

ЦЕНТРАЛЬНЫЙ БАНК РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПИСЬМО
от 6 февраля 2012 г. N 14-Т

О РЕКОМЕНДАЦИЯХ БАЗЕЛЬСКОГО КОМИТЕТА ПО БАНКОВСКОМУ НАДЗОРУ "ПРИНЦИПЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ"

Банк России направляет для использования в рамках анализа деятельности кредитных организаций неофициальный перевод документа Базельского комитета по банковскому надзору "[Принципы](#) совершенствования корпоративного управления", октябрь 2010 года.

Документ на английском языке (Basel Committee on Banking Supervision, "Principles for enhancing corporate governance", October 2010) доступен на web-сайте Банка международных расчетов (см. <http://www.bis.org/publ/bcbs176.htm>).

Территориальным учреждениям Банка России просьба довести настоящее письмо до сведения кредитных организаций.

Настоящее письмо подлежит опубликованию в "Вестнике Банка России".

Первый заместитель
Председателя Банка России
А.Ю.СИМАНОВСКИЙ

Приложение
к письму Банка России от 06.02.2012 N 14-Т
"О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору
"Принципы совершенствования корпоративного управления"

I. Введение

1. В экономике кредитные организации играют важную роль финансовых посредников, поэтому общество и рынки остро реагируют на возникающие у них проблемы, связанные с недостатками корпоративного управления. Таким образом, вопросы совершенствования корпоративного управления актуальны не только для отдельных кредитных организаций, но и для мировой финансовой системы в целом и заслуживают особого внимания, а также нуждаются в регулировании со стороны надзорных органов.

2. Базельский комитет по банковскому надзору <1> (далее - БКБН) на протяжении длительного времени работает над развитием надлежащих методов корпоративного управления в банковском секторе. Первый документ, содержащий соответствующие Рекомендации, был опубликован в 1999 году, а в 2006 году он был пересмотрен и переиздан в виде Принципов <2>. Рекомендации БКБН представляют собой основу, опираясь на которую национальные надзорные органы могут способствовать обеспечению надлежащего корпоративного управления в кредитных организациях своих стран. Принципы служат ориентиром и для самих кредитных организаций, предпринимающих усилия для совершенствования своего корпоративного управления.

<1> Базельский комитет по банковскому надзору представляет собой форум, обеспечивающий постоянное сотрудничество по вопросам банковского надзора. Он стремится повсеместно распространять и укреплять практику надзора и управления рисками. В состав комитета входят представители Аргентины, Австралии, Бельгии, Бразилии, Канады, Китая, Франции, Германии, Гонконга, Индии, Индонезии, Италии, Японии, Кореи, Люксембурга, Мексики, Нидерландов, России, Саудовской Аравии, Сингапура, Южной Африки, Испании, Швеции, Швейцарии, Турции, Соединенного Королевства и Соединенных Штатов. Секретариат комитета находится в Банке международных расчетов в городе Базеле, Швейцария.

<2> "Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations", Basel Committee on Banking Supervision, February 2006, документ доступен по ссылке в сети Интернет: <http://www.bis.org/publ/bcbs122.htm>.

3. Принципы БКБН 2006 года сформулированы на основе и в развитие Принципов корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (далее - Принципы ОЭСР), опубликованных в 2004 году <3>. Получившие широкое распространение и прошедшие проверку временем Принципы ОЭСР призваны содействовать правительствам разных стран в их усилиях по оценке состояния и совершенствованию мер по укреплению корпоративного управления, а также определить ориентиры для участников и регуляторов финансовых рынков <4>.

<3> "Principles of Corporate Governance", OECD, April 2004, документ доступен по ссылке в сети Интернет: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>. Принципы ОЭСР являются одними из двенадцати базовых стандартов Совета по финансовой стабильности в области обеспечения устойчивости финансовых систем.

<4> ОЭСР разработала глоссарий терминов, связанных с корпоративным управлением в документе "Experience from the Regional Corporate Governance Roundtables", 2003, который доступен по ссылке в сети Интернет: www.oecd.org/dataoecd/19/26/23742340.pdf. Использование данных терминов в представленных формулировках зависит от конкретной юрисдикции.

4. В соответствии с Принципами ОЭСР корпоративное управление представляет собой "систему взаимоотношений между руководством организации, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными лицами. Кроме того, корпоративное управление является основой для определения целей организации, а также определения средств достижения этих целей и путей контроля за ее деятельностью. Надлежащее корпоративное управление должно создавать соответствующую заинтересованность как совета директоров, так и руководства организации в следовании целям, которые отвечают интересам организации и ее акционеров, а также должно обеспечивать эффективный мониторинг. Наличие эффективной системы корпоративного управления в рамках отдельных организаций, а также в масштабе экономики страны в целом помогает обеспечить должный уровень доверия, необходимый для нормального функционирования рыночной экономики."

5. В документе БКБН 2006 года сформулированы ключевые аспекты корпоративного управления. Ниже приводятся основные положения документа:

- Совет директоров должен активно участвовать в утверждении стратегии кредитной организации.

- В кредитной организации должно устанавливаться и соблюдаться четкое разграничение полномочий.

- Политики выплаты вознаграждений должны соответствовать долгосрочным целям кредитной организации.

- Должно быть обеспечено адекватное управление рисками, возникающими при осуществлении недостаточно прозрачных операций и сделок.

6. За период, прошедший со времени публикации указанного документа БКБН, был выявлен целый ряд случаев нарушения и отступления от Принципов эффективного корпоративного управления, многие из которых наглядно проявились во время финансового кризиса, начавшегося в 2007 году <5>. В частности, следует указать на недостаточный контроль со стороны советов директоров за деятельностью исполнительных органов, ненадлежащее управление рисками, преднамеренное чрезмерное усложнение или сокрытие организационных структур кредитных организаций и осуществляемых видов деятельности. С учетом изложенного БКБН принял решение издать новую редакцию Принципов 2006 года. Пересмотрев и проанализировав эти Принципы, БКБН подтверждает, что сохраняется критическая важность того, чтобы кредитные организации усвоили, а надзорные органы обеспечили эффективную реализацию указанных Принципов, не утративших своей актуальности <6>. По мнению БКБН, основное внимание должно быть сосредоточено на следующих аспектах:

<5> Многие недостатки, которые вскрылись в деятельности крупных международных организаций, предоставляющих финансовые услуги, отражены в докладе Группы Старших Надзорных Органов "Observations on Risk Management Practices during the Recent Market Turbulence", March 2008, который доступен по ссылке в сети Интернет: <http://www.newyorkfed.org/newsevents/news/banking/2008/rp080306.html>, и в последующем докладе "Risk Management Lessons from the Global Banking Crisis of 2008", October 2009, документ доступен по ссылке в сети Интернет:

<http://www.newyorkfed.org/newsevents/news/banking/2009/ma091021.html>.

<6> Принципы ОЭСР были дополнены с учетом уроков финансового кризиса, см. "Corporate Governance and the Financial Crisis: Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles", 2010, документ доступен по ссылке в сети Интернет: <http://www.oecd.org/dataoecd/53/62/44679170.pdf>.

(1) Совет директоров

- Совет директоров в рамках ответственности, которую он несет за деятельность кредитной организации в целом, должен активно использовать свои полномочия для решения вопросов стратегии бизнеса и управления рисками, организационной структуры, финансовой устойчивости и корпоративного управления. Совет директоров должен также осуществлять эффективный контроль за деятельностью исполнительных органов.

- Для выполнения своих обязанностей совет директоров должен:

- выносить здравые и объективные суждения, иметь и поддерживать необходимый уровень квалификации и проявлять компетентность как в коллективном, так и в индивидуальном плане;

- следовать лучшим образцам эффективного корпоративного управления при осуществлении собственной деятельности как совета директоров;

- опираться на компетентные, надежные и независимые системы внутреннего контроля и управления рисками, за деятельностью которых он должен осуществлять эффективный контроль.

(2) Исполнительные органы

- Следуя указаниям совета директоров, исполнительные органы должны обеспечить, чтобы деятельность кредитной организации осуществлялась в соответствии со стратегией бизнеса, целевыми показателями приемлемых границ риска (risk tolerance) (далее - устойчивость к риску)/предельно допустимого совокупного уровня риска, который может принять организация (risk appetite) (далее - риск-аппетит) <7>, и политикой, утвержденными советом директоров.

<7> Некоторые кредитные организации и надзорные органы используют термин "устойчивость к риску" (risk tolerance) для обозначения границ риска, который кредитная организация готова принять. Другие кредитные организации и надзорные органы употребляют термин "риск-аппетит" (risk appetite), чтобы обозначить различие между общим объемом рисков, которые кредитная организация хотела бы принять (risk appetite), и фактическими лимитами в пределах риск-аппетита, которые кредитная организация соблюдает (risk tolerance). В понятии "риск-аппетит" отражается более широкий взгляд на возможность принятия рисков с расчетом на перспективу в противоположность понятию "устойчивость к риску", которое подразумевает более конкретные виды рисков и их величину, которые кредитная организация в состоянии принять в данный момент. В настоящем документе употребляется термин "устойчивость к риску/риск-аппетит", чтобы обойти расхождение в терминологических подходах.

(3) Управление рисками и внутренний контроль

- В кредитной организации должны функционировать служба управления рисками (в том числе в крупных международных кредитных организациях должна быть предусмотрена

должность, аналогичная "Chief Risk Officer (CRO)", - главный управляющий рисками), комплаенс-служба и служба внутреннего аудита, каждая наделенная необходимыми полномочиями, статусом, ресурсами, независимостью и прямым выходом на совет директоров.

- На постоянной основе должна производиться идентификация, оценка и мониторинг рисков как на уровне отдельных организаций, так и в рамках группы в целом.

- Должна функционировать хорошо продуманная и эффективная система внутреннего контроля.

- Уровень развитости инфраструктур управления рисками, комплаенса и внутреннего контроля должен соответствовать профилю рисков кредитной организации, вносимые изменения должны отражать изменения профиля рисков (в том числе их возрастание) и внешней среды рисков.

- Эффективное управление рисками требует открытого и своевременного обмена информацией о рисках как между подразделениями, так и через отчеты, направляемые совету директоров и исполнительным органам.

(4) Вознаграждение

- Кредитные организации должны придерживаться Принципов надлежащей практики выплаты вознаграждений (Principles for Sound Compensation Practices) Совета по финансовой стабильности (СФС, ранее - Форум финансовой стабильности) и дополняющих их Стандартов (Implementation Standards) <8> или обеспечить соблюдение национального законодательства, которое соответствует Принципам и Стандартам СФС.

<8> См. "FSF Principles for Sound Compensation Practices", April 2009, документ доступен по ссылке в сети Интернет: [http:// www.financialstabilityboard.org/publications/r_0904b.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_0904b.pdf), а также "Implementation Standards", September 2009, документ доступен по ссылке в сети Интернет: http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_090925c.pdf.

(5) Сложные и непрозрачные корпоративные структуры

- Совет директоров и исполнительные органы должны знать, понимать и руководить развитием общей корпоративной структуры кредитной организации, следить, чтобы структура (и формирующие ее организации) была уместна, и не допускать ее неоправданного усложнения.

- Исполнительные органы, а при необходимости и совет директоров должны понимать назначение каждой структуры, которая снижает прозрачность, иметь представление о специфических рисках, которые такие структуры могут нести, и принимать меры к смягчению выявленных рисков.

(6) Раскрытие информации и прозрачность

- Прозрачность является одним из инструментов реализации основных принципов надлежащего корпоративного управления.

7. Настоящий документ выпущен с целью оказания помощи кредитным организациям в совершенствовании их систем корпоративного управления и надзорным органам в оценке качества этих систем. Документ не претендует на то, чтобы устанавливать новый стандарт регулирования, имеющий приоритет перед национальным законодательством, правилами или

кодексами. Применение стандартов корпоративного управления в разных юрисдикциях не должно вступать в противоречие с действующим национальным законодательством, правилами и кодексами. Надзорным органам рекомендуется периодически сверять свои стандарты и правила с соответствующими рекомендациями БКБН.

8. Изложенные в настоящем документе принципы должны применяться с учетом размеров, сложности, структуры, экономического значения и профиля рисков кредитной организации и группы, в которую она входит. БКБН признает тот факт, что в некоторых странах введены правила и стандарты, в том числе в области бухгалтерского учета и аудита (например, для организаций, созданных в форме открытых акционерных обществ), которые отличаются большей строгостью, чем предлагаемые принципы. Эти правила и стандарты, как правило, особенно уместны по отношению к крупным кредитным организациям, созданным в форме открытых акционерных обществ, а также к финансовым организациям.

9. Многие недостатки корпоративного управления, проявившиеся во время финансового кризиса, начавшегося в 2007 году, характерны не только для банковского сектора, но и для сектора страховых услуг. Ввиду этого БКБН координирует свою работу с Международной ассоциацией органов надзора за страховщиками (International Association of Insurance Supervisors - IAIS). В настоящее время IAIS пересматривает в свете недавних событий в финансовом секторе Ключевые принципы страховой деятельности, включающие принципы корпоративного управления. БКБН и IAIS намерены сотрудничать при проведении мониторинга практической реализации принципов.

10. Настоящий документ развивает основные элементы Принципов корпоративного управления ОЭСР и преследует цель повышения эффективности деятельности членов советов директоров и исполнительных органов различных кредитных организаций и надзорных органов в странах с различным законодательством, в том числе банковским, как входящих в состав БКБН, так и не представленных в нем. Одним из фундаментальных аспектов корпоративного управления в отношении организаций, созданных в форме открытых акционерных обществ, являются права акционеров, однако в настоящем документе они почти не затрагиваются, так как подробно рассматриваются в Принципах ОЭСР.

11. Изложенные в настоящем документе принципы могут применяться вне зависимости от подхода страны к вопросу реализации положений Базеля II <9>. Вместе с тем при публикации Базеля II БКБН отметил важность надлежащего корпоративного управления. В связи с этим советам директоров и исполнительным органам кредитных организаций надлежит повышать эффективность корпоративного управления наряду с уточнением профилей рисков своих кредитных организаций.

<9> В июле 2009 г. БКБН повысил требования в рамках Базеля II, ужесточив стандарты Компонента 2, касающиеся надзорного анализа, в попытке устранить фундаментальные пробелы в корпоративном управлении и управлении рисками. См. "Enhancements to the Basel II Framework", Basel Committee on Banking Supervision, July 2009, документ доступен по ссылке в сети Интернет: <http://www.bis.org/publ/bcbs157.htm>.

12. Настоящий документ рассматривает структуру корпоративного управления, состоящую из совета директоров и исполнительных органов. БКБН признает, что в законодательствах разных стран существуют значительные различия относительно определения функций указанных органов и требований к ним. В ряде стран встречается двухуровневая структура, когда наблюдательную функцию совета директоров выполняет отдельный орган, называемый наблюдательным советом, который не обладает исполнительными полномочиями. В других странах, напротив, распространена одноуровневая структура, когда совет директоров обладает расширенными полномочиями. В

ряде стран, для которых характерна тенденция запрета на участие представителей исполнительных органов в совете директоров или ограничения их числа в совете, предусматривается, чтобы на посты председателей советов директоров и созданных ими комитетов избирались только неисполнительные директора <10>. Ввиду этого разнообразия документ не рассматривает вопрос о предпочтительности какой-либо определенной структуры совета директоров. Термины "совет директоров" и "исполнительные органы" употребляются только в смысле различия между функциями контроля (надзора) и управления и должны интерпретироваться так, как это предусматривается в каждой конкретной юрисдикции. В разных странах имеются свои подходы к вопросу структуры корпоративного управления, и настоящий документ, признавая это разнообразие, призывает укреплять системы сдержек и противовесов и развивать эффективное корпоративное управление для различных структур.

<10> Прим.: неисполнительные директора не являются работниками кредитной организации.

II. Обзор корпоративного управления кредитных организаций

13. Эффективное корпоративное управление является существенным фактором, обеспечивающим завоевание доверия населения и повышения уверенности в устойчивости банковской системы, что является необходимым условием нормального функционирования банковского сектора и экономики в целом. Ненадлежащее корпоративное управление может привести к несостоятельности кредитной организации, что, в свою очередь, влечет за собой существенные государственные расходы, может нанести ущерб системе страхования вкладов и иметь более широкие макроэкономические последствия, в том числе возникновения риска распространения неблагоприятных последствий (contagion risk) и негативное воздействие на платежные системы. Все это было продемонстрировано в ходе финансового кризиса 2007 года. Ненадлежащее корпоративное управление грозит утратой доверия рынков, уверенности в способности кредитных организаций эффективно управлять активами и пассивами, в том числе вкладами, что может вызвать массовое их изъятие или кризис ликвидности. Кроме ответственности перед акционерами, кредитные организации несут ответственность перед вкладчиками и другими заинтересованными лицами. В рамках законодательства, в том числе банковского, каждой страны определены официальные обязательства кредитных организаций перед акционерами, вкладчиками и другими заинтересованными лицами. В настоящем документе далее будет употребляться выражение "акционеры, вкладчики и другие заинтересованные лица", при этом подразумевается, что обязанности кредитных организаций различаются в зависимости от юрисдикции <11>.

<11> В силу уникальной роли, которую кредитные организации играют в рыночной экономике на различных уровнях (локальном, национальном) и в различных финансовых системах, а также с учетом наличия прямых или опосредованных систем страхования вкладов к заинтересованным лицам кредитных организаций, как правило, относятся надзорные органы, правительства, кредиторы и вкладчики.

14. Применительно к банковскому сектору корпоративное управление означает распределение полномочий и ответственности, т.е. то, как совет директоров и исполнительные органы руководят бизнесом кредитной организации, в том числе каким образом:

- Определяются стратегия и задачи кредитной организации.

- Устанавливаются целевые показатели устойчивости к риску/риск-аппетита.
- Осуществляется оперативное управление бизнесом.
- Защищаются интересы вкладчиков, выполняются обязательства перед акционерами, соблюдаются интересы других заинтересованных лиц.
- Выстраивается бизнес и стиль поведения кредитной организации с учетом обоснованных ожиданий того, что кредитная организация должна проявлять осмотрительность, поддерживать устойчивость своего финансового состояния, демонстрировать добросовестность, соблюдать требования законодательства.

15. Надзорные органы непосредственным образом заинтересованы в наличии эффективного корпоративного управления, так как оно является одним из основных условий поддержания устойчивого финансового состояния кредитных организаций, ненадлежащий уровень корпоративного управления может оказать негативное влияние на профиль рисков кредитной организации. Недостатки корпоративного управления в кредитных организациях, играющих важную роль в финансовой системе, в том числе в имеющих системную значимость клиринговых и расчетных системах, могут привести к распространению проблем по всему банковскому сектору. Надлежащее качество корпоративного управления в кредитных организациях вносит вклад в снижение затрат на осуществление банковского надзора. Высокое качество корпоративного управления способствует защите интересов вкладчиков и позволяет надзорным органам больше полагаться на внутренние процедуры кредитной организации. Надзорный опыт подчеркивает важность наличия в каждой кредитной организации соответствующих уровней подотчетности, а также системы сдержек и противовесов. Более того, надлежащее корпоративное управление может оказаться полезным там, где кредитная организация сталкивается с проблемами. В таких случаях надзорный орган может потребовать существенно более активного вмешательства со стороны совета директоров или иного органа, выполняющего контрольные функции, для поиска решения проблем и контроля за реализацией корректирующих мер.

16. Искключительный вызов корпоративному управлению представляет излишне усложненная структура собственности кредитной организации, недостаток прозрачности или нарушение системы сдержек и противовесов. Проблемы могут возникнуть и в том случае, если инсайдеры или контролирующие акционеры <12> оказывают чрезмерное влияние на деятельность кредитной организации. БКБН не настаивает, что контролирующие акционеры являются сами по себе нежелательным явлением, они вписываются в схему собственности, обычную для большинства рынков и для большинства небольших кредитных организаций. Более того, контролирующий акционер может быть полезным ресурсом кредитной организации. Тем не менее надзорным органам необходимо следить за тем, чтобы такая структура владения не препятствовала реализации надлежащего корпоративного управления. Надзорные органы должны иметь возможность оценить на соответствие квалификационным требованиям не только членов совета директоров и исполнительных органов, но и владельцев существенных долей кредитной организации <13>.

<12> Прим.: акционеры, обладающие контрольным пакетом акций организации или иным образом оказывающие существенное влияние на деятельность организации.

<13> Относительно оценки соответствия см. "Core Principles for Effective Banking Supervision" и соответствующую методологию "Core Principles Methodology", Basel Committee on Banking Supervision, October 2006, документы доступны по ссылкам: <http://www.bis.org/publ/bcbs129.htm> и <http://www.bis.org/publ/bcbs130.htm>.

17. Надлежащее корпоративное управление должно иметь надежные и эффективные

правовые, регулятивные и институциональные основы. Множество факторов, включая законодательство, правила биржевой деятельности, стандарты бухгалтерского учета могут влиять на обычаи делового оборота и системную стабильность. Однако указанные факторы, как правило, находятся вне сферы влияния надзорных органов <14>. Несмотря на это, надзорные органы должны поддерживать свою осведомленность о правовых и институциональных факторах, препятствующих надлежащему корпоративному управлению, и принимать меры для повышения эффективности основ надлежащего корпоративного управления, насколько позволяют их полномочия. При отсутствии необходимых полномочий надзорные органы имеют возможность высказываться в поддержку реформ законодательного или иного характера, которые позволили бы им более непосредственным образом продвигать или требовать от кредитных организаций реализации надлежащего корпоративного управления.

<14> Базовые основы эффективного корпоративного управления можно сравнить с предпосылками эффективного банковского надзора, приведенными в документе "Core Principles for Effective Banking Supervision". Как и предпосылки эффективного банковского надзора, базовые основы эффективного корпоративного управления имеют критически важное значение, но они часто находятся вне пределов непосредственного влияния и правовых полномочий надзорного органа.

18. Способы организации корпоративного управления, в частности посредством установления законодательства, в разных странах могут иметь значительные различия. Однако надлежащее корпоративное управление может быть реализовано независимо от формы кредитной организации при условии, что осуществляется несколько существенных функций. К важнейшим формам контрольных функций, которые должны быть встроены в организационную структуру каждой кредитной организации для обеспечения необходимой системы сдержек и противовесов, относятся: контроль со стороны совета директоров; контроль со стороны исполнительных органов; непосредственный "линейный" контроль за различными сферами деятельности, осуществляемый органами управления соответствующего уровня; функции управления рисками, комплаенса и внутреннего аудита, осуществляемые независимыми службами.

19. Общие принципы надлежащего корпоративного управления должны быть применимы и к кредитным организациям, принадлежащим или контролируемым государством или располагающим государственной поддержкой, в том числе в периоды получения указанной поддержки, оказываемой на временной основе (в частности, в ходе финансового кризиса, начавшегося в 2007 году, правительства и центральные банки ряда стран оказывали помощь кредитным организациям, испытывавшим недостаток собственных средств). В таких случаях наличие государственного финансирования или участие государства в капитале кредитной организации (даже временное) может создавать дополнительные риски с точки зрения корпоративного управления. Государственное финансирование или участие государства в капитале кредитной организации может привести к изменению его стратегии и целей, такие кредитные организации могут столкнуться с множеством рисков, с которыми сталкиваются кредитные организации, не имеющие государственной поддержки, характерных для условий слабого корпоративного управления <15>. Порядок прекращения государственной поддержки или государственного участия в капитале кредитной организации является дополнительным вызовом, требующим внимательного отношения, чтобы обеспечить надлежащее корпоративное управление. Схожим образом настоящие принципы могут быть применены к кредитным организациям, имеющим другие организационно-правовые формы и особенности структуры собственности, например, семейным кредитным организациям, кредитным организациям, входящим в крупные нефинансовые группы, неакционерным кредитным организациям (не включенным в листинг, к которым в некоторых странах могут относиться, например, кооперативные

кредитные организации).

<15> Подробнее о корпоративном управлении организаций с государственным участием см. "OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises", October 2005, документ доступен по ссылке в сети Интернет: <http://www.oecd.org/dataoecd/46/51/34803211.pdf>.

III. Принципы эффективного корпоративного управления

20. Как было указано выше, надзорные органы прямо заинтересованы в том, чтобы кредитные организации усвоили и применяли надлежащие методы корпоративного управления. Ниже даются рекомендации, составленные на основе надзорного анализа кредитных организаций, как столкнувшихся с проблемами корпоративного управления, так и демонстрирующих надлежащее качество корпоративного управления. Настоящие рекомендации разработаны с тем, чтобы способствовать обновлению базовых принципов, позволяющих минимизировать проблемы, и, одновременно, чтобы указать практические методы, которые могут быть использованы при реализации данных принципов. Вместе эти подходы представляют собой важные составные части процесса эффективного корпоративного управления.

A. Совет директоров

Общие обязанности совета директоров

Принцип 1

Совет директоров несет полную ответственность за кредитную организацию в целом, включая утверждение и контроль за реализацией стратегических целей, стратегии управления рисками, корпоративного управления и корпоративных ценностей. Также совет директоров отвечает за осуществление контроля за деятельностью исполнительных органов.

Обязанности совета директоров

21. Совет директоров несет конечную ответственность за бизнес, стратегию управления рисками, финансовую устойчивость, организацию и корпоративное управление кредитной организации.

22. В обязанности совета директоров входит:

- Утверждение и мониторинг общей стратегии бизнеса кредитной организации с учетом долгосрочных финансовых интересов кредитной организации, подверженности рискам и способности эффективно управлять ими <16>.

<16> Стратегическое планирование является непрерывным и динамическим процессом, в рамках которого должны учитываться изменения, затрагивающие рынки, деловую активность, бизнес-среду, технологическую сферу.

- Утверждение и контроль за реализацией:

- общей стратегии управления рисками, в том числе целевых показателей устойчивости к риску/риск-аппетита;

- политики (порядков) управления наиболее существенными рисками, в том числе комплаенс-рисками;
- системы внутреннего контроля;
- правил в рамках системы корпоративного управления, принципов и корпоративных ценностей, в том числе кодекса поведения или аналогичного документа;
- системы выплаты вознаграждений.

23. В ходе исполнения своих обязанностей совет директоров должен принимать во внимание законные интересы акционеров, вкладчиков и других заинтересованных лиц. Он должен также следить за тем, чтобы кредитная организация поддерживала конструктивные рабочие отношения с банковским надзором.

24. Члены совета директоров должны выполнять "обязанность соблюдать осторожность в действиях" и "обязанность быть лояльными" к кредитной организации <17> в рамках соответствующего национального законодательства, в том числе в сфере банковского надзора. Выполнение этих требований предполагает активное участие в делах кредитных организаций, осведомленность обо всех значительных изменениях в бизнесе кредитной организации и ее окружающем деловом климате, защиту интересов кредитной организации.

<17> ОЭСР определяет "обязанность соблюдать осторожность в действиях" как обязанность членов совета директоров проявлять знание дела и осторожность при принятии решений, касающихся работы организации. Часто термин понимается как требование, предъявляемое к членам совета директоров, относиться к делам организации так же, как благоразумный человек относится к собственным делам. "Обязанность соблюдать осторожность в действиях" часто смягчается "правилом делового суждения". ОЭСР определяет "обязанность быть лояльными" как обязанность членов совета директоров действовать в интересах организации и ее акционеров. "Обязанность быть лояльным" члена совета директоров подразумевает, что его действия не основываются на личных интересах или интересах третьих лиц или групп и не наносят ущерба организации и ее акционерам.

25. Совет директоров должен следить за тем, чтобы операции со связанными сторонами (включая в рамках группы) анализировались с точки зрения рисков и проводились с определенными ограничениями (например, чтобы соблюдалось правило "на расстоянии вытянутой руки") и чтобы корпоративные и операционные ресурсы кредитной организации не расхищались или не тратились нецелевым образом.

Корпоративные ценности и кодекс поведения

26. Важным аспектом надлежащего корпоративного управления является сформировавшаяся корпоративная культура, которая обеспечивала бы выполнение соответствующих норм, стимулирование работников и ответственное поведение. В этой области инициатива должна принадлежать совету директоров, который должен "задавать тон", устанавливать стандарты и формулировать понятия корпоративных ценностей, способствующие повышению требовательности к себе, исполнительным органам и остальным работникам кредитной организации.

27. Кодекс поведения в кредитных организациях или аналогичный порядок должен определять, что считать приемлемым и неприемлемым поведением. Особенно важно, чтобы такой порядок исключал возможность предосудительной или незаконной деятельности, как, например, ложная финансовая отчетность, отмывание денег, мошенничество, подкуп или коррупция. Кодекс поведения должен исключать принятие чрезмерных рисков, что должно

также предусматриваться внутренней корпоративной политикой.

28. Корпоративные ценности кредитной организации должны учитывать важнейшее значение своевременного и открытого обсуждения проблем и доведения их до сведения руководства. В связи с этим необходимо стимулировать работников сообщать (с гарантией от возможных преследований) о незаконных, неэтичных или сомнительных проступках. Эти проступки могут отрицательно влиять на репутацию кредитной организации, поэтому желательно ввести соответствующий законодательству адекватный порядок, при котором работники могут на конфиденциальной основе сообщать о нарушениях и проступках и делиться своей озабоченностью данным вопросом. Эти факты должны доводиться до сведения совета директоров напрямую или опосредованно (т.е. через процедуры аудита, комплаенса или с помощью омбудсмана), минуя обычный порядок прохождения данных снизу вверх по иерархической лестнице. Совет директоров должен решать, кто и каким образом будет расследовать сигналы и разрешать поднятые вопросы - подразделения внутреннего контроля, независимый внешний консультант, исполнительные органы или сам совет директоров.

29. Совет директоров должен предпринимать необходимые меры к внедрению в кредитную организацию корпоративных ценностей, стандартов и кодекса поведения наряду с сопутствующими методами и процедурами, такими как конфиденциальные донесения о проступках и нарушениях.

Контроль за деятельностью исполнительных органов

30. За исключением случаев, оговоренных в действующем законодательстве, совет директоров должен отбирать и при необходимости заменять членов исполнительных органов, а также иметь соответствующий план обеспечения преемственности.

31. В рамках системы сдержек и противовесов совет директоров должен осуществлять контроль за деятельностью исполнительных органов. При этом совет директоров должен:

- Следить за тем, чтобы деятельность исполнительных органов соответствовала стратегии и политике, утвержденным советом директоров, в том числе целевым показателям устойчивости к риску/риск-аппетита.

- Проводить регулярные совещания с исполнительными органами.

- Делать запросы исполнительным органам и критически анализировать сообщения и информацию, представленную исполнительными органами.

- Утверждать официальные стандарты оценки работы исполнительных органов в соответствии с долгосрочными целями, стратегией и устойчивостью финансового состояния кредитной организации, вести мониторинг результативности работы исполнительных органов с точки зрения утвержденных стандартов.

- Следить за соответствием профессионального уровня и уровня компетенции членов исполнительных органов характеру бизнеса и профилю рисков кредитной организации.

32. Совет директоров должен следить за тем, чтобы организационная структура кредитной организации способствовала эффективному принятию решений и надлежащему корпоративному управлению. Это также предполагает утверждение четкой системы обязанностей и ответственности и ее применение в организации (определение основных обязанностей и полномочий самого совета директоров, исполнительных органов и руководителей контрольных подразделений).

33. Совместно с исполнительными органами и контрольными подразделениями

(внутренний аудит, служба управления рисками и комплаенс-служба) совет директоров должен проводить регулярный анализ политики и системы контроля с целью выявления пробелов и их устранения, а также для идентификации опасных рисков и других проблем, требующих разрешения. Совет директоров должен следить за тем, чтобы контрольные подразделения имели соответствующий статус, были должным образом укомплектованы и профинансированы и выполняли свои обязанности независимо и эффективно.

Квалификация совета директоров

Принцип 2

Члены совета директоров должны иметь и поддерживать необходимую квалификацию, включая повышение знаний посредством учебы, чтобы соответствовать своим обязанностям. Они должны четко понимать свою роль в корпоративном управлении и уметь здраво и объективно оценивать состояние дел в кредитной организации.

34. Данный принцип относится как к членам совета директоров полного состава, так и к членам совета директоров, входящих в различные комитеты.

Личные качества

35. Как на коллективном уровне, так и на уровне отдельных директоров совет директоров должен обладать необходимым опытом, компетенцией, профессионализмом и личной добропорядочностью <18>.

<18> См. [Принцип 3](#) Методологии Базельских принципов "Core Principles Methodology", Basel Committee on Banking Supervision, October 2006. Орган, выдающий лицензию лицу на право являться членом совета директоров, обязан провести тестирование кандидата на предмет соответствия указанной должности.

36. Совет директоров в целом должен обладать адекватными знаниями и опытом в тех областях, которые будут соответствовать основным направлениям финансовой деятельности кредитной организации, что должно обеспечить эффективное управление и контроль. Совет директоров должен проявлять должный профессионализм и компетентность в таких областях, как финансы, бухгалтерский учет, кредитование, банковские операции и платежные системы, стратегическое планирование, информационное взаимодействие, корпоративное управление, управление рисками, внутренний контроль, регулирование банковской деятельности, аудит и комплаенс. Совет директоров должен также достаточно хорошо разбираться в том, что касается локальных, региональных и, если требуется, глобальных экономических и рыночных аспектов, правовых условий и системы регулирования.

Повышение квалификации

37. Совет директоров должен обеспечить постоянное повышение квалификации своих членов по программам, специально разработанным на заданные темы, в целях поддержания знаний и навыков на профессиональном уровне, необходимом для выполнения обязанностей. На эти цели должны выделяться время, средства и другие ресурсы.

Состав

38. Совет директоров должен быть адекватным по количеству и составу членов. Если законом не предусмотрено иного, совет директоров должен отбирать кандидатов в члены и обеспечивать должную преемственность в соответствии с планом. Отбор членов совета

директоров из возможно более широкого списка кандидатов должен способствовать большей объективности суждений членов совета директоров, независимо от позиции исполнительного руководства или политических и личных интересов <19>. Независимость совета директоров должна укрепляться за счет включения в состав совета директоров квалифицированных неисполнительных директоров, способных выразить объективное мнение. Там, где наблюдательный совет или аудиторский совет формально отделены от коллегиального исполнительного органа, необходимо также соблюдать принцип объективности и независимости с помощью отбора их членов <20>.

<19> В разных правовых системах понятие "независимости" членов совета директоров формулируется по-разному и часто фигурирует в условиях включения организации в биржевой листинг и в рамки стандартов в области надзора за их деятельностью. Основным критерием независимости является способность выразить объективное независимое суждение на основе добросовестного рассмотрения всей информации и с учетом всех точек зрения, не допуская нежелательного влияния со стороны членов исполнительных органов или иных лиц и интересов.

<20> Если кандидатура бывшего члена исполнительного органа рассматривается для включения в совет директоров, совет директоров должен внимательно проанализировать возможность возникновения конфликта интересов, особенно если кандидат претендует на должность председателя совета директоров или председателя комитета. Если совет директоров находит кандидатуру приемлемой, то должны быть приняты меры, исключающие конфликт интересов. Например, предусмотрена ли отсрочка назначения (период выжидания) и (или) определен ли список вопросов, от рассмотрения которых кандидат должен уклоняться в будущем во избежание конфликта интересов.

39. При отборе кандидатов совет директоров должен убедиться в том, что кандидат обладает необходимой квалификацией и располагает временем и желанием выполнять свои обязанности в качестве члена совета директоров. Если кандидат входит в совет директоров или исполнительные органы конкурирующей организации или делового партнера кредитной организации, то это может влиять на независимость его суждений и грозить конфликтом интересов; то же относится к перекрестному членству в советах директоров.

Порядок работы и структура совета директоров

Принцип 3

Совет директоров самостоятельно определяет порядок своей работы, методы контроля за ней и предусматривает проведение периодического анализа в целях ее совершенствования.

40. Работа совета директоров должна служить примером надлежащего корпоративного управления. Такой подход повышает эффективность совета директоров и посылает сигнал в рамках кредитной организации и за ее пределами относительно того, какой она намерена стать в будущем.

Организация и функционирование совета директоров

41. Совет директоров должен выполнять и периодически обновлять правила и другие документы, определяющие организацию его работы, права, ответственность и основные направления деятельности.

42. Совет директоров должен принимать решения по организации своей работы, в том числе о составе, периодичности заседаний и использования комитетов таким образом, чтобы

обеспечить эффективность работы, глубокий анализ проблем, критическое и плодотворное обсуждение поставленных вопросов.

43. Совету директоров целесообразно проводить регулярные оценки как своей работы в целом, так и отдельных его членов. Привлечение специалистов со стороны для оказания помощи в оценке будет только способствовать объективности процесса. Если возникают сомнения по поводу результативности работы или добросовестности кого-либо из членов совета директоров, совет директоров должен принимать соответствующие меры. В рамках этих оценок или отдельно следует периодически проводить анализ эффективности методов своей работы, выявлять недостатки, устранять их, вносить необходимые изменения.

Роль председателя

44. Очень многое в работе совета директоров зависит от председателя. Он является руководителем совета директоров и отвечает за эффективность работы совета директоров в целом, включая создание атмосферы доверия между членами совета директоров. Председатель должен обладать необходимым опытом, компетенцией и личными качествами, чтобы успешно справляться со своими обязанностями.

45. Председатель должен следить за тем, чтобы решения принимались после глубокой проработки. Он должен поощрять проведение критических обсуждений и следить за тем, чтобы были услышаны и рассмотрены противоположные точки зрения в ходе выработки решений.

46. Следуя принципу сдержек и противовесов, все больше кредитных организаций требуют, чтобы на председательское место назначался неисполнительный директор, если иное не предусмотрено действующим законодательством. В кредитных организациях, где нет такого разграничения и где, в частности, совмещаются должности председателя совета директоров и председателя правления (Chief Executive Officer - CEO), важно иметь систему, которая в какой-то мере соответствовала бы принципу сдержек и противовесов (например, иметь старшего члена совета директоров, старшего независимого члена совета директоров или аналогичную должность).

Комитеты при совете директоров

47. Для повышения эффективности и более глубокой проработки вопросов советы директоров во многих странах учреждают специализированные комитеты. Количество и специализация комитетов зависит от многих факторов, включая размеры кредитной организации и количество членов совета директоров, характер бизнеса и профиль рисков кредитной организации.

48. Каждый комитет должен создаваться на основе устава или аналогичного документа, определяющего задачи комитета и порядок его работы. Для повышения прозрачности и подотчетности совет директоров должен раскрывать данные о количестве комитетов, их задачах и их составе (включая независимых членов). В целях предотвращения неоправданной концентрации влияния и в интересах обновляемости полезно проводить ротацию членов и председателей комитетов, сохраняя при этом коллективный опыт, знания и эффективность.

49. Заседания комитетов и решения должны документироваться (протоколы, резюме обсуждений и принятых решений и т.д.). На основании этих документов можно будет судить о выполнении комитетами их обязанностей и давать оценку эффективности работы комитетов как со стороны уполномоченного контрольного органа кредитной организации, так и надзорного органа.

Комитет по аудиту

50. В крупных и международных кредитных организациях необходимо создавать комитеты по аудиту или эквивалентные структуры. Обычно комитет по аудиту отвечает за порядок составления и раскрытия финансовой отчетности, контроль за внутренними и внешними аудиторами кредитной организации, утверждение или подготовку рекомендаций совету директоров или акционерам относительно назначений <21>, выплаты вознаграждений или отстранения внешних аудиторов, анализ и утверждение параметров аудита и его периодичности, получение основных аудиторских отчетов <22>, контроль за своевременным принятием исполнительными органами корректирующих мер по устранению пробелов в системе внутреннего контроля и нарушений установленного порядка, правил и требований законодательства, а также других недостатков, выявленных аудиторами. Кроме этого, комитет по аудиту должен осуществлять надзор за порядком и методами отчетности в кредитной организации.

<21> В некоторых юрисдикциях внешний аудитор назначается собранием акционеров с учетом рекомендаций совета директоров.

<22> Наряду с отчетами комплаенс-службы и службы управления рисками, если только эти вопросы не отнесены к компетенции иных комитетов.

51. Желательно, чтобы в комитет по аудиту входило достаточное количество независимых неисполнительных директоров. Представляется полезным, чтобы в тех юрисдикциях, где внешние аудиторы отбираются комитетом по аудиту, внешние аудиторы назначались и отстранялись бы решением только независимых неисполнительных директоров - членов комитета. Общим требованием является то, чтобы члены комитета по аудиту в целом обладали достаточным опытом, профессиональными знаниями и квалификацией, соответствующими сложности кредитной организации и исполняемым обязанностям в области финансовой отчетности, бухгалтерского учета и аудита.

Комитет по рискам

52. В кредитных организациях, особенно крупных и международных, полезно иметь на уровне совета директоров комитет по рискам или его эквивалент, который консультировал бы совет директоров относительно текущей и будущей стратегии управления рисками, в том числе значений показателей устойчивости к риску/риск-аппетита, осуществлял бы контроль за деятельностью исполнительных органов по реализации указанной стратегии. Стратегия управления рисками включает стратегии по управлению капиталом и ликвидностью, а также по управлению кредитным, рыночным, операционным, репутационным рисками, комплаенс-риском и прочими рисками кредитной организации. В целях обеспечения эффективности своей работы комитет по рискам должен иметь возможность формального и неформального взаимодействия и обмена информацией с работниками (подразделениями), ответственными за управление рисками (см. [Принцип 6](#)), и иметь возможность, при необходимости, обращаться за консультацией к сторонним экспертам, особенно по вопросам проведения операций, носящих стратегический характер, таких как слияния и поглощения.

53. Среди специализированных комитетов наибольшее распространение получили:

- Комитет по вознаграждениям. Комитет осуществляет контроль за разработкой и функционированием системы выплаты вознаграждений и следит за тем, чтобы вознаграждения соответствовали деловой культуре кредитной организации, долгосрочной стратегии бизнеса и управления рисками, достигнутым результатам и контрольной среде (см. [Принципы 10 и 11](#)), а также требованиям действующего законодательства.

- Комитет по назначениям/кадрам/управлению. Комитет дает рекомендации совету директоров по кандидатурам для включения в совет директоров и исполнительные органы, может привлекаться к оценке эффективности совета директоров и исполнительных органов и участвовать в осуществлении надзора за кадровой политикой кредитной организации.

- Комитет по этике/комплаенсу. Комитет следит за тем, чтобы кредитная организация имела необходимые возможности для продвижения надлежащих процессов принятия решений и соответствия требованиям законодательства, внутренним правилам, осуществляет контроль за деятельностью комплаенс-службы.

54. Совет директоров должен назначать членов специализированных комитетов так, чтобы сочетание их квалификации и опыта позволяло комитетам хорошо понимать, объективно оценивать и привносить свежий взгляд на поставленные вопросы. В состав комитетов должны входить неисполнительные директора, а независимые члены должны по возможности составлять большинство, чтобы обеспечить необходимую объективность. При невозможности отобрать должное количество членов из независимых кандидатов следует комплектовать комитет так, чтобы обеспечить необходимое сочетание квалификации и опыта для повышения уровня объективности. Но и при любом составе комитетов желательно, чтобы независимые члены комитета регулярно проводили отдельные встречи между собой и с представителями соответствующих подконтрольных подразделений для открытого обмена мнениями. Участие членов совета директоров в более чем одном комитете (в зависимости от располагаемого времени) может помочь совету директоров в более глубоком понимании рисков. Например, член совета директоров, входящий в комитет по вознаграждениям, комитет по рискам и комитет по аудиту, может иметь более широкое представление о рисках и глубже понимать их распределение по отдельным направлениям.

Конфликт интересов

55. Конфликт интересов может возникать в разных сферах деятельности кредитной организации (кредитная организация может кредитовать организацию, одновременно продавать и покупать за свой счет ценные бумаги этой организации), может возникать между интересами кредитной организации или ее клиентов, с одной стороны, и интересами членов совета директоров и исполнительных органов, с другой (кредитная организация может иметь деловые отношения с организацией, в которой кто-нибудь из директоров имеет финансовый интерес). Конфликт интересов может возникать тогда, когда кредитная организация входит в более широкую группу. Например, если кредитная организация входит в группу, то представление отчетности и обмен информацией между кредитной организацией, материнской организацией и другими дочерними организациями могут привести к возникновению аналогичного конфликта интересов (доступ к конфиденциальной и другой закрытой информации других структур). Совет директоров должен следить за тем, чтобы был разработан и выполнялся порядок идентификации потенциальных конфликтов интересов; при невозможности избежать конфликта интересов следует принять меры к их адекватному управлению (отношения в соответствии с надлежащей корпоративной политикой, национальным законодательством и стандартами в области надзора).

56. Совет директоров должен иметь документально зафиксированную политику в отношении конфликта интересов и порядок ее реализации. Эта политика должна предусматривать:

- Обязанность членов совета директоров избегать деятельности, которая может привести к созданию условий или возникновению конфликта интересов.

- Проверку или процедуру получения разрешения для членов совета директоров, желающих заняться той или иной деятельностью (например, входить еще в один совет директоров), чтобы не создавать конфликт интересов.

- Обязанность членов совета директоров сообщать о фактах, которые могут вызвать или уже вызвали конфликт интересов.

- Обязанность членов совета директоров воздерживаться от голосования по тем вопросам, которые могут привести к конфликту интересов или могут повлиять на объективность или возможность добросовестно исполнять свои обязанности по отношению к кредитной организации.

- Порядок проведения операций со связанными сторонами по принципу "на расстоянии вытянутой руки".

- Действия совета директоров в случае нарушения установленных требований.

57. В документе о политике ограничения конфликта интересов должны приводиться примеры того, при каких обстоятельствах у членов совета директоров может возникнуть конфликт интересов.

58. Совет директоров должен обеспечить публичное раскрытие данных и/или представить надзорному органу информацию о политике ограничения конфликта интересов и о возможных вариантах конфликта интересов. К этому относится также информация о методах управления серьезными конфликтами интересов, которые не вписываются в рамки утвержденной политики, и конфликтами интересов, вытекающими из аффилированного статуса кредитной организации или операций в пределах группы.

59. Конфликт интересов может возникнуть тогда, когда кредитная организация одновременно находится в государственной собственности и подпадает под надзор государства. В таких случаях необходимо полное административное разделение владения кредитной организацией и надзора за кредитной организацией в целях минимизирования политического вмешательства в надзор за ней.

Контролирующие акционеры

60. Совет директоров должен проявлять осторожность в тех случаях, когда контролирующие акционеры имеют право назначать директоров. Необходимо постоянно иметь в виду, что члены совета директоров несут ответственность перед кредитной организацией в целом независимо от того, кем они назначены. В тех случаях, когда члены совета директоров назначаются контролирующими акционерами, совет директоров должен утвердить специальный порядок (или проводить периодический анализ), обеспечивающий должное выполнение обязанностей всеми членами совета директоров.

Структуры групп

Принцип 4

В группах материнская организация несет общую ответственность за адекватность корпоративного управления в рамках группы и адекватность политики и механизмов управления ее структурами, бизнесом и рисками группы и организациями - участницами группы.

Совет директоров материнской организации

61. В ходе выполнения своих обязанностей по корпоративному управлению совет директоров материнской организации должен хорошо представлять себе риски и проблемы, которые могут повлиять на работу кредитной организации и ее дочерних организаций. Для этого следует организовать адекватный надзор за дочерними организациями при

одновременном признании права на возможную юридическую и управленческую самостоятельность советов директоров дочерних организаций.

62. В рамках исполнения своих обязанностей по корпоративному управлению совет директоров материнской организации должен:

- Организовать структуру корпоративного управления, которая позволяла бы осуществлять эффективный надзор за дочерними организациями с учетом характера, масштабов и сложности рисков, которым подвергается группа и дочерние организации.

- Периодически оценивать структуру корпоративного управления и обеспечивать ее адекватность с учетом роста бизнеса, его усложнения, географического расширения и т.д.

- Утверждать политику корпоративного управления на групповом уровне и на уровне дочерних организаций с учетом всех требований корпоративного управления.

- Следить за тем, чтобы дочерние организации имели достаточно ресурсов для выполнения установленных стандартов на групповом и локальном уровнях.

- Понимать роль дочерних организаций и их отношения друг с другом и с материнской организацией.

- Иметь механизм наблюдения за выполнением дочерними организациями всех требований корпоративного управления.

Совет директоров дочерней организации

63. В целом дочерняя организация кредитной организации должна придерживаться тех же корпоративных ценностей и следовать тем же принципам управления, что и материнская организация. При этом совет директоров должен учитывать характер бизнеса дочерней организации и законодательные требования.

64. Совет директоров регулируемой дочерней организации кредитной организации устанавливает свои собственные обязанности по корпоративному управлению и оценивает групповые решения и методы с учетом того, чтобы они не привели регулирующую дочернюю организацию к нарушению норм действующего законодательства <23>. Совет директоров регулируемой дочерней организации кредитной организации должен также следить за тем, чтобы эти решения и методы не навредили:

<23> В некоторых юрисдикциях предусмотрено, что для обеспечения независимости при исполнении своих обязанностей в рамках корпоративного управления совет директоров дочерней организации должен иметь в своем составе необходимое количество квалифицированных независимых неисполнительных директоров, которые могли бы уделять достаточно времени делам организации.

- Надлежащему и осмотрительному управлению дочерней организацией.

- Финансовой устойчивости дочерней организации.

- Законным интересам акционеров дочерней организации и других заинтересованных лиц.

В. Исполнительные органы

Принцип 5

Исполнительные органы под руководством совета директоров должны обеспечивать соответствие деятельности кредитной организации утвержденным советом директоров стратегии бизнеса, целевым показателям устойчивости к риску/риск-аппетита и политике кредитной организации.

65. Исполнительные органы состоят из лиц, несущих ответственность за оперативное управление кредитной организацией. Эти лица должны обладать необходимым опытом, компетенцией и добропорядочностью, чтобы управлять делами кредитной организации и должным образом контролировать деятельность наиболее важных работников кредитной организации.

66. Исполнительные органы вносят вклад в корпоративное управление кредитной организацией, показывая на собственном примере, как надо работать ("задавая тон" работе кредитной организации совместно с советом директоров), обеспечивая должный надзор за подчиненными и контролируя соответствие деятельности кредитной организации утвержденным советом директоров стратегии бизнеса, целевым показателям устойчивости к риску/риск-аппетита и политике кредитной организации.

67. Исполнительные органы отвечают за делегирование обязанностей персоналу и должны поддерживать структуру управления, обеспечивающую отчетность и прозрачность. Исполнительные органы должны хорошо понимать свои обязанности по надзору за исполнением делегированных полномочий и свою ответственность за работу кредитной организации перед советом директоров.

68. В соответствии с указаниями совета директоров исполнительные органы должны обеспечить работу систем управления рисками (финансовыми и нефинансовыми), которым подвергается кредитная организация. В частности, имеется в виду комплексная и независимая структура по управлению рисками и эффективная система внутреннего контроля (подробнее в [Принципах 6 - 7](#)).

С. Управление рисками и внутренний контроль

Принцип 6

Кредитные организации должны иметь эффективную систему контроля и службу управления рисками (включая главного управляющего рисками или эквивалентную должность), наделенные достаточными полномочиями, имеющие должный статус, независимость, ресурсы и доступ к совету директоров.

Управление рисками и внутренний контроль <24>

<24> В настоящем документе управление рисками и внутренний контроль рассматриваются отдельно друг от друга, однако некоторыми кредитными организациями и надзорными органами ряда стран термин "внутренний контроль" употребляется как обобщающий для обозначения совокупности процессов управления рисками, внутреннего аудита, комплаенс-контроля и т.д. Оба понятия тесно связаны, и не столь важно, где именно пролегает граница между функциями управления рисками и внутреннего контроля, важно, чтобы обеспечивалось достижение поставленных перед ними целей.

69. Управление рисками обычно заключается в следующем:

- Идентификация основных рисков, которым подвергается кредитная организация.
- Оценка этих рисков и степень подверженности им.
- Отслеживание объемов рисков и расчет капитала на их покрытие на постоянной основе (т.е. планирование капитала) <25>.

<25> Планирование капитала может относиться к компетенции финансового директора, казначейства или другого подразделения кредитной организации, но в любом случае задача службы управления рисками заключается в том, чтобы четко объяснить и осуществлять текущий мониторинг позиции и стратегии кредитной организации по капиталу и ликвидности.

- Мониторинг и оценка решений по принятию определенных рисков, мер, направленных на смягчение рисков, и соответствия принимаемых решений утвержденным советом директоров целевым показателям устойчивости к риску/риск-аппетита и политике по управлению рисками.

- Представление отчетов исполнительным органам и, в предусмотренных случаях, совету директоров по всем указанным вопросам.

70. Внутренний контроль предназначен в том числе для того, чтобы удостовериться, что для каждого существенного риска предусмотрена адекватная политика, процедуры управления и другие меры, а также для проверки надлежащего применения этой политики, процедур и других мер. Таким образом, внутренний контроль обеспечивает надежность и эффективность процессов в целом. Внутренний контроль должен обеспечивать уверенность в том, что финансовая и управленческая информация является достоверной, своевременной и полной и что кредитная организация выполняет все свои обязательства, включая выполнение требований применимого законодательства <26>. Чтобы исключить возможность превышения работниками своих полномочий или совершения мошеннических действий, система внутреннего контроля должна содержать процедуры, ограничивающие возможность работников и руководителей кредитной организации действовать по своему усмотрению, а также процедуры проверки их деятельности. Например, даже в небольших кредитных организациях важные управленческие решения должны приниматься как минимум двумя лицами ("правило четырех глаз"). Процедуры внутреннего контроля должны также определять, насколько точно кредитная организация следует утвержденной политике и процедурам, а также нормам действующего законодательства.

<26> См. "Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations", Basel Committee on Banking Supervision, September 1998, документ доступен по ссылке в сети Интернет: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.htm>.

Главный управляющий рисками или эквивалентная должность

71. В крупных и международных кредитных организациях, а также в некоторых других кредитных организациях в зависимости от профиля рисков и локальных требований, предъявляемых к корпоративному управлению, должно быть назначено независимое должностное лицо высокого ранга (по возможности член коллегиального исполнительного органа), отвечающее за деятельность службы управления рисками и комплексное управление рисками в рамках всей кредитной организации. Обычно эта должность называется Главным управляющим рисками (ГУР) (Chief risk officer - CRO). В кредитных организациях эта должность может именоваться по-разному, но в настоящем документе здесь и далее используется наименование ГУР. В кредитных организациях (по крайней мере в крупных)

обязанности ГУР должны быть отделены от прочих исполнительных функций или обязанностей в рамках направлений деятельности. Следует избегать совмещения должностей (например, старший операционный директор, финансовый директор или другой руководитель высокого ранга, задействованный в оперативном управлении кредитной организацией, а также главный аудитор не должен совмещать обязанности ГУР) <27>.

<27> Там, где происходит совмещение (например, в небольших кредитных организациях, где из-за малочисленности штата нельзя избежать совмещения), необходимо следить за тем, чтобы совмещаемые должности сочетались друг с другом: например, ГУР мог бы одновременно отвечать за отдельные виды рисков. Но в любом случае недопустимо ослабление системы сдержек и противовесов.

72. Направления подотчетности могут различаться в разных кредитных организациях, но в любом случае должна соблюдаться независимость ГУР. ГУР может быть подотчетным единоличному исполнительному органу или коллегиальному исполнительному органу, но одновременно он должен иметь прямой доступ к совету директоров и комитету по рискам. ГУР не должен иметь управленческих или финансовых обязанностей в операционных бизнес-подразделениях или других функциональных подразделениях, генерирующих доход. ГУР должен находиться в постоянном контакте с советом директоров, который должен документироваться. Неисполнительные директора должны иметь право регулярно проводить беседы с ГУР в отсутствие представителей исполнительных органов.

73. ГУР должен занимать высокое положение в кредитной организации и иметь соответствующие полномочия. Этот статус должен выражаться в возможности ГУР влиять на принятие решений, которые сопряжены с подверженностью кредитной организации рискам. ГУР должен не только делать периодические доклады, но и принимать участие в обсуждении на заседаниях совета директоров и исполнительных органов вопросов, связанных с рисками, и иметь доступ к информации, которая необходима ему для формирования профессионального суждения. В любом случае должна сохраняться независимость ГУР.

74. Смещение ГУР, по тем или иным причинам, с занимаемой должности должно быть предварительно согласовано с советом директоров и, как правило, производиться публично. Кредитной организации следует также обсудить причины смещения ГУР с надзорным органом.

Обязанности, статус и независимость службы управления рисками

75. Служба управления рисками отвечает за осуществление мер по идентификации, оценке, мониторингу и ограничению или смягчению рисков и за представление отчетов о степени подверженности рискам. Должны учитываться все виды рисков, которым может подвергаться кредитная организация, - балансовые, внебалансовые, на уровне группы, портфеля, направления деятельности, с учетом взаимного наложения рисков (в частности, возрастает степень размытия границ между рыночным и кредитным рисками и между кредитным и операционным). При этом уровень агрегированного риска должен сопоставляться с утвержденными советом директоров значениями целевых показателей устойчивости к риску/риск-аппетита.

76. Служба управления рисками под управлением ГУР (на уровне группы, в дочерних организациях и по направлениям деятельности) должна иметь достаточно высокий статус, позволяющий поднимать вопросы управления рисками перед советом директоров, исполнительными органами и руководителями направлений деятельности. В кредитных организациях решения по развитию бизнеса обычно принимаются после всесторонних обсуждений. В кредитных организациях с хорошо поставленной службой управления рисками

внимательно прислушиваются к мнению работников службы управления рисками в ходе принятия таких решений.

77. Работники службы управления рисками нередко находятся в тесном контакте с бизнес-подразделениями и имеют двойную подотчетность, но в любом случае они должны оставаться независимыми от подразделений, деятельность и риски которых они анализируют. Такая независимость является одним из условий эффективности службы управления рисками, но вместе с тем работники службы управления рисками не должны быть слишком изолированными от бизнес-подразделений (географически или иным образом), поскольку иначе они не смогут понять содержание бизнеса или получать требуемую информацию. Более того, служба управления рисками должна иметь доступ ко всем бизнес-подразделениям, которые могут быть источником существенных рисков для кредитной организации. Вне зависимости от ответственности, которую служба управления рисками может нести перед бизнес-подразделениями и исполнительными органами, ее конечная ответственность должна быть перед советом директоров.

Ресурсы

78. В рамках процесса планирования и бюджетного процесса кредитной организации должно предусматриваться выделение службе управления рисками достаточных (как по качеству, так и по количеству) ресурсов, обеспечивающих возможность проводить оценку рисков, в том числе обеспечение кадрами, доступ к автоматизированным информационным системам, возможность разработки систем, доступ к внутренним информационным потокам. В том же порядке должны выделяться ресурсы службе внутреннего аудита и комплаенс-службе. Вознаграждение и другие стимулы (например, возможность карьерного роста) для ГУР и работников, ответственных за управление рисками, должны быть достаточными для того, чтобы привлекать и удерживать квалифицированные кадры.

Квалификация

79. Работники, ответственные за управление рисками, должны обладать достаточным опытом и квалификацией, включая знание рынков и банковских продуктов, в совершенстве владеть дисциплинами, связанными с управлением рисками <28>. Работники должны иметь возможность и желание поднимать вопросы, касающиеся работы бизнес-подразделений, вникать в их деятельность по любым аспектам рисков, возникающих в процессе работы кредитной организации.

<28> В некоторых организациях как условие карьерного роста поощряется или требуется, чтобы работники на основе принципа ротации получили опыт работы как в бизнес-подразделениях, так и в службе управления рисками. Такая система имеет ряд преимуществ, так как повышает статус службы управления рисками, ставит ее наравне с бизнес-подразделениями и другими службами кредитной организации, способствует развитию диалога по вопросам рисков в масштабах организации, обеспечивает понимание важности управления рисками в бизнес-подразделениях, позволяет работникам, занятым управлением рисками, вникнуть в работу бизнес-подразделений.

Принцип 7

Риски должны идентифицироваться и отслеживаться на постоянной основе на уровне группы и отдельных организаций, уровень развитости инфраструктур управления рисками, комплаенса и внутреннего контроля должен соответствовать профилю рисков кредитной организации, вносимые изменения не должны отставать от изменений профиля рисков (в том числе их возрастания) и внешней среды рисков.

Методология и практика управления рисками

80. Анализ рисков имеет количественную и качественную стороны. Определение уровня риска является основным элементом управления рисками, но если уделять чрезмерное внимание определению размеров и моделированию рисков в ущерб другим элементам управления рисками, то можно прийти к результатам, не в полной мере отражающим риски и необходимые меры по ограничению рисков. Служба управления рисками должна следить за тем, чтобы внутренняя оценка рисков строилась на нескольких сценариях, не закладывала в расчеты слишком оптимистических предположений относительно зависимостей и корреляций между факторами рисков и учитывала соотношение качественной стороны риска в масштабах организации с прибылью и внешней операционной средой. Исполнительные органы и по возможности совет директоров должны проверять и утверждать сценарии, используемые при анализе рисков, а также знать исходные предположения, допущения, потенциальные ограничения и недостатки применяемых моделей рисков.

81. В процессе использования внутренних и внешних данных для идентификации и оценки рисков, принятия стратегических и оперативных решений и определения достаточности капитала совет директоров должен уделять особое внимание качеству, полноте и достоверности данных, на которые он опирается, принимая решения относительно рисков.

82. Перспективное стресс-тестирование и сценарный анализ должны входить в состав количественного и качественного анализа, чтобы лучше понимать потенциальные риски, связанные с различными неблагоприятными ситуациями <29>. Эти процедуры должны являться ключевым элементом процесса управления рисками, полученные результаты должны сообщаться соответствующим бизнес-подразделениям и должностным лицам. Прогнозный аспект управления рисками предполагает также постоянный мониторинг текущих и идентификацию новых рисков.

<29> См. "Principles for Sound Stress Testing Practices and Supervision", Basel Committee on Banking Supervision, May 2009, документ доступен по ссылке в сети Интернет: <http://www.bis.org/publ/bcbs155.htm>.

83. В дополнение к этим инструментам прогнозирования кредитная организация должна применять метод сравнения фактических данных с прогнозными оценками рисков (тестирование на основе исторических данных), чтобы иметь представление о точности и эффективности процесса управления рисками и для внесения необходимых исправлений.

84. Служба управления рисками должна работать над тем, чтобы исполнительные органы и управленческое звено бизнес-подразделений больше полагались на собственные критические оценки рисков, чем на внешние оценки рисков. Внешние кредитные рейтинги и закупленные модели расчета рисков могут быть полезными, но только как часть комплексной системы оценки рисков, поскольку конечная ответственность за выполненную оценку рисков ложится исключительно на кредитную организацию. Например, при покупке моделей кредитного или рыночного риска кредитная организация должна проверить их на точность расчетов и масштабировать их под свои реалии, чтобы обеспечить полный охват рисков и их точный анализ. В любом случае кредитная организация не должна чрезмерно полагаться на какую-то одну методологию или модель расчета рисков.

85. Вышесказанное относится и к дочерним кредитным организациям <30>. Совет директоров и исполнительные органы дочерней кредитной организации отвечают за эффективное управление рисками. Материнская организация управляет рисками на групповом стратегическом уровне и определяет корпоративную политику в отношении

рисков, тогда как совет директоров и исполнительные органы дочерней кредитной организации вносят свои дополнения в эту политику с учетом локальных рисков. Если предписывается использование групповой системы управления рисками и групповых процедур, то исполнительные органы дочерней кредитной организации под наблюдением совета директоров принимают на себя ответственность за оценку рисков при адекватном применении предписанных систем и процессов с учетом особенностей деятельности дочерней кредитной организации. Стресс-тестирование портфелей дочерней кредитной организации должно проводиться не только с учетом локальных экономических условий и операционной среды, но и с учетом возможных рисков материнской организации (риски ликвидности, кредитный, репутационный и т.д.). В некоторых случаях оценка может проводиться совместной группой специалистов головной и локальной организаций. Исполнительные органы и контрольные службы дочерней кредитной организации несут ответственность за разумное управление рисками на локальном уровне. Материнская организация должна предоставить дочерней кредитной организации необходимые инструменты и полномочия и проследить за тем, чтобы дочерняя кредитная организация понимала свои обязанности относительно отчетности, предоставляемой головной организации.

<30> В соответствии с особенностями некоторых национальных законодательств надзорные требования могут не распространяться индивидуально на дочерние организации, если эти организации тесно интегрированы в группу и отвечают ряду дополнительных условий. При наличии такого исключения рекомендации, изложенные в настоящем параграфе, не подлежат применению.

86. Кроме идентификации и оценки рисков, служба управления рисками должна определять способы управления рисками. В одних случаях служба управления рисками может дать указание хеджировать риски или отказаться от них, чтобы ограничить подверженность рискам. В других случаях достаточно просто отправить отчет о рискованных позициях и осуществлять их мониторинг, чтобы риски не выходили из-под контроля и находились в установленных кредитной организацией пределах. Оба варианта имеют право на существование, если только независимость службы управления рисками не нарушена.

87. По уровню развития инфраструктура управления рисками и внутреннего контроля, особенно информационно-технологическая инфраструктура, не должна отставать от процессов развития кредитной организации, таких как увеличение баланса и доходов, усложнение бизнеса кредитной организации и операционной структуры, географическая экспансия, слияния и поглощения, введение новых продуктов и направлений деятельности. При стратегическом планировании бизнеса и в ходе периодических проверок планов следует принимать во внимание происходящие изменения и вероятность изменений в будущем.

88. В кредитных организациях должен иметься установленный порядок утверждения новых продуктов. Это относится к оценке рисков новых продуктов, существенным изменениям в существующих продуктах, введению новых направлений деятельности и выходу на новые рынки. В рамках этого процесса служба управления рисками является источником данных о рисках. Под этим подразумевается полный анализ и беспристрастная оценка рисков по ряду сценариев и оценка потенциальных пробелов в системах управления рисками и внутреннего контроля, которые могут мешать эффективному управлению рисками. В процессе утверждения новых банковских продуктов необходимо учитывать, имеют ли служба управления рисками, комплаенс-служба, служба информационных технологий, бизнес-подразделения и прочие уполномоченные подразделения адекватный инструментарий и навыки управления соответствующими рисками. Если адекватный порядок управления рисками не разработан, введение нового продукта должно откладываться до тех пор, пока системы и служба управления рисками не будут доведены до должного уровня. Необходимо также иметь порядок оценки рисков и результатов в сравнении с первоначальными

прогнозами и вносить необходимые изменения в методы управления рисками по мере развития бизнеса.

89. Слияния и поглощения могут представлять для кредитной организации особые проблемы с точки зрения управления рисками. В частности, источником рисков может стать несоблюдение принципа "обязанность соблюдать осторожность в действиях", неспособность выявить риски, которые могут проявиться после слияния, или видов деятельности, которые вступают в противоречие со стратегическими целями кредитной организации или с целевыми показателями устойчивости к риску/риск-аппетита. Служба управления рисками должна активно привлекаться к оценке рисков, которые могут проявиться после слияний и поглощений, результаты должны докладываться совету директоров и/или соответствующему комитету.

90. Служба управления рисками выполняет жизненно важные функции по идентификации, оценке, мониторингу и отчетности о степени подверженности кредитной организации рискам, другие подразделения кредитной организации также играют важную роль в управлении рисками. Кроме бизнес-подразделений, которые должны нести ответственность за управление рисками, создаваемых в результате их деятельности, казначейство и финансовый блок должны обеспечить эффективное управление рисками в масштабах организации не только посредством финансового контроля, но также и посредством создания надежной системы внутреннего риск-ориентированного ценообразования на финансовые ресурсы, особенно в крупных и международных кредитных организациях. Внутренняя стоимость финансовых ресурсов для структурных подразделений должна определяться с учетом существенных рисков, которым подвергается кредитная организация в результате своей деятельности. В противном случае возможен переток инвестиций в чрезмерно рискованные сферы деятельности, что было бы оправданно, если при определении внутренней стоимости ресурсов вносилась бы поправка на риски.

91. Служба управления рисками играет ведущую и координирующую роль во всем, что касается рисков, но оперативная ответственность за принятие оперативных решений по рискам и управлению рисками лежит на звене управления и в конечном итоге на каждом работнике банка. Система управления рисками должна быть ясной и прозрачной по персональному составу и организационному распределению ответственности за риски.

Принцип 8

Эффективное управление рисками требует наличия в кредитной организации устойчивой системы обмена информацией по вопросам управления рисками как между подразделениями, так и через систему отчетности, предоставляемой совету директоров и исполнительным органам.

92. Одним из признаков надлежащего корпоративного управления является наличие корпоративной культуры, в рамках которой поощряется, если исполнительные органы и работники проявляют стремление самостоятельно выявлять проблемы, связанные с управлением рисками, вместо того чтобы всецело полагаться на внутренний аудит и службу управления рисками. Такой настрой не может быть обеспечен только требованиями политики или процедур кредитной организации, он должен подкрепляться "общим тоном", задаваемым советом директоров и исполнительными органами.

93. Информация об уровне подверженности рискам и стратегии кредитной организации должна периодически и с достаточной частотой доводиться до сведения работников кредитной организации. Распространение информации (горизонтальное по организации и вертикальное вверх по цепочке управления) способствует повышению эффективности процесса принятия решений, воспитывает надлежащий подход к осуществлению деятельности кредитной организацией и препятствует принятию решений, которые могут

повысить степень подверженности кредитной организации рискам.

94. Представляемая совету директоров и исполнительным органам информация должна быть своевременной, полной, понятной и точной, чтобы дать возможность принимать решения с полным знанием дела. Сказанное имеет особенно большое значение в периоды финансовых затруднений или при возникновении других трудностей, когда требуется принятие быстрых и важных решений. Если совет директоров и исполнительные органы получают неполную или неточную информацию, их решения могут привести не к ограничению, а к возрастанию рисков. Совет директоров должен уделять внимание периодическому анализу объема и качества информации, которую он получает.

95. В целях полного информирования совета директоров и исполнительных органов руководители контрольных подразделений должны поддерживать баланс, направляя точную и "неотфильтрованную" информацию (т.е. не скрывая потенциально плохих новостей), но воздерживаясь от чрезмерного количества посторонней информации, чтобы избыточный объем не сделал ее контрпродуктивной.

96. Форма представления отчетов по рискам совету директоров должна быть тщательно продуманной, отчеты по рискам организации в целом и по конкретным портфелям должны быть четкими и ясными. В отчетах должны точно отражаться уровень рисков и результаты стресс-тестирования и сценарных анализов, они должны служить основой для предметного обсуждения текущего и потенциального состояния рисков (особенно по стрессовым сценариям), соотношения риск/прибыль, показателей устойчивости к риску/риск-аппетита и т.д. Кроме внутренней оценки рисков, доклады должны содержать информацию о внешней обстановке, отражающую состояние рынка и тенденции, которые могут иметь последствия для текущего и будущего профиля рисков кредитной организации.

97. Отчетность по рискам должна быть динамичной, полной и точной и строиться на определенных исходных предположениях. Мониторинг рисков и отчетность по рискам должны не только осуществляться по отдельным направлениям деятельности и подразделениям (включая существенные риски дочерних организаций), но и агрегироваться для получения общей картины рисков кредитной организации на консолидированной основе. Системы отчетности по рискам должны отражать понимание всех пробелов и неточностей, которые сопровождают оценку рисков, а также исходных предположений (например, относительно зависимостей или корреляций рисков). Эти системы должны не только агрегировать информацию для получения обобщенного взгляда в масштабах организации (в разрезе видов риска или по географическому признаку), но и выявлять потенциально опасные риски, которые могут возрасти до существенных и потому заслуживают дальнейшего анализа.

98. Наличие "автономий" или обособленных организационных структур бункерного типа <31> может препятствовать эффективному обмену информацией в масштабах кредитной организации, в результате чего процесс принятия решений в указанных структурах может оказаться изолированным от остальной части кредитной организации <32>. От совета директоров и исполнительных органов может потребоваться пересмотр существующего порядка обмена информацией для преодоления препятствий, обусловленных "бункерной" структурой, и в целях расширения информационных потоков. Имеются примеры организаций, создающих комитеты по управлению рисками (следует отличать от комитета совета директоров по рискам), в которые включаются представители различных организационных структур (в частности, от бизнес-подразделений и служб управления рисками) и на заседаниях которых рассматриваются вопросы рисков, которым подвержена организация в целом.

<31> Данная организационная система, так называемая "бункерная" (silos), характеризуется тем, что составные части организации или группы, разделенные по признаку

направления деятельности, географического положения или организационной формы, работают в изоляции друг от друга в условиях ограниченного обмена информацией, а в некоторых случаях конкурируя друг с другом.

<32> Этому аспекту было уделено особое внимание в докладе Группы Старших Надзорных Органов "Observations on Risk Management Practices during the Recent Market Turbulence" в марте 2008 года. См. [сноску 5](#).

Принцип 9

Совет директоров и исполнительные органы должны в полной мере использовать результаты работы внутреннего аудита, внешнего аудита и внутреннего контроля.

99. Совет директоров должен хорошо понимать, что независимые, компетентные и квалифицированные внутренние и внешние аудиторы, равно как и другие внутренние контрольные службы (включая комплаенс), имеют жизненно важное значение для корпоративного управления и реализации поставленных целей. Исполнительные органы также должны признавать значение указанных служб для обеспечения устойчивости кредитной организации в долгосрочной перспективе.

100. Совет директоров и исполнительные органы могут повышать эффективность службы внутреннего аудита <33> в работе по выявлению проблем, связанных с управлением кредитной организацией, управлением рисками и системами внутреннего контроля, для чего рекомендуется:

<33> См. "Internal Audit in Banks and the Supervisor's Relationship with Auditors", Basel Committee on Banking Supervision, August 2001, документ доступен по ссылке в сети Интернет: <http://www.bis.org/publ/bcbs84.htm>.

- Поощрять внутренних аудиторов применять национальные и международные стандарты, такие, например, как установленные Институтом внутренних аудиторов.

- Требовать, чтобы квалификация аудиторов соответствовала бизнесу и рискам организации.

- Поддерживать независимость внутренних аудиторов, ввести порядок представления внутренних аудиторских отчетов совету директоров и обеспечить внутренним аудиторам прямой выход на совет директоров или комитет по аудиту совета директоров.

- Придавать должное значение аудиту и внутреннему контролю и поддерживать их престиж в кредитной организации.

- Требовать от исполнительных органов своевременного и эффективного реагирования на проблемы, выявленные внутренним аудитом.

- Привлекать внутренних аудиторов к оценке эффективности службы управления рисками и комплаенс-службы, включая оценку качества отчетности о рисках, представляемой совету директоров и исполнительным органам, а также к оценке эффективности других ключевых контрольных служб.

101. Совместно совет директоров и исполнительные органы несут ответственность за подготовку и достоверность финансовых отчетов в соответствии с действующими в каждой юрисдикции стандартами и правилами бухгалтерского учета (если иное не предусмотрено законом), а также за организацию эффективного внутреннего контроля в отношении

финансовой отчетности. Совет директоров и исполнительные органы могут также способствовать повышению эффективности работы внешних аудиторов <34> такими методами, как, например, пожелание в заявке на аудит, чтобы внешний аудитор соответствовал национальным и международным кодексам поведения.

<34> См. "External Audit Quality and Banking Supervision", Basel Committee on Banking Supervision, December 2008, документ доступен по ссылке в сети Интернет: <http://www.bis.org/publ/bcbs146.htm>, а также "The Relationship Between Banking Supervisors and Banks' External Auditors", Basel Committee on Banking Supervision, January 2002, документ доступен по ссылке в сети Интернет: <http://www.bis.org/publ/bcbs87.htm>.

102. Неисполнительные директора должны иметь право регулярно встречаться с внешним аудитором и руководителями служб внутреннего аудита и комплаенса без участия членов исполнительных органов. Такой порядок призван повысить способность совета директоров осуществлять контроль за деятельностью исполнительных органов по реализации утвержденной советом директоров политики и обеспечить соответствие бизнес-стратегии кредитной организации и уровня принимаемых рисков утвержденным советом директоров параметрам.

103. В кредитной организации должны быть сильные контрольные службы, включая эффективную комплаенс-службу, которые могли бы осуществлять мониторинг соответствия требованиям законодательства, правилам корпоративного управления, требованиям надзорных органов, иных документов и соглашений, под действие которых подпадает кредитная организация, и обеспечивать, чтобы выявленные нарушения доводились до сведения на соответствующем уровне управления кредитной организации, а в случае существенных нарушений выносились на совет директоров <35>.

<35> См. "Compliance and the Compliance Function in Banks", Basel Committee on Banking Supervision, April 2005, документ доступен по ссылке в сети Интернет: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>. В соответствии с указанным документом под термином "комплаенс-служба" понимаются работники, осуществляющие соответствующие функции, и термин не означает специальную организационную структуру. В отдельных кредитных организациях компетенция комплаенс-службы ограничена противодействием легализации доходов, полученных преступным путем, что противоречит рекомендациям Базельского комитета. COMPLAENCS-служба должна иметь более широкую сферу ответственности и обеспечивать решение задач, обозначенных в указанном документе Базельского комитета и в настоящем параграфе (прим.: более подробно см. ПИСЬМО Банка России от 02.11.2007 N 173-Т "О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору").

104. Исполнительные органы должны следить за поддержанием эффективной системы внутреннего контроля и не допускать действий или методов, ведущих к ее ослаблению. Примером нежелательной практики могут служить отсутствие четкого разграничения обязанностей в областях, где вероятен конфликт интересов; отсутствие эффективного контроля за лицами, занимающими важные должности (в том числе за ведущими работниками организации); отсутствие внимания к фактам, когда служащий начинает вдруг генерировать доходы или прибыль сверх всяких ожиданий (например, когда операции с низкими рисками и низкой маржей начинают вдруг показывать неожиданно высокую прибыль), из боязни потерять прибыль или работника.

D. Вознаграждения

105. Система выплаты вознаграждений оказывает влияние на результативность работы кредитной организации и применяемые подходы к принятию рисков, в связи с этим она является неотъемлемым элементом системы корпоративного управления и управления рисками. Между тем на практике риск не всегда принимается в расчет при определении порядка выплаты вознаграждений, что может способствовать накоплению долгосрочных рисков, которые игнорируются системой материального стимулирования, ориентированной на получение краткосрочной прибыли. Ввиду этой угрозы СФС в апреле 2009 года издал Принципы и в сентябре 2009 года сопроводил их Стандартами по реализации Принципов. В январе 2010 года Базельский комитет выпустил документ под названием "Методология оценки реализации Принципов и Стандартов в области выплаты вознаграждений" <36>.

<36> См. "Compensation Principles and Standards Assessment Methodology", Basel Committee on Banking Supervision, January 2010, документ доступен по ссылке в сети Интернет: <http://www.bis.org/publ/bcbs166.htm>.

106. Кредитные организации должны полностью придерживаться Принципов и Стандартов СФС либо применять национальные требования, соответствующие указанным Принципам и Стандартам СФС. Хотя следующие далее [Принципы 10](#) и [11](#) воспроизводят некоторые из ключевых положений Принципов СФС, посвященные вопросам корпоративного управления, кредитным организациям следует обеспечить полное соответствие своей деятельности положениям Принципов и Стандартов СФС. Первоначально Принципы и Стандарты СФС предназначались для крупных финансовых организаций, однако сформулированные в них подходы могут быть распространены на менее крупные и имеющие не столь сложную структуру организации пропорционально характеру и масштабам их деятельности.

Принцип 10

Совет директоров должен держать под постоянным контролем разработку и функционирование системы выплаты вознаграждений, осуществлять мониторинг и производить оценку системы выплаты вознаграждений во избежание отклонений от первоначального замысла.

107. Совет директоров несет общую ответственность за порядок выплаты вознаграждений и функционирование системы выплаты вознаграждений кредитной организации в целом <37>. Члены совета директоров, наиболее активно вовлеченные в решение вопросов разработки и функционирования системы выплаты вознаграждений (например, члены комитета совета директоров по вознаграждениям), должны быть независимыми неисполнительными директорами и обладать соответствующими знаниями в сфере оплаты труда и материального стимулирования, а также рисков, связанных с указанными системами. Поскольку вознаграждения должны выплачиваться с учетом рисков ([Принцип 11](#)), одновременно необходимо надлежащее понимание применяемых в кредитной организации методов оценки и управления рисками и возможного влияния, которое различные методы и формы вознаграждения могут оказать на профиль рисков кредитной организации. Комитет совета директоров по вознаграждениям должен отвечать критериям Раздела "Корпоративное управление" Стандартов СФС, в том числе работать в тесном сотрудничестве с комитетом совета директоров по рискам при оценке стимулов, создаваемых системой выплаты вознаграждений, и следить за ежегодным проведением анализа системы выплаты вознаграждений.

<37> Совет директоров несет ответственность за систему выплаты вознаграждений

кредитной организации в целом, но это не означает, что совет директоров или созданный им комитет по вознаграждениям должны определять вознаграждения множества отдельных работников. Совет директоров должен разработать и утвердить политику выплаты вознаграждений, определять размер фонда нефиксированной части оплаты труда, контролировать и утверждать вознаграждения членов исполнительных органов и наиболее высокооплачиваемых работников кредитной организации.

108. Совет директоров должен не только утвердить систему выплаты вознаграждений, но и осуществлять мониторинг и оценку последствий ее функционирования, чтобы убедиться в том, что они соответствуют первоначальному замыслу. В частности, совету директоров следует убедиться, что если показатели дохода, полученного в рамках направления деятельности, скорректированные с учетом рисков, оказались низкими, то соответствующие вознаграждения будут также снижены надлежащим образом.

109. Вознаграждения должностных лиц и служб, осуществляющих контрольные функции (таких, как ГУР и работники службы управления рисками), должны быть структурированы таким образом, чтобы в основе их начисления лежала степень достижения поставленных перед ними целей и не нарушалась их независимость от подконтрольных подразделений (в частности, их вознаграждение не должно быть привязано к показателям дохода, полученного в рамках соответствующего направления деятельности).

Принцип 11

Вознаграждение работников должно осуществляться с учетом проявляемой ими осмотрительности при принятии рисков: вознаграждение должно учитывать все виды рисков; получаемое вознаграждение должно быть симметрично последствиям рисков; сроки выплаты вознаграждения должны учитывать временные горизонты рисков; сочетание форм выплаты вознаграждения (денежные средства, ценные бумаги и т.п.) не должно нарушать соответствие рискам.

110. Поскольку в долгосрочной перспективе риски, принимаемые работниками кредитной организации, даже при полном совпадении краткосрочных показателей, характеризующих эффективность их деятельности (например, формируемый ими доход), могут значительно различаться по величине, кредитная организация должна обеспечить, чтобы вознаграждения работников различались с учетом принимаемых ими рисков. Необходимо, чтобы в расчет были приняты все виды рисков на временном отрезке, длительность которого достаточна для выявления последствий их принятия. Для определения корректировки на риск необходимо использовать как количественные оценки величины рисков, так и профессиональное суждение. При определении корректировки необходимо учитывать все существенные риски, в том числе те, измерение которых затруднительно (например, репутационный риск), а также возможные последствия принятия рисков по наиболее пессимистическому сценарию.

111. Наряду с корректировками вознаграждений с учетом рисков на основе ожидаемых показателей кредитная организация должна предпринять другие меры, направленные на то, чтобы вознаграждения лучше учитывали осмотрительность, проявленную при принятии рисков. Одним из признаков эффективной системы выплаты вознаграждений является симметричность вознаграждения последствиям принятых рисков, в особенности на уровне кредитной организации или направления деятельности. Другими словами, размеры фонда нефиксированной части вознаграждений должны меняться в зависимости как от улучшения, так и ухудшения результатов деятельности. Должно быть предусмотрено сокращение или отмена нефиксированной части вознаграждения в случае, если кредитная организация или направление деятельности несут существенные убытки.

112. Вознаграждение должно зависеть от последствий принятия рисков на временном

горизонте в несколько лет. С этой целью может быть определено условие, в соответствии с которым выплата вознаграждения откладывается до реализации результатов принятия риска. Такое условие обычно содержит положение, предусматривающее уменьшение выплачиваемого работнику или должностному лицу кредитной организации вознаграждения или возврат им ранее выплаченного вознаграждения, если реализация принятых им рисков привела в последующие периоды к снижению результатов деятельности кредитной организации, либо в случае допущенных им нарушений требований внутренней политики кредитной организации или правовых норм. Практика "золотых парашютов", когда увольняющиеся руководители или служащие получают крупные выходные пособия вне зависимости от результатов их деятельности, абсолютно несовместима с Принципами надлежащего вознаграждения.

113. Сочетание денежных и неденежных (акции, опционы и т.п.) форм выплаты вознаграждений не должно вступать в противоречие с принципом соразмерности вознаграждения риску и должно зависеть от положения, занимаемого работником, и его роли в кредитной организации.

Е. Сложные или непрозрачные корпоративные структуры

Принцип 12

Совет директоров и исполнительные органы должны знать и понимать организационную структуру кредитной организации, ее использование при осуществлении операций кредитной организации и риски, которые с ней связаны (правило "знай свою структуру").

114. Кредитные организации создают организационные структуры для решения задач правового, регулятивного, налогового или маркетингового характера, образуемые в форме структурных подразделений, отделений, филиалов, дочерних организаций в различных организационно-правовых формах, что может значительно усложнить организационную структуру. Многочисленность дочерних организаций и, в особенности, их взаимосвязей и внутригрупповых операций препятствует идентификации, контролю и управлению рисками организации в целом, что само по себе является дополнительным риском.

115. Совет директоров и исполнительные органы должны понимать структуру и организацию группы, т.е. представлять себе задачи отдельных обособленных подразделений/организаций, установленные между ними и с материнской организацией официальные и неофициальные взаимосвязи и взаимоотношения. Это предполагает понимание правовых и операционных рисков, насколько допустимы те или иные внутригрупповые обязательства и сделки, как они способны повлиять на фондирование, капитал и профиль рисков группы как в нормальных, так и в неблагоприятных условиях. Должны быть реализованы надежные и эффективные меры и системы, позволяющие организациям, входящим в группу, получать и осуществлять между собой обмен информацией друг о друге, необходимой для управления рисками на уровне группы в целом и осуществления эффективного надзора за деятельностью группы. Исполнительные органы должны информировать совет директоров об операционной и организационной структуре и основных источниках доходов и рисков группы.

116. Дополнительные трудности возникают тогда, когда кредитная организация организует структуры управления бизнесом или продуктовой линией, которые не вписываются в структуру кредитной организации как юридического лица. Такое часто случается и всегда ведет к дополнительной усложненности. Помимо проверки уместности таких "матричных" структур, совет директоров или исполнительные органы (если это более уместно) должны принять все меры к тому, чтобы все продукты и связанные с ними риски были учтены и проходили оценку как на уровне индивидуальной организации, так и группы в целом.

117. Совет директоров в каждом случае должен утвердить политику и понятную стратегию создания новой структуры, должным образом направлять и осознавать изменения, вносимые в структуру кредитной организации, ее развитие и ограничения. Под наблюдением совета директоров исполнительные органы должны:

- Избегать создания неоправданно усложненных структур.

- Организовать централизованный процесс принятия решений и контроля за созданием новых юридических лиц на основе установленных критериев, включая возможность мониторинга и выполнения всех требований, относящихся к новым дочерним организациям (в том числе регулятивных, налоговых, в отношении финансовой отчетности, корпоративного управления).

- Понимать и иметь возможность предоставить информацию о структуре кредитной организации, включая назначение, устав, схему владения, характер и направление деятельности каждой дочерней организации.

- Учитывать риски, связанные с усложненной структурой отношений связанных организаций, в том числе недостаточную прозрачность для управления, операционные риски, возникающие из-за взаимозависимости и сложности структур, предоставляющих финансирование, внутригрупповые взаимные обязательства, блокирование обеспечения и риск контрагента.

- Оценивать влияние вышеназванных рисков на способность группы управлять своим профилем рисков и распределять финансирование и капитал в условиях повседневной деятельности и экстремальных ситуаций.

118. В целях совершенствования корпоративного управления группы кредитных организаций внутренний аудит отдельных входящих в нее организаций может дополняться выполнением регулярных оценок рисков, наличие которых обусловлено структурой группы. Отчеты, содержащие периодические оценки общей структуры кредитной организации и деятельности отдельных организаций, подтверждения соответствия деятельности ранее утвержденной советом директоров стратегии и описания допущенных нарушений, могут представлять интерес и соответствовать потребностям комитетов по аудиту и рискам, исполнительных органов и совета директоров материнской организации.

119. Исполнительные органы и при необходимости совет директоров должны обсуждать и/или докладывать надзорному органу о политике и порядке создания новых структур, которые могут усложнять схему группы.

Принцип 13

Если кредитная организация проводит операции через целевые или связанные организации или в юрисдикциях, где отсутствует прозрачность или не выполняются международные стандарты банковской деятельности, то совет директоров и исполнительные органы обязаны понимать цель, схему и индивидуальные риски этих операций. Необходимо ограничивать выявленные риски (принцип "знай свою структуру").

120. У кредитной организации могут быть законные основания для того, чтобы осуществлять свою деятельность в тех или иных юрисдикциях (или устанавливать деловые отношения с организациями или контрагентами, работающими в этих юрисдикциях) или учреждать там те или иные структуры (например, организации специального назначения (special purpose vehicles) или корпоративные трастовые организации). Однако, работая в юрисдикциях с недостаточной прозрачностью или не отвечающих международным стандартам банковской деятельности (в области пруденциального надзора, налогообложения, противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию

терроризма и т.д.) <38> или действуя через сложные и непрозрачные структуры, кредитная организация может подвергнуть себя финансовому, правовому, репутационному и прочим рискам; в такой обстановке затрудняется осуществление необходимого контроля со стороны совета директоров и исполнительных органов за ведением бизнеса, снижается эффективность надзора. Кредитная организация должна произвести рассмотрение предлагаемых операций и сделок из числа указанных и им подобных и, прежде чем одобрить их, тщательно взвесить, каким образом будет осуществляться контроль за ними со стороны совета директоров и исполнительных органов.

<38> Под указанными юрисдикциями понимаются как офшорные финансовые центры, так и иные юрисдикции, недостаточное раскрытие информации и слабые правовые системы которых способствуют осуществлению теневой деятельности и препятствуют эффективному управлению и надзору.

121. Кроме вышеназванных рисков, кредитная организация может косвенно подвергаться рискам в ходе предоставления услуг или организации структур по поручению клиентов <39>. Например, кредитная организация может выступать в качестве агента по формированию организации или товарищества, оказывать услуги по доверительному управлению и проводить сложно структурированные финансовые операции по поручению клиентов. Эти виды деятельности часто бывают очень выгодными и могут соответствовать законным деловым интересам клиентов, но в ряде случаев клиенты могут использовать продукты и услуги, предоставленные кредитной организацией в противозаконных целях. Это может создать для кредитной организации существенные правовые и репутационные риски, заставить не концентрироваться на основной деятельности, препятствовать надлежащему контролю за рисками, которым подвергается группа в целом при обслуживании таких клиентов.

<39> См. "Customer Due Diligence for Banks", Basel Committee on Banking Supervision, October 2001, документ доступен по ссылке в сети Интернет: <http://www.bis.org/publ/bcbs85.htm>.

122. Совет директоров и исполнительные органы должны выявлять возможные проблемы, избегать их или принимать меры для их смягчения:

- На постоянной основе проводить оценку и поддерживать должный уровень политик, процедур и стратегий, регулирующих порядок санкционирования и организации работы таких структур или осуществления таких видов деятельности.

- Осуществлять мониторинг таких структур и видов деятельности в целях подтверждения неизменности их соответствия установленным целям и оправданности их содержания.

- Утвердить адекватные процедуры идентификации существенных рисков, сопровождающих такие виды деятельности, и управления ими. Кредитная организация должна отказаться от проведения таких операций, если не имеет возможности надежно идентифицировать, оценивать и управлять существенными финансовыми, правовыми или репутационными рисками.

123. Следуя указаниям совета директоров, исполнительные органы должны разработать политику, которая регулировала бы:

- Порядок разрешения такого рода деятельности (соответствующие лимиты, стандарты

ограничения правового и репутационного рисков, требования к информационному обеспечению) с учетом последствий для операционной структуры организации.

- Определение и понимание целей этой деятельности и контроль за соответствием ее реального содержания заявленным целям.

- Документирование процедуры рассмотрения вопросов, дачи разрешений и управления рисками, чтобы процесс был прозрачен для аудита и надзора.

- Оценку необходимости продолжать работать в определенных юрисдикциях или через сложные структуры, снижающие прозрачность.

- Беспрепятственное получение информации о такой деятельности и сопутствующих рисках головным офисом кредитной организации и ее представление совету директоров и надзорному органу.

- Регулярный внешний и внутренний аудит такого рода деятельности.

124. Совет директоров материнской организации может повысить эффективность указанных мер, если потребует, чтобы контрольные службы (в том числе службы, осуществляющие внутренний аудит, управление рисками и комплаенс) провели официальную проверку структурных подразделений, их операций и организации внутреннего контроля, соответствия их деятельности одобренной советом директоров стратегии с последующим предоставлением отчета о выявленных недостатках совету директоров и исполнительным органам.

125. Совет директоров должен быть готов к обсуждению с надзорным органом (и при необходимости к представлению отчетов) вопросов политики и стратегии, касающихся организации и работы таких структур.

Ф. Раскрытие информации и прозрачность

Принцип 14

Управление кредитной организацией должно быть прозрачным для акционеров, вкладчиков, других заинтересованных лиц и участников рынка.

126. Прозрачность является необходимым условием эффективного корпоративного управления. Как подчеркивается в документе БКБН, посвященном вопросам обеспечения прозрачности банковской деятельности <40>, в условиях недостаточной прозрачности акционерам, вкладчикам, другим заинтересованным лицам и участникам рынка трудно следить за деятельностью совета директоров и исполнительных органов кредитной организации и спрашивать с них о проделанной работе. Таким образом, смысл прозрачности в области корпоративного управления состоит в том, чтобы предоставлять в соответствии с национальным законодательством информацию, необходимую для оценки эффективности работы совета директоров и исполнительных органов по управлению кредитной организацией.

<40> См. "Enhancing Bank Transparency", Basel Committee on Banking Supervision, September 1998, документ доступен по ссылке в сети Интернет: <http://www.bis.org/publ/bcbs41.htm>.

127. Для непубличных кредитных организаций, особенно находящихся в единоличной собственности, требования прозрачности менее детализированы, однако эти кредитные

организации могут представлять для финансовой системы те же виды рисков, как и акционерные кредитные организации, в силу осуществления различных видов деятельности, в том числе в силу участия в платежных системах или деятельности по привлечению вкладов населения.

128. Кредитная организация должна раскрывать информацию, отражающую ключевые моменты корпоративного управления, как они определены БКБН (параграф б). Раскрытие информации должно соответствовать размерам, сложности, структуре, экономическому значению и профилю рисков кредитной организации.

129. В целом кредитные организации должны выполнять положения Принципов ОЭСР от 2004 года о раскрытии информации и прозрачности <41>. Как минимум должна раскрываться существенная информация о целях кредитной организации, организационной структуре и структуре управления, политике кредитной организации (в частности, должны раскрываться содержание кодекса корпоративного управления и порядок его реализации), основных акционерах, голосующих акциях и сделках со связанными сторонами. Кредитная организация должна раскрывать информацию о системе выплаты вознаграждений, которая должна соответствовать Принципам и Стандартам СФС в области выплаты вознаграждений.

<41> Раздел V Принципов ОЭСР от 2004 года гласит: "Система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации о всех существенных аспектах деятельности корпорации, включая финансовое положение, результаты деятельности, структуру собственности и корпоративное управление в этой организации". См. также [сноску 3](#).

130. Кредитная организация должна раскрывать информацию об основных моментах, касающихся показателей устойчивости к риску/риск-аппетита (не нарушая необходимой конфиденциальности), с описанием порядка определения этих показателей и степени участия совета директоров в этом процессе. Если кредитная организация вовлечена в сложные или непрозрачные отношения, она должна раскрывать необходимую информацию о целях, стратегии, структуре такого рода деятельности, связанных с ней рисках и мерах внутреннего контроля.

131. Раскрываемая информация должна быть точной и ясной, представляться в понятной форме, так, чтобы ею легко могли воспользоваться акционеры, вкладчики, другие заинтересованные стороны и участники рынков. Желательно своевременно публиковать раскрываемую информацию на сайте кредитной организации в сети Интернет, в годовом отчете и промежуточных финансовых отчетах или иными способами. Неплохо, если положения годового отчета, посвященные описанию аспектов корпоративного управления, всегда помещались в легко идентифицируемый раздел годового отчета в соответствии с требованиями применяемой системы финансовой отчетности. Информация о существенных изменениях, имевших место в период между годовыми отчетами, должна раскрываться безотлагательно.

IV. Роль надзорных органов

132. За управление кредитной организацией и конечные результаты ее деятельности несут ответственность в первую очередь совет директоров и исполнительные органы, подотчетные акционерам. Основная задача надзорных органов состоит в том, чтобы убедиться в эффективности корпоративного управления кредитных организаций в соответствии с требованиями, рассмотренными в [Разделе III](#). Настоящий Раздел содержит определения некоторых принципов, которые могут помочь надзорным органам при оценке корпоративного управления в кредитных организациях.

1. Надзорный орган должен доводить до сведения кредитных организаций указания, раскрывающие понятие надлежащего корпоративного управления.

133. Надзорный орган должен постараться определить в указаниях или правилах, соответствующих изложенным в настоящем документе принципам эффективного корпоративного управления, требования, предъявляемые к кредитным организациям, о необходимости иметь надежные стратегии, политики и процедуры в отношении корпоративного управления. Это особенно уместно в случае, если предусмотренные национальным законодательством, правилами, кодексами, условиями включения в листинг требования относительно качества корпоративного управления организацией недостаточно полно отражают специфические требования, предъявляемые к корпоративному управлению кредитных организаций. Там, где возможно, надзорные органы должны выявлять и доводить до сведения банковского сектора информацию о передовом опыте, а также о появлении или возрастании рисков, актуальную для деятельности кредитных организаций.

2. Надзорный орган должен регулярно проверять и давать комплексную оценку политике и практике корпоративного управления кредитных организаций и оценивать степень реализации принципов.

134. Надзорный орган должен осуществлять оценку политики и практики корпоративного управления кредитных организаций и располагать для этого соответствующими инструментами. Такая оценка может даваться в рамках инспекционной деятельности или дистанционного документарного надзора и предполагает регулярное общение с исполнительными органами кредитной организации, советом директоров, руководителями контрольных служб и внешними аудиторами.

135. При оценке конкретных кредитных организаций надзорный орган должен учитывать, как методы корпоративного управления зависят от масштаба и характера операций, организационной структуры, экономического значения и профиля рисков кредитной организации. Кроме этого, необходимо учитывать общие характеристики банковского сектора, риски, характерные для кредитных организаций, относящиеся к соответствующей юрисдикции, а также национальные факторы, такие как правовая система.

136. В процессе надзора за устойчивостью кредитной организации необходимо понимать, каким образом корпоративное управление влияет на профиль рисков кредитной организации. Надзорный орган должен следить за тем, предусмотрена ли в организационной структуре кредитной организации система сдержек и противовесов. Регулирование должно касаться, среди прочего, распределения ответственности, порядка отчетности и прозрачности.

137. Надзорный орган должен получать необходимую ему информацию для оценки уровня компетенции и добропорядочности предлагаемых кандидатов в совет директоров и исполнительные органы. Критерии для прохождения должны включать в себя как минимум следующие пункты: (1) знания и опыт кандидата, включая общий управленческий опыт, и какой вклад они могут внести в повышение эффективности и надежности кредитной организации и (2) наличие в биографии кандидата признаков непорядочного поведения или негативных отзывов о нем, которые, с точки зрения надзорного органа, не позволяют кандидату занимать ответственные должности в кредитной организации. Надзорный орган должен следить за тем, чтобы в кредитных организациях был установлен порядок оценки выполнения советом директоров, исполнительными органами и контрольными службами своих обязанностей. Полезно проводить регулярные встречи между представителями надзорных органов и отдельными членами совета директоров и исполнительных органов и руководителями контрольных служб в рамках надзорного процесса.

138. Надзорный орган должен следить за тем, чтобы в кредитной организации имелся

эффективный механизм контроля за деятельностью кредитной организации со стороны совета директоров и исполнительных органов. Этот механизм должен включать в себя, кроме политики и процессов, надлежащим образом организованные и укомплектованные контрольные службы, такие как служба внутреннего аудита, служба управления рисками и комплаенс-служба. Надзорный орган должен оценивать эффективность контроля за этими службами со стороны совета директоров, в частности, следить за тем, как совет директоров взаимодействует с ними и как часто встречается с представителями служб. Надзорный орган должен также следить за тем, чтобы служба внутреннего аудита проводила независимые и эффективные риск-ориентированные проверки. Для этого необходимо обеспечить проведение периодических проверок контрольных служб и всей системы внутреннего контроля кредитной организации. Надзорный орган должен давать оценку адекватности внутреннего контроля, задача которого - повышать эффективность корпоративного управления и порядка его функционирования.

139. В ходе анализа корпоративного управления в контексте группы надзорный орган должен учитывать ответственность за корпоративное управление как материнской, так и дочерних организаций. В связи с этим актуальными могут оказаться аспекты взаимодействия надзорных органов страны происхождения и страны пребывания.

3. Надзорный орган должен дополнять периодическую оценку политики и практики корпоративного управления мониторингом внутренней отчетности и пруденциальных отчетов, включая отчеты третьих лиц, таких как внешние аудиторы.

140. Надзорный орган должен получать от кредитных организаций информацию о политике и практике корпоративного управления. Информация должна регулярно обновляться и отражать все важные изменения. Интервалы получения и анализа информации должны зависеть от характера информации, профиля рисков и значения кредитной организации.

141. В рамках процесса мониторинга и оценки надзорный орган должен периодически анализировать основные внутренние отчеты кредитной организации. Чтобы сравнение кредитных организаций между собой было содержательным, необходимо стандартизировать надзорный процесс и отчетность, в которой должна находить отражение информация, которая интересует надзорный орган.

4. Надзорный орган должен требовать принятия эффективных и своевременных корректирующих мер при обнаружении серьезных недостатков в политике и практике корпоративного управления, а также иметь адекватный инструментарий для реализации этих требований.

142. Надзорный орган должен располагать набором инструментов для исправления серьезных недостатков корпоративного управления кредитных организаций, включая право применять меры воздействия принудительного характера. Выбор применяемых мер воздействия и их временных параметров должен зависеть от уровня риска, которому подвергается устойчивость финансового состояния кредитной организации или соответствующей финансовой системы (систем) в силу обнаруженных недостатков.

143. Предписывая кредитной организации выполнение корректирующих мер, надзорный орган должен установить сроки их исполнения. Надзорный орган должен иметь полномочия в части усиления мер воздействия на тот случай, если кредитная организация не принимает адекватных шагов к исправлению нарушений или надзорный орган находит принятие указанных мер необходимым.

5. Надзорные органы разных юрисдикций должны сотрудничать друг с другом в ходе надзора за политикой и практикой корпоративного управления. Инструментами такого

сотрудничества могут быть меморандумы о взаимопонимании, надзорные коллегии и периодические встречи представителей надзорных органов <42>.

<42> См. документ, известный как Базельский Конкордат ("Principles for the Supervision of Banks' Foreign Establishments", Basel Committee on Banking Supervision, May 1983, доступен по ссылке в сети Интернет: <http://www.bis.org/publ/bcbssc312.htm>), а также последующие документы БКБН по вопросам сотрудничества надзорных органов стран происхождения и пребывания.

144. Сотрудничество и обмен информацией между государственными структурами, включая органы банковского надзора, центральные банки, агентства по страхованию вкладов, другие регулирующие органы, не только по вопросам корпоративного управления, но и по более широкому кругу вопросов может значительно повысить эффективность работы этих структур. Что касается органов банковского надзора, их сотрудничество может осуществляться в форме коллегий и периодических встреч представителей надзорных органов, на которых могут обсуждаться вопросы корпоративного управления. Такой обмен опытом может помочь надзорным органам лучше оценивать корпоративное управление кредитных организаций, их риски, а также риски, которые могут угрожать финансовым системам. Предоставляемая друг другу информация должна служить надзорным целям, обмен ею должен производиться в рамках действующего законодательства. Обмен информацией между надзорными органами или между надзорными органами и другими государственными органами может регулироваться меморандумами о взаимопонимании и другими документами.

V. Создание благоприятных условий для эффективного корпоративного управления

145. Как уже обсуждалось выше в настоящем документе, основная ответственность за надлежащее корпоративное управление лежит на совете директоров (с опорой на службы, исполняющие контрольные функции) и исполнительных органах кредитной организации. Что касается банковского надзора, то он также играет важную роль, связанную с оценкой эффективности и разработкой указаний по совершенствованию корпоративного управления. Другие многочисленные участники этого процесса, о которых уже упоминалось в настоящем документе, также могут способствовать развитию эффективного корпоративного управления. К ним относятся:

- Акционеры - посредством активного и осознанного использования прав акционеров.
- Вкладчики и другие клиенты - путем игнорирования кредитных организаций с сомнительной репутацией.
- Внешние аудиторы - путем выполнения своих обязанностей на высоком профессиональном уровне, следования стандартам аудиторской деятельности и развития связей с советами директоров, исполнительными органами и надзором.
- Банковские ассоциации - посредством разработки отраслевых принципов, выявления и распространения передового опыта, принятия добровольных обязательств по его соблюдению.
- Консалтинговые организации, специализирующиеся на управлении рисками, - посредством оказания помощи кредитным организациям в развитии надлежащего корпоративного управления.
- Государственные законодательные и исполнительные органы - посредством совершенствования законодательства, разработки системы регулирования, создания системы

принудительных мер воздействия и эффективной правовой системы.

- Рейтинговые агентства - посредством анализа и оценки влияния корпоративного управления на профили рисков кредитных организаций.

- Органы, осуществляющие регулирование рынка ценных бумаг, биржи и другие саморегулируемые организации - посредством определения требований относительно раскрытия информации и условий включения в листинги.

- Работники - путем распространения информации о ставших им известных противозаконных, неэтичных и сомнительных действиях или других недостатках корпоративного управления.

146. Как отмечалось выше, укреплению корпоративного управления может способствовать решение ряда правовых вопросов, таких как:

- Защита и поддержка прав акционеров, вкладчиков и других заинтересованных лиц.

- Уточнение функций органов корпоративного управления.

- Обеспечение функционирования корпораций в условиях, свободных от коррупции и подкупа.

- Выравнивание возможностей руководства, работников, вкладчиков и акционеров по защите своих интересов посредством принятия соответствующего законодательства, регулятивных и иных мер.

Указанное может содействовать развитию цивилизованных правовых условий и условий ведения бизнеса, благоприятных для эффективного корпоративного управления и связанных с ними надзорных инициатив.

147. В некоторых странах развитие корпоративного управления может сталкиваться с трудностями. В развитых экономиках задействованы базовые предпосылки и механизмы корпоративного управления, такие как эффективная правовая система и надзорный процесс, независимая судебная система, развитый рынок капитала. Во многих переходных экономиках они отсутствуют либо недостаточно развиты. Укреплению базовых предпосылок и механизмов корпоративного управления должны способствовать сопутствующие выгоды в виде повышения операционной эффективности, расширения доступа к финансированию и его удешевления, укрепления деловой репутации. Ожидается, что эти улучшения будут накапливаться по мере того, как страны, возможно, различными темпами, будут продвигаться от уровня выполнения минимальных регулятивных требований ко все более полному достижению эффективного корпоративного управления.
