

Корпоративное управление в банках Евразии

РЕКОМЕНДАЦИИ



Аналитическая записка "Корпоративное управление в банках Евразии"

Аналитическая записка "Корпоративное управление в банках Евразии"

В настоящей *аналитической записке "Корпоративное управление в банках Евразии"* определяются ключевые проблемы в области корпоративного управления, стоящие перед банками и банковским сектором Евразии, и предлагаются рекомендации по их решению. Записка подготовлена в помощь руководителям банков, органам банковского надзора, регуляторам рынков капитала, фондовым биржам, банковским ассоциациям, институтам директоров и, наконец, не в последнюю очередь самим банкам в Евразийском регионе. Записка отражает положения хорошо известных международных стандартов, таких как "*Принципы корпоративного управления ОЭСР*" и составленное Базельским комитетом руководство "*Совершенствование корпоративного управления в банковских организациях*", однако содержащиеся в ней рекомендации подготовлены с учетом особенностей евразийских условий.

Ввиду определяющей роли, которую играют банки в функционировании и развитии региональных финансовых систем, участники "Круглого стола" евразийского региона по вопросам корпоративного управления в качестве ключевого приоритетного направления деятельности определили необходимость совершенствования корпоративного управления в банковском секторе и впоследствии учредили рабочую группу для подготовки данного доклада, в которую вошли евразийские и международные эксперты. Поскольку банковский сектор является одним из наиболее развитых в Евразии, практика корпоративного управления в этом секторе может сыграть важную роль в поддержании экономической стабильности и роста в регионе. Добросовестное корпоративное управление в банках является основополагающим условием их бесперебойной и надлежащей работы. К тому же добросовестная практика корпоративного управления может помочь укрепить доверие к финансовой системе в целом – немаловажный аргумент после банкротства множества банков в Евразии в переходный период. Кроме того при желании евразийские банки нередко в состоянии влиять на корпоративное управление у их корпоративных заемщиков. Хочется надеяться, что эта аналитическая записка сможет помочь евразийским банкам не только усовершенствовать свое собственное управление, но и стать образцом для других компаний в регионе.

**Инициатива ОЭСР по осуществлению этого проекта реализуется при финансовой поддержке правительства Японии. Софинансирование этой инициативы со стороны ЕБРР осуществляется по линии Многостороннего донорского фонда СНГП (средства в этот многосторонний донорский фонд выделяют Ирландия, Испания, Канада, китайская провинция Тайпей, Люксембург, Нидерланды, Норвегия, Соединенное Королевство, Финляндия, Швейцария, Швеция и Япония).*

**Аналитическая записка "Корпоративное управление в банках Евразии"
(апрель 2008 года)**

Содержание

Резюме	3
Предпосылки и цели	12
Введение.....	15
Рекомендации	18
Глава 1: Советы директоров, их члены и специализированные комитеты совета директоров	18
Глава 2: Стратегические цели банков, корпоративные ценности и высокие стандарты профессионального поведения, позволяющие избегать конфликтов интересов и неэтичного поведения.....	24
Глава 3: Четкое разграничение сфер ответственности и подотчетности	28
Глава 4: Надзор со стороны исполнительного руководства и функции внутреннего контроля.....	30
Глава 5: Внутренний аудит и внешние аудиторы.....	32
Глава 6: Вознаграждение.....	35
Глава 7: Прозрачность и раскрытие информации по вопросам корпоративного управления	36
Глава 8: Корпоративное управление государственными/контролируемыми государством коммерческими банками (ГКБ)	39
Глава 9: Банковский контроль за практикой корпоративного управления у его корпоративных заемщиков.....	42
Глава 10: Функции надзорных органов и последующие шаги	44
Приложение. Определение понятия "независимый директор"	46
Члены Рабочей группы.....	47

Резюме

Добросовестная практика корпоративного управления в банках имеет важнейшее значение для обеспечения надлежащей и бесперебойной работы банковского сектора. Нередко утверждают, что банкротство банка может привести к возникновению системных рисков и иметь серьезные негативные последствия для вкладчиков, других заинтересованных сторон и экономики в целом. Кроме того, банкротство банка может подорвать один из ключевых элементов рыночной экономики, а именно доверие населения к банкам – болезненное явление, которое уже имело место во время переходного периода в Евразии. Интересы вкладчиков заслуживают особого внимания при обсуждении корпоративного управления в банках.

Существуют и другие причины, по которым следует совершенствовать управление в банках в условиях Евразии. Во многих странах Евразии банковский сектор является одним из наиболее развитых и хорошо организованных. Кроме того, евразийские банки довольно часто занимают позиции, позволяющие им, при желании, влиять на корпоративное управление у их корпоративных заемщиков. От банков в Евразии ожидают, хотя и не требуют, чтобы они служили образцом для других компаний в вопросах внедрения более совершенных методов корпоративного управления.

В интересах повышения качества корпоративного управления в банках Евразии и исходя из хорошо известных международных стандартов, таких, как *"Принципы корпоративного управления ОЭСР"* и руководство Базельского комитета *"Совершенствование корпоративного управления в банковских организациях"* ("Руководство Базельского комитета по КУ"), обсуждение данной аналитической записки рабочей группой проходило с учетом особенностей Евразии. Настоящая аналитическая записка представляет собой документ, который не является обязательным для исполнения и не нацелен на то, чтобы стать детальным прообразом национального законодательства. Задача данной аналитической записки скорее заключается в том, чтобы определить цели и предложить различные пути их достижения. Она призвана служить справочно-информационным ресурсом наряду с остальными вышеупомянутыми международными методическими руководствами.

Советы директоров, их члены и специализированные комитеты советов директоров

В отношении Принципа 1 Базельского руководства по КУ *"Члены совета директоров должны иметь квалификацию, соответствующую их должности, четкое представление о своих задачах в сфере корпоративного управления, а также быть способными извлекать разумные выводы относительно положения дел в банке"*:

Наряду с формированием корпоративной стратегии советы директоров (или наблюдательные советы) прежде всего несут ответственность за контроль над деятельностью исполнительного руководства и получение надлежащей прибыли акционерами, избегая при этом конфликтов интересов и обеспечивая сбалансированный учет взаимопротиворечащих требований различных заинтересованных сторон. Применительно к банкам советы директоров должны также

сознавать свою ответственность перед вкладчиками, включая широкую общественность, которые доверяют им свои сбережения.

Для того чтобы советы директоров (или наблюдательные советы) банков могли извлекать объективные и самостоятельные выводы, следует обязать банки Евразии включать в их состав достаточное число независимых директоров. Чтобы помочь независимым директорам активно влиять на принимаемые советами директоров решения, рекомендуется возложить на них конкретные функции, например председателя совета директоров (или главного исполнительного директора, если председатель одновременно является главным исполнительным директором). "Независимые директора" – это не просто неисполнительные директора. Они не могут иметь никаких связей с исполнительным руководством по прежнему месту работы, не могут иметь с ним никаких существенных деловых связей, не могут получать от него дополнительного вознаграждения, не могут состоять с представителями менеджмента в тесной семейной связи или перекрестно представлять друг друга в советах директоров. Кроме того, они должны быть независимы от держателей контрольного пакета акций. В приложении к настоящему документу предлагается перечень критериев, определяющих, когда данное лицо не считается независимым директором (негативные критерии). При приеме на работу независимых директоров банки, помимо негативных критериев, должны также учитываться некоторые позитивные качества, дополняющие указанные негативные критерии.

Советы директоров (или наблюдательные советы) должны обладать надлежащим коллективным знанием основных видов финансовой деятельности, осуществляемых банком. Органы банковского надзора и/или ассоциации банковского сектора должны помогать банкам разрабатывать программы подготовки для членов советов директоров или даже сами проводить такие программы. Такие программы должны предусматривать изучение дисциплин, обеспечивающих полное понимание и осознание членами совета директоров своих обязанностей в области корпоративного управления.

В Базельском руководстве по КУ рекомендуется создавать в банках комитеты по аудиту. Рабочая группа убеждена в том, что все члены Комитета по аудиту должны быть финансово грамотными и что хотя бы один член должен обладать передовыми и актуальными специализированными знаниями в области финансовой отчетности, бухгалтерского учета или аудита. Комитет по аудиту должен быть сформирован таким образом, чтобы независимые директора могли оказывать влияние на его работу для обеспечения вынесения объективных суждений.

В Базельском руководстве по КУ также отмечается, что все большее распространение в ряде стран получают комитеты по назначениям и комитеты по вознаграждениям. Кроме того, рекомендуется учредить специализированный комитет, который занимался бы управлением рисками (например, комитет по управлению рисками). Менеджмент регулярно отчитывался бы перед этим комитетом, что позволило бы последнему оценивать общую структуру рисков и качество портфеля кредитов/активов. Кроме того, менеджмент должен был бы предоставлять комитету на утверждение проводимую банком политику управления рисками, содержащую определение видов и степени рисков, на которые банк готов пойти для достижения своих целей. При этом не так важно, сколько именно комитетов имеется у банка: важно, чтобы они продуктивно работали. Если банк небольшой или если число членов

совета директоров, включая независимых директоров, ограничено, функции некоторых комитетов Совета директоров могут быть совмещены для того, чтобы обеспечить эффективное и живое обсуждение и извлечение комитетом самостоятельных выводов.

Стратегические цели банка, корпоративные ценности и высокие стандарты профессионального поведения

В отношении Принципа 2 Базельского руководства по КУ "Совет директоров должен утверждать стратегические цели банка и корпоративные ценности, о которых в дальнейшем информируются служащие на всех уровнях банка, а также осуществлять контроль за их исполнением":

Советы директоров (или наблюдательные советы) банков должны отвечать за рассмотрение и руководство подготовкой документов с изложением стратегии банка, основных планов мероприятий и "программных заявлений" компании. Банкам также рекомендуется разрабатывать на базе профессиональных стандартов кодексы поведения компании. Однако при этом наблюдательные советы должны иметь возможность получать необходимую поддержку и предложения со стороны правления банка, включая, при необходимости, разработку предварительных проектов.

Советы директоров (или наблюдательные советы) должны отвечать за обеспечение формирования в банках культуры законопослушного поведения. При этом они должны принимать через исполнительное руководство меры по организации программ информирования банковских служащих о необходимости соблюдения установленных норм и обеспечивать, чтобы вопросы продвижения по службе, вознаграждения и взыскания в отношении банковских служащих принимались на основе служебной аттестации, одним из ключевых элементов которой должно быть соответствие действий сотрудников целям, политике и ценностям банка. Банк должен регулярно сообщать, например, в своем открыто публикуемом годовом отчете, о существующих механизмах и мерах по обеспечению соблюдения установленных норм, а также о действиях по их реализации. Совет директоров (или наблюдательный совет) банка должен разработать процедуры (включая назначение координатора и обеспечение конфиденциального прямого доступа), позволяющие сообщать о случаях неэтичного/противоправного поведения, и гарантировать сотрудникам, желающим поделиться своими опасениями, защиту от преследования.

С особыми рисками сопряжены сделки с аффилированными лицами. Эти сделки должны совершаться на условиях независимости сторон, а существенно важные сделки – заключаться лишь с предварительного разрешения совета директоров (или наблюдательного совета), причем информация о них должна раскрываться и сообщаться органам банковского надзора. При одобрении (или отклонении) существенно важных сделок с аффилированными лицами совет директоров (или наблюдательный совет) должен запросить четкое подтверждение того, что соответствующие сделки совершаются на рыночных условиях. В этих целях полезно задействовать один из комитетов совета директоров (или наблюдательного совета), будь то комитет по аудиту, комитет по управлению рисками, кредитный или какой-либо иной комитет, поскольку в его состав входят независимые директора и лица, компетентные в банковских финансах. В качестве альтернативного варианта можно просто запретить заключать определенные виды сделок с аффилированными лицами. Это может включать запрет на предоставление персональных кредитов членам совета

директоров, исполнительному руководству, держателям контрольного пакета акций и их близким родственникам, за исключением, возможно, некоторых стандартизированных видов кредитов, например ипотечных кредитов сотрудникам банка на приобретение жилья на рыночных условиях.

Четкое разграничение сфер ответственности и подотчетности

В отношении Принципа 3 Базельского руководства по КУ *"Совет директоров банка должен четко устанавливать сферы ответственности и подотчетности на всех уровнях организации банка и добиваться выполнения установленных требований"*:

Отсутствие четко определенной структуры подотчетности или запутанные, дублирующие друг друга сферы ответственности могут привести к возникновению вакуума, в котором никто по-настоящему ни за что не отвечает. Чтобы избежать подобной опасности, совет директоров (или наблюдательный совет) должен обладать полномочиями осуществлять надзор за деятельностью исполнительного руководства, включая правление банка. Однако в некоторых странах Евразии с двухуровневой структурой советов директоров члены правления банка назначаются не наблюдательным советом, а на общем собрании акционеров. Даже если законодательство наделяет акционеров полномочиями назначать или смещать менеджмент, предложения о таких назначениях/смещениях должны выдвигаться наблюдательным советом на общем собрании акционеров. С другой стороны, исполнительное руководство (или правление банка) отвечает за делегирование полномочий персоналу и создание структуры управления, способствующей усилению подотчетности. Исполнительное руководство (или правление банка) обязано осуществлять надзор за выполнением таких делегированных полномочий, а совет директоров (или наблюдательный совет) должен обеспечивать выполнение этой работы.

Надзор со стороны исполнительного руководства и функции внутреннего контроля

В отношении Принципа 4 Базельского руководства по КУ *"Совет директоров должен обеспечивать соответствующий надзор со стороны исполнительного руководства в соответствии с политикой Совета"*:

Внутренний контроль – это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджментом и другими сотрудниками, призванный обеспечить достаточные гарантии достижения целей (например, функциональных целей, информационных целей и целей в области соблюдения установленных норм). Внутренний контроль является в той или иной степени обязанностью всех сотрудников и должностных лиц банка. Он становится все более обширным, охватывая все разнообразные риски, с которыми сталкиваются компании. Банки должны постоянно контролировать и оценивать эффективность их собственных механизмов внутреннего контроля, не ограничиваясь оценками, проводимыми внутренними (а зачастую и внешними) аудиторами. Исполнительное руководство должно учредить и совершенствовать систему внутреннего контроля банка на основе результатов этих оценок. Совет директоров (или наблюдательный совет) должен направлять работу исполнительного руководства и добиваться от него надлежащей разработки, осуществления, контроля

и оценки эффективности, а также постоянного совершенствования механизмов внутреннего контроля.

Один из ключевых моментов, которые должна обеспечивать система внутреннего контроля, – это механизм сдержек и противовесов, или "принцип четырех глаз" (т.е. разделение обязанностей, перекрестная проверка, двойной контроль над активами и двойная подпись). Совет директоров и исполнительное руководство должны формировать такую банковскую культуру, в которой контроль, реализуемый, например, в виде "принципа четырех глаз", считается неотъемлемой частью повседневной деятельности.

Внутренний аудит и внешние аудиторы

В отношении Принципа 5 Базельского руководства по КУ *"Совет директоров и исполнительное руководство должны эффективно использовать результаты работы, проводимой подразделением внутреннего аудита, внешними аудиторами и системой внутреннего контроля"*:

Внутренний аудит – это часть постоянного мониторинга деятельности системы внутреннего контроля банка. Существуют различные виды внутреннего аудита, включая, помимо прочего, финансовый аудит, проверку соблюдения установленных норм и операционный аудит. Подразделение внутреннего аудита должно обладать надлежащим статусом в банке, с тем чтобы иметь возможность доводить свои рекомендации до сведения менеджмента и обеспечивать принятие им соответствующих мер. Оно должно быть подчинено непосредственно Совету директоров (или наблюдательному совету) или комитету по аудиту совета директоров. Внутренние аудиторы должны иметь надлежащую подготовку и обладать соответствующим опытом, позволяющим разбираться в операциях, аудит которых они проводят, и оценивать их.

Внутренний аудит в некоторых странах Евразии нередко предполагает участие "ревизионных комиссий", которые либо непосредственно несут ответственность за выполнение функций внутреннего аудита, либо инструктируют группы/отделы/департаменты, занимающиеся внутренним аудитом. Это независимые структуры, не связанные с советом директоров или менеджментом. Члены комиссий назначаются на общем собрании акционеров. Однако если "ревизионные комиссии" не обеспечивают эффективного выполнения своих функций, то настоятельно рекомендуется убрать всякое упоминание о них из всех законодательных актов или, по крайней мере, отменить обязательное требование об их создании. Кроме того, Рабочая группа убеждена в том, что "ревизионные комиссии" не в состоянии заменить собой независимый комитет по аудиту совета директоров, создание которого в настоящее время рекомендовано на международном уровне. Отражая мировую тенденцию повышения роли и ответственности советов директоров, упразднение "ревизионной комиссии" путем передачи ее функций комитету по аудиту совета директоров должно быть рассмотрено в качестве одного из направлений политики банка.

Квалифицированные и независимые внешние аудиторы должны играть важную роль в содействии обеспечению надлежащего корпоративного управления. Кроме того, во многих отношениях орган банковского надзора и внешний аудитор банка выполняют взаимодополняющие функции в решении одних и тех же вопросов, хотя

при этом направленность их работы различается. Банковское законодательство должно предусматривать правовую базу, наделяющую органы банковского надзора правом получать информацию от внешних аудиторов. Несмотря на необходимость обеспечения нормальных отношений между банками и их внешними аудиторами, следует обязать таких внешних аудиторов сообщать органам банковского надзора обо всех выявленных случаях преступлений или других существенных нарушений закона. В законодательстве должен быть предусмотрен иммунитет внешних аудиторов, с тем чтобы их нельзя было привлечь к ответственности за раскрытие информации надзорным органам. Кроме того, органы банковского надзора рекомендуется наделить закрепленными в законе полномочиями отказывать в назначении или отменять назначение внешнего аудитора банка, если, по их мнению, данный аудитор не обладает надлежащим опытом или независимостью, или не соблюдает установленных профессиональных стандартов.

Вознаграждение

В отношении Принципа 6 Базельского руководства по КУ *"Совет директоров должен обеспечить, чтобы политика и практика выплаты вознаграждения соответствовали корпоративной культуре, долгосрочным задачам и стратегии банка, а также организации контроля в банке"*:

Необычайно низкий уровень вознаграждения членов совета директоров не более желателен, чем необычайно высокий уровень. Это особенно справедливо в отношении советов директоров банков в странах, где членство в совете директоров традиционно рассматривается как почетная должность или своеобразная общественная работа. Банку необходим совет директоров, который мог бы эффективно выполнять свои функции на высоком профессиональном уровне, а члены совета директоров должны получать достаточное вознаграждение в соответствии с теми обязанностями, выполнение которых от них ожидается. Отсутствие вознаграждения или чрезвычайно низкий уровень вознаграждения, выплачиваемого членам совета директоров (или наблюдательного совета) банка, скорее свидетельствует о низкой эффективности работы данного совета. В странах, где отсутствует информация о преобладающих рыночных ставках или нет накопленного опыта в области вознаграждения, органам банковского надзора (или банковским ассоциациям и т.д.), возможно, следует разработать соответствующие рекомендации. В этих рекомендациях следует предложить банкам конкретно оговаривать в разрабатываемой ими политике в области вознаграждения то, как уровень вознаграждения увязывается с долгосрочными интересами данного банка.

Прозрачность и раскрытие информации о корпоративном управлении

В отношении принципа 7 Базельского руководства по КУ *"Руководство банком должно осуществляться на основе прозрачности"*:

Третий компонент соглашения "Базель II" посвящен положениям, предусматривающим раскрытие точной информации и облегчающим обеспечение рыночного надзора и банковской дисциплины. Национальные законы/нормы/правила должны требовать от банков, как прошедших, так и не прошедших регистрацию на фондовой бирже, соблюдения высоких стандартов в области учета и раскрытия информации, которые соответствовали бы международно признанным нормам. Кроме

того, аудит финансовых отчетов банков должен проводиться внешним аудитором в соответствии с высококачественными международно признанными стандартами и правилами проведения аудита.

Одним из наиболее важных видов информации, подлежащих раскрытию некоторыми банками Евразии, будет информация о структуре собственности (например, о держателях крупных пакетов акций и распределении голосов, реальных собственниках, держателях крупных пакетов акций, входящих в состав совета директоров или занимающих руководящие должности). Непрозрачная структура собственности представляет значительный риск для вкладчиков, других заинтересованных лиц и миноритарных акционеров. Информация о номинальных собственниках должна дополняться сведениями о реальных собственниках (конечных бенефициарах). В тех случаях, когда банк не располагает указанной информацией, нормативная база должна обеспечивать возможность получения такой информации по крайней мере регулирующими и правоохранительными органами и (или) в ходе судебного процесса.

Что касается соблюдения зарегистрированными на фондовой бирже банками требований в отношении раскрытия информации, то Рабочая группа хотела бы подчеркнуть важность сотрудничества между органами банковского надзора и органами регулирования рынков капитала. Например, в случае выявления либо органом банковского надзора, либо органом регулирования рынка капитала проблем в области раскрытия информации тем или иным зарегистрированным на фондовой бирже банком этот орган должен в соответствующем порядке поделиться указанными сведениями для возможного принятия мер по исправлению положения и наказанию/взысканию штрафов согласно соответствующим законам/административным нормам.

Корпоративное управление государственными/контролируемыми государством коммерческими банками (ГКБ)

ГКБ сталкиваются с определенными проблемами в области управления, которые либо уникальны для этих банков, либо проявляются у них острее, чем у банков частного сектора. Например, ГКБ нередко защищены (прямо или косвенно) от банкротства, конкуренции и поглощения – угроз, наличие которых дисциплинировало бы руководство. В основе проведенного Рабочей группой обсуждения этого вопроса лежала *"Директива ОЭСР по корпоративному управлению государственными предприятиями"*.

Государство не должно быть пассивным, безразличным собственником, просто утверждающим принимаемые решения. Оно должно разрабатывать и обнародовать политику в отношении государственного имущества, в которой определялись бы общие цели его использования, роль государства в корпоративном управлении ГКБ, а также порядок реализации государством политики в отношении своего имущества. Цели, устанавливаемые в рамках политики в отношении государственных активов, могут включать извлечение прибыли в форме установления конкретных целевых показателей (например, нормы прибыли или политики в отношении дивидендов), но могут предусматривать и компромиссы,

например, между выгодой для акционеров и государственными интересами. Поэтому государство должно обозначить свои приоритеты в отношении целей использования своих активов.

В то же время государство должно воздерживаться от необоснованного вмешательства в повседневное управление деятельностью ГКБ. Напротив, государство должно уважать и пользоваться преимуществами корпоративной формы ГКБ (т.е. организационно-правовой формой). Совет директоров ГКБ должен действовать профессионально и включать достаточное число "независимых" членов, с тем чтобы иметь возможность принимать решения независимо от возможного (обусловленного политическими соображениями) вмешательства государства в повседневную деятельность, эффективно контролируя при этом деятельность менеджмента в соответствии с целями, установленными государством.

Все ГКБ – как зарегистрированные на фондовой бирже, так и нет – должны ежегодно проходить независимый внешний аудит, а также особую государственную ревизию, которая нередко проводится главным образом для проверки состояния государственных средств и использования бюджетных ресурсов. Государство должно поддерживать постоянный диалог с внешними аудиторами ГКБ в масштабах, которые не противоречат положениям соответствующих законов.

Банковский контроль за практикой корпоративного управления у его корпоративных заемщиков

Вопрос заключается в том, какие функции должны выполнять (или не выполнять) евразийские банки применительно к корпоративному управлению у их корпоративных заемщиков. Банки должны признавать, что проведение оценки и контроля системы и практики корпоративного управления у их корпоративных заемщиков как до, так и после предоставления кредитов для определения того, насколько эти структуры или практика влияют на кредитоспособность заемщика, отвечает наилучшим интересам самих банков. Поэтому органы банковского надзора в Евразии должны поощрять усилия банков по оценке и контролю качества корпоративного управления в компаниях-заемщиках как один из важнейших элементов непрерывного управления кредитными рисками.

С другой стороны, интересы банков отнюдь не обязательно совпадают с интересами других заинтересованных сторон. Во избежание конфликтов интересов и для эффективного содействия укреплению корпоративного управления у заемщиков банки должны действовать прозрачно, и поэтому требования в отношении управления, которые они могут предъявлять своим заемщикам, должны быть в соответствующих случаях четко оговорены заранее (т.е. прописаны в односторонних обязательствах договора). Например, в таких односторонних обязательствах могли бы, в зависимости от размеров корпоративных заемщиков, оговариваться требования в отношении структуры корпоративного управления у заемщиков (например, участие независимых директоров). В односторонних обязательствах договора должна быть закреплена обязанность корпоративных заемщиков сообщать банку обо всех случаях несоблюдения установленных требований, что, в свою очередь, облегчило бы контроль со стороны банка.

Функции надзорных органов и последующие шаги

В отношении раздела IV Базельского руководства по КУ *"Функции надзорных органов"*:

Хотя Рабочая группа полагает, что потребность в более эффективном банковском надзоре ощущается в регионе все острее, банковский надзор, особенно прямое регулирование, при котором органы банковского надзора пытаются предотвращать и исправлять правонарушения банков, никоим образом не является панацеей. Поэтому органы банковского надзора должны уделять больше внимания пропаганде добросовестного корпоративного управления в банках, благодаря которому банки, направляемые и контролируемые своими советами директоров (или наблюдательными советами), естественным путем перейдут к надлежащей банковской практике. Органы банковского надзора должны определять, действительно ли тот или иной банк утвердил и эффективно осуществляет политику надлежащего корпоративного управления. Они также должны оценивать качество используемых банками механизмов внутреннего контроля, внутреннего и внешнего аудита.

В то время как "твердое право" является определяющим (обязательным) для повседневного банковского надзора (т.е. законы и нормативные акты), цели корпоративного управления нередко формулируются в форме "мягкого права", а именно добровольных кодексов корпоративного управления, не имеющих статуса закона/нормативного акта или прямой юридически обязательной силы. Странам Евразии рекомендуется также выработать надлежащее сочетание норм "твердого" и "мягкого" права. Выполнение положений этих кодексов нередко строится на базе принципа "соблюдай или объясняй", согласно которому компании, не соблюдающие требования, обязаны четко объяснять причины несоблюдения этих требований своим акционерам. Настоятельно рекомендуется придерживаться принципа "соблюдай или объясняй" в качестве передовой международной практики. В Базельском руководстве по КУ четко указывается, что органы банковского надзора должны разрабатывать для банков рекомендации по надлежащему корпоративному управлению и по принятию профилактических мер. Рабочая группа рекомендует органам банковского надзора (или банковским ассоциациям по согласованию с органами банковского надзора) в Евразии совместно с регуляторами рынков ценных бумаг и фондовыми биржами разработать и опубликовать кодекс корпоративного управления для банков в форме типового образца, на базе которого отдельные банки могли бы разрабатывать свои собственные кодексы (т.е. кодексы корпоративного управления отдельных банков).

Предпосылки и цели

1. Евразийский "круглый стол" по вопросам корпоративного управления ("круглый стол")¹, организованный ОЭСР (Организацией экономического сотрудничества и развития), – это региональный форум для организованного обсуждения вопросов политики в области корпоративного управления. В работе "круглого стола" от региона Евразии участвуют представители Азербайджана, Армении, Грузии, Казахстана, Киргизской Республики, Молдовы, Монголии, Узбекистана и Украины. В 2004 году "круглый стол" принял документ "Корпоративное управление в Евразии: сравнительный обзор" ("Сравнительный доклад "круглого стола")², в котором определяются приоритеты региона и излагаются рекомендации в отношении реформы, направленной на совершенствование корпоративного управления и оказание помощи национальным руководителям, регуляторам, фондовым биржам и другим органам, устанавливающим стандарты в странах Евразии.

2. Сравнительный доклад "круглого стола" определил корпоративное управление в банках как одно из приоритетных направлений реформы и рекомендует "правительствам активизировать усилия по совершенствованию регулирования и корпоративного управления в банках" (Сравнительный доклад "круглого стола", стр. 12-13 англ. текста). В ответ на эту рекомендацию "круглый стол" на своем совещании в 2006 году в Стамбуле постановил учредить рабочую группу для подготовки документа с изложением направлений политики ("аналитической записки"), в которой рассматривались бы общие для коммерческих банков Евразии проблемы в области корпоративного управления. Предполагалось, что эта аналитическая записка будет посвящена анализу вопросов и направлений политики, что, в свою очередь, поможет странам, участвующим в работе "круглого стола", в их работе по совершенствованию корпоративного управления в банках, подпадающих под их юрисдикцию.

3. Настоящая аналитическая записка была подготовлена по итогам активного обсуждения³ в Рабочей группе по корпоративному управлению в банках Евразии ("Рабочая группа"). В состав Рабочей группы вошли эксперты из девяти вышеперечисленных стран Евразии, а также эксперт из Таджикистана. Кроме того, Группа включала экспертов из ряда стран-членов ОЭСР и международных организаций. Функции секретариата Рабочей группы выполняла ОЭСР при поддержке ЕБРР (Европейского банка реконструкции и развития). Следует отметить, что в состав Рабочей группы входили эксперты банковского сектора и рынка капитала, каждый из которых в ходе обсуждения этого важнейшего вопроса рассматривал его с собственных позиций. Хотя все члены Рабочей группы занимают в своих соответствующих организациях должности высокого уровня, выводы и мнения, изложенные в настоящей аналитической записке, являются личными взглядами авторов и отнюдь не обязательно отражают позицию организаций, в которых они работают, или стран их происхождения.

¹ http://www.oecd.org/document/38/0,2340,en_2649_37439_2048422_1_1_1_37439,00.html

² <http://www.oecd.org/dataoecd/18/63/33970662.pdf>

³ Рабочая группа – это, по сути, электронная дискуссионная группа, члены которой, однако, физически собрались в мае 2007 года в Тбилиси, Грузия, для обсуждения переданного на ее рассмотрение вопроса.

4. Настоящая аналитическая записка представляет собой документ, который не является обязательным для исполнения и подготовлен на основе консенсуса. Аналитическая записка не призвана стать детальной директивой или нормой национального законодательства. В ней должны быть определены цели и предложены различные пути их достижения. За редким исключением в записке не рассматриваются многие вопросы корпоративного управления в банках, которые полностью или частично совпадают с вопросами, актуальными и для нефинансовых компаний (т.е. вопросы корпоративного управления, носящие более общий характер). Некоторые из рекомендаций, изложенных в настоящей аналитической записке, могут предусматривать необходимость доработки процедуры применения, особенно применительно к мелким банкам. Настоящая аналитическая записка призвана вместе с *"Принципами корпоративного управления ОЭСР"* ("Принципы ОЭСР")⁴, *"Методологией оценки соблюдения принципов корпоративного управления ОЭСР"*⁵, *"Директивой ОЭСР по корпоративному управлению на государственных предприятиях"* и Сравнительным докладом "круглого стола" служить справочно-информационным материалом.

5. Базельский комитет по банковскому надзору ("Базельский комитет") пересмотрел свое руководство *"Совершенствование корпоративного управления в банковских организациях"* ("Базельское руководство по КУ")⁶. Другие подготовленные Базельским комитетом руководства, такие как *"Основные принципы эффективного банковского надзора"*, *"Внутренний аудит в банках и взаимоотношения надзорных органов и аудиторов"* и ряд других документов по вопросам управления рисками и надлежащей практике, также содержат рекомендации по совершенствованию корпоративного управления в банках. Рабочая группа не намерена разрабатывать никаких новых международных стандартов, а больше озабочена эффективной реализацией существующих норм. В ходе обсуждения участники Рабочей группы активно использовали эти нормы в качестве руководства. Первые семь глав раздела "Рекомендации" настоящей аналитической записки фактически соответствуют первым семи принципам Базельского руководства по КУ, хотя и отражают при этом особенности условий Евразии.

6. Деятельностью по обеспечению надлежащего корпоративного управления в банках занимается ряд органов. Главная ответственность за разработку и осуществление надлежащего корпоративного управления в отдельном банке лежит на самом этом банке. Некоммерческие организации, такие как банковские ассоциации и институты директоров, нередко играют важную роль в оказании помощи советам директоров и исполнительному руководству банков в выполнении их обязанностей. Органы регулирования рынков капитала, включая фондовые биржи, обладают своей собственной юрисдикцией над зарегистрированными на фондовой бирже банками. Органы банковского надзора отвечают за формирование нормативно-правовой базы и общее руководство и должны также контролировать деятельность отдельных банков, принимая необходимые меры в случаях, когда тот или иной банк не соблюдает

⁴ http://www.oecd.org/document/49/0,2340,en_2649_37439_31530865_1_1_1_37439,00.html

⁵ "Методология" была недавно разработана ОЭСР в качестве базы для проведения оценки хода соблюдения "Принципов ОЭСР" в отдельных странах. <http://www.oecd.org/dataoecd/58/12/37776417.pdf>

⁶ <http://www.bis.org/press/p050729a.htm>

минимальные стандарты корпоративного управления. Таким образом, настоящая аналитическая записка предназначена для широкого круга участников, в т.ч. банков, банковских ассоциаций, институтов директоров, органов регулирования рынков капитала, органов банковского надзора и национальных руководителей. Банки могут использовать эту аналитическую записку вместе с другими вышеперечисленными документами в ходе разработки и использования практических методов надлежащего корпоративного управления, которые, в свою очередь, позволят обеспечить более безопасное и рациональное функционирование банков. Национальные руководители, надзорные и другие органы могут счесть эти документы полезными при изучении и разработке основ нормативно-правового и добровольного регулирования банковской деятельности в регионе Евразии.

Введение

7. В Принципах ОЭСР⁷ корпоративное управление определяется как система, включающая "комплекс отношений между менеджментом компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными лицами. Корпоративное управление также определяет механизмы, с помощью которых формулируются цели компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью. Надлежащая система корпоративного управления должна создавать стимулы для того, чтобы совет директоров и менеджмент стремились к достижению целей, отвечающих интересам компании и акционеров, а также облегчать эффективный мониторинг их деятельности. Наличие эффективной системы корпоративного управления в рамках отдельной компании и в экономике в целом способствует обеспечению степени доверия, необходимой для надлежащего функционирования рыночной экономики". Компании все глубже осознают важность надлежащего корпоративного управления, а государственные руководители во всем мире теперь рассматривают задачу совершенствования стандартов корпоративного управления в качестве одной из приоритетных задач для поддержания на высоком уровне устойчивой экономической деятельности в своих странах.

8. Добросовестная и эффективная практика корпоративного управления в банках имеет важнейшее значение для обеспечения надлежащей и бесперебойной работы банковского сектора. Таким образом, причины, обуславливающие важность корпоративного управления в банках, по большей части совпадают с причинами, объясняющими необходимость обеспечения надлежащей и непрерывной деятельности банков. Вопрос о необходимости поддержания надлежащего и непрерывного функционирования банковского сектора активно обсуждается во всем мире; при этом обычно приводятся доводы о том, что банки должны надлежащим образом выполнять важнейшие функции приема вкладов, предоставления кредитов и осуществления расчетов. Нередко утверждают, что банкротство банка может привести к возникновению системных рисков и иметь серьезные негативные последствия для вкладчиков, других заинтересованных сторон и экономики в целом⁸. Кроме того, банкротство банка может подорвать один из ключевых элементов рыночной экономики, а именно доверие населения к банкам – болезненное явление, которое уже имело место во время переходного периода в Евразии. Рабочая группа согласна с этими аргументами, которые сейчас широко разделяют многие органы банковского надзора. Поэтому в настоящей аналитической записке не приводится подробного анализа таких аргументов, а вместо этого особое внимание обращается на один фактор, который отличает обсуждение вопросов управления в банках от корпоративного управления в целом: интересы вкладчиков. Интересы вкладчиков⁹ заслуживают особого внимания наряду с интересами мелких акционеров, при обсуждении вопросов корпоративного управления не только в банках, но и в небанковских учреждениях.

⁷ Преамбула

⁸ Это совсем не обязательно означает необходимость защиты отдельных банков.

⁹ В Базельском руководстве по КУ говорится, что надзорные органы должны рассматривать корпоративное управление как один из элементов защиты вкладчиков (раздел IV).

9. Существуют и другие причины, помимо вышеизложенных аргументов, по которым следует совершенствовать управление в банках в условиях Евразии. Во многих странах Евразии банковский сектор является одним из наиболее развитых и хорошо организованных. Кроме того, евразийские банки довольно часто занимают позиции, позволяющие им при желании влиять на корпоративное управление у их корпоративных заемщиков. От банков в Евразии ожидают, хотя и не требуют, чтобы они служили образцом для других компаний в вопросах реализации более совершенных методов корпоративного управления.

10. Для совершенствования корпоративного управления в банках Евразии в последующих главах предлагаются различные меры политики, которые могут быть реализованы в этом регионе. Руководствуясь хорошо известными международными стандартами, такими как стандарты ОЭСР и Базельского комитета, Рабочая группа провела обсуждение с учетом особенностей условий Евразии. Необходимо с самого начала обратить внимание на ряд общих аспектов настоящей аналитической записки, особенно применительно к условиям Евразии.

11. Во-первых, во многих евразийских странах советы директоров имеют двухуровневую структуру. На практике деятельность двухуровневых советов зачастую неотличима от деятельности повсеместно распространенных в мире советов с унитарной структурой в силу интенсивного взаимодействия между наблюдательными советами (верхним уровнем) и правлением банка (нижним уровнем) в рамках двухуровневой структуры. Роль правления в странах Евразии зачастую ограничивается повседневным управлением. В отличие от типичных советов с двухуровневой структурой в Германии или Австрии к правлениям банков в Евразии не предъявляется установленного в законе требования совместно с наблюдательными советами определять цели, стратегию или основы политики компании. В этом смысле большинство евразийских советов с двухуровневой структурой на практике могут быть ближе к советам с унитарной структурой, которые помимо совета директоров включают исполнительное руководство (хотя и не являющееся уставным органом), проводящее регулярные заседания. С учетом этого термины "совет директоров" и "исполнительное руководство", используемые в настоящем документе, как и в Принципах ОЭСР и Базельском руководстве по КУ, употребляются для обозначения не конкретных юридически определенных органов банка, будь то двухуровневых или унитарных, а скорее для обозначения наблюдательной и исполнительной функций соответственно. В случае необходимости приводятся дополнительные разъяснения конкретных моментов, особенно применительно к советам директоров с двухуровневой структурой.

12. Во-вторых, во многих странах Евразии, где действует как двухуровневая, так и унитарная структура совета директоров, банки или акционерные компании в целом обязаны по закону иметь еще один уставной орган, отвечающий за выполнение функций внутреннего аудита или надзора (или, по крайней мере, за смежные функции)¹⁰. Организационная структура, функции и обязанности этих уставных органов в разных странах Евразии не обязательно совпадают. Например, во многих странах они представляют собой коллегиальные органы, однако в других допускаются и органы в составе одного лица, при этом их функции и обязанности могут либо

¹⁰ Имеются в виду не общие собрания акционеров или внешние аудиторы.

ограничиваться задачами финансового аудита, либо пониматься более широко и включать функции обеспечения соблюдения установленных норм. Однако члены этих органов по закону должны выбираться/назначаться непосредственно общим собранием акционеров, и членам таких органов по закону запрещено одновременно входить в состав совета директоров или исполнительных органов. Закон наделяет их особыми полномочиями и обязанностями, отличными от полномочий и обязанностей членов совета директоров, и поэтому они не подчинены совету директоров. Они представляют собой не только внутреннее подразделение/департамент внутреннего аудита, поскольку не подотчетны совету директоров или исполнительному руководству. Такая структура управления является одной из основных определяющих особенностей компаний в Евразии, хотя не является уникальной для этого региона¹¹. Иностранцам иногда трудно разобраться в особенностях этой структуры, поскольку название этих уставных органов зачастую переводится на английский как "Supervisory Boards" (наблюдательные советы) или "Audit Committees" (комитеты по аудиту), хотя на самом деле они не являются ни советами, ни комитетами совета директоров. В настоящей аналитической записке они называются "Revision Commissions" (ревизионные комиссии), и их функции рассматриваются в соответствующих разделах. Обладающие описанными выше признаками "ревизионные комиссии" существуют в Азербайджане, Армении, Грузии, Молдове, Монголии, Узбекистане и Украине.

¹¹ Например, аналогичные структуры можно встретить в России, Италии, Португалии и некоторых странах Восточной Азии.

Рекомендации

Глава 1: Советы директоров, их члены и специализированные комитеты совета директоров

Настоящая глава относится к Принципу 1 Базельского руководства по КУ и аннотациям к нему: *"Члены совета директоров должны иметь квалификацию, соответствующую их должности, иметь четкое представление о своих задачах в системе корпоративного управления, а также быть способными извлекать разумные выводы относительно положения дел в банке"*.

13. От советов директоров (или наблюдательных советов в двухуровневых советах директоров) все чаще ожидается выполнение функции ключевого связующего звена между акционерами и профессиональным менеджментом в вопросах корпоративного управления. Наряду с формированием корпоративной стратегии советы директоров (или наблюдательные советы) прежде всего несут ответственность за контроль за деятельностью исполнительного руководства и получение надлежащей прибыли акционерами, избегая при этом конфликтов интересов и обеспечивая сбалансированный учет противоречащих друг другу требований различных заинтересованных сторон. Члены совета должны выполнять фидуциарные обязанности (т.е. проявлять здоровый консерватизм и лояльность) по отношению к компании и всем ее акционерам. **Применительно к банкам советы директоров должны также сознавать свою ответственность перед вкладчиками, включая общество в целом, которые доверяют им свои текущие сбережения.**

Независимые директора

14. Для того, чтобы совет директоров (или наблюдательный совет) банка мог извлекать объективные и самостоятельные выводы, вполне естественным представляется требование о том, чтобы достаточное число членов совета директоров (или наблюдательного совета) не зависело от исполнительного руководства. Хотя в двухуровневых советах директоров наблюдательный совет по закону является неисполнительным органом, "независимые директора" – это не просто директора, не входящие в менеджмент. Согласно передовой практике, существующей в настоящее время в странах-членах ОЭСР, **независимые директора** не могут иметь никаких связей с исполнительным руководством по прежнему месту работы, не могут иметь с ним никаких существенных деловых связей, не могут получать от него дополнительного вознаграждения, не могут состоять с представителями менеджмента в тесной семейной связи или перекрестном членстве в советах директоров других компаний. Кроме того, в национальных кодексах корпоративного управления, существующих в более чем трети стран-членов ОЭСР, в том числе в странах, где

введена двухуровневая система, также оговаривается необходимость обеспечения **независимости независимых директоров от держателей контрольного пакета акций**¹². Важность такого требования зависит от страновых условий (например, от того, насколько среди компаний, зарегистрированных на фондовой бирже, распространены компании с держателями контрольного пакета акций). Острая необходимость в таких директорах очевидна в большинстве стран Евразии поскольку, как объясняется в Принципах ОЭСР¹³, необходимо уделять особое внимание их независимости от держателей контрольного пакета акций, в особенности в случаях, когда права мелких акционеров влиять на принимаемые решения невелики, а возможность опротестовать принятые решения ограничена.

15. В приложении к настоящему документу предлагается набор критериев, определяющих, когда данное лицо не считается независимым директором. Такие "негативные критерии" было бы полезно дополнить позитивными качествами, т.е. примерами достоинств, которые повышают вероятность фактической независимости. К числу этих качеств, наличие которых представляется желательным у независимых директоров, относятся¹⁴: i) надлежащий опыт профессиональной деятельности, ii) проявление честности и наивысших этических стандартов, и iii) здравомыслие, пытливый ум и здоровый скептицизм. Кроме того, эти качества могут дополняться еще несколькими дополнительными атрибутами. Например, наличие развитых навыков межличностного общения может помочь независимым директорам избегать возникновения серьезных конфликтов между членами совета директоров при обсуждении спорных вопросов. Если у независимого директора уже сформировалась прекрасная репутация и он (она) не хочет потерять ее, этот директор, возможно, будет внимательнее следить за действиями менеджмента из опасения, что банкротство банка испортит его (ее) репутацию. При приеме на работу независимых директоров банки, в дополнение к негативным критериям, должны также учитывать некоторые позитивные достоинства.

16. В положениях, регулирующих деятельность независимых директоров, должна учитываться страновая специфика, а именно, что во многих странах Евразии, возможно, отсутствует достаточно большое число опытных кандидатов, которые могли бы выступать в роли независимых директоров. Например, требование об увеличении доли независимых директоров в составе совета директоров действительно может повысить объективность принимаемых этим советом решений, однако представляется нецелесообразным настаивать на выполнении банками этого требования, если его

¹² Дополнительную информацию о независимых директорах см. в OECD, Survey of Corporate Governance Developments in OECD Countries, pp. 61-66. (http://www.oecd.org/LongAbstract/0,3425,en_2649_34813_21755679_119699_1_1_1,00.html)

¹³ Аннотации к Принципу VI E.

¹⁴ По согласованию с ОЭСР Целевая группа ИОСКО (Международная организация комиссий по ценным бумагам) подготовила доклад о независимости членов советов директоров зарегистрированных на фондовой бирже компаний (<http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD238.pdf>). В докладе также раскрываются позитивные требования, предъявляемые к ним (стр. 32-33 англ. текста).

выполнение требует чрезмерных усилий¹⁵. Поэтому было бы неправильно предлагать установить для всех стран Евразии единую количественную норму в этом вопросе¹⁶: достаточно предусмотреть для банков Евразии требование иметь "достаточное" число независимых директоров. Между тем, для того, чтобы помочь независимым директорам активно влиять на принимаемые советами директоров решения, даже если они и не составляют большинства в совете, **рекомендуется возложить на них конкретные функции, например председателя совета директоров (или главного неисполнительного директора, если председатель одновременно является главным исполнительным директором)**. Председатель должен отвечать не только за руководство работой совета директоров и определение его повестки дня, но и за обеспечение своевременного получения директорами достаточно полного объема информации и содействие эффективной работе независимых директоров¹⁷. **Поэтому в странах с двухуровневой структурой советов директоров также важно запретить бывшим членам правлений банков председательствовать в наблюдательных советах**¹⁸.

Квалификация членов совета директоров

17. Совет директоров (или наблюдательный совет) должен обладать надлежащим коллективным знанием основных видов финансовой деятельности, которые преследует соответствующий банк¹⁹. Он также должен обладать коллективными знаниями и опытом, необходимыми для осуществления эффективного управления и надзора. Это не означает, что каждый член совета директоров (или

¹⁵ Руководствуясь этой же логикой, было бы преждевременно требовать от некоторых стран, не располагающих достаточным числом подходящих кандидатов, введения ограничений на число должностей в совете директоров, которые может одновременно занимать один директор. Такие конкретные ограничения не так важны, как обеспечение доверия акционеров, вкладчиков и регулирующих органов к членам совета директоров и отношения к ним как к законным представителям. Обеспечению их легитимности также способствовало бы обнародование информации об участии отдельных членов совета директоров в его заседаниях и о любой другой работе, выполняемой ими от имени совета, а также о соответствующем вознаграждении. (См. аннотации к Принципу VI. Е 3 "Принципов ОЭСР").

¹⁶ В странах-членах ОЭСР также нет единообразия: например, в Нидерландах все члены наблюдательного совета, кроме одного, должны быть независимыми директорами, тогда как в Германии количественных норм в отношении минимального числа/доли независимых директоров вообще не существует.

¹⁷ Секретарь компании (корпоративный секретарь) как старший административный сотрудник банка может способствовать обеспечению получения членами совета директоров (и в первую очередь независимыми директорами) точной, актуальной и своевременной информации. Функции секретаря компании не должны ограничиваться чисто канцелярскими обязанностями (например, подготовкой стенографических отчетов о заседаниях совета директоров или ведением учетной документации банка), а должны также включать широкий круг других обязанностей. Например, члены совета директоров должны иметь возможность обращаться к секретарю компании за советом по правовым, нормативным и процедурным вопросам, а также по вопросам управления.

¹⁸ Это соответствует передовой практике, существующей в странах-членах ОЭСР с двухуровневой структурой совета директоров.

¹⁹ Ввиду круга выполняемых обязанностей советы директоров банков зачастую превосходят по численному составу советы директоров других компаний.

наблюдательного совета) должен обладать подробными знаниями еще до назначения²⁰, однако некоторые члены должны достаточно хорошо разбираться в банковской деятельности (а не только иметь опыт общей коммерческой деятельности в нефинансовом секторе). В любом случае, банкам рекомендуется организовывать для членов совета директоров (или наблюдательного совета) программы постоянного обучения. Органы банковского надзора и/или ассоциации банковского сектора должны в сотрудничестве с международными организациями, если таковые имеются и если это представляется уместным, помогать банкам организовывать такие программы или даже самим разрабатывать программы подготовки. Рекомендуется **включать в такие программы изучение предметов, обеспечивающих полное понимание и осознание членами совета директоров своих обязанностей в области корпоративного управления.**

Комитеты совета директоров

18. Во многих странах-членах ОЭСР советы директоров банков признают целесообразность создания определенных специализированных комитетов. Такие комитеты обычно создаются в рамках советов директоров (или наблюдательных советов) или под их управлением, с тем чтобы укрепить ту или иную функцию совета директоров путем организации интенсивного обсуждения соответствующих вопросов в составе небольшой группы членов совета, обладающих экспертными знаниями, а также путем гарантированного вынесения беспристрастных суждений, когда ключевую роль в таких комитетах играют независимые директора.

19. В Базельском руководстве по КУ рекомендуется **создавать в банках комитеты по аудиту** или эквивалентные структуры, отвечающие за выполнение аналогичных функций. Как правило, такая структура отвечает за надзор за деятельностью внутренних и внешних аудиторов банка; утверждение²¹ назначения, вознаграждения и увольнения (т.е. аннулирование или расторжение контрактов) внешних аудиторов; рассмотрение и утверждение рамок и периодичности аудита; получение докладов аудиторов; и обеспечение принятия менеджментом надлежащих мер по исправлению положения для устранения недостатков в механизмах контроля и пресечения практики несоблюдения установленных норм. В странах Евразии, законодательство которых предусматривает создание "ревизионных комиссий" с функциями, которые частично совпадают с некоторыми из вышеперечисленных, можно было бы рассмотреть вопрос об их ликвидации и возложении их полномочий на новые комитеты по аудиту при советах директоров (дополнительный анализ этого вопроса см. в главе 5). **Все члены комитета по аудиту должны быть финансово грамотными, и хотя бы один член должен обладать современными и актуальными специализированными знаниями в области финансовой отчетности, бухгалтерского учета или аудита²².** Комитет по

²⁰ Нет нужды говорить о том, что сотрудники на руководящих должностях (или члены дирекций/(правления банка)), отвечающие за повседневные операции банка, должны обладать необходимыми знаниями банковского дела еще до назначения.

²¹ Или вынесение на утверждение совета директоров (или акционеров) рекомендаций в странах, законодательство которых наделяет правомочностью принимать такие решения лишь советы директоров в полном составе (или общее собрание акционеров).

²² Это не означает, что такие эксперты в области финансовой отчетности, бухгалтерского учета и аудита должны нести более значительную, чем другие члены комитета по аудиту, ответственность в силу наличия у них соответствующей квалификации.

аудиту должен быть укомплектован таким образом, чтобы независимые директора могли оказывать влияние на его работу, с тем чтобы способствовать вынесению объективных суждений.

20. В Базельском руководстве по КУ также отмечается, что **все большее распространение в ряде стран получают комитеты по назначениям (или комитеты по корпоративному управлению, или комитеты по кадрам) и комитеты по вознаграждениям.** Комитеты по назначениям/корпоративному управлению/кадрам не очень распространены в Евразии, но могут обеспечивать оценку эффективности деятельности совета директоров (или наблюдательного совета) и руководить процессом обновления состава и замены членов совета директоров (или наблюдательного совета). Они могут готовить рекомендации для совета директоров (или наблюдательного совета) по вопросу о выборах членов совета для представления общему собранию акционеров (дополнительный анализ вопроса о назначениях приводится в главе 3).

21. **Специализированные комитеты, занимающиеся управлением рисками, существуют во многих, если не во всех банках Евразии.** Они именуется, например, кредитными комитетами, комитетами по управлению рисками или комитетами по управлению активами и пассивами (КУАП)²³. Это свидетельствует о том, что управление различными рисками в банковской деятельности имеет в Евразии такое же большое значение, как и в других регионах мира. Указанные комитеты должны обеспечивать эффективный надзор за деятельностью исполнительного руководства в области управления рисками. Поэтому исполнительное руководство должно регулярно отчитываться перед этим комитетом, что позволило бы ему оценивать общую структуру рисков и качество портфеля кредитов/активов. Кроме того, менеджмент должен представлять комитету на утверждение проводимую банком политику управления рисками, содержащую определение видов и степени рисков, на которые банк готов пойти для достижения своих целей. Для расширения полномочий совета директоров (или наблюдательного совета), который должен играть ключевую роль в области корпоративного управления, указанные комитеты обычно создаются в виде комитетов при совете директоров (или наблюдательном совете)²⁴.

22. Одна из трудностей, которой банку следует избегать, – это чисто формальное создание комитетов. Все вышеупомянутые комитеты должны иметь возможность

²³ Некоторые из вышеперечисленных комитетов могут заниматься всеми основными категориями рисков, известными в банковской практике, тогда как другие могут специализироваться на управлении некоторыми определенными видами рисков (например, кредитные комитеты занимаются управлением кредитными рисками, КУАП занимается вопросами ликвидности и процентными рисками).

²⁴ Во многих банках в странах-членах ОЭСР, придерживающихся двухуровневой структуры советов директоров, указанные комитеты действуют при наблюдательных советах. Однако в ряде стран Евразии дело обстоит иначе, и при этом утверждается, что подобная система (т.е. когда некоторые из указанных комитетов создаются в качестве комитетов правления банка) прекрасно работает. Поэтому Рабочая группа не смогла прийти к единому выводу в отношении того, должны ли указанные комитеты быть комитетами при наблюдательных советах. Это, возможно, объясняется тем, что в некоторых странах Евразии считается, что указанные комитеты должны выступать, скорее, в роли инструмента управления, нежели инструмента контроля. Вполне понятно, что менеджмент пытается осуществлять групповое управление рисками, используя для этого форму комитета (т.е. комитета правления банка). Но и в этом случае наблюдательный совет по-прежнему обязан контролировать ход управления рисками правлением банка и осуществлять надзор за политикой в области управления рисками.

извлекать объективные самостоятельные выводы на основе активного обсуждения, подкрепляемого профессионализмом и соответствующей квалификацией их членов. **Не так важно, например, сколько именно комитетов имеется у банка: главное, чтобы они хорошо работали.** Если банк небольшой или если число членов совета директоров, включая независимых директоров, ограничено, то можно объединить обязанности некоторых комитетов совета директоров для того, чтобы обеспечить эффективное и живое обсуждение и извлечение комитетом самостоятельных выводов.

Глава 2: Стратегические цели банков, корпоративные ценности и высокие стандарты профессионального поведения, позволяющие избегать конфликтов интересов и неэтичного поведения

Настоящая глава относится к Принципу 2 Базельского руководства по КУ и аннотациям к нему: *"Совет директоров должен утверждать стратегические цели банка и корпоративные ценности, о которые в дальнейшем доводятся до сотрудников всех уровней, а также осуществлять контроль за их исполнением"*.

Стратегические цели, планы основных действий и другие базовые документы с изложением стратегии банка

23. Банки в Евразии, по крайней мере крупные, обычно готовят документы с изложением стратегии банка, основных планов действий и "программных заявлений" компании. **Советы директоров (или наблюдательные советы) банков должны отвечать за рассмотрение и руководство подготовкой этих стратегий, планов и т.д.**, и законодательства большинства стран региона фактически содержат такое требование²⁵. Кроме того, обязательному документальному закреплению подлежит политика в области управления рисками, рассматриваемая в пункте 21. Банкам также рекомендуется разрабатывать кодексы поведения компании на основе профессиональных стандартов. Однако при этом следует иметь в виду, что для того, чтобы сделать эти кодексы по-настоящему действенными и обеспечить обязательность их соблюдения, крайне важно заручиться активным участием и вкладом исполнительного руководства (или правления). Существует потенциальная опасность того, что разработанные кодексы будут совершенно оторваны от жизни, особенно в компаниях с двухуровневой структурой советов директоров, в которых функции надзора и текущего управления выполняются разными органами. Поэтому некоторые кодексы корпоративного управления в странах-членах ОЭСР, где существует двухуровневая структура советов директоров (например, в Германии, Австрии и Нидерландах), четко предусматривают необходимость участия правлений в обсуждениях, проводимых наблюдательными советами, которые утверждают стратегии и т.д. **Наблюдательные советы должны иметь возможность обращаться к правлению банка за необходимой помощью и предложениями, в том числе, при необходимости, в вопросах подготовки предварительных проектов.** Указанное положение должно разъясняться применительно к банкам в соответствующих нормативных актах или национальных кодексах корпоративного управления.

Банковская культура, ориентированная на соблюдение норм (законопослушное поведение)

²⁵ В одной из стран Евразии банковское законодательство разграничивает обязанности по подготовке определенных видов директивных документов банка между наблюдательным советом и правлением банка в зависимости от характера этого документа.

24. Еще более серьезной задачей, чем подготовка документации с изложением стратегии и политики, является формирование в банке культуры, при которой исполнительное руководство и сотрудники банка действительно понимают стратегию банка и стремятся проводить его политику и разделять ценности, в том числе в вопросах этики и соблюдения норм. Универсального рецепта в этой области не существует, но в любом случае советы директоров (или наблюдательные советы) должны отвечать за обеспечение формирования в банках культуры законопослушного поведения. Советы директоров (или наблюдательные советы) должны принимать через менеджмент меры по организации программ информирования сотрудников о необходимости соблюдения установленных норм и обеспечивать, чтобы вопросы продвижения по службе (и вознаграждения) и взыскания в отношении сотрудников принимались на основе служебной аттестации, одним из ключевых элементов которой должно быть соответствие действий сотрудников целям, политике и ценностям банка. Советы директоров должны рассматривать серьезные случаи, когда действия банковских служащих не соответствовали целям, политике и ценностям банка, с тем чтобы определить способ добиться того, чтобы все сотрудники действительно разделяли цели, политику и ценности банка. Члены совета директоров (или наблюдательного совета) должны стать образцом для исполнительного руководства и сотрудников в вопросах приверженности целям, политике и ценностям. Они должны обеспечивать разработку и применение кодекса этического поведения (или кодекса поведения), регулирующего вопросы соблюдения законодательных норм и профессиональных стандартов, который применялся бы не только к банковским служащим, но и к самим членам совета директоров. **Банк должен регулярно сообщать, например, в своем открыто публикуемом годовом отчете, о существующих механизмах и мерах по обеспечению соблюдения установленных норм, а также о действиях по их реализации**²⁶.

25. Для того, чтобы все банковские сотрудники действительно разделяли корпоративные ценности, особенно в вопросах соблюдения установленных норм и этики, важно, чтобы совет директоров (или наблюдательный совет) побуждал сотрудников сообщать о случаях неэтичного/противоправного поведения, не опасаясь преследований. **Совет директоров (или наблюдательный совет) банка должен разработать процедуры, включая назначение координатора и обеспечение прямого конфиденциального доступа**²⁷, позволяющие сообщать о таких случаях, и гарантировать сотрудникам, желающим поделиться своими опасениями, защиту от преследования. В указанных процедурах должна четко оговариваться обязанность совета директоров (или наблюдательного совета) рассматривать (или обязать менеджмент рассматривать под его контролем) добросовестные сигналы. Органы банковского надзора должны принимать все возможные меры, относящиеся к их компетенции, чтобы совет директоров (или наблюдательный совет) того или иного банка на деле поощрял действия сотрудников, желающих поделиться своими законными опасениями, не опасаясь преследований.

²⁶ В данном случае меры по выполнению принятых решений включают и меры по исправлению положения, принимаемые в ответ на сообщения о случаях неэтичного/противоправного поведения (см. пункт 25).

²⁷ Такой координатор должен быть независим от исполнительного руководства. Это может быть один из членов комитета по аудиту (или комитета по этике) или лицо (как из числа сотрудников банка, так и со стороны), назначенное советом директоров (или наблюдательным советом).

Сделки с аффилированными лицами

26. В Принципе 11 разработанных Базельским комитетом "*Основопологающих принципах эффективного банковского надзора*"²⁸ и в "*Методологии основополагающих принципов*"²⁹ указывается, как сделки с аффилированными лицами должны регулироваться. Например, **эти сделки должны совершаться на условиях независимости сторон, а существенно важные сделки – производиться лишь с предварительного разрешения совета директоров (или наблюдательного совета), причем информация о них должна раскрываться и сообщаться органам банковского надзора.** Принцип 2 Базельского руководства по КУ также посвящен вопросам регулирования конфликта интересов, в том числе сделкам с аффилированными лицами. Предотвращение злоупотреблений при совершении сделок с аффилированными лицами в банках является важной стратегической целью деятельности по надлежащей организации банковской деятельности. Органы банковского надзора в Евразии считают, что таким операциям, особенно между банками и акционерами или между банками и группами компаний, должно уделяться особое внимание. В большинстве стран Евразии разработаны различные нормы, регулирующие такие сделки. Однако самой сложной задачей может оказаться обеспечение надлежащего осуществления и соблюдения таких норм.

27. Сделки с аффилированными лицами сопряжены с особыми рисками, и поэтому особенно важно, чтобы они совершались на рыночных условиях. Однако на практике не всегда ясно, действительно ли та или иная сделка совершается на условиях независимости сторон, особенно в случаях, когда необходимо учитывать множество факторов, включая оценку риска заемщиков, которая требует наличия технических навыков и легко может быть сознательно занижена. При одобрении (или запрете) на заключение существенно важных сделок с аффилированными лицами **совет директоров (или наблюдательный совет) должен запросить доказательства того, что соответствующие сделки совершаются на рыночных условиях и не являются несправедливыми по отношению к банку, его миноритарным акционерам в целом и заинтересованным сторонам. Совет должен одобрять такие сделки лишь в случае представления такого четкого подтверждения.** В этих целях полезно задействовать один из комитетов совета директоров (или наблюдательного совета), будь то комитет по аудиту, комитет по управлению рисками, кредитный или какой-либо иной комитет, в состав которого обязательно должны входить независимые директора и лица, имеющие опыт в банковских финансах. Кроме того, банкам рекомендуется разработать и последовательно применять внутренние правила, ограничивающие или запрещающие выплату компенсации сотрудникам, если они нарушают соответствующие нормы или участвуют в сделках с аффилированными лицами.

28. Помимо вышеперечисленных мер, **в качестве альтернативного варианта можно просто запретить заключать определенные виды сделок с аффилированными лицами.** Это может включать запрет на предоставление персональных кредитов членам совета директоров, менеджменту, контролирующим акционерам и их близким родственникам, за исключением, возможно, некоторых стандартизированных видов

²⁸ <http://www.bis.org/publ/bcbs129.pdf>

²⁹ <http://www.bis.org/publ/bcbs130.pdf>

кредитов, например ипотечных кредитов сотрудникам банка на приобретение жилья на рыночных условиях. С точки зрения возможности контроля за осуществлением этот простой вариант выгодно отличается от других запутанных норм, которые легче обойти.

Глава 3: Четкое разграничение сфер ответственности и подотчетности

Настоящая глава относится к Принципу 3 Базельского руководства по КУ и аннотациям к нему: *"Совет директоров должен четко устанавливать сферы ответственности и подотчетности на всех уровнях организации банка и добиваться выполнения установленных требований"*.

29. Важно, чтобы совет директоров (или наблюдательный совет) четко определял полномочия и ключевые обязанности для самих себя, исполнительного руководства (включая правление банка) и других. Отсутствие четко определенной структуры подотчетности или запутанные, дублирующие друг друга сферы ответственности могут привести к возникновению вакуума, в котором никто по-настоящему ни за что не отвечает. Чтобы избежать подобной опасности, **совет директоров (или наблюдательный совет) должен нести полную и главную (фактическую) ответственность за контроль за эффективностью системы управления³⁰ и, таким образом, должен обладать полномочиями осуществлять надзор за деятельностью исполнительного руководства (включая правление).**

30. В некоторых странах Евразии с двухуровневой структурой совета директоров члены правления банка назначаются на общем собрании акционеров. Хотя это может наделять акционеров значительными полномочиями, вопрос заключается в следующем: могут ли люди (наблюдательные советы) эффективно контролировать деятельность других руководителей банка, не имея возможности влиять на их назначение или смещение?³¹ Считается, что именно поэтому во многих странах-членах ОЭСР, использующих двухуровневую структуру, назначение и смещение членов правления банка осуществляется наблюдательными советами (или по их предложению общими собраниями акционеров). Что касается банковской деятельности, которая отличается узкоспециализированным и сложным характером, то в состав наблюдательных советов входят опытные лица, обладающие надлежащей квалификацией, которые, как правило, в состоянии осуществлять более действенный надзор за деятельностью правления банка, чем собрание акционеров, и поэтому их следует наделять соответствующими полномочиями. **Даже если законодательство наделяет акционеров полномочиями назначать или смещать членов правления банка, предложения о таких назначениях/смещениях должны представляться наблюдательным советом на общем собрании акционеров.** Органы банковского надзора должны обеспечивать, чтобы в банковской отрасли применялась именно такая практика.

31. С другой стороны, как говорится в Базельском руководстве по КУ, исполнительное руководство (или правление банка) отвечает за делегирование обязанностей персоналу

³⁰ С другой стороны, совет директоров (или наблюдательный совет) должен воздерживаться от мелочной опеки или вмешательства в повседневную деятельность банка.

³¹ В некоторых других странах, использующих аналогичные структуры (например, в Индонезии), наблюдательные советы, согласно сообщениям, испытывают трудности в обеспечении эффективного контроля над деятельностью правлений банка из-за недостаточных возможностей влиять на назначения.

и создание структуры управления, способствующей усилению подотчетности³². Исполнительное руководство (или правление банка) обязано осуществлять надзор за выполнением таких делегированных полномочий, а совет директоров (или наблюдательный совет) должен обеспечивать выполнение этой обязанности.

³² Например, представляется неправильным, когда совет директоров (или наблюдательный совет) утверждает положение о должности для *всех* постов в банке.

Глава 4: Надзор со стороны исполнительного руководства и функции внутреннего контроля

Настоящая глава относится к Принципу 4 Базельского руководства по КУ и аннотациям к нему: *"Совет директоров должен обеспечивать соответствующий надзор со стороны исполнительного руководства в соответствии с политикой совета директоров"*.

32. Внутренний контроль – это процесс, осуществляемый советом директоров, исполнительным руководством и другими сотрудниками, призванный дать разумные гарантии достижения целей на следующих направлениях³³: i) эффективность и результативность операций (функциональные цели), ii) надежность и своевременность финансовой и нефинансовой отчетности (информационные цели) и iii) соблюдение применимых законов и постановлений (цели в области соблюдения). Внутренний контроль в той или иной степени является обязанностью всех сотрудников и должностных лиц банка.

33. Считается, что внутренний контроль изначально возник как механизм борьбы с мошенничеством, нецелевым расходованием средств и ошибками. Однако со временем он начал становиться все более обширным, охватывая все разнообразные риски, с которыми сталкиваются компании. Эффективная система внутреннего контроля в банках – поскольку их деятельность сопряжена с риском – требует, чтобы *"существенные риски, которые могут оказать отрицательное влияние на достижение целей банка, выявлялись и оценивались непрерывно. Данная оценка должна охватывать все риски, с которыми сталкивается банк и консолидированная организационная структура банка (т.е. кредитный риск, страновой риск и риск введения валютных ограничений, рыночный риск, процентный риск, риск ликвидности, операционный риск, правовой риск и репутационный риск). Для того чтобы должным образом решать проблемы новых или ранее не контролировавшихся рисков, может потребоваться внести изменения в систему внутреннего контроля"*³⁴.

34. Для создания эффективной системы внутреннего контроля необходимо, чтобы в банке сформировалась культура, определяемая советом директоров и исполнительным руководством, которая признавала бы важность системы внутреннего контроля и постоянно напоминала о ней сотрудникам всех рангов. **Банки должны постоянно контролировать и оценивать эффективность их собственных систем внутреннего контроля**, не ограничиваясь оценками³⁵, проводимыми внутренними (а зачастую и внешними) аудиторами. Ответственность за создание и совершенствование систем внутреннего контроля банков на основе результатов этих оценок лежит на исполнительном руководстве. **Совет директоров (или**

³³ Базельский комитет, "Организация системы внутреннего контроля в банковских организациях". См. также соответствующие работы Комитета организаций-спонсоров Комиссии Тредуэя (COSO).

³⁴ Базельский комитет, "Организация системы внутреннего контроля в банковских организациях".

³⁵ Оценка эффективности внутреннего контроля внутренними аудиторами будет рассмотрена ниже в следующей главе.

наблюдательный совет) должен руководить деятельностью менеджмента и обеспечивать надлежащую разработку, формирование, контроль и оценку эффективности, а также постоянное совершенствование механизмов внутреннего контроля. В подготовленном Базельским комитетом документе "*Организация системы внутреннего контроля в банковских организациях*" приводятся ценные рекомендации не только для банков по вопросу о том, как разрабатывать, создавать и совершенствовать их системы внутреннего контроля, но и для органов банковского надзора по вопросу о том, как оценивать эффективность систем внутреннего контроля банков.

35. Один из ключевых моментов, которые должна обеспечивать система внутреннего контроля, – это механизм сдержек и противовесов, или "принцип четырех глаз" (т.е. разделение обязанностей, перекрестная проверка, двойной контроль над активами и двойная подпись). Члены Рабочей группы указывают на то, что банки в регионе Евразии, возможно, не до конца осознают подлинную ценность "*принципа четырех глаз*". Как правило, деятельность по контролю рассматривается ими как нечто избыточное или выходящее за рамки повседневной деятельности банка и зачастую считается второстепенной. Однако контроль осуществляется наиболее эффективно и, таким образом, позволяет быстро реагировать на меняющиеся условия и избегать неоправданных затрат, когда и руководство, и другие сотрудники считают эту работу неотъемлемой частью повседневной деятельности. **Совет директоров и исполнительное руководство должны формировать такую банковскую культуру, в которой контроль, например реализация "*принципа четырех глаз*", считается неотъемлемой частью повседневной деятельности.**

Глава 5: Внутренний аудит и внешние аудиторы

Настоящая глава относится к Принципу 5 Базельского руководства по КУ и аннотациям к нему: *"Совет директоров и исполнительное руководство должны эффективно использовать результаты работы, проводимой подразделением внутреннего аудита, внешними аудиторами и системой внутреннего контроля"*.

Внутренний аудит

36. Внутренний аудит – это часть постоянного мониторинга системы внутреннего контроля банка³⁶. Существуют различные виды внутреннего аудита, включая, финансовый аудит, проверку соблюдения установленных норм и операционный аудит. **Подразделение внутреннего аудита должно обладать надлежащим статусом в банке, с тем чтобы иметь возможность доводить свои рекомендации до сведения руководства и обеспечивать принятие им соответствующих мер.** Оно должно быть подотчетно непосредственно совету директоров (или наблюдательному совету) или комитету по аудиту совета директоров. Внутренние аудиторы должны иметь надлежащую подготовку и обладать соответствующим опытом, позволяющим разбираться в операциях, аудит которых они проводят, и оценивать их. В руководстве Базельского комитета *"Внутренний аудит в банках и взаимоотношения надзорных органов и аудиторов"* приводятся полезные соображения по этому вопросу.

37. Внутренний аудит в некоторых странах Евразии нередко предполагает участие "ревизионных комиссий", которые либо непосредственно несут ответственность за выполнение функций внутреннего аудита, либо дают наставления группам/отделам/департаментам, занимающимся внутренним аудитом. Это независимые структуры, не связанные с советом директоров или исполнительным руководством. Члены комиссий назначаются на общем собрании акционеров. Хотя теоретически можно было бы ожидать, что такой механизм будет поддерживать или укреплять независимость системы внутреннего аудита, опыт некоторых стран в других регионах мира³⁷ показывает, что зачастую наличие такой структуры сопряжено

³⁶ В руководстве Базельского комитета *"Внутренний аудит в банках и взаимоотношения надзорных органов и аудиторов"* приводится определение внутреннего аудита, разработанное Институтом внутренних аудиторов (ИВА): "Внутренний аудит является независимой службой, занимающейся объективной оценкой и консультационной деятельностью, предназначенной для повышения эффективности и совершенствования операций организации. Он помогает организации достичь своих целей путем привнесения систематического, дисциплинирующего подхода к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и управления".

³⁷ Например, уставные корпоративные органы, выполняющие аналогичную функцию, в Корее подвергаются критике на том основании, что их деятельность является простой формальностью, поскольку они не обладают на практике необходимыми полномочиями. Кроме того, нередко утверждается, что на практике трудно определить, какие органы, структуры или советы отвечают за выполнение определенных функций. Корея недавно пересмотрела свое законодательство о компаниях: теперь банкам и крупным компаниям не разрешается создавать такие органы, а вместо этого предписывается по закону учреждать комитеты по аудиту при совете директоров, что позволяет наделить совет директоров более комплексными полномочиями. В Японии также высказываются сомнения в эффективности аналогичных структур ("кансаяку"), обязательное наличие которых являлось традиционным требованием законодательства об акционерных обществах Японии на протяжении более

с определенными трудностями. Рабочая группа рекомендует национальным руководителям и регуляторам в странах, где существуют "ревизионные комиссии", оценить эффективность применения этой системы в банках³⁸. Если выяснится, что "ревизионные комиссии" не обеспечивают эффективного выполнения своих функций, то настоятельно рекомендуется удалить всякое упоминание о них из всех законодательных актов или, по крайней мере, отменить обязательный характер требования об их создании. Кроме того, Рабочая группа убеждена в том, что "ревизионные комиссии" не в состоянии заменить собой независимый комитет по аудиту при совете директоров, создание которого в настоящее время рекомендовано на международном уровне. Передовая международная практика свидетельствует о том, что комитеты по аудиту выполняют более широкий круг функций (как показано в пункте 19), чем "ревизионные комиссии". Например, благодаря обязательному включению в состав комитетов по аудиту независимых директоров эти комитеты, как правило, изначально независимы от руководства и контролирующих акционеров. Кроме того, что особенно важно, они являются комитетами при советах директоров: они подчиняются совету директоров (или наблюдательному совету), который отслеживает, контролирует и регулирует деятельность руководства. Отражая мировую тенденцию, в которой все большее значение придается роли и ответственности советов директоров, упразднение "ревизионной комиссии" путем передачи ее функций комитету по аудиту совета директоров должно быть рассмотрено в качестве одного из возможных решений проблемы.

Внешний аудит

38. Квалифицированные и независимые внешние аудиторы должны играть важную роль в содействии обеспечению надлежащего корпоративного управления. В последнее время во всем мире активно обсуждается вопрос о независимости и эффективности внешних аудиторов, что является необходимым предварительным условием расширения их функций. Национальные стандарты независимости аудиторов должны, в частности, отражать необходимость обеспечения надлежащей ротации команды аудиторов с тем, чтобы вышестоящие сотрудники компании, занимающиеся внешним аудитом, не оставались на ключевых руководящих должностях в течение длительного периода времени. Кроме того, необходимо сводить к минимуму конфликты интересов путем ограничения объема работы, не связанной с аудитом, которую они могут выполнять для компаний-клиентов. Все шире признается, что правовая база должна предусматривать возможность применения соразмерных, эффективных и действенных санкций и штрафов и /или финансовой ответственности в отношении внешних аудиторов, не выполняющих своих аудиторских функций с должной профессиональной добросовестностью.

39. Во многих отношениях орган банковского надзора и внешний аудитор банка выполняют взаимодополняющие функции в решении одних и тех же вопросов, хотя при этом направленность их работы и различается. Советы директоров (или наблюдательные советы) банков и органы банковского надзора должны располагать

ста лет. В ходе недавнего пересмотра законодательства об акционерных обществах крупным компаниям наконец было разрешено самим решать, сохранить эти органы или ликвидировать их, а вместо этого учредить комитеты по аудиту при советах управляющих.

³⁸ Например, как представляется, существует определенная опасность того, что "ревизионные комиссии" будут сосредотачиваться на мелких ошибках и не смогут решать более серьезные проблемы.

достаточными возможностями для свободного обмена мнениями с внешними аудиторами банков. По этой причине банковское законодательство должно предусматривать правовую базу, наделяющую органы банковского надзора правом получать информацию от внешних аудиторов. **Несмотря на необходимость поддержания нормальных отношений между банками и их внешними аудиторами, следует обязать таких внешних аудиторов сообщать органам банковского надзора обо всех случаях, выявления преступлений или других существенных нарушений закона**^{39, 40}. В законодательстве должен быть предусмотрен иммунитет внешних аудиторов, с тем чтобы их нельзя было привлечь к ответственности за раскрытие информации надзорным органам. Кроме того, как указывается в "Методологии основополагающих принципов"⁴¹, рекомендуется наделить органы банковского надзора закрепленными в законе полномочиями отказывать в назначении или отменять назначение внешнего аудитора банка, если, по их мнению, данный аудитор 1) не обладает надлежащим опытом или независимостью или 2) не соблюдает установленных профессиональных стандартов.

40. По мере того, как банковская деятельность становится все более сложным, внешний аудит банков все чаще требует привлечения специалистов, обладающих особой квалификацией. Некоторые страны Евразии сталкиваются с трудностями в этой области: число профессиональных бухгалтеров, имеющих опыт работы в банках, слишком мало, а выплачиваемое им вознаграждение зачастую слишком велико, особенно для мелких банков. **Органы банковского надзора, регуляторы рынка капитала, другие государственные органы, ведающие деятельностью профессиональных бухгалтеров, если таковые существуют, и ассоциации бухгалтеров должны совместно содействовать подготовке профессиональных бухгалтеров, обладающих особыми знаниями в банковском деле. В то же время органы банковского надзора должны быть достаточно квалифицированы в вопросах бухгалтерского учета и аудита, и по этой причине следует выделять из бюджета средства на профессиональную подготовку и организовывать программу, обеспечивающую их сотрудникам возможность регулярного повышения профессиональной квалификации.**

³⁹ Во всех случаях, кроме исключительных обстоятельств, на встречах внешних аудиторов с органами банковского надзора должны присутствовать представители банка.

⁴⁰ Более подробное разъяснение этого момента приводится в документе "Взаимоотношения между органами банковского надзора и внешними аудиторами банков", подготовленном совместно Базельским комитетом и Международным комитетом по практике аудита (МКПА). Этот документ также известен как IAPS 1004 (Положение о международной практике аудита 1004) (<http://www.bis.org/publ/bcbs87.htm>)

⁴¹ Основной критерий 6, Принцип 22.

Глава 6: Вознаграждение

Настоящая глава относится к Принципу 6 Базельского руководства по КУ и аннотациям к нему: *"Совет директоров должен обеспечивать, чтобы политика и практика выплаты вознаграждений соответствовали корпоративной культуре банка, долгосрочным задачам и стратегии, а также организации контроля в банке"*.

41. Необычайно низкий уровень вознаграждения членов совета директоров не более желателен, чем необычайно высокий уровень, хотя последний, как правило, особенно сильно будоражит общественное мнение. Это особенно справедливо в отношении советов директоров банков в странах, где членство в совете директоров традиционно рассматривается как почетная должность или своеобразная общественная работа. Банку необходим совет директоров, который мог бы эффективно выполнять свои функции на высоком профессиональном уровне, и члены совета директоров должны получать достаточное вознаграждение в соответствии с теми обязанностями, выполнение которых от них ожидается. Низкий уровень вознаграждения может помешать банкам привлекать квалифицированных специалистов или подтолкнуть членов совета к получению финансовой выгоды противоправным путем. **Отсутствие вознаграждения или чрезвычайно низкий уровень вознаграждения, выплачиваемого членам совета директоров (или наблюдательного совета) банка, не только не является положительным явлением, но и скорее свидетельствует о низкой эффективности работы данного совета.**

42. В странах, где отсутствует информация о преобладающих рыночных ставках или нет накопленного опыта в области вознаграждения, – например, в некоторых странах Евразии члены совета директоров (или наблюдательного совета) традиционно выполняют свои функции бесплатно, – **органам банковского надзора, банковским ассоциациям или другим структурам, возможно, следует разработать соответствующие рекомендации.** При этом в качестве ориентира может служить Базельское руководство по КУ⁴² и Принципы ОЭСР⁴³. Далее следует предложить отдельным банкам разработать на основе этих рекомендаций и обнародовать свою политику в области вознаграждения сотрудников банка, включая ключевых руководителей и членов совета директоров. Политика в вопросах вознаграждения должна устанавливать, как уровень вознаграждения увязывается с долгосрочными интересами самого банка.

⁴² Аннотации к Принципу 6.

⁴³ Аннотации к Принципу VI.D.4.

Глава 7: Прозрачность и раскрытие информации по вопросам корпоративного управления

Настоящая глава относится к Принципу 7 Базельского руководства по КУ и аннотациям к нему: *"Руководство банком должно осуществляться на основе прозрачности"*.

43. Третий компонент Базельского соглашения II посвящен положениям, предусматривающим раскрытие точной информации и способствующим обеспечению рыночного надзора и банковской дисциплины. Как видно из результатов последних исследований⁴⁴, проведенных с использованием данных из более чем 150 стран, государственная политика, предусматривающая ответственность членов советов директоров банков за предоставление достоверной и своевременной информации как правило способствует улучшению работы банков. Обнародование банками требуемой информации облегчает поддержание рыночной дисциплины и обеспечение надлежащего корпоративного управления⁴⁵.

44. В Сопоставительном докладе "круглого стола" рекомендуется "по-прежнему рассматривать в качестве высшего приоритета сближение международных стандартов и практики в вопросах бухгалтерского учета, аудита и раскрытия нефинансовой информации"⁴⁶. **Национальные законы/нормы/правила должны требовать от банков, как зарегистрированных, так и не зарегистрированных на фондовой бирже, соблюдать самые высокие стандарты качества финансовой отчетности и раскрытия информации, согласованные с международно признанными нормами**⁴⁷. Кроме того, банки должны обеспечивать проверку своих финансовых отчетов внешним аудитором в соответствии с международно признанными высокими стандартами и порядком проведения аудита⁴⁸.

⁴⁴ Barth, J., Caprio, G. and Levine, R. (2006), *Rethinking Bank Regulation*, Cambridge University Press, New York.

⁴⁵ С другой стороны, прекрасным примером усилий по совершенствованию раскрытия информации органами банковского надзора является *"Руководство КЕОБН по раскрытию информации надзорными органами"* (*CEBS Guidelines on Supervisory Disclosure*). Это руководство было подготовлено КЕОБН (Комитетом европейских органов по банковскому надзору) в ответ на Директиву ЕС о требованиях к достаточности капитала, которая предписывает надзорным органам ЕС обнародовать информацию, позволяющую проводить реальное сопоставление надзорных норм и практики в разных странах Европы. (<http://www.c-ebs.org/pdfs/GL05.pdf>)

⁴⁶ Roundtable Comparative Report, p.10.

⁴⁷ Типичным примером международно признанных норм являются Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО), утвержденные Советом по международным стандартам бухгалтерского учета (СМСБУ).

⁴⁸ Типичным примером являются Международные стандарты аудита (МСА), утвержденные Международной федерацией бухгалтеров (МФБ).

45. В подготовленном Базельским комитетом "*Руководстве по повышению прозрачности в банках*" (*Enhancing Bank Transparency*)⁴⁹ приводятся общие указания в отношении информации, которая должна раскрываться банками, а в Базельском руководстве по КУ перечисляются ключевые сведения, имеющие непосредственное отношение к управлению банками, которые подлежат раскрытию. В этом перечне одним из наиболее важных видов информации, подлежащих раскрытию некоторыми банками Евразии, будет информация о структуре собственности (например, о крупных акционерах и распределении голосов, реальных собственниках, крупных акционерах, входящих в состав совета директоров или занимающих руководящие должности). Непрозрачная структура собственности представляет значительный риск для вкладчиков, других заинтересованных сторон и миноритарных акционеров. Информация о номинальных собственниках должна дополняться сведениями о реальных собственниках (конечных бенефициарах), особенно для целей обеспечения соблюдения законности и выявления возможных конфликтов интересов. В тех случаях, когда банк не располагает указанной информацией, нормативная база должна обеспечивать возможность получения такой информации, по крайней мере, регулирующими и правоохранительными органами и/или в рамках судебного процесса⁵⁰.

46. Что касается соблюдения зарегистрированными на фондовой бирже банками требований в отношении раскрытия информации, то **Рабочая группа хотела бы подчеркнуть важность сотрудничества между органами банковского надзора и органами регулирования рынков капитала (т.е. регуляторами рынков ценных бумаг и фондовыми биржами)**. И хотя полномочиями по обеспечению надлежащего раскрытия банками требуемой информации наделены в первую очередь органы банковского надзора, органы регулирования рынков капитала не освобождаются от ответственности за надзор и обеспечение соблюдения стандартов бухгалтерского учета, аудита и раскрытия нефинансовой информации. В некоторых исключительных случаях публичное раскрытие конкретных сведений о банке (особенно о проблемном банке) может быть сопряжено с риском спровоцировать массовое изъятие вкладов из банка и в конечном итоге привести к возникновению еще большего системного риска в экономике. В то же время нельзя ни преувеличивать такой риск, ни допускать его использования банками, не понимающими ценности публичного раскрытия информации, в качестве предлога, объясняющего их нежелание раскрывать необходимые сведения. Проблемы с раскрытием информации зарегистрированным на фондовой бирже банком, выявленные либо органом банковского надзора, либо органом регулирования рынка капитала, должны коллективно решаться ими в установленном порядке, принимая во внимание все упомянутые выше риски, с возможным принятием мер по исправлению положения и наложением взыскания/ штрафных санкций согласно действующим законам/нормативным актам. Кроме того, хотя эти органы, естественно, устанавливают различные требования в отношении раскрытия информации в силу разного характера преследуемых ими целей, они должны тесно сотрудничать друг с другом, чтобы избежать необоснованных

⁴⁹ <http://www.bis.org/publ/bcbs41.htm>

⁵⁰ Полезным инструментом самооценки для стран, желающих обеспечить необходимый доступ к информации о собственниках-выгодополучателях, может стать разработанный ОЭСР шаблон "*Варианты получения информации о собственниках-выгодополучателях и контроле*" (*Options for Obtaining Beneficial Ownership and Control Information*). (<http://www.oecd.org/dataoecd/50/40/1961539.pdf>)

расхождений в предъявляемых ими требованиях, которые приводят к возложению на банки чрезмерного бремени отчетности.

Глава 8: Корпоративное управление государственными/контролируемыми государством коммерческими банками (ГКБ)

47. Тогда как в некоторых странах Евразии государственные/контролируемые государством коммерческие банки (ГКБ⁵¹) практически отсутствуют, в других странах Евразии на долю ГКБ приходится относительно большая часть совокупных банковских активов. И хотя некоторые проблемы в области управления, с которыми сталкиваются ГКБ, аналогичны проблемам, стоящим перед остальными банками, ГКБ также сталкиваются с определенными проблемами в области управления, которые либо уникальны для этих банков, либо проявляются у них острее, чем у банков частного сектора. Например, ГКБ нередко защищены (прямо или косвенно) от банкротства, конкуренции и поглощения – угроз, наличие которых дисциплинировало бы руководство. Для ГКБ могут быть в равной степени пагубны как необоснованное "ручное управление" или вмешательство со стороны собственника по политическим мотивам, так и полная пассивность государства-собственника.

48. Руководствуясь передовой практикой, существующей в странах-членах, и Принципами ОЭСР, ОЭСР разработала *"Директиву ОЭСР по корпоративному управлению государственными предприятиями"* ("Директива по ГП")⁵², положения которой применимы как к банкам, так и к другим видам компаний. Рабочая группа согласна с ключевыми рекомендациями Директивы по ГП, такими как: 1) государство-собственник должно обеспечивать наличие у ГП профессионального и эффективного совета директоров (или наблюдательного совета), который мог бы выносить объективные, независимые суждения, и 2) государство должно в полной мере использовать советы директоров (или наблюдательные советы) для контроля над деятельностью ГП, воздерживаясь при этом от прямого вмешательства в повседневное функционирование ГП.

49. Государство не должно быть пассивным, безразличным собственником, просто утверждающим принимаемые решения. **Оно должно разрабатывать и обнародовать политику в отношении государственного имущества, в которой бы определялись общие цели использования государственной собственности, роль государства в корпоративном управлении ГКБ, а также порядок реализации государством политики в отношении своего имущества.** Цели, устанавливаемые в рамках политики в отношении государственных активов, могут включать извлечение прибыли в форме установления конкретных целевых показателей (например, нормы прибыли или

⁵¹ Под ГКБ в настоящем документе понимаются коммерческие банки, в значительной степени контролируемые государством, которое владеет всем капиталом, мажоритарным или крупным миноритарным пакетом акций. Государство может участвовать в акционерном капитале непосредственно или опосредованно через другие структуры. Такие банки могут быть как зарегистрированными, так и незарегистрированными, но в их число не входят банки, нередко называемые "банками развития" или "банками кредитования программ", которые выступают главным образом в качестве инструментов выполнения государственных программ путем предоставления кредитов на цели ее реализации.

⁵² http://www.oecd.org/document/33/0,2340,en_2649_34847_34046561_1_1_1_1,00.html

политики в отношении дивидендов), но могут предусматривать и компромиссы, например, между выгодой для акционеров и государственными интересами. Поэтому государство должно обозначить свои приоритеты в отношении целей использования своих активов.

50. Государство должно воздерживаться от необоснованного вмешательства в повседневное управление деятельностью ГКБ. После установления государством целей для ГКБ оно должно дать совету директоров ГКБ возможность выполнять свои обязанности и должно уважать его независимость. Вмешательство государства в управление повседневной деятельностью ГКБ не позволит эффективно достичь установленных государством целей⁵³. Например, государственные служащие не должны вмешиваться в процесс принятия ГКБ решений о выделении конкретных кредитов⁵⁴, даже если ГКБ специально создавались для проведения разработанной государством политики кредитования в определенных областях (например, для финансирования сельского хозяйства). Напротив, государство должно уважать и пользоваться преимуществами корпоративной формы ГКБ (т.е. организационно-правовой формой), которая, как надо полагать, является одной из причин принятия принципиального решения об отделении банков от органов государственного управления. **Совет директоров ГКБ должен действовать профессионально и включать достаточное число "независимых" членов**, с тем чтобы иметь возможность принимать решения независимо от возможного (обусловленного политическими соображениями) вмешательства государства в повседневную деятельность, эффективно контролируя при этом деятельность исполнительного руководства в соответствии с целями, установленными государством в качестве контролирующего акционера.

51. Все ГКБ – как зарегистрированные, так и не зарегистрированные на фондовой бирже – должны ежегодно проходить независимый внешний аудит, а также особую государственную ревизию, которая нередко проводится главным образом для проверки состояния государственных средств и использования бюджетных ресурсов. Государство должно поддерживать постоянный диалог с внешними аудиторами ГКБ в масштабах, которые не противоречат положениям соответствующих законов.

52. Рабочая группа приветствует общую тенденцию к приватизации ГКБ в Евразии и решительно поддерживает принятие таких решений национальными властями. В целом, приватизация может обеспечить укрепление рыночной дисциплины и тем самым повысить качество корпоративного управления. Вместе с тем следует отметить, что усилия, направленные на совершенствование корпоративного управления ГКБ,

⁵³ К еще более плачевным результатам может привести решение не раскрывать информацию о таком вмешательстве, вследствие чего ни государственные служащие, ни советы директоров или руководство ГКБ не несут ответственности за результаты вмешательства.

⁵⁴ Что касается вмешательства государства в решения о кредитовании, принимаемые не только ГКБ, но и банками в целом, то в пункте 14 Базельских основных принципов говорится: "*Попытки правительств влиять на коммерческие решения, особенно решения о кредитовании, или отменять их для достижения целей государственной политики могут исказить сигналы рынка или подрывать дисциплину. В этих обстоятельствах важно раскрывать информацию о гарантиях кредитов, если они предоставляются, и принимать меры по выплате компенсации финансовым учреждениям, когда те начинают нести убытки по выдаваемым ими займам на цели проведения политики*".

могут приниматься вне зависимости от наличия или отсутствия конкретного плана приватизации в будущем. Вопреки нередко бытующему убеждению возможны ситуации, когда ГП руководствуются более эффективными стандартами корпоративного управления, чем в среднем компании частного сектора. **Государство как собственник должно стараться гарантировать принятие и реализацию ГКБ наилучших практических методов корпоративного управления, существующих в данной стране.** При этом ГКБ будут выступать в роли образцов надлежащего корпоративного управления и, таким образом, могут создавать рыночное давление, стимулирующее остальные банки к переходу на более эффективные методы корпоративного управления.

Глава 9: Банковский контроль за практикой корпоративного управления у его корпоративных заемщиков

53. Вне зависимости от предпринимаемых странами усилий по развитию правильно функционирующих рынков капитала банки в некоторых странах Евразии играют заметную финансовую роль и нередко обладают значительным влиянием на компании-заемщики. Таким образом, вопрос заключается в том, какие функции, как ожидается, должны выполнять (или не выполнять) евразийские банки применительно к корпоративному управлению у их корпоративных заемщиков.

54. Во-первых, банки должны признавать, что проведение оценки и контроля структур и практики корпоративного управления у их корпоративных заемщиков как до, так и после предоставления кредитов для определения того, насколько эти структуры или практика влияют на кредитоспособность заемщика, отвечает наилучшим интересам самих банков. Поскольку использование заемщиками некоторых неэффективных методов корпоративного управления, вероятно, отрицательно скажется на их общей кредитоспособности, важным элементом надлежащего управления рисками должны быть как i) оценка структур и практики корпоративного управления в компаниях, обращающихся в банки с заявкой о предоставлении кредита, так и ii) контроль за ними до полного погашения полученных кредитов⁵⁵. **Поэтому органы банковского надзора в Евразии должны поощрять усилия банков по оценке и контролю качества корпоративного управления в компаниях-должниках как один из важнейших элементов непрерывного управления кредитными рисками.** Во-вторых, учитывая, что оказываемого рынками ценных бумаг давления в сторону повышения национальных стандартов корпоративного управления в некоторых странах Евразии недостаточно (возможно, по причине не очень хорошего функционирования самих рынков), национальные руководители, вероятно, захотят повнимательнее присмотреться к выполняемой банками в рамках управления их рисками функции оценки и контроля как к одному из наиболее эффективных (если не главному) инструменту совершенствования практики корпоративного управления в стране⁵⁶.

55. С другой стороны, очевидно, что банки являются не единственными сторонами, заинтересованными в эффективном функционировании компаний-заемщиков. Интересы банков отнюдь не обязательно совпадают с интересами других заинтересованных сторон, и, таким образом, нельзя ожидать, что они будут представлять интересы акционеров или других заинтересованных сторон. Во избежание конфликтов интересов и для эффективного содействия укреплению корпоративного управления у заемщиков банки должны действовать прозрачно, и поэтому требования в отношении управления, которые они могут предъявлять своим заемщикам, должны быть четко оговорены заранее. В соответствии с разработанными Базельским комитетом принципами управления кредитными рисками в тех случаях, когда считается необходимым выдвинуть определенные условия в отношении

⁵⁵ Масштабы оценки и контроля могут различаться в зависимости от размеров кредита, предоставленного корпоративному заемщику.

⁵⁶ Это не означает, что государство может переложить на банки свою функцию совершенствования национальных стандартов корпоративного управления.

корпоративного управления, такие условия должны четко документироваться и оговариваться в обязательных условиях договора. Например, в таких обязательных условиях могли бы, в зависимости от размеров корпоративных заемщиков, оговариваться требования в отношении структуры корпоративного управления у заемщиков, несоблюдение которых могло бы привести к отзыву банком своего кредита. Желательно формулировать эти условия таким образом, чтобы можно было легко выявлять их нарушения (например, обеспечение наличия в составе совета директоров минимального числа независимых, неисполнительных директоров или разграничение функций председателя и главного исполнительного сотрудника), с тем чтобы предотвращать вынесение необоснованных решений, укреплять потенциал обеспечения соблюдения и избегать ненужных споров. В односторонних обязательствах договора должна быть закреплена обязанность корпоративных заемщиков сообщать банку обо всех случаях несоблюдения установленных требований, что, в свою очередь, облегчило бы контроль со стороны банка.

Глава 10: Функции надзорных органов и последующие шаги

Настоящая глава относится к разделу IV Базельского руководства по КУ: *"Функции надзорных органов"*.

56. В Базельском руководстве по КУ излагаются шесть принципов, которые могут помочь органам банковского надзора в оценке корпоративного управления банками. По мнению Рабочей группы, эти принципы содержат важные предложения, применимые в регионе Евразии. Ниже излагаются дополнительные соображения, подготовленные на базе указанных принципов.

57. Хотя Рабочая группа полагает, что потребность в более эффективном банковском надзоре ощущается в регионе все острее, банковский надзор, особенно прямое регулирование, при котором органы банковского надзора пытаются предотвращать и исправлять правонарушения банков, никоим образом не является панацеей. Органы банковского надзора, располагающие ограниченными кадровыми/финансовыми ресурсами, не в состоянии проверять все действия каждого банка в стране. **Поэтому органы банковского надзора должны уделять больше внимания пропаганде добросовестного корпоративного управления в банках, благодаря которому банки, направляемые и контролируемые своими советами директоров (или наблюдательными советами), естественным путем перейдут к надлежащей банковской практике.** Органы банковского надзора должны определять, действительно ли тот или иной банк утвердил и эффективно осуществляет политику надлежащего корпоративного управления. Они также должны оценивать качество используемых банками механизмов внутреннего контроля, внутреннего и внешнего аудита.

58. Хотя важнейшую роль для повседневного банковского надзора играет "твердое" право (т.е. законы и постановления), цели корпоративного управления нередко формулируются в форме "мягкого" права, а именно добровольных кодексов корпоративного управления, не имеющих статуса закона/нормативного акта или прямой юридически обязательной силы. Практически ни в одной из стран-членов ОЭСР не существует всеобъемлющих и подробно проработанных стандартов корпоративного управления, закрепленных в форме законов/нормативных актов, **и странам Евразии рекомендуется также выработать надлежащее сочетание норм "твердого" и "мягкого" права.** Некоторые важнейшие элементы корпоративного управления действительно должны носить обязательный характер и закрепляться в форме "твердого" права, однако более передовые стандарты, например, могут устанавливаться в других формах, таких как национальные кодексы корпоративного управления. Пересмотр таких кодексов сопряжен с меньшими затратами труда и времени, а их применение открывает возможности для экспериментирования и инновационного подхода. Кроме того, эти кодексы позволяют банкам адаптировать структуру и практику управления с учетом своих особых обстоятельств.

59. Выполнение положений этих кодексов нередко строится на базе принципа "соблюдай или объясняй", согласно которому компании, не соблюдающие требований,

обязаны четко объяснять причины несоблюдения этих требований своим акционерам⁵⁷. Настоятельно рекомендуется придерживаться принципа "соблюдай или объясняй" в качестве передовой международной практики. Вместе с тем реализация подхода "соблюдай или объясняй" в разных странах различается: иными словами, существует множество способов, позволяющих заставить (или побудить) компании выполнять требование "соблюдай или объясняй"⁵⁸. Например, такие кодексы могут представлять собой просто набор рекомендаций. Или их соблюдение может быть одним из критериев регистрации на фондовой бирже. В некоторых европейских странах закон "Об акционерных обществах" содержит четкие отсылки к определенным кодексам, разработанным частными организациями при содействии государства. В отдельных странах (например, в Турции) регуляторы рынка ценных бумаг разработали кодексы корпоративного поведения на основе принципа "соблюдай или объясняй". В некоторых странах Евразии, где сила рынка или активность акционеров пока не настолько велики, чтобы заставить банки соблюдать требования принципа "соблюдай или объясняй", использование первого подхода (т.е. сугубо добровольное выполнение рекомендаций), возможно, не будет оптимальным решением.

60. В разделе IV Базельского руководства по КУ четко указывается, что органы банковского надзора должны разрабатывать для банков рекомендации по надлежащему корпоративному управлению и принятию профилактических мер. Было бы полезно разработать национальные кодексы корпоративного управления для банков. Если в той или иной стране уже имеются общие кодексы корпоративного управления, действующие в отношении всех компаний, то такие кодексы для банков дополнили бы общие кодексы. В отсутствие таких общих кодексов разработка кодексов управления для развитой отрасли (т.е. банковской деятельности) могла бы послужить толчком для начала обсуждения и стать моделью для будущих общих кодексов управления. В состав Рабочей группы входят представители как органов банковского надзора, так и регуляторов рынков капитала, что подтверждает тот факт, что разработка кодексов корпоративного управления для банков – это действительно междисциплинарный вопрос, затрагивающий области банковского надзора и регулирования рынков ценных бумаг, если речь идет о прошедших регистрацию на фондовой бирже банках. Признавая уникальные особенности корпоративного управления в банках и необходимость согласования режима управления в банках с существующими нормами, применяемыми в отношении нефинансовых компаний, прошедших регистрацию на фондовой бирже, Рабочая группа рекомендует **органам банковского надзора (или банковским ассоциациям по согласованию с органами банковского надзора) в Евразии совместно с регуляторами (органами надзора) рынков ценных бумаг и фондовыми биржами (или в надлежащих случаях с институтом директоров) разработать (на основе публичных консультаций с участниками рынка) и опубликовать кодекс корпоративного управления для банков** в форме типового образца, на базе которого отдельные банки могли бы разрабатывать свои собственные кодексы (т.е. кодексы корпоративного управления отдельных банков).

⁵⁷ Как показывает опыт ряда стран, даже в тех случаях, когда положения кодекса "соблюдаются", от компаний обычно ожидается, что они будут объяснять, как обеспечивается такое соблюдение.

⁵⁸ См. Eddy Wymeersch. (2005), Enforcement of Corporate Governance Codes, ECGI Working Paper Series in Law.

Приложение. Определение понятия "независимый директор"

Разработать сбалансированное определение понятия "независимый директор" для отдельной страны нелегко. Расплывчатое определение вряд ли будет способствовать извлечению советами директоров самостоятельных выводов, а чересчур жесткое определение, оторванное от реальности, затруднит подбор подходящих кандидатов. Таким образом, существующее в той или иной стране определение должно полностью отражать сложившиеся в ней условия. Вместе с тем, как представляется, существует ряд общих для всех стран элементов определения понятия "независимый директор". Более того, несколько многосторонних организаций⁵⁹ подготовили доклады или рекомендации по указанному определению. С учетом вышеизложенного Рабочая группа попыталась разработать в качестве примера представленный набор определений понятия "независимый директор" (перечень негативных критериев), который можно было бы использовать в качестве отправной точки при разработке странами Евразии в будущем соответствующих определений. Числа в квадратных скобках представляют собой лишь рекомендуемые значения и должны использоваться только в качестве ориентира.

"Независимый директор" – это член совета директоров, который:

- 1) не являлся членом исполнительного руководства (включая правление) банка или любой из аффилированных компаний банка на протяжении предыдущих [пяти] лет;
- 2) не являлся сотрудником банка или любой из аффилированных компаний банка на протяжении предыдущих [пяти] лет;
- 3) не получал – прямо или косвенно – никакого существенного дополнительного вознаграждения, компенсации, пособий или пожертвований, за исключением оклада директора и/или возмещения расходов, связанных с участием в заседаниях совета директоров, от банка или аффилированных компаний банка, или от их имени на протяжении предыдущих [трех] лет;
- 4) не имеет существенных деловых связей (включая предоставление и получение займов) с банком или с любой из аффилированных компаний банка ни прямо, ни в качестве партнера, держателя крупного пакета акций, директора или высокопоставленного сотрудника органа, имеющего такие связи, и не имел таких связей на протяжении предыдущих [трех] лет;
- 5) не являлся партнером или сотрудником нынешнего или бывшего внешнего аудитора банка или любой из аффилированных компаний банка на протяжении предыдущих [трех] лет;
- 6) не владеет крупным пакетом акций банка и никоим образом не представляет акционера, владеющего крупным пакетом акций банка;
- 7) не входит в состав совета директоров банка на протяжении более [12] лет;

⁵⁹ В консультации с ОЭСР рабочая группа ИОСКО (Международной организации комиссий по ценным бумагам) подготовила доклад о независимых членах советов директоров компаний, зарегистрированных на фондовой бирже. Европейская комиссия подготовила рекомендацию о роли неисполнительных или наблюдательных директоров в компаниях, зарегистрированных на фондовой бирже. Международная финансовая корпорация (МФК) также разработала свое собственное определение, которое применяется в случаях предоставления МФК финансовых средств компаниям. (<http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD238.pdf>). (http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2005/l_052/l_05220050225en00510063.pdf)

8) не имеет тесных семейных связей с лицом, упомянутым в пунктах 1-7 выше.

Члены Рабочей группы

* Выводы и мнения, изложенные в настоящей аналитической записке, являются личной позицией авторов и не обязательно отражают позицию организаций, в которых они работают, или стран их происхождения. Приведенные ниже названия должностей соответствуют тем, которые занимали участники на момент первоначального включения в состав Рабочей группы.

Армения

г-н Сейран Саргсян

Союз банков Армении

Азербайджан

г-н Руфат Асланли

Национальный банк Азербайджана

Грузия

г-н Ираклий Ковзанадзе (председатель)

Финансово-бюджетный комитет парламента Грузии

Казахстан

г-жа Анель Утимбаева

Ассоциация финансистов Казахстана

г-жа Мария Хаджиева

Агентство по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций

г-жа Ольга Ивутина

Агентство по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций

Кыргызстан

г-н Улан Сарбанов

Кыргызский национальный университет

Молдова

г-н Роджер Гладей

Совет экспертов Национальной комиссии по рынку ценных бумаг

Монголия

г-н Гомбо Эрденебайар

Банк Монголии

Таджикистан

г-н Алишер Солиев

Национальный банк Таджикистана

Украина

г-н Анатолий Волок

Харьковский банковский союз, Ассоциация украинских банков

г-н Николай Лутак

Ассоциация украинских банков

Узбекистан

г-н Камолиддин Толипов

Центр по координации и контролю за функционированием рынка ценных бумаг Узбекистана

г-н Нарзулло Обломуродов

"Ахбор-рейтинг"

Австрия

г-н Михаэль Вюрц

Национальный банк Австрии

Канада

г-н Ким Норрис

Контрольный орган по надзору за финансовыми учреждениями

ЕБРР

г-н Джан-Пьеро Синья

юридический департамент

г-н Ираклий Манагадзе

бизнес-группа финансовых учреждений

МФК

г-н Чарльз Тревис Кэнфилд

Проект МФК по развитию корпоративного управления в Азербайджане

Секретариат Рабочей группы

ОЭСР

г-н Грант Кирпатрик

Директорат по финансам и предпринимательству (ДФП)

г-жа Джанет Холмс

Директорат по финансам и предпринимательству (ДФП)

г-н Мотоюки Юфу

Директорат по финансам и предпринимательству (ДФП)