корпоративному управлінні в банку. Часто аудиторський комітет складається лише з незалежних директорів. У випадках, коли виконавчі директори (посадові особи банку) зазвичай присутні на засіданнях аудиторського комітету, для забезпечення відвертого обговорення питань може бути доцільним, щоб члени комітету, які не є виконавчими директорами (посадовими особами), зустрічалися окремо. Також може бути доцільним, щоб внутрішніх та зовнішніх аудиторів призначали та звільняли своїм рішенням лише незалежні члени аудиторського комітету. Як мінімум, аудиторський комітет у цілому повинен

---

<sup>13</sup> У деяких юрисдикціях зовнішніх аудиторів призначають безпосередньо акціонери, а рада директорів лише надає свої рекомендації.

мати свіжий відповідний досвід і володіти (колективно) навичками та експертними знаннями у сфері фінансової звітності, бухгалтерського обліку або аудиту, що відповідають складності банківської установи та виконуваних обов'язків.

24. Серед інших спеціалізованих комітетів, які зустрічаються найчастіше, можна назвати наступні:

- *Комітет з управління ризиками* наглядає за роботою вищого керівництва у сфері управління кредитним, ринковим, операційним ризиками, а також ризиками ліквідності, недотримання чинних правил і положень та порушення законодавства, ризиками, пов'язаними з репутацією банку тощо.
- *Комітет з питань оплати праці (винагород)* наглядає за питаннями, пов'язаними з винагородою вищого керівництва та інших провідних працівників, та забезпечує, щоб оплата праці відповідала культурі, цілям, стратегії та контрольному середовищу банку, що відображено в положенні про політику у сфері оплати праці.
- *Комітет з питань призначень, корпоративного управління та управління кадровими ресурсам* оцінює ефективність роботи ради директорів та керує процесом оновлення складу ради та заміни її членів.

В таких комітетах можуть відігравати провідну роль незалежні директори, а також директори, що мають відповідні навички та знання.

**Принцип 2: Рада директорів повинна затверджувати та контролювати стратегічні цілі і корпоративні цінності банку, про які інформують усіх у банківській установі.**

25. Організації важко працювати, якщо у неї немає стратегічних цілей або корпоративних цінностей для поступу<sup>14</sup>. Тому рада директорів повинна визначити стратегічні цілі та високі стандарти професійної поведінки, відповідно до яких банк здійснюватиме свою повсякденну діяльність, враховуючи інтереси акціонерів та вкладників, а також забезпечити, щоб ці цілі та стандарти були доведені до відома всіх, хто працює в банківській установі. Чітко визначена корпоративна культура, яка вимагає етичної поведінки та створює стимули для професійної поведінки, є такою ж важливою (якщо не важливішою) за будь-який визначений письмово комплекс цінностей та високих професійних стандартів. У зв'язку з цим рада директорів повинна показати власний приклад, визначивши професійні стандарти та корпоративні цінності для себе, вищого керівництва та всіх працівників. Послідовна практика дотримання високих професійних стандартів повністю відповідає інтересам банку, оскільки вона дозволить зміцнити його репутацію та довіру до нього як у короткій, так і в більш тривалій перспективі. Особливо важливо, щоб стандарти чітко визначали ставлення до корупції, зловживання службовим становищем, а також інші аспекти неетичної, протизаконної та сумнівної поведінки у внутрішній та зовнішній діяльності банку.

---

<sup>14</sup> Хоча ряд банківських установ займається діяльністю, пов'язаною з тим, що називають "корпоративною соціальною відповідальністю", посилання на цінності, кодекси поведінки та етичні стандарти в цьому документі загалом не призначені для застосування до такої діяльності.

26. Рада директорів повинна пересвідчитися в тому, що вище керівництво запровадило стратегічну політику та процедури, створені для забезпечення професійної поведінки та чесності. Крім того, вона повинна пересвідчитися в тому, що вище керівництво запровадило політику, яка забороняє (або належним чином обмежує) діяльність, відносини та ситуації, які можуть знизити якість корпоративного управління, а саме:

- Конфлікти інтересів (як описано нижче).
- Кредитування посадових осіб, співробітників, директорів або акціонерів, що мають право контролю (там, де національне законодавство це дозволяє). Якщо внутрішнє кредитування має місце, воно повинно відповідати вимогам до безпеки та міцності банку. Наприклад, воно повинно обмежуватися кредитуванням на ринкових умовах або на умовах, які пропонуються всім працівникам<sup>15</sup>, і може включати лише визначені види кредитування. Раді директорів необхідно надавати звіти про внутрішнє кредитування<sup>16</sup> (кредитування інсайдерів), а саме таке кредитування повинно бути предметом уваги внутрішніх та зовнішніх аудиторів і органів нагляду.
- Надання особливо сприятливих умов пов'язаним особам та іншим організаціям, що користуються привілеями (наприклад, кредитування на більш сприятливих умовах, компенсація операційних збитків, відмова від комісійних).

27. Конфлікти інтересів можуть виникнути в результаті різноманітної діяльності, яку проводить банк, і ролей, які він при цьому виконує (наприклад, коли банк кредитує фірму, а його торговельний підрозділ купує та продає цінні папери, емітовані такою фірмою), а також через розбіжності між інтересами банку чи його клієнтів та інтересами директорів і вищого керівництва банку (наприклад, коли банк започатковує ділові стосунки з компанією, якою володіє хтось із його директорів). Конфлікти інтересів можуть виникати також у випадках, коли банк є частиною великої структури (групи). Наприклад, коли банк входить до складу групи, структури підзвітності та інформаційні потоки між банком, холдинговою компанією та/ або іншими дочірніми компаніями групи можуть призвести до виникнення подібних конфліктів інтересів (наприклад, при обміні конфіденційною, внутрішньою або іншою подібною інформацією з різними організаціями). Рада директорів повинна забезпечити, щоб вище керівництво розробило й запровадило політику для виявлення потенційних конфліктів інтересів, а у випадках, коли таким конфліктам запобігти неможливо, для належного управління ними (на основі припустимості операцій чи відносин з точки зору корпоративної політики, що відповідає національному законодавству та стандартам нагляду).

28. Політика ради директорів повинна забезпечувати, щоб різні види діяльності банку, які можуть призвести до виникнення конфлікту інтересів, здійснювалися достатньо незалежно один від одного: наприклад, можна запровадити інформаційні бар'єри між різними видами діяльності або окремі лінії підзвітності та системи внутрішнього контролю. Крім того, у таких випадках необхідно бути особливо уважним, з тим щоб інформація, призначена для існуючих чи потенційних клієнтів банку (наприклад, інформація стосовно характеру та

<sup>15</sup> Це не виключає можливості того, що банки можуть застосовувати прийоми ціноутворення на основі ризиків при такому кредитуванні своїх працівників.

<sup>16</sup> Звіти про звичайне кредитування працівників можуть надаватися, наприклад, на засадах узагальнення або відповідно до критеріїв суттєвості, які затверджує орган нагляду.

вартості послуг, що надаються, чи рекомендацій щодо фінансових інструментів або інвестиційних стратегій), була чіткою, об'єктивною та не вводила в оману. Така політика також повинна забезпечити, через відповідні процедури, щоб операції з пов'язаними сторонами, зокрема, з акціонерами, вищими керівниками та членами ради, а також з іншими пов'язаними компаніями проводилися на ринкових умовах (крім випадків, коли інше дозволено відповідною опублікованою політикою стосовно конфліктів інтересів) і не суперечили інтересам банку, його акціонерів та вкладників. В юрисдикціях, що передбачають консолідований нагляд за регульованою холдинговою компанією, ці питання зазвичай вирішуються через законодавство, регулювання та (або) програму здійснення нагляду.

29. Рада директорів повинна забезпечити розкриття відповідної інформації та (або) поінформувати органи банківського нагляду про політику банку у сфері реальних та потенційних конфліктів інтересів. Інформація, що розкривається, повинна включати підхід банку до управління суттєвими конфліктами інтересів, які не відповідають такій політиці. Вона також повинна включати політику банку стосовно конфліктів інтересів та потенційних конфліктів інтересів, які можуть виникнути в результаті тісних контактів або операцій з іншими учасниками групи, і підхід банку до управління суттєвими конфліктами інтересів, які не відповідають такій політиці. Подібним чином, банк повинен розкривати інформацію та (або) повідомляти органам нагляду про значні конфлікти інтересів, що не відповідають зазначеній політиці.

30. Потенційний конфлікт інтересів існує у випадках, коли банк знаходиться в державній власності та одночасно є об'єктом нагляду з боку держави. У таких випадках власність банку та функція нагляду повинні бути повністю адміністративно розділеними, щоб звести до мінімуму політичне втручання в нагляд за роботою банку.

31. Корпоративні цінності банку повинні визнавати велике значення своєчасного та відвертого обговорення проблем. У зв'язку з цим необхідно заохочувати працівників та дати їм можливість вільно повідомляти про свою стурбованість стосовно протизаконної, неетичної або сумнівної практики й не боятися при цьому можливих санкцій. Оскільки така практика може пошкодити репутації банку, надзвичайно корисним може бути запровадження політики, яка передбачатиме необхідні процедури, що відповідатимуть національному законодавству й за допомогою яких працівники зможуть інформувати раду директорів про свої суттєві тривоги прямо або опосередковано (наприклад, через службу аудиту, комітет з етики) та з дотриманням принципу конфіденційності, незалежно від внутрішньої системи субординації. Рада директорів та вище керівництво, у свою чергу, повинні вживати заходів за такою інформацією. Будь-яка система інформування про суттєві тривоги повинна включати механізм забезпечення конфіденційності працівників. Рада директорів та вище керівництво повинні всіляко захищати працівників, які інформують про протизаконні, неетичні або сумнівні дії, від прямих та опосередкованих дисциплінарних санкцій та негативних наслідків інших дій, вчинених за розпорядженням банку.

**Принцип 3: Рада директорів повинна визначити чіткі структури відповідальності та підзвітності в масштабі всієї організації та забезпечити їх функціонування.**

32. Ради директорів, які працюють ефективно, чітко визначають коло повноважень та основні сфери відповідальності як для себе, так і для вищого керівництва. Вони також визнають, що невизначені, заплутані або занадто складні структури підзвітності можуть поглибити проблеми через повільне або неефективне прийняття рішень. Рада директорів відповідає за нагляд за діяльністю керівництва та дотримання ним політики ради, що складає частину системи стримування та урівноважування, притаманної ефективному корпоративному управлінню. Вище керівництво відповідає за делегування повноважень працівникам та створення структури управління, яка сприяє відповідальності, не забуваючи при цьому про свій обов'язок контролювати виконання таких делегованих повноважень та свою вищу відповідальність перед радою за роботу банку.

33. Ті самі принципи застосовуються також у випадку, коли банк є частиною великої структури (групи), де виконує роль холдингової або дочірньої компанії. Проте у випадку групової структури додається ряд питань, що стосуються корпоративного управління, оскільки вони певним чином можуть впливати на структуру корпоративного управління та роботу рад директорів як холдингової, так і дочірніх компаній. Під час аналізу корпоративного управління в контексті групової структури органи нагляду повинні взяти до уваги відповідальність у цій сфері як самого банку, так і його холдингової компанії. Рада директорів та вище керівництво холдингової компанії – яке діє відповідно до власних функцій та обов'язків у сфері корпоративного управління – відповідає за запровадження загальної стратегії та політики для групи та її дочірніх структур та за визначення того, яка структура управління дочірніх компаній найкраще відповідатиме ефективній структурі нагляду для групи в цілому. Рада банку – дочірньої компанії зберігає відповідальність за корпоративне управління в самому банку, включаючи забезпечення належного стану банку та захист інтересів його вкладників, і повинна гарантувати, що банк виконує свої юридичні та нормативні зобов'язання. У разі роботи у складі групи регуляторна діяльність ускладнюється, особливо в тих випадках, коли банк переживає труднощі або коли необхідно вжити суттєвих виправних заходів. За таких обставин орган нагляду може вимагати від ради директорів банку активної та дієвої участі в пошуках рішень та реалізації згаданих виправних заходів.

34. При виконанні своїх обов'язків з корпоративного управління рада холдингової компанії повинна знати про суттєві ризики та інші моменти, що можуть вплинути на учасників групи і, відповідно, має належним чином наглядати за діяльністю дочірніх структур. Повноваження та обов'язки ради директорів холдингової компанії жодним чином не применшують і не обмежують повноваження та обов'язки дочірніх компаній у сфері корпоративного управління, як зазначено в цьому документі, але водночас можна уникнути непотрібного дублювання структур та функцій корпоративного управління через належну інтеграцію та координацію.

35. Діяльність у складі групи також ставить перед банком та наглядовими органами ряд додаткових проблем<sup>17</sup>. Наприклад, коли банк є дочірньою структурою холдингової компанії, його структури корпоративного управління та діяльність можуть бути інтегровані у відповідні структури холдингової компанії чи інших дочірніх компаній і знаходиться під їхнім впливом<sup>18</sup>. Комітет виявляє дедалі більше систем на рівні холдингових компаній та структур управління напрямками господарської діяльності, що можуть не збігатися з юридичною структурою банку (наприклад, коли працівники опинаються під подвійним підпорядкуванням – в рамках напрямку діяльності та в рамках юридичної структури). Хоча такі структури можуть бути дієвими та слугувати важливим цілям роботи та контролю всієї організації, для ефективного корпоративного управління банком вони часом являють собою ускладнення, якщо існують прогалини у відповідальності та підзвітності операційних дочірніх структур. У таких випадках рада директорів банку, його вище керівництво та структури внутрішнього контролю повинні забезпечити, щоб рішення таких структур та форм управління напрямками діяльності відповідали потребам банку у сфері належного корпоративного управління на рівнях банку та групи.

36. Крім того, у випадках, коли банк делегує основні функції, підзвітність його директорів та вищого керівництва не може делегуватися сторонам, які виконують такі делеговані функції та надають послуги<sup>19</sup>. Делегування в рамках групи операційних функцій, пов'язаних з внутрішнім аудитом, контролем дотримання чинних норм та правил, управлінням ризиком тощо, не скасовує зобов'язання банку стосовно забезпечення належних функцій нагляду (без непотрібного дублювання функцій на рівні групи та банку) і не звільняє раду директорів від обов'язку розуміти та управляти ризиками в банку.

**Принцип 4: Рада директорів повинна забезпечити належний нагляд з боку вищого керівництва, що відповідає би її політиці.**

37. Вище керівництво являє собою основну групу осіб, відповідальних за повсякденне управління банком: до її складу, наприклад, входить фінансовий директор та керівники підрозділів. Ці особи повинні мати необхідні навички, щоб управляти діяльністю, за яку вони відповідають, а також мати відповідний контроль над основними працівниками таких підрозділів.

38. Вищі керівники складають важливий елемент ефективної структури корпоративного управління в банку, наглядаючи за роботою керівників нижчих рівнів за конкретними напрямками та сферами діяльності відповідно до політики

---

<sup>17</sup> Проблеми та принципи, про які йде мова в цьому документі, стосуються банківських груп узагалі, і органи, що здійснюють нагляд за регульованими банківськими холдинговими компаніями, врахують їх у своїй практиці з нагляду за такими компаніями відповідно до своїх національних юридичних та регуляторних вимог по нагляду за банківськими холдинговими компаніями.

<sup>18</sup> Коли банк є частиною не фінансової групи, потрібно приділяти особливу увагу тому, щоб система його управління враховувала й забезпечувала потреби безпечної та ефективної роботи такого банку. Коли проводяться операції між банком та іншими членами групи, такі операції повинні відповідати обачній політиці ради директорів, бути прозорими та здійснюватися на ринкових умовах. Операції з іншими учасниками групи, що відзначаються низькою якістю (тобто коли їхній фінансовий стан та платоспроможність викликають сумнів), або операції, мета яких незрозуміла, проводяться не повинні. Банк повинен працювати як окрема, відособлена фінансова установа в рамках не фінансової групи, наскільки це можливо.

<sup>19</sup> Див. „Делегування фінансових послуг”, Спільний форум, лютий 2005 року.

та процедур, запроваджених радою директорів банку. Одна з основних функцій вищого керівництва полягає у створенні, під контролем ради директорів, дієвої системи внутрішнього контролю<sup>20</sup>. Наприклад, навіть у зовсім дрібних банках основні управлінські рішення повинні прийматися більше ніж однією особою (принцип “чотирьох очей”). Ситуації в керівництві, яких потрібно уникати, включають ситуації, коли вище керівництво:

- Неналежним чином залучене до прийняття детальних рішень за напрямками роботи;
- Повинно керувати напрямками (сферами) діяльності, не маючи для цього необхідних знань або навичок;
- Не бажає або не може здійснювати ефективний контроль діяльності “зіркових” співробітників. Така проблема особливо загострюється, коли керівники не можуть виявити належну суворість до працівників, які заробляють для банку доходи, що перевищують обґрунтовані очікування (наприклад, коли комерційна діяльність, якій притаманний низький ризик та невелика маржа прибутку, раптово приносить високий дохід), оскільки бояться втратити дохід або працівника.

**Принцип 5: Рада директорів та вище керівництво повинні ефективно використовувати роботу, яку виконують внутрішні аудитори, зовнішні аудитори, а також функції незалежного контролю.**

39. Рада директорів повинна визнати, що незалежні, компетентні та кваліфіковані аудитори, а також функції внутрішнього контролю (включаючи контроль за дотриманням чинних положень та правил і контроль за дотриманням законодавства) відіграють дуже важливу роль у процесі корпоративного управління й досягненні ряду важливих цілей. Зокрема, рада директорів повинна використовувати роботу аудиторів та контрольних функцій як засіб незалежної перевірки й підтвердження інформації про діяльність та результати роботи банку, яка надходить від керівництва. Вище керівництво також повинно визнати важливість ефективного внутрішнього та зовнішнього аудиту та функцій контролю для забезпечення міцності банку на довготривалу перспективу.

40. Рада директорів та вище керівництво можуть підвищити дієвість внутрішнього аудиту<sup>21</sup> у виявленні недоліків в управлінні ризиками в компанії та в її системах внутрішнього контролю наступним чином:

- Визнавши важливість процесів аудиту та внутрішнього контролю та поінформовавши всіх співробітників банку про те, наскільки вони важливі;
- Використовуючи, своєчасно та ефективно, результати роботи аудиторів та вимагаючи від керівництва своєчасно усувати недоліки;
- Забезпечуючи незалежність внутрішніх аудиторів, наприклад, через звітування перед радою директорів або перед її аудиторським комітетом;
- Залучаючи внутрішніх аудиторів до оцінки ефективності основних систем внутрішнього контролю.

<sup>20</sup> Див. “Фундаментальні засади систем внутрішнього контролю в банківських установах”, Базельський комітет з банківського нагляду, вересень 1998 року.

<sup>21</sup> Див. „Внутрішній аудит у банках та взаємовідносини між органами нагляду й аудиторами”, Базельський комітет з банківського нагляду, серпень 2001 року.

41. Рада директорів та вище керівництво може сприяти ефективності роботи зовнішніх аудиторів<sup>22</sup>, для того щоб забезпечити, що фінансова звітність банку об'єктивно показує його фінансовий стан та результати діяльності в усіх суттєвих аспектах, наступним чином:

- Забезпечити дотримання зовнішніми аудиторами відповідних кодексів та стандартів професійної діяльності<sup>23</sup>;
- Заохочувати відповідно до національних стандартів основного аудитора<sup>24</sup>, щоб той узяв на себе відповідальність за інші зовнішні аудиторські перевірки фінансової звітності, які проходять в групі та в її іноземних підрозділах з тим, щоб звести до мінімуму ризик того, що обсяг аудиту або робота аудиторів не включатиме певних важливих питань, а також забезпечити цілісність фінансової звітності;
- Залучати зовнішніх аудиторів до аналізу процесів внутрішнього контролю, які стосуються розкриття інформації у фінансовій звітності;
- Забезпечувати, щоб зовнішні аудитори розуміли свій обов'язок перед банком щодо застосування ретельного професійного підходу під час аудиторських перевірок;
- Розглядати можливість періодичної ротації принаймні провідного партнера з аудиту;
- У разі державних банків, забезпечувати діалог з відповідними державними аудиторськими установами, які відповідають за аудит банку, а також з державними контрольними органами (там, де вони є) та зовнішніми аудиторами, відповідно до обставин;

42. Банк повинен мати службу внутрішнього контролю, яка ефективно на повсякденній основі контролює (крім інших питань) дотримання чинних правил корпоративного управління, положень, нормативів та політики, яких банк повинен дотримуватися, й забезпечує, щоб усі відхилення доводилися до відома керівництву відповідного рівня, а за потреби – до відома ради директорів<sup>25</sup>.

43. Передова практика передбачає, що служба внутрішнього аудиту повинна звітувати безпосередньо перед радою директорів через її аудиторський комітет або інші структури, більшість у яких складають незалежні члени. Для незалежних директорів може бути корисним принаймні раз на рік зустрічатися,

---

<sup>22</sup> Див. "Взаємовідносини між органами банківського нагляду та зовнішніми аудиторами", Базельський комітет з банківського нагляду, січень 2002 року.

<sup>23</sup> Наприклад, „Кодекс етики професійних бухгалтерів”, який запровадила Міжнародна федерація бухгалтерів.

<sup>24</sup> Основний аудитор, який відповідає за надання аудиторського висновку стосовно фінансової звітності групи, може використовувати роботу інших аудиторів. Якщо основний аудитор не може отримати достатньо аудиторських свідчень стосовно будь-якого компонента групи, він повинен розглянути вплив обмеження обсягу роботи на його аудиторський висновок стосовно фінансової звітності групи.

<sup>25</sup> Див. „Дотримання чинних норм та правил і служба, яка відповідає за таке дотримання в банку”, Базельський комітет з банківського нагляду, квітень 2005 року. У даному документі зазначається, що термін „служба, яка відповідає за дотримання чинних норм та правил”, використовується стосовно працівників, що виконують відповідну роботу, й не нав'язує жодної конкретної організаційної структури.

за відсутності керівництва банку, із зовнішніми аудиторами та відділами, що відповідають за контроль за дотриманням чинного законодавства, нормативів та правил. Це дасть раді директорів банку можливість краще бачити, як керівництво впроваджує політику, вироблену радою, й забезпечувати, щоб стратегія діяльності банку та ризик, який він на себе бере, відповідали параметрам ризику, які встановлює рада директорів банку.

**Принцип 6: Рада директорів повинна забезпечити, щоб політика у сфері оплати праці відповідала корпоративній культурі банку, його довгостроковим цілям, стратегії та контрольному середовищу.**

44. Неспроможність пов'язати оплату праці членів ради директорів та вищого керівництва, яке забезпечує їх стимулювання, з довгостроковою стратегією діяльності банку може призвести до дій, які суперечитимуть інтересам банку та його зацікавлених осіб. Таке можливо, наприклад, за обставин, коли робота проводиться виходячи з валових показників та/або міркувань рентабельності банку в найближчій перспективі, а середньо- та довгострокові наслідки до уваги не беруться.

45. Рада директорів або визначений комітет ради повинен визначити або затвердити у відповідності до чинної політики винагород членам ради директорів та вищому керівництву, а також забезпечити, щоб вона не суперечила культурі банку, його довгостроковим цілям, стратегії та середовищу контролю. Може бути доцільним, щоб питаннями винагороди займався комітет ради директорів, до складу якого входитимуть виключно або переважно незалежні директори, що дозволить пом'якшити потенційні конфлікти інтересів та надати відповідні гарантії акціонерам та іншим зацікавленим особам.

46. У світлі функцій нагляду та системи стримування та урівноважування, які рада директорів виконує стосовно вищого керівництва, як описано вище, винагорода незалежних директорів, особливо тих, хто входить до складу комітетів ради – аудиторського чи комітету управління ризиками, – повинна враховувати сферу їхньої відповідальності та час, який вони витрачають на роботу в банку, але не повинна бути пов'язана з короткостроковими показниками банку.

47. У випадках, коли виконавчі директори та вищі керівники мають право на стимули, пов'язані з показниками роботи банку, їхня винагорода повинна визначатися з дотриманням відповідних об'єктивних умов, запроваджених для забезпечення корпоративних цілей банку в довгостроковій перспективі. Для уникнення стимулів, які можуть вимагати прийняття надмірного ризику, необхідно в рамках загальної політики діяльності створити шкалу заробітної плати таким чином, щоб сума винагороди не надто залежала від короткострокових показників, таких як: дохід від торгівлі в короткостроковій перспективі. Подібним чином, політика у сфері винагороди повинна чітко визначати умови, за яких члени ради директорів та основні керівники можуть мати акції банку або пов'язаних компаній, у яких банк має суттєвий фінансовий інтерес, та торгувати такими акціями, а також процедури, які повинні виконуватися при наданні та переоцінюванні опціонів у випадку, коли вони становлять суттєву частку загальної винагороди.

## **Принцип 7: Банк повинен управлятися прозоро.**

48. Для ефективного й належного корпоративного управління прозорість дуже важлива. Як визначено в чинному посібнику Базельського комітету з прозорості банків<sup>26</sup>, акціонерам, іншим зацікавленим сторонам та учасникам ринку за недостатнім рівнем прозорості важко відстежувати та вимагати належної підзвітності від ради директорів та вищого керівництва. Це можливо за обставин, коли акціонери, інші зацікавлені особи та учасники ринку не отримують достатньої інформації про структуру власності та цілі банку, що дала би змогу оцінити, наскільки ефективно рада директорів та вище керівництво управляють банком.

49. Розкриття відповідної інформації сприятиме високій ринковій дисципліні та належному корпоративному управлінню, а також полегшить роботу органів нагляду та інших зацікавлених осіб у веденні моніторингу безпеки та міцності таких банків. Хоча ринкова дисципліна для банків, акції яких не продаються й не купуються на біржах, може не мати такої великої ваги, особливо для банків, що знаходяться в одноосібній власності, ці банки все ж таки можуть являти собою такий самий ризик для фінансової системи, як і банки, акції яких продаються й купуються на ринку, завдяки своїй різноманітній діяльності, включаючи участь у платіжних системах та залучення депозитів фізичних осіб. Належне розкриття інформації та звітування про відповідні аспекти корпоративного управління, що відповідають національному законодавству та практиці нагляду, можуть допомогти учасникам ринку та іншим зацікавленим сторонам у контролі безпеки та міцності банку.

50. Бажано своєчасно та точно розкривати інформацію, що стосується наведених нижче питань, на Інтернет-сторінці банку, в його річних та періодичних звітах, звітах перед органами нагляду та в іншій доречній формі<sup>27</sup>. Розкриття інформації повинно бути пропорційним до розміру, складності, структури, економічного значення та ризиків, на які наражається банк, а також залежати від того, зареєстровані акції банку на біржі, чи ні. Наведений нижче перелік не є вичерпним переліком усіх видів інформації, що має бути розкрита і включена до звітності (іншими словами органи нагляду, наприклад, можуть вимагати надання інформації стосовно фінансових даних, рівнів ризику, дотримання чинних норм та правил, питань внутрішнього аудиту тощо). Натомість він включає інформацію, яка безпосередньо стосується управління банком.

- Структура ради директорів (статутні документи, розмір, склад, процес вибору членів ради, кваліфікація, участь в управлінні іншими компаніями, критерії незалежності, суттєва зацікавленість в операціях або питаннях, що впливають на банк, склад комітетів, положення та нормативи і сфера відповідальності) та вищого керівництва (сфера відповідальності, система підзвітності, кваліфікація та досвід тощо);

<sup>26</sup> Див. „Підвищення прозорості банків”, Базельський комітет з банківського нагляду, вересень 1998 року.

<sup>27</sup> Ця розмова про прозорість не має на меті запровадити новий режим розкриття інформації, подібний до того, який запроваджено відповідно до національних чи міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. Її потрібно розглядати як доповнення до конкретних вимог до розкриття інформації, які вимагаються від банків, що запроваджують засади достатності капіталу відповідно до Другої базельської угоди.

- Базова структура власності (наприклад, основні акціонери та права голосу, власники-вигодонабувачі<sup>28</sup>, участь основних акціонерів у раді директорів чи їх робота на вищих керівних посадах, участь у загальних зборах);
- Організаційна структура (наприклад, загальна організаційна схема, напрямки господарської діяльності, дочірні та інші пов'язані компанії, комітети керівництва);
- Інформація про структуру стимулювання в банку (політика щодо оплати праці, винагорода вищих посадових осіб, бонуси, опціони на придбання акцій);
- Кодекс чи політика банку стосовно поведінки та (або) етики (включаючи будь-які винятки, якщо такі є), а також інформація про будь-які відповідні структури та політику управління (зокрема, зміст будь-якого корпоративного кодексу поведінки чи відповідної політики, процес його впровадження, а також оцінка радою директорів своєї роботи відносно такого кодексу або політики);
- У випадку державного банку, політика власності, що визначає загальні цілі державного володіння, роль держави в корпоративному управлінні банком, а також інформація про шляхи реалізації політики управління;
- Як зазначено вище, політика банку стосовно конфліктів інтересів, і також характер та обсяг операцій з пов'язаними особами (у випадку звичайного кредитування працівників цю інформацію можна подавати в узагальненому вигляді), включаючи будь-які банківські питання, в яких члени ради директорів або вищого керівництва мають значну зацікавленість, прямо чи непрямо, або від імені третіх осіб<sup>29</sup>.

51. Хоча основна увага в цьому розділі не приділяється розкриттю фінансової інформації, потрібно зазначити, що вкладники та інші клієнти повинні мати доступ до повної (річної) фінансової звітності банку та приміток і розрахунків до неї (наприклад, через Інтернет-сторінку банку, в офісі банку або через звіти органам нагляду, коли такі звіти оприлюднюються), щоб забезпечити чітку та повну картину фінансового стану банку та дати змогу забезпечити ринкову дисципліну<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> У випадках, коли інформація про власників-вигодонабувачів банків не відома або не може бути розкрита, таку інформацію повинні бути в змозі отримати принаймні органи регулювання та правоохоронні органи та (або) інші сторони через судові процедури.

<sup>29</sup> В рамках роботи з удосконалення стандартів Рада з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (РМСБО) переглянула стандарт, присвячений операціям з пов'язаними сторонами. Тепер у цьому стандарті містяться поліпшені визначення пов'язаних сторін та посилені вимоги до розкриття інформації, щоб допомогти користувачам краще зрозуміти, як операції з пов'язаними сторонами впливають на фінансові результати підприємства. Детальніше про це йдеться в Міжнародному стандарті бухгалтерського обліку № 24 "Розкриття інформації про пов'язані сторони".

<sup>30</sup> Деякі юрисдикції вимагають, щоб банки подавали лише частину або скорочений варіант своєї фінансової звітності. Це може обмежити подання важливих роз'яснень у звітності та розкриття питань якісного характеру, що негативно впливає на прозорість та ринкову дисципліну.

**Принцип 8: Рада директорів та вище керівництво повинні розуміти операційну структуру банку, включаючи випадки, коли банк працює в юрисдикціях або із застосуванням структур, що негативно впливають на прозорість (тобто дотримання принципу “знай свою структуру”).**

52. Ускладнення в корпоративному управлінні виникають у випадках, коли банки працюють через структури, яким бракує прозорості або які їй не сприяють. Банки можуть вважати за доцільне працювати в певній юрисдикції<sup>31</sup> або створити складні структури (наприклад, підприємства спеціального призначення або корпоративні трасти), часто на законних підставах та з метою ведення належної діяльності. Проте робота в таких юрисдикціях або із застосуванням таких структур може наражати банківську установу на фінансові та юридичні ризики, а також ризик погіршення репутації, негативно впливати на спроможність ради директорів та вищого керівництва наглядати належним чином за діяльністю своєї установи, а також перешкоджати банківському нагляду. Тому вище керівництво банків повинно забезпечити дотримання відповідних законів та процедур зазначеними структурами під час такої діяльності. Ради директорів також повинні аналізувати доречність та визначати обмеження на операції в таких юрисдикціях або на використання таких структур, а також забезпечувати, щоб вище керівництво запровадило політику для визначення та управління всіма ризиками, пов'язаними з такими структурами й такою діяльністю. Рада директорів або вище керівництво під наглядом ради директорів повинні документально оформити цей процес аналізу, затвердження та управління ризиками, щоб він став прозорим для аудиторів та органів нагляду.

53. Разом з безпосереднім ризиком, що виникає в результаті роботи в юрисдикції або здійснення діяльності, якій бракує прозорості або яка їй не сприяє, банки також можуть наражатися на опосередкований ризик при наданні певних послуг або створенні складних структур від імені своїх клієнтів<sup>32</sup>. Прикладами можуть бути виконання обов'язків агента при створенні компанії або товариства, надання ряду послуг довіреній особі, а також розробка фінансових операцій за складною структурою для клієнтів. Хоча така діяльність часто є прибутковою й такою, що відповідає виправданним цілям роботи клієнтів, у деяких випадках клієнти можуть використовувати продукти або роботи, надані чи здійснені банком, для незаконної або неналежної діяльності. А це, у свою чергу, може спричинити виникнення значних юридичних ризиків та ризиків, пов'язаних із репутацією банків, що надають такі послуги. Тому банки, які займаються подібною діяльністю, повинні розробити й запровадити принципи та процедури, які дозволятимуть виявляти всі основні ризики, що виникають у результаті такої діяльності, та управляти ними.

54. У цьому зв'язку рада директорів мусить вжити заходів, які забезпечать повне розуміння й належне управління ризиками від такої діяльності:

---

<sup>31</sup> Такі юрисдикції можуть являти собою офшорні фінансові центри та офшорні юрисдикції, де брак прозорості та слабкі механізми правозастосування ускладнюють або перешкоджають дієвому управлінню та нагляду.

<sup>32</sup> Див. „Due diligence клієнтів банків”, Базельський комітет з банківського нагляду, жовтень 2001 року.

- Рада директорів повинна забезпечити, щоб вище керівництво чітко дотримувалося принципів ведення роботи через корпоративні структури або в юрисдикціях, які не сприяють прозорості;
- Аудиторський комітет холдингової організації повинен наглядати за внутрішнім аудитом та системами контролю, які стосуються таких структур та такої роботи, та щороку звітувати раді директорів про результати такого нагляду та про те, чи були виявлені суттєві події чи недоліки;
- Необхідно розробити й запровадити принципи, процедури та стратегію, що керуватимуть затвердженням складних фінансових структур, інструментів та продуктів, які використовуються або продаються в будь-якому з операційних підрозділів банку. Крім того, у рамках своїх регулярних перевірок роботи керівництва рада директорів повинна запровадити належну політику та процедури, для того щоб періодично оцінювати використання та/або продаж банком таких структур, інструментів та продуктів. Банки повинні затверджувати складні фінансові структури, інструменти або продукти лише за умов, що фінансові та юридичні ризики, а також ризики, пов'язані з репутацією, які виникають у результаті їх використання або продажу, можна належним чином оцінити та управляти ними.

55. Рада директорів та вище керівництво можуть підвищити свою ефективність, якщо вони вимагатимуть, щоб перевірки внутрішнього контролю стосувалися не лише “основної” діяльності банку, але й діяльності, що здійснюється в юрисдикціях або через структури (від імені самого банку чи за дорученням його клієнтів), яким бракує прозорості. Ці перевірки повинні включати, наприклад, регулярні інспекційні візити, які виконують внутрішні аудитори, огляд діяльності на предмет того, чи здійснюється вона в попередньо визначених цілях, аналіз дотримання відповідних законів та положень, а також оцінку юридичних ризиків та ризиків, пов'язаних з репутацією, що виникають у зв'язку з такою діяльністю й такими структурами. Регулярність таких перевірок повинна визначатися на основі оцінки ризиків, і керівництво має забезпечити, щоб рада директорів була поінформована про існування будь-яких значних виявлених ризиків та управління ними.

56. Оскільки рада директорів відповідає за загальний контроль та затвердження політики, а вище керівництво відповідає за визначення та управління суттєвими ризиками, що виникають у результаті всієї діяльності банку, незалежно від місця її здійснення, вони повинні проводити особливо ретельні перевірки в тих випадках, коли банк працює в юрисдикціях або через складні структури, або надає клієнтам такі послуги, що погіршують прозорість та можуть негативно вплинути на ефективність нагляду. У зв'язку з цим, рада директорів або вище керівництво (яке діє відповідно до вказівок ради директорів) повинні забезпечити, щоб у банку були відповідні політика та процедури, які дозволяють:

- Регулярно аналізувати, наскільки необхідно працювати в юрисдикціях або через складні структури, що погіршують прозорість;
- Визначати, аналізувати та управляти всіма суттєвими юридичними ризиками та ризиками, пов'язаними з репутацією, що виникають у зв'язку з такою діяльністю;
- Розробити належні процеси затвердження операцій та нових продуктів, особливо тих з них, що стосуються зазначеної діяльності (тобто встановлення обмежень, вжиття заходів для пом'якшення юридичних

ризиків та ризиків, пов'язаних з репутацією, а також визначення інформаційних вимог);

- Чітко визначити очікування, пов'язані з корпоративним управлінням, та відповідальність за всі важливі підрозділи та напрямки в рамках банківської установи;
- Визначити та зрозуміти ціль такої діяльності, а також забезпечити, щоб вона здійснювалася в попередньо визначених цілях;
- Контролювати регулярний аналіз дотримання чинних законів та положень, а також власних внутрішніх інструкцій банку;
- Забезпечити, щоб така діяльність входила до сфери регулярних внутрішніх перевірок з боку головного офісу, а також до обсягу роботи зовнішніх аудиторів;
- Забезпечити, щоб інформація, яка стосується такої діяльності та пов'язаних із нею ризиків, була завжди наявною в головному офісі банку, щоб вона належним чином доводилася до відома ради директорів та наглядових органів, включаючи достатню інформацію про цілі, стратегію, структури, обсяги, ризики та засоби контролю, які стосуються цієї діяльності, а також щоб вона належним чином оприлюднювалася.

## **IV. Роль органів нагляду**

57. Рада директорів та вище керівництво банку несуть основну відповідальність за діяльність банку й мусять звітувати про свою роботу. Акціонери, у свою чергу, повинні вимагати від ради директорів, щоб вона ефективно керувала банком. За таких умов основна роль органів нагляду полягає в тому, щоб сприяти ефективному корпоративному управлінню через контроль та нагляд за тим, як банк впроваджує принципи, визначені вище в розділі III. Тому в цьому розділі наведено кілька принципів, які можуть допомогти органам нагляду в оцінці корпоративного управління в банку.

**Органи нагляду повинні забезпечити банки посібниками з належного корпоративного управління та практики, яка дозволяє попереджати проблеми і яка мусить бути запроваджена в банку.**

58. При підготовці таких посібників органи нагляду повинні усвідомлювати, що банкам доведеться застосовувати різні підходи до корпоративного управління, пропорційно до розміру, складності, структури та ризиків, на які наражається банк. У процесі нагляду, при оцінці корпоративного управління в банку, все це потрібно брати до уваги.

**Органи регулювання повинні розглядати корпоративне управління як один із засобів захисту вкладників.**

59. Ефективне корпоративне управління враховує не лише інтереси акціонерів, але й інтереси вкладників. Органи нагляду повинні встановити, що окремі банки ведуть свою діяльність таким чином, щоб інтереси вкладників не страждали. Тому ці інтереси потрібно розглядати разом з будь-якими існуючими системами страхування депозитів, необхідністю уникати „моральної загрози”, що може виникнути у зв'язку з деякими підходами до захисту споживачів, а також з іншими відповідними принципами.

**Органи влади повинні визначити, чи банки прийняли та запровадили ефективну політику та практику корпоративного управління.**

60. Важливим елементом нагляду за безпекою та міцністю банку є розуміння того, як корпоративне управління впливає на притаманні цьому банкові ризики. Органи нагляду повинні не лише оцінити політику та процедури корпоративного управління, але й те, як банк запровадив цю політику та процедури. Органи нагляду очікують, що банки запровадять такі організаційні структури, які включатимуть відповідні системи стримування та врівноважування. Регуляторний контроль повинен забезпечувати підзвітність та прозорість.

61. Органи нагляду, а також органи ліцензування повинні отримувати інформацію, необхідну для оцінки експертних знань та моральних якостей кандидатів на посади директорів та інші керівні посади. Критерії придатності та відповідності повинні, крім іншого, включати наступне: (а) визначення того, яким чином знання та навички конкретного кандидата сприятимуть належній та безпечній роботі банку, (б) дані про будь-які протизаконні дії або минулі рішення судових органів, що, на думку органів нагляду, роблять певного кандидата непридатним займати важливу посаду в банку. Крім того, органи нагляду повинні переконатися в тому, що ради директорів та вище керівництво окремих установ запровадили процеси, що дозволяють перевіряти виконання ними своїх функцій та обов'язків. У зв'язку з цим органам нагляду може бути корисно зустрічатися з окремими директорами та вищими керівниками в ході наглядової роботи.

### **Органи нагляду повинні оцінити якість систем аудиту та контролю в банку.**

62. Органи нагляду повинні оцінити, чи є у банку належні механізми, за допомогою яких рада директорів та вище керівництво можуть виконувати свої наглядові функції. Такі механізми включають внутрішній та зовнішній аудит, а також функції управління ризиками та контролю дотримання чинних норм та правил. У зв'язку з цим органи нагляду повинні оцінити ефективність нагляду за цими функціями з боку ради директорів банку. Ця робота повинна включати (за погодженням з вищим керівництвом, якщо потрібно) зустрічі з внутрішніми та зовнішніми аудиторами, а також з вищими керівниками, відповідальними за управління ризиками, контроль за дотриманням чинних норм та правил, а також з іншими провідними фахівцями, що виконують функції контролю. Наглядові органи повинні забезпечити, щоб внутрішній аудит проводив незалежні, повні та ефективні перевірки систем управління ризиками та внутрішнього контролю в банку. Органи нагляду повинні оцінити достатність механізмів внутрішнього контролю, які сприяють ефективному управлінню. Важливо, щоб механізми ефективного внутрішнього контролю були не лише добре визначені в політиці та процедурах, але й запроваджені належним чином.

### **Органи нагляду повинні оцінити вплив структури групи банку.**

63. Органи нагляду повинні бути в змозі отримати інформацію про структуру групи, до якої належить банк. Наприклад, на вимогу органів нагляду керівництво повинно бути спроможним надати повний перелік усіх учасників групи, що є пов'язаними сторонами банку, а також напрямків діяльності групи. Інформація про структуру групи повинна дати можливість оцінити відповідність та придатність основних акціонерів і директорів холдингової компанії, а також адекватність процесів нагляду в групі, включаючи координацію подібних функцій на рівні банку та на рівні групи. Органи нагляду повинні також переконатися в наявності відповідної внутрішньої підзвітності та двостороннього зв'язку між банком та радою директорів холдингової компанії, що дозволяють повідомляти про всі суттєві ризики та інші питання, які можуть впливати на групу (тобто дотримання принципу "знай свою структуру" на рівні групи). У випадках, коли банк або група, до якої він належить, працюють на міжнародних ринках, органи нагляду повинні співпрацювати й обмінюватися інформацією з іншими органами нагляду для того, щоб підвищити ефективність нагляду й зменшити відповідне навантаження<sup>33</sup>. Коли банки працюють в юрисдикціях або використовують структури, що не сприяють прозорості, держави повинні працювати над запровадженням законів та нормативних документів, які давали б органам банківського нагляду можливість отримувати та аналізувати документацію стосовно процесів аналізу та затвердження в банку, а також вживати необхідних заходів з нагляду, що дозволяють, коли це необхідно, усувати недоліки та попереджати неналежні дії.

---

<sup>33</sup> Це відповідає „Принципам нагляду за іноземними установами банків” (відомим як Базельський конкордат), Базельський комітет з банківського нагляду, травень 1983 року, а також подальшим документам Базельського комітету стосовно співробітництва між органами нагляду та нагляду з боку „домашніх” наглядових органів.

**Органи нагляду повинні привертати увагу ради директорів та керівництва до проблем, які вони виявляють під час наглядової діяльності.**

64. Погане корпоративне управління може бути причиною чи ознакою серйозних проблем, що потребують уваги органів нагляду. Органи нагляду повинні бути уважними й помічати будь-які ознаки того, що управління діяльністю банку погіршується. Якщо органи нагляду вважають, що банк узяв на себе ризики, які він не може оцінити та контролювати, вони повинні притягати до відповідальності раду директорів та вище керівництво та вимагати, щоб виправні заходи були вжиті своєчасно.

## **V. Сприяння у створенні середовища, яке сприятиме належному корпоративному управлінню**

65. Базельський комітет визнає, що основна відповідальність за належне корпоративне управління покладена на ради директорів та вище керівництво банків. Крім того, як зазначено в розділі IV, органи банківського нагляду відіграють велику роль у розробці посібників та оцінки практики корпоративного управління в банках. Проте існують також інші сторони, які можуть сприяти ефективному корпоративному управлінню, а саме:

- Акціонери – через активне користування своїми правами акціонерів на основі відповідної інформації;
- Вкладники та інші клієнти – якщо вони відмовляються мати справу з банками, де немає ефективного управління;
- Аудитори – через наявність цілком сформованої та якісної аудиторської професії, стандартів аудиту та можливості спілкуватися з радами директорів, вищим керівництвом та органами нагляду;
- Асоціації, що існують у банківському секторі, - через ініціативи, пов'язані з добровільними галузевими принципами, а також домовленості (досягнуті й оприлюднені) стосовно належної практики в цих питаннях;
- Фірми та інші установи, що надають професійні консультації з управління ризиками, - через допомогу банкам у запровадженні ефективної практики корпоративного управління;
- Уряди - через закони, положення, правозастосування та дієві правові засади;
- Рейтингові агентства – через аналіз та оцінку впливу практики корпоративного управління в банках на притаманні їм ризики;
- Органи регулювання ринків цінних паперів, біржі та інші саморегульовані організації – через оприлюднення інформації та вимоги щодо реєстрації в них;
- Працівники – через повідомлення про свою занепокоєність з приводу незаконної або неетичної практики чи інших недоліків корпоративного управління.

66. Як зазначалося вище, корпоративне управління можна вдосконалити, вирішивши ряд юридичних питань, а саме:

- Захист та забезпечення прав акціонерів;
- Роз'яснення ролі корпоративних органів в управлінні;
- Забезпечення того, щоб компанії працювали в середовищі, вільному від корупції та хабарництва;
- Забезпечення відповідності інтересів керівництва, працівників та акціонерів через законодавство, нормативну базу та інші заходи.

Усе це може допомогти в розвитку здорового бізнесу та правого середовища, що сприятиме належному корпоративному управлінню та пов'язаним з ним ініціативами у сфері нагляду.

67. Комітет визнає, що деякі країни можуть стикатися з особливими труднощами при зміцненні корпоративного управління. Основні засади та механізми корпоративного управління, які створені в розвинутих країнах (включаючи ефективну законодавчу базу, систему нагляду, незалежні суди та ефективні ринки капіталу), можуть бути відсутні або погано розвинуті в багатьох країнах з перехідною економікою. Удосконалення засад та механізмів корпоративного управління повинні впроваджуватися з урахуванням таких вигод, як: підвищення ефективності роботи, кращий доступ до більш дешевого фінансування, а також покращення репутації. Ці вдосконалення, вочевидь, з часом будуть здійснені по мірі того, як країни різними темпами просуваються від мінімального дотримання регуляторних вимог до дедалі вищої готовності запровадити ефективне управління.