

**Базельский комитет по банковскому надзору**  
**Руководство**  
**Принципы корпоративного управления для банков**  
Июль 2015 года  
Банк международных расчетов

Настоящее издание доступно на веб-сайте БМР ([www.bis.org](http://www.bis.org)).

© Банк Международных расчетов 2015 год. Все права защищены. Краткие выдержки могут быть воспроизведены или переведены при условии указания их источника.

ISBN 978-92-9197-130-5 (печатная версия)

ISBN 978-92-9197-126-8 (электронная онлайн версия)

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| Глоссарий.....  | 1  |
| Принципы корпоративного управления для банков.....                                    | 5  |
| Введение.....   | 5  |
| Юрисдикционные различия.....  | 8  |
| Применимость, пропорциональность и различия подходов к управлению.....                | 8  |
| <b>Принцип №1:</b> Обязанности наблюдательного совета.....                            | 9  |
| <b>Принцип №2:</b> Состав и квалификационные требования к наблюдательному совету..... | 14 |
| <b>Принцип №3:</b> Структура и компетенция наблюдательного совета.....                | 16 |
| <b>Принцип №4:</b> Высшее руководство.....  | 22 |
| <b>Принцип №5:</b> Управление в группах.....  | 23 |
| <b>Принцип №6:</b> Управление рисками.....  | 26 |
| <b>Принцип №7:</b> Выявление, мониторинг и контроль рисков.....                       | 28 |
| <b>Принцип №8:</b> Информирование о рисках.....                                       | 31 |
| <b>Принцип №9:</b> Комплаенс-контроль.....  | 32 |
| <b>Принцип №10:</b> Внутренний аудит.....   | 33 |
| <b>Принцип №11:</b> Система оплаты труда.....   | 34 |
| <b>Принцип №12:</b> Раскрытие информации и прозрачность.....                          | 36 |
| <b>Принцип №13:</b> Роль органов надзора.....   | 37 |

## Глоссарий

### **Банк или кредитная организация**

Банк, банковский холдинг, банковская группа и её участники в соответствии с законодательством государства.

### **Совет директоров или наблюдательный совет**

Орган управления, контролирующей деятельность высшего руководства. Структура наблюдательного совета (совета директоров) в различных странах дифференцирована.<sup>1</sup> В настоящем документе понятие «наблюдательный совет» охватывает различные национальные модели, и трактуется в соответствии с законодательством государства.

### **Подразделения, осуществляющие контроль**

Подразделения, осуществляющие объективную и независимую оценку, гарантирующие достоверность отчетности, выполнение банком обязательств. Такими подразделениями являются подразделения по управлению рисками, комплаенс-служба и служба внутреннего аудита.

### **Корпоративное управление**

Система взаимоотношений между высшим руководством организации, её наблюдательным советом, собственниками и другими заинтересованными лицами, служащая механизмом определения задач организации и контроля их достижения.<sup>2</sup> Такая система позволяет организовать распределение полномочий и ответственности, а также построить процесс принятия корпоративных решений.

### **Обязанность действовать в интересах организации**

Обязанность членов наблюдательного совета принимать решения и действовать в интересах организации на основании всесторонней оценки представленной информации. Данное обязательство соответствует требованию действовать в интересах организации так же осмотрительно, как действуя в собственных интересах.<sup>2</sup>

### **Обязанность действовать лояльно**

Обязанность членов наблюдательного совета действовать добросовестно в интересах организации. Это обязательство направлено на защиту организации от действий членов наблюдательного совета

---

<sup>1</sup> См. пункт 15.

<sup>2</sup> См. глоссарий терминов по вопросам корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), *Опыт региональных заседаний по вопросам корпоративного управления*, 2003 год.

в целях личной выгоды, интересах другого лица или группы лиц за счет интересов организации и акционеров.<sup>2</sup>

### **Исполнительный директор**

В государствах, где это не запрещено законодательством, член наблюдательного совета, являющийся также членом исполнительных органов организации.<sup>3</sup>

**Директор-советник (неисполнительный директор)** – член наблюдательного совета, не являющийся членом исполнительных органов организации.

### **Независимый директор**

В целях настоящего документа член наблюдательного совета, не являющийся членом исполнительных органов организации и не находящийся под влиянием внутренних или внешних факторов, в том числе политического или со стороны собственников бизнеса, что препятствовало бы члену наблюдательного совета действовать объективно.<sup>3</sup>

### **Система внутреннего контроля**

Совокупность правил и элементов контроля, способствующих построению организационного и операционного управления процессами подготовки отчетности, управления рисками, комплаенс-контроля и внутреннего аудита.

### **Риск-аппетит**

Заранее определенные уровни и виды рисков в рамках допустимого уровня рисков, которые банк готов принять для достижения своих целей, исходя из масштаба и характера его деятельности в рамках стратегии и бизнес-плана.<sup>4</sup>

### **Управление риск-аппетитом**

Управление риск-аппетитом включает методы, процессы, элементы управления и контроля риск-аппетита для целей установления, поддержания информированности и регулярного мониторинга соответствия риск-аппетиту, включая стратегию риск-аппетита, его лимиты, а также полномочия и ответственность лиц или органов, осуществляющих мониторинг и контроль за реализацией управления риск-аппетитом. Управление риск-аппетитом учитывает существенные риски организа-

---

<sup>3</sup> См. *Тематический обзор по вопросам управления рисками* Совета по финансовой стабильности (СФС), февраль 2013 года.

<sup>4</sup> См. *Принципы эффективного управления риск-аппетитом*, СФС, ноябрь 2013 года.

ции, в том числе его репутационные риски в отношениях с заинтересованными лицами, вкладчиками, инвесторами и клиентами, и должно соответствовать утвержденной стратегии банка.<sup>5</sup>

### **Стратегия риск-аппетита**

Внутренний документ банка, содержащий обобщенную информацию об уровнях и видах рисков, которые банк готов принять для целей достижения стратегических целей. Документ включает количественные показатели прибыли, достаточности капитала, расчёта рисков, ликвидности и другие показатели. Стратегия риск-аппетита должна учитывать качественные показатели, позволяющие оценить репутационные риски и механизмы противодействия отмыванию денежных средств, полученных преступным путем, и недобросовестной конкуренции.<sup>6</sup>

### **Допустимый уровень рисков**

Максимальный уровень риска, принимаемый банком, с учетом достаточности капитала, системы управления рисками и регуляторных ограничений.

### **Культура управления рисками**

Подходы и модели поведения для целей информирования о рисках, определения механизмов их принятия и управления. Культура управления рисками влияет на решения руководителей и работников организации, включая принимаемые ими риски в ежедневной операционной деятельности.<sup>7</sup>

### **Система управления рисками**

Элемент корпоративного управления, в рамках которого наблюдательный совет и высшее руководство банка принимают решения о стратегии развития банка и подходах к принятию рисков; определяют и осуществляют регулирование риск-аппетита, соответствующего стратегии банка, а также методы выявления рисков, их измерения, управления и контроля.<sup>8</sup>

### **Лимиты по рискам**

Различные количественные параметры, основанные на прогнозных предположениях, агрегирующие риски банка по

---

<sup>5</sup> См. выдержки из отчета СФС (ноябрь 2013 года).

<sup>6</sup> См. *Принципы эффективного управления риск-аппетитом*, СФС, ноябрь 2013 года.

<sup>7</sup> См. *Руководство по взаимодействию надзорных органов с финансовыми институтами в рамках культуры управления рисками*, СФС, апрель 2014 года.

<sup>8</sup> См. отчет СФС (февраль 2013 года).

направлениям бизнеса, отдельным юридическим лицам, их концентрацию и категории по видам.<sup>4</sup>

### **Управление рисками**

Принятая в банке и используемая на регулярной основе совокупность процессов выявления, измерения, ограничения, управления, смягчения и оперативного информирования о любых рисках и их объеме, соответствующих характеру и масштабу деятельности организации.

### **Профиль рисков**

Своевременная оценка совокупного уровня риска (т.е. без учета смягчающих факторов) для банка или, в отдельных случаях, «чистой» подверженности риску (с учетом факторов снижения рисков), объединенной для каждой категории рисков и/или всех категорий на основании текущих или прогнозных предположений на текущую дату.<sup>4</sup>

## Принципы корпоративного управления для банков

### Введение

1. Эффективное корпоративное управление играет ключевую роль для надлежащего функционирования банковского сектора. Банки выполняют важную функцию в экономике, направляя средства от накоплений и вкладов на поддержку деятельности предприятий, способствуя, таким образом, экономическому росту. Устойчивость банков составляет основу финансовой стабильности, поэтому качество организации является критически важным фактором достижения экономического благополучия. Недостатки в управлении банками могут привести к негативным последствиям для банковского сектора в целом и впоследствии всей экономики.

2. Основной задачей корпоративного управления является защита интересов заинтересованных сторон с учётом их социальной значимости на постоянной основе. Для банков, обслуживающих физических лиц и субъекты малого и среднего предпринимательства, интересы собственников являются второстепенными по отношению к интересам вкладчиков.

3. Корпоративное управление формирует механизмы распределения полномочий и ответственности, при помощи которых наблюдательный совет и высшее руководство осуществляют управление и ведение банком коммерческой деятельности, включая:

- определение стратегии и целей банка;
- подбор персонала и контроль достижения результатов их деятельности;
- управление операционной деятельностью банка на регулярной основе;
- защита интересов вкладчиков, выполнение обязательств перед акционерами или участниками, учет интересов прочих заинтересованных сторон;
- построение корпоративной культуры и деятельности организации в целях осуществления эффективной деятельности в соответствии с действующим законодательством и регулированием;
- обеспечение деятельности подразделений, осуществляющих контроль.

4. Настоящее руководство Базельского комитета по банковскому надзору основывается на принципах корпоративного управления, опубликованных Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Принципы ОЭСР имеют широкое практическое применение, и в долгосрочной перспективе способствует оценке и усилению государством собственных механизмов корпоративного управления, а также обеспечивают методическую поддержку участникам и регуляторам финансового рынка.

5. Органы надзора заинтересованы в качественном корпоративном управлении, поскольку оно является важным элементом непрерывного функционирования банка и может негативно повлиять на профиль рисков банка при его низкой эффективности. При эффективном управлении банком необходимость участия органов надзора в его деятельности снижается.

6. Качественное корпоративное управление может предоставить органам надзора возможность больше полагаться на самостоятельное урегулирование процессов банками. В связи с этим регуляторы уделяют особое внимание высокому уровню компетенции, ответственности, подотчетности, сбалансированности системы сдержек и противовесов банка, в том числе эти требования распространяются на наблюдательный совет и высшее руководство, а также подразделения по управлению рисками, комплаенс-службу и службу внутреннего аудита.

7. *Принципы повышения качества корпоративного управления*, утверждённые Базельским комитетом по банковскому надзору в октябре 2010 года, отражают последовательность действий Комитета по внедрению эффективных практик корпоративного управления для банков. Принципы 2010 года учитывают уроки мирового финансового кризиса, начавшегося в 2007 году, и отражают характер принятых мер по повышению качества управления банками и способов выявления недостатков в управлении органами надзора.

8. С 2010 года страны-участницы Базельского комитета по банковскому надзору являются свидетелями процесса усиления корпоративного управления в банках, что также включает в себя расширение функций органов надзора.

- В целом банки проявили заинтересованность в усилении таких элементов корпоративного управления, как надлежащий контроль, осуществляемый наблюдательными советами, качество управления рисками, внутреннего аудита и комплаенс-контроля. Кроме того, многие банки совершенствовали процедуры оценки профессиональной компетенции членов наблюдательного совета, образования независимых комитетов по управлению рисками при наблюдательном совете, назначения руководителя подразделения (директора) по управлению рисками и усилению его роли, а также организовали совместную работу комитетов по управлению рисками и аудиту.
- Органы надзора приняли меры по усилению надзора за организацией корпоративного управления и управления рисками в банках. Эти меры включают в себя разработку новых актов или внесение изменений в действующее регулирование, способствуя повышению требований к организации управления рисками, взаимодействия наблюдательного совета и высшего руководства, а также оценке достаточности и целесообразности информации, предоставляемой наблюдательному совету.

9. Для оценки прогресса, достигнутого национальными органами надзора и банковскими сообществами в области управления рисками после мирового финансового кризиса, Совет по финансовой стабильности (СФС) в феврале 2013 года опубликовал *Тематический обзор по управлению рисками* в рамках серии экспертных обзоров. Независимая оценка показала, что финансовые организации и органы надзора приняли меры по повышению качества управления рисками, тем не менее, им ещё предстоит приложить значительные усилия для создания эффективных механизмов управления рисками с учётом ожиданий независимых экспертов относительно их практического применения и эффективности. Банкам следует способствовать повышению авторитета и независимости руководителей подразделений (директоров) по управлению рисками. Органам надзора следует работать над повышением качества оценки эффективности банков по вопросам управления рисками, а также их культуры управления рисками, и осуществлять более тесное взаимодействие с наблюдательными советами (советами директоров) и комитетами по управлению рисками и аудиту.

10. В свете поэтапного развития сферы корпоративного управления, а также, принимая во внимание рекомендации, содержащиеся в экспертных обзорах СФС и других документах по вопросам корпоративного управления, Базельский комитет по банковскому надзору принял решение о пересмотре положений документа 2010 года.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> СФС рекомендует странам-участницам усилить свою регуляторную и надзорную функции за эффективным управлением рисками в отношении финансовых институтов, в частности, для системно значимых финансовых институтов (СЗФИ). Кроме того, СФС выпустил дополнительные рекомендации об эффективном управлении риск-аппетитом и надзорным оценкам культуры управления рисками. В документах, изданных Совместным Форумом и другими организациями с 2010 года, усилен акцент на проблемах, с которыми сталкиваются контролирующие группы и их объединения. В свою очередь этот факт



11. Одной из основных целей такого пересмотра является повышение качества выполнения обязанностей наблюдательным советом по осуществлению общего надзора и управления рисками. Следующей важной задачей является качественное использование таких ключевых элементов управления рисками, как: культура управления рисками, риск-аппетит, а также допустимый уровень рисков. Настоящий документ разделяет функции наблюдательного совета, комитетов по управлению рисками наблюдательного совета, высшего руководства, а также подразделений, осуществляющих контроль, включая руководителя подразделения по управлению рисками и руководителя службы внутреннего аудита. Существенным также является укрепление общей системы сдержек и противовесов банка.

12. Важно отметить, что СФС отмечает важность участия наблюдательного совета и комитета по управлению рисками в усилении управления рисками банка. Это включает в себя непрерывное взаимодействие в рамках оценки существующего и продвижении высокого уровня культуры управления рисками в рамках всей организации; определение риск-аппетита банка, и обеспечение соответствия деятельности банка стратегии риск-аппетита; контроль внедрения риск-аппетита в общую систему управления банком.

13. Особое внимание к возникающим рискам и механизму управления ими обусловлено необходимостью определения функций подразделений в рамках системы управления рисками. Такой механизм определяется как «три линии обороны», каждая из которых играет свою важную роль. Операционное подразделение – первая линия обороны – является «владельцем» риска, принимая риски и управляя ими при осуществлении своей деятельности. Подразделение по управлению рисками в совокупности отвечает за их дальнейшее выявление, измерение, мониторинг и включение в отчетность в рамках всей организации в качестве второй линии обороны, действуя независимо от первой линии. Комплаенс-служба также относится ко второй линии обороны. Служба внутреннего аудита является третьей линией обороны, в рамках деятельности которой проводятся проверки по выявлению отдельных видов риска, а также общие проверки и последовательный надзор в целях предоставления наблюдательному совету информации, свидетельствующей об эффективности управления банком, включая систему управления рисками, а также единообразного применения политик и процедур банка.

14. Помимо других обязанностей, члены наблюдательного совета и высшее руководство определяют допустимый уровень риска, исходя из направлений коммерческой деятельности банка.<sup>10</sup> В частности, ранее нарушения были зафиксированы в связи с:

- заключением сделок купли-продажи финансовых продуктов с розничными и корпоративными клиентами;
- несоблюдением национального и международного законодательства (налоговое законодательство, законодательство по борьбе с легализацией денежных средств, полученных незаконным путем, законодательство по борьбе с терроризмом, экономические санкции и др.);
- манипуляциями на финансовых рынках, например, манипуляции со ставками ЛИБОР и курсами обмена валют.

Наблюдательный совет должен создать соответствующую модель поведения и осуществлять контроль эффективности высшего руководства банка во внедрении и под-

---

поднял важные вопросы управления в группе, включая ожидания от материнской компании и управления дочерними предприятиями, а также механизма оптимального надзора за деятельностью этих учреждений со стороны надзорных органов.

<sup>10</sup> См. также Группа тридцати, *Культура ведения банковской деятельности: призыв к постоянной фокусировке*, июнь 2015, и Европейский совет по системным рискам, *Отчет по рискам неправомерного поведения в банковском секторе*, июнь 2015 года.

держании корпоративной культуры и культуры управления рисками. Руководством банка должны быть разработаны кодексы этики или корпоративного поведения. Указанные документы предназначены для создания культуры добросовестного и ответственного поведения в целях защиты прав своих клиентов и бенефициаров.

### **Юрисдикционные различия**

15. Настоящий документ может быть использован в качестве руководства для членов наблюдательных советов, исполнительных органов, а также руководителей подразделений, осуществляющих контроль, банков в странах с различными правовыми системами и вне зависимости от членства в Базельском комитете банковского надзора. Базельский комитет банковского надзора признает, что в странах существуют значительные различия в законодательной сфере и системах регулирования, которые могут ограничивать применение отдельных принципов и положений, содержащихся в настоящем документе. Положения настоящего документа применяются в соответствии с решением её органов надзора. В некоторых случаях для этого может потребоваться внесение изменений в действующее законодательство, тогда как в других случаях – незначительные изменения для целей реализации отдельного принципа.

### **Применимость, пропорциональность и различия подходов к управлению**

16. Реализация представленных принципов должна соответствовать масштабу и характеру деятельности банка, его структуре, значимости, профилю рисков, бизнес-модели банка или банковской группы соответственно. Это означает, что подходы банков к реализации принципов могут корректироваться, в сравнении, например, профиля рисков небольшого банка со сложной структурой публичных системно-значимых финансовых институтов (далее – СЗФИ).<sup>11</sup> СЗФИ должны иметь структуру корпоративного управления, соизмеримую с их ролью и степенью воздействия на национальную и мировую финансовую стабильность.

17. На актуальность принципов, изложенных в настоящем документе, не влияет готовность государств имплементировать нормы Базельского комитета по банковскому надзору. Наблюдательному совету и высшему руководству любого банка следует осуществлять эффективное управление банком.

18. Принципы, изложенные в настоящем документе, следует, главным образом, рассматривать с точки зрения структуры управления, состоящей из наблюдательного совета и высшего руководства. Высшее руководство также может называться исполнительным комитетом, исполнительным органом или правлением. В некоторых странах введена формальная двухуровневая структура, при которой полномочия по контролю выполняются отдельным органом управления, именуемым наблюдательным советом или советом по аудиту и надзору, не наделёнными исполнительными функциями. В других странах применяется одноуровневая структура, при которой функции исполнительных директоров шире. При этом многие страны уже перешли или планируют перейти к смешанному подходу, при котором рекомендуется, чтобы члены исполнительных органов не являлись членами наблюдательного совета или их число в составе совета было ограничено, и/или требуется, чтобы наблюдательный совет и его комитеты возглавлялись независимыми или неисполнительными директорами. В некоторых странах генеральному директору (президенту) также запрещается входить в состав наблюдательного совета или выполнять функции его председателя.

19. По указанным причинам целью настоящего документа не является определение единообразной структуры совета или управления. Понятия «совет директоров» и

---

<sup>11</sup> Комитет признает, что в отдельных странах стандарты управления, бухгалтерского учета и аудита могут быть более строгими или иметь большую степень регулируемости для крупных или зарегистрированных на бирже компаний, чем принципы, изложенные в настоящем документе.

«высшее руководство» употребляются, главным образом, в контексте одноуровневой структуры. Эти понятия в рамках настоящего документа следует интерпретировать в соответствии с национальным законодательством страны. Учитывая различие структурных подходов к корпоративному управлению и поэтапное развитие этих подходов в мире, законодательным органам, органам надзора, руководителям, банкам и заинтересованным лицам рекомендуется пересмотреть нормативную базу и общие подходы в целях усиления системы сдержек и противовесов и повышения эффективности корпоративного управления в рамках всей системы. Внедрение принципов корпоративного управления должно осуществляться в соответствии с действующим национальным законодательством, правилами и стандартами (например, принимая во внимание наличие советов по надзору в некоторых странах).

20. Одним из фундаментальных вопросов корпоративного управления для публичных организаций, ценные бумаги которых обращаются на биржах, является защита прав акционеров. Тема защиты прав акционеров не является основной в рамках настоящего документа, и освещена в принципах корпоративного управления ОЭСР.<sup>12</sup> При этом Базельский комитет по банковскому надзору признает важность защиты прав акционеров и ответственного выполнения перед ними обязательств. Комитет также признает значимость реализации акционерами своих прав, в частности, права назначить своего представителя в наблюдательном совете. В таких случаях соответствующая квалификация кандидата члена наблюдательного совета так же существенна, как и его приверженность, интересам не только акционеров, его назначивших, но и банка в целом.

21. Для реализации эффективного корпоративного управления необходима соответствующая нормативно-правовая база. Совокупность факторов, включая систему норм, правила бирж и стандарты отчетности, оказывает влияние на стабильность рынка и финансовой системы. Такие факторы, тем не менее, выходят за пределы компетенции банковского надзора. Несмотря на это, органы надзора должны быть в курсе правовых и институциональных барьеров, препятствующих эффективному корпоративному управлению, а также принимать меры по закреплению принципов корпоративного управления в качестве норм в рамках их полномочий. Когда это не представляется возможным, органы надзора могут рассмотреть возможность о проявлении инициативы по изменению законодательства для создания непосредственных полномочий по продвижению или внедрению практик эффективного корпоративного управления.

22. Принципы эффективного корпоративного управления должны применяться в государственных банках и банках с государственным участием в уставном капитале или государственной поддержкой, даже в случаях, когда такая поддержка носит временный характер.<sup>13</sup>

### **Принцип №1: Обязанности наблюдательного совета**

***Наблюдательный совет осуществляет стратегическое управление банком, включая утверждение стратегии банка и контроль её реализации руководством, принципов и подходов к управлению банком и корпоративной культуры.***

### **Обязанности наблюдательного совета**

---

<sup>12</sup> Организация экономического сотрудничества и развития, *Принципы корпоративного управления*, 2004. Ознакомиться можно по ссылке: [www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf](http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf). В 2014 году ОЭСР приступила к пересмотру принципов управления в целях поддержания их высокого уровня, актуальности и полезности с учетом последних событий в корпоративном секторе и на рынках капитала.

<sup>13</sup> См. также Организация экономического сотрудничества и развития, *Руководство по корпоративному управлению государственными предприятиями*. Ознакомиться можно по ссылке: [www.oecd.org/daf/ca/oecdguidelinesoncorporategovernanceofstate-ownedenterprises.htm](http://www.oecd.org/daf/ca/oecdguidelinesoncorporategovernanceofstate-ownedenterprises.htm).

23. Наблюдательный совет несёт ответственность за реализацию бизнес-стратегии банка и его финансовую устойчивость, принимает решения по ключевым кадровым вопросам и организационной структуре, определяет подходы к управлению, соответствующие характеру деятельности организации, осуществляет комплаенс-контроль и управление рисками. При необходимости наблюдательный совет обладает правом делегировать часть функций, но не ответственность за принятие решений, комитетам наблюдательного совета<sup>7а</sup>.

24. Наблюдательный совет утверждает организационную структуру банка, способствующую надлежащему управлению банком и эффективному принятию решений наблюдательным советом и высшим руководством. В связи с этим наблюдательным советом должны быть чётко определены функции самого наблюдательного совета, а также высшего руководства и подразделений, осуществляющих внутренний контроль и управление рисками.

25. Члены наблюдательного совета обязаны действовать лояльно и в интересах организации в соответствии с законодательством и нормативными правовыми актами органа надзора.

26. Наблюдательный совет обязан:<sup>14</sup>

- принимать активное участие в деятельности банка, отслеживать существенные изменения в его деятельности и внешним условиям, а также предпринимать своевременные действия, направленные на защиту интересов банка в долгосрочной перспективе;
- контролировать<sup>15</sup> развитие, определять цели и стратегию их достижения, а также исполнение утверждённой стратегии банка;
- играть ведущую роль в формировании корпоративной культуры и ценностей банка;
- осуществлять контроль за системой управления банком и периодически пересматривать её, чтобы обеспечить её адекватность существенным изменениям масштаба, сложности и географии деятельности, а также бизнес-стратегии банка и рыночным и регуляторным изменениям;
- совместно с высшим руководством и руководителем подразделения (директором) по управлению рисками определять риск-аппетит банка с учетом конкуренции, изменений в нормативно-правовом регулировании, долгосрочных интересов банка, подверженности рискам и эффективности риск-менеджмента;
- осуществлять контроль за соответствием банка в своей деятельности утвержденной стратегии риск-аппетита, политике по управлению рисками и лимитам по рискам;
- утверждать общий подход к принятию ключевых политик по оценке достаточности капитала, планам по капиталу и ликвидности, к политикам по комплаенс-контролю, а также к системе внутреннего контроля;
- требовать качественной работы подразделения банка по ведению бухгалтерского учета и составлению финансового отчета;
- утверждать годовую финансовую отчетность, а также направлять запрос на проведение периодических независимых проверок ключевых сфер деятельности банка;

---

<sup>14</sup> Комитет признает, что в некоторых странах стандарты, вытекающие из общего корпоративного права, регулируют эти вопросы, а национальные надзорные органы при реализации принципов, содержащихся в настоящем документе, учитывают указанные стандарты.

<sup>15</sup> В контексте обязанностей наблюдательного совета понятие «контроль» следует понимать как «контроль для получения удовлетворительных показателей».

- утверждать кандидатуры на должности высшего руководства, а также руководителей подразделений, осуществляющих контроль, следить за исполнением ими своих обязанностей;
- осуществлять наблюдение за реализацией политики банка в области оплаты труда, включая мониторинг размера вознаграждений высшего руководства, а также проведение оценки на предмет соответствия указанной политики культуре принятия рисков и риск-аппетиту банка;
- осуществлять контроль за независимым и эффективным соблюдением процедур банка, касающихся политики в отношении лиц, сообщающих о злоупотреблениях или иных нарушениях законодательства.

27. Наблюдательный совет обеспечивает контроль осуществления сделок с заинтересованностью (включая внутригрупповые сделки) на предмет оценки риска и принятия мер по их ограничению (например, установление требований по проведению сделок на рыночных условиях), а также в целях защиты от присвоения и растраты.

28. При выполнении своих обязанностей наблюдательный совет должен учитывать законные интересы вкладчиков, акционеров или участников и других заинтересованных сторон. Наблюдательный совет должен обеспечивать эффективность взаимодействия банка с органами надзора государства.

### **Корпоративная культура и ценности**

29. Ключевой составляющей надлежащего управления банком является корпоративная культура, ориентированная на нормы ответственного и этического поведения. Эти нормы особенно важны в отношении осуществления банком мониторинга рисков, их принятия и управления (т.е. «культура управления рисками» банка).

30. Для создания корпоративной культуры наблюдательный совет должен:

- устанавливать корпоративные ценности, на основании которых деятельность банка осуществляется законно и в соответствии с этическими стандартами, а также обеспечивать следование этим ценностям всеми работниками банка, включая высшее руководство;
- стимулировать работников банка осуществлять оценку рисков в рамках культуры управления рисками, доводить до сведения работников, что наблюдательный совет не поддерживает принятие чрезмерных рисков, и что все работники несут ответственность за соблюдение банком установленного риск-аппетита и лимитов по рискам;
- осуществлять контроль за тем, что корпоративные ценности, профессиональные стандарты и кодексы поведения банка, а также соответствующие политики доведены до сведения работников;
- осуществлять контроль за тем, что работники банка, включая высшее руководство, осведомлены о том, что неприемлемое поведение и/или нарушения влекут применение дисциплинарных мер или иной ответственности.

31. Кодекс этики или кодекс корпоративного поведения, или иной соответствующий документ, должен содержать определения приемлемого и неприемлемого поведения.

- Указанным документом должна быть запрещена незаконная деятельность: предоставление недостоверной финансовой отчетности, экономические преступления, включая мошенничество, нарушение санкций, легализация денежных средств, недобросовестная конкуренция, коммерческий подкуп, коррупция, нарушение прав потребителей.
- Указанный документ должен содержать требования к работникам банка выполнять должностные обязанности не только в соответствии с законодательством, внутренними

документами и политиками банка, но и в соответствии с этическими стандартами добросовестно и профессионально.

32. Корпоративная культура банка должна способствовать и открытому обмену мнениями, в том числе своевременному доведению информации о проблемах до сведения вышестоящего руководства.

- Корпоративная культура должна поощрять работников сообщать с соблюдением условий конфиденциальности и, не рискуя быть наказанными за это, обоснованные подозрения относительно незаконных, неэтичных или сомнительных действиях. Для этого банк может разработать и довести до сведения работников политику и процедуры, соответствующие требованиям законодательства, которые позволяют работникам конфиденциально сообщать существенные и обоснованные предположения о любых нарушениях (например, политика в отношении лиц, сообщающих о злоупотреблениях). Это относится и к доведению такой информации до сведения органов банковского надзора.

- Наблюдательный совет осуществляет контроль реализации политики по защите лиц, сообщающих о злоупотреблениях, а также за действиями высшего руководства по вопросам, на которые эти лица обратили внимание. Наблюдательный совет должен обеспечить защиту работников, сообщивших о фактах незаконных действий, от наказания и ущерба различного рода, связанного с подобными сообщениями.

- Наблюдательный совет должен осуществлять контроль за тем, что независимый объективный орган, высшее руководство и/или сам наблюдательный совет проводит расследования и принимает меры в связи с полученными сведениями о злоупотреблениях.

### **Риск-аппетит, управление и контроль**

33. В процессе корпоративного управления наблюдательный совет несет ответственность за эффективность системы управления рисками. Эффективная система управления рисками предполагает высокую культуру управления рисками, детально проработанные подходы к риск-аппетиту в рамках стратегии риск-аппетита, а также четко определенные обязанности работников подразделений по управлению рисками и других подразделений, осуществляющих внутренний контроль.

34. Разработка и доведение до сведения работников риск-аппетита банка является ключевой составляющей высокой культуры управления рисками. Система управления рисками должна предусматривать алгоритм действий в случаях нарушения установленных лимитов по рискам, включая дисциплинарные меры за принятие чрезмерных рисков, процедуры по информированию руководства и наблюдательного совета.

35. Наблюдательный совет активно участвует в определении подходов к принятию рисков и обеспечивает их соответствие стратегии банка, размеру капитала, финансовым планам и принятой в банке системе оплаты труда. Риск-аппетит должен быть четко закреплён в стратегии риск-аппетита, понятной всем заинтересованным сторонам: наблюдательному совету, высшему руководству, работникам банка и органам надзора.

36. Стратегия риск-аппетита банка должна:

- содержать количественные и качественные параметры оценки;
- устанавливать индивидуальный и общий уровни и виды рисков банка для достижения им своих целей в рамках допустимого уровня рисков;
- содержать четкие рамки и учитывать специфику ведения деятельности согласно стратегии банка;
- своевременно уведомлять работников банка об одобренных наблюдательным советом подходах к принятию рисков, с учетом необходимости принятия на ежедневной основе

операционных решений и определять способы взаимодействия по стратегически важным вопросам, связанным с рисками, внутри банка.

37. При разработке эффективной стратегии риск-аппетита инициатива должна исходить как от наблюдательного совета, так и высшего руководства. Определение подходов к риск-аппетиту может быть инициировано высшим руководством банка, но при этом успешная реализация зависит от эффективного взаимодействия наблюдательного совета, высшего руководства, подразделения по управлению рисками и других подразделений, включая финансового директора.

38. В системе управления рисками должны быть чётко определены сферы ответственности за управление рисками, так называемые «три линии обороны»:

- операционное подразделение;
- подразделение по управлению рисками и комплаенс-служба, независимые от первой линии обороны;
- служба внутреннего аудита, независимая от первой и второй линий обороны.<sup>16</sup>

39. Особенности взаимодействия трех линий обороны зависят от характера и масштаба деятельности банка, его размера и профиля рисков. Вне зависимости от характера организации линий обороны, обязанности каждой из линий обороны должны быть чётко определены и доведены до сведения всех работников.

40. Операционное подразделение относится к первой линии обороны. Оно принимает риски в процессе своей деятельности и несет ответственность за текущее управление рисками. В его обязанности входит выявление, оценка и представление отчетности по рискам, с учетом риск-аппетита банка и соответствующих политик, процедур и систем контроля. Характер выполнения данным подразделением своих обязанностей отражает принятую в банке культуру управления рисками. Наблюдательный совет способствует поддержанию высокого уровня культуры соответствия лимитам по рискам и управления рисками.

41. Вторая линия обороны включает независимое подразделение по управлению рисками. Это подразделение дополняет общую систему действий первой линии обороны посредством мониторинга и ведения отчетности. Помимо указанного, данное подразделение осуществляет контроль за деятельностью банка по принятию рисков, а также оценку рисков и связанных с рисками вопросов независимо от операционного подразделения. Подразделения по управлению рисками должны привлекать высшее руководство и других руководителей к выявлению и критической оценке рисков, а не полагаться только на оценку, проведенную самим подразделением по управлению рисками. Помимо прочего, финансовое подразделение выполняет важную функцию, собирая и предоставляя наблюдательному совету, высшему руководству и операционному подразделению информацию о финансово-хозяйственной деятельности и отчёты о прибыли и убытках, необходимые для принятия решений по ведению деятельности банка и оценке рисков.

42. Вторая линия обороны, в том числе, включает независимую и эффективную комплаенс-службу. Помимо других обязанностей комплаенс-служба осуществляет на постоянной основе мониторинг соблюдения законодательства, а также обязательных для банка правил, норм и стандартов. Наблюдательный совет утверждает политики комплаенс-контроля и доводит их до сведения всех работников банка. В рамках деятельности комплаенс-службы проводится оценка соблюдения в деятельности банка указанных

---

<sup>16</sup> См. Базельский комитет по банковскому надзору (БКБН), *Принципы эффективного управления операционными рисками*: [www.bis.org/publ/bcbs195.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf). *Функция внутреннего аудита в банках*: [www.bis.org/publ/bcbs223.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf).

политик, а сведения о том, каким образом управляется комплаенс-риск, доводятся до высшего руководства и до наблюдательного совета при необходимости. Работники комплаенс-службы должны иметь достаточный авторитет, независимость, ресурсы, а также возможность напрямую взаимодействовать с наблюдательным советом.

43. Третью линию обороны составляет независимая и эффективная служба внутреннего аудита. Помимо прочего, она осуществляет независимый анализ и проводит оценку качества и эффективности системы внутреннего контроля банка, а также работы первой и второй линий обороны и системы управления рисками, включая организационную структуру, стратегическое планирование, вопросы системы оплаты труда и процессы принятия решений в банке. Работники службы внутреннего аудита должны обладать соответствующим уровнем компетенции, квалификацией и не участвовать в разработке принципов работы по управлению рисками, реализации этих принципов и управлении подразделением по управлению рисками или другими подразделениями, входящими в первую и вторую линии обороны (см. Принцип 9).

44. Наблюдательный совет банка должен обеспечить подразделение по управлению рисками, комплаенс-службу и службу внутреннего аудита необходимыми ресурсами, чтобы они могли выполнять свои функции независимо, объективно и эффективно. Наблюдательный совет совместно с высшим руководством и руководителями подразделения (директором) по управлению рисками, комплаенс-службы и службы внутреннего аудита регулярно пересматривают ключевые политики и процессы контроля для выявления существенных рисков и принятия необходимых мер, а также для определения тех областей деятельности банка, в которых требуется улучшение процессов.

### **Контроль деятельности высшего руководства**

45. Наблюдательный совет назначает генерального директора и других ключевых руководителей.

46. Наблюдательный совет осуществляет наблюдение за работой высшего руководства. О результатах своей деятельности высшее руководство докладывает наблюдательному совету. Каждый руководитель несет персональную ответственность, вплоть до увольнения в случае несоответствия результатов их деятельности ожиданиям наблюдательного совета. Речь идет о приверженности ценностям банка, риск-аппетите, а также высокой культуре управления рисками при любых обстоятельствах. Таким образом, наблюдательный совет должен:

- контролировать соответствие решений высшего руководства стратегии и политикам, утвержденным наблюдательным советом (в том числе стратегии риск-аппетита);
- проводить регулярные встречи с руководством банка;
- проводить анализ и критически оценивать сведения, представленные руководством;
- устанавливать для высшего руководства стандарты деятельности и соответствующую систему оплаты труда в соответствии с долгосрочными интересами, стратегическими целями и финансовой устойчивостью банка;
- проводить регулярную оценку соответствия знаний и опыта руководителей банка характеру деятельности и профилю рисков банка;
- принимать активное участие в разработке и внедрении планов преемственности полномочий генерального директора и ключевых работников банка и при необходимости контролировать наличие таких планов для высшего руководства.

**Принцип №2:** Состав наблюдательного совета и квалификационные требования к его членам



*Члены наблюдательного совета должны соответствовать требованиям, предъявляемым к занимаемым позициям по отдельности и в целом. Необходимо четкое понимание ими своих функций по осуществлению контроля в области корпоративного управления, а также предоставление точной и объективной оценки состояния дел в банке.*

#### **Состав наблюдательного совета**

47. Состав наблюдательного совета и его полномочия должны быть достаточными для осуществления им эффективного контроля. Для этой цели в состав наблюдательного совета должны входить независимые директора в достаточном количестве.

48. Наблюдательный совет должен состоять из лиц, обладающих разными знаниями и опытом, в совокупности достаточными для управления банком, соответствующими его масштабу и характеру деятельности, а также профилю рисков.

49. При проведении оценки общего соответствия квалификации наблюдательного совета следует учитывать следующие факторы:

- члены наблюдательного совета должны обладать различными знаниями и опытом в соответствующих областях для предоставления разносторонних взглядов по ключевым вопросам деятельности банка. Данные профессиональные области включают, но не ограничиваются следующими: рынки капитала, финансовый анализ, вопросы финансовой стабильности, финансовая отчетность, информационные технологии, стратегическое планирование, управление рисками, политика вознаграждения, комплаенс, корпоративное управление и навыки общего управления;
- наблюдательный совет должен иметь достаточные знания местных, региональных и, при необходимости, глобальных макроэкономических тенденций и рыночной среды, а также законодательства и регулирования в регионах присутствия банка, а также международный опыт членов наблюдательного совета, при необходимости, должен быть принят во внимание;
- члены наблюдательного совета должны быть ориентированы на взаимодействие, сотрудничество и критическое обсуждение в процессе принятия решений.

#### **Подход к избранию членов наблюдательного совета и квалификационные требования**

50. Наблюдательный совет должен использовать четкую и отлаженную методику выявления, оценки и подбора кандидатов. Если законом не предусмотрено иное, наблюдательный совет (а не высшее руководство) выдвигает<sup>17</sup> кандидатов и предлагает надлежащую практику преемственности в процессе избрания членов наблюдательного совета.

51. В процессе отбора следует оценить кандидатов по следующим критериям: (i) владение необходимыми знаниями, навыками и опытом, а в отношении неисполнительных директоров – наличия независимой позиции, учитывая их ответственность в качестве членов наблюдательного совета, и характер деятельности банка, и профиль его рисков; (ii) высокие морально-этические качества и хорошая репутация; (iii) наличие достаточного времени для полноценного выполнения своих обязанностей; (iv) умение эффективно взаимодействовать с другими членами наблюдательного совета.

---

<sup>17</sup> Комитет признает, что в некоторых странах акционеры и другие заинтересованные стороны имеют право назначать членов наблюдательного совета и (или) утверждать их выбор. В таких случаях наблюдательный совет должен в рамках своих полномочий убедиться в должной квалификации и профессионализме назначаемых членов наблюдательного совета.

52. Кандидаты в члены наблюдательного совета не должны иметь конфликтов интересов, которые могут препятствовать выполнению ими независимо и объективно своих обязанностей, а также подвергать их ненадлежащему влиянию:

- других лиц (например, руководства или собственников банка);
- в связи с занимаемыми ими в прошлом или в настоящем должностями;
- личных, профессиональных или коммерческих отношений с другими членами наблюдательного совета или высшим руководством (или другими лицами в рамках структуры группы).

53. Если член наблюдательного совета не справляется с выполнением своих обязанностей или не отвечает квалификационным требованиям, наблюдательный совет должен принять необходимые меры в соответствии с законодательством, включая, при необходимости, уведомление органов надзора.

54. Наблюдательный совет банка утверждает комитет по назначениям или аналогичный орган, в состав которого входит достаточное количество независимых членов наблюдательного совета, ответственных за подбор кандидатов с учетом представленных выше критериев. Пункт 76 настоящего документа содержит подробную информацию о комитете по назначениям и других комитетах наблюдательного совета.

55. В целях оказания помощи членам наблюдательного совета в сохранении и развитии опыта и профессиональных навыков, а также надлежащего выполнения ими своих обязанностей, наблюдательный совет предлагает возможность участия в программах введения в должность, программах непрерывного обучения по вопросам профессиональной компетенции с привлечением внутренних и внешних ресурсов. Для этой цели совет должен выделить необходимое количество времени, финансовых и прочих ресурсов, включая привлечение внешних специалистов при необходимости. Подготовка и повышение квалификации наиболее существенны для членов наблюдательного совета, имеющих ограниченный опыт в области финансов, правового регулирования и управления рисками.

56. В случаях, когда собственники наделены полномочиями по назначению членов наблюдательного совета, совет должен убедиться в понимании указанными лицами своих задач. Члены наблюдательного совета несут равную ответственность за результаты принимаемых решений, вне зависимости от того, кем они были назначены. В случаях, когда члены наблюдательного совета назначаются контролирующим собственником, совет может установить специальные процедуры или проводить периодические внутренние проверки качества выполнения всеми членами наблюдательного совета своих обязанностей.

**Принцип №3: Структура и функции наблюдательного совета**

*Для обеспечения своей деятельности наблюдательный совет должен выбрать соответствующую структуру и методы управления, определить способы реализации данных методов и периодически пересматривать их на предмет эффективности.*

**Организация и подходы оценки наблюдательного совета**

57. Наблюдательный совет организует свою структуру с учётом принятой практики управления, характера и масштаба деятельности и роли комитетов в целях эффективного контроля и выполнения иных обязанностей. В том числе, наблюдательный совет должен иметь достаточное количество времени и ресурсов, чтобы детально обсудить все необходимые вопросы управления банком.

58. Наблюдательный совет должен установить и поддерживать актуальность внутренних документов, включая устав и политики, определяющие организационную структуру, права, обязанности и ключевые компетенции наблюдательного совета.

59. Для поддержания эффективности своей деятельности наблюдательный совет проводит регулярную оценку (самостоятельно или при помощи внешних экспертов) совета в целом, его комитетов и отдельных членов наблюдательного совета. Наблюдательный совет обязан:

- периодически пересматривать свою структуру, численность и качественный состав, а также структуру комитетов и координацию их работы;
- периодически (не реже одного раза в год) оценивать профессиональную компетенцию каждого члена наблюдательного совета с учетом показателей его работы;
- отдельно или в рамках таких оценок время от времени пересматривать эффективность своих методов и политик управления, определять проблемные области и осуществлять соответствующие изменения;
- использовать результаты таких оценок в рамках работы по улучшению своей деятельности. По требованию органов надзора предоставлять результаты указанных оценок.

60. Наблюдательный совет должен вести записи обсуждений и принятых решений, включая протоколы заседаний, краткую информацию о рассмотренных вопросах, данных рекомендациях, принятых решениях, а также особых мнениях членов наблюдательного совета. Такие документы и материалы могут быть представлены органу надзора по требованию.

### **Роль председателя**

61. Председатель наблюдательного совета играет важную роль в работе совета. Председатель руководит деятельностью совета и несет ответственность за эффективность его работы, в том числе за поддержание доверительных отношений между членами наблюдательного совета. Председатель должен обладать значительным опытом, профессиональной компетенцией и личностными качествами для надлежащего выполнения своих обязанностей. Председатель должен обеспечивать принятие решений наблюдательным советом на основе полной и всеобъемлющей информации. Председатель обязан поощрять и даже стимулировать критическое обсуждение, а также свободное выражение мнений в процессе принятия решений. Председатель должен обладать достаточным количеством времени для выполнения своих обязанностей.

62. В рамках системы сдержек и противовесов председатель наблюдательного совета должен быть независимым или неисполнительным членом наблюдательного совета. В странах, где председателю разрешается выполнять функции исполнительных органов, банк должен принять меры для сохранения должного баланса в своей системе сдержек и противовесов посредством, например, учреждения должности ведущего члена наблюдательного совета, старшего независимого члена наблюдательного совета или аналогичных должностей, а также увеличить в составе наблюдательного совета количество лиц, не наделенных функциями управления.

### **Комитеты в составе наблюдательного совета**

63. Для повышения эффективности и более детальной работы по отдельным направлениям деятельности банка наблюдательный совет создает специальные комитеты. Такие комитеты могут создаваться и быть наделены соответствующими полномочиями только наблюдательным советом. Количество и сфера компетенции комитетов зависят от ряда факторов, включая масштаб и характер деятельности банка, профиль рисков банка, а также количество членов наблюдательного совета.

64. Каждый комитет обязан иметь устав или иной документ, определяющий его полномочия, сферу компетенции, а также принципы работы, порядок предоставления отчетов наблюдательному совету, задачи, стоящие перед членами комитета и ограничения по срокам работы членов наблюдательного совета в комитете. Наблюдательный совет должен предусматривать периодическую ротацию членов и председателей таких комитетов, чтобы избежать концентрации полномочий и способствовать продвижению новых взглядов.

65. Для повышения прозрачности и подотчетности, наблюдательный совет обязан раскрывать информацию о созданных комитетах, их полномочиях и составе (включая независимых членов наблюдательного совета).

66. Комитеты должны вести записи обсуждений и принятых решений, включая протоколы заседаний, краткую информацию о рассмотренных вопросах, данных рекомендациях, принятых решениях. Такие документы и материалы должны отражать выполнение членами комитета своих обязанностей и помогать органам надзора и другим уполномоченным органам в оценке эффективности работы комитетов.

67. Председателем комитета должен быть независимый и неисполнительный член наблюдательного совета.

### **Комитет по аудиту**

68. Комитет по аудиту<sup>18</sup>:

- должен быть создан в системно значимых банках; его создание рекомендовано в других банках в зависимости от масштаба, сложности деятельности и профиля рисков;
- должен быть отделен от других комитетов;
- возглавляется независимым председателем, который не является председателем наблюдательного совета или другого комитета;
- состоит исключительно из независимых или неисполнительных членов наблюдательного совета;
- включает членов совета, имеющих опыт работы в областях аудита, бухгалтерского учета и финансовой отчетности.

69. Комитет по аудиту в частности отвечает за:

- разработку политики внутреннего аудита и финансовой отчетности;
- надзор за предоставлением финансовой отчетности;
- контроль взаимодействия банка с внутренними и внешними аудиторами;
- утверждение или представление рекомендаций наблюдательному совету или собственникам кандидатур для назначения<sup>19</sup> внешних аудиторов, размера из вознаграждения и расторжение договора с ними;
- рассмотрение и утверждение объема информации, подлежащей аудиту, а также частоты проведения аудиторских проверок;
- получение аудиторских отчетов и контроль своевременного выполнения высшим руководством действий по устранению недостатков в системе контроля, несоответствиям политикам, законодательству и стандартам, а также иных недостаткам, выявленных аудиторами и подразделениями, осуществляющими контроль;

<sup>18</sup> См. БКБН, *Внешний аудит банков*, 2014 год. Ознакомиться можно по ссылке: [www.bis.org/publ/bcbs280.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs280.pdf).

<sup>19</sup> В некоторых странах внешние аудиторы назначаются непосредственно акционерами, а наблюдательный совет только рекомендует кандидатуру.

- внедрение политики бухгалтерского учета;
- рассмотрение мнений внешних экспертов в отношении структуры и эффективности общей системы управления рисками и внутреннего контроля в банке.

70. В совокупности члены комитета по аудиту должны, по меньшей мере, обладать навыками и специальными знаниями, соответствующими масштабу и характеру деятельности банка и выполняемым его членами обязанностями, в том числе необходимым опытом в области финансовой отчетности, бухгалтерского учета и аудита. При необходимости комитет по аудиту может обратиться за консультациями к внешним экспертам.

### **Комитет по управлению рисками**

71. Комитет по управлению рисками:

- должен быть создан в системно значимых банках; его создание рекомендовано в других банках в зависимости от масштаба, сложности деятельности и профиля рисков;
- должен быть отделен от комитета по аудиту, но при этом может иметь другие полномочия в смежных сферах, например контроль финансовой деятельности;
- возглавляется председателем, являющимся независимым директором и при этом не является председателем наблюдательного совета или другого комитета банка;
- большинство членов комитета по управлению рисками являются независимыми;
- включает членов, имеющих опыт работы в сфере управления рисками;
- должен обсуждать стратегии принятия рисков, как в целом, так и по отдельным видам рисков, и разрабатывать рекомендации по этим вопросам, а также по вопросам определения риск-аппетита для наблюдательного совета;
- не реже одного раза в год пересматривает политику банка в сфере управления рисками;
- осуществляет наблюдение за соблюдением руководством политики банка по управлению рисками.

72. Комитет по управлению рисками предоставляет рекомендации наблюдательному совету в части подходов к риск-аппетиту банка, осуществляет надзор за внедрением высшим руководством стратегии риск-аппетита, составляет отчеты о соответствии культуре управления рисками банка, взаимодействует и контролирует работу руководителя подразделения по управлению рисками.

73. В обязанности комитета входит осуществление контроля за реализацией стратегий управления ликвидностью и капиталом, а также всеми сопутствующими рисками банка, такими как: кредитный, рыночный, операционный и репутационный, в целях обеспечения их соответствия утвержденному риск-аппетиту.

74. Комитет должен регулярно получать данные и отчеты от руководителя подразделения по управлению рисками и других подразделений о текущем профиле рисков банка, текущем уровне соответствия культуре управления рисками, утвержденному риск-аппетиту, лимитам по рискам, нарушению лимитов и механизмам по снижению уровня рисков (см. Принцип 6).

75. Между комитетом по управлению рисками и комитетом по аудиту должно быть налажено эффективное взаимодействие и сотрудничество в целях обмена информацией о возникающих рисках, а также в целях своевременного принятия мер по внесению изменений в систему управления рисками банка.

### **Комитет по вознаграждениям**

76. Создание комитета по вознаграждениям является обязательным для системно значимых банков. Комитет оказывает поддержку наблюдательному совету по вопросам, связанным с системой оплаты труда, обеспечением достойной оплаты труда, соответствующей культуре принятия рисков банком, долгосрочной стратегии ведения коммерческой деятельности, риск-аппетиту, финансовым результатам и общей системе внутреннего контроля (см. Принцип №10), а также требованиям законодательства и регулирования. Комитет по вознаграждениям учреждается в порядке, позволяющем принимать обоснованные и независимые решения в области политики оплаты труда и предусмотренных видов вознаграждений. Комитет по вознаграждениям осуществляет свою деятельность при взаимодействии с комитетом по управлению рисками для случаев оценки вознаграждений, предусмотренных системой оплаты труда банка. Комитет по управлению рисками обязан, не ограничивая при этом полномочия комитета по вознаграждениям, осуществлять проверку структуры вознаграждений, предусмотренных системой оплаты труда, на предмет учета показателей риска, капитала, ликвидности, прогнозов в отношении финансовых результатов.

### **Другие комитеты наблюдательного совета**

77. Другие рекомендуемые специализированные комитеты наблюдательного совета:

- *Комитет по назначениям/по работе с персоналом/по вопросам управления*: даёт рекомендации наблюдательному совету по подбору новых членов наблюдательного совета и высшего руководства. Комитет по назначениям сопоставляет функции и обязанности конкретного члена наблюдательного совета со знаниями, опытом и профессиональной компетенцией кандидата. При том, что наблюдательный совет или совет директоров отделены от высшего руководства, их объективность и независимость необходимо обеспечить посредством соответствующей процедуры отбора новых членов наблюдательного совета. Комитет по назначениям должен принять меры по предотвращению ситуации, когда наблюдательный совет контролируется одним лицом или группой лиц, что может противоречить интересам банка в целом. Комитет может принимать участие в оценке эффективности работы наблюдательного совета и высшего руководства, а также в осуществлении пересмотра политики работы с персоналом (см. Принцип №2).
- *Комитет по вопросам этики и комплаенса*: обеспечивает банк необходимыми инструментами для продвижения надлежащих механизмов принятия решений, управления репутационными рисками банка, а также соблюдения законодательства, регулирования и внутренних политик.

78. Наблюдательный совет назначает членов специализированных комитетов с целью достижения необходимого сочетания профессиональных навыков и опыта для формирования наиболее полного видения деятельности банка, выставления объективной оценки и представления новых идей по вопросам их компетенции.

79. В государствах, где законодательством разрешается или требуется наличие в составе наблюдательного совета исполнительных директоров, наблюдательный совет должен обеспечить объективность работы каждого комитета, например, включая в состав комитетов только неисполнительных членов наблюдательного совета и, по возможности, обеспечив наличие большинства независимых членов наблюдательного совета в каждом комитете.

### **Конфликт интересов**

80. Конфликт интересов может возникнуть в результате различной деятельности и распределении ролей в банке, например (в случаях, когда банк предоставляет кредиты компании, в то время как подразделение банка по торговле ценными бумагами покупает или продает ценные бумаги, выпущенные этой компанией), или между интересами банка или его клиентов и интересами членов наблюдательного совета и/или высшего

руководства (например, в случаях, когда банк устанавливает коммерческие отношения с юридическим лицом, в котором один из членов наблюдательного совета имеет финансовую заинтересованность).

81. Конфликты интересов могут также возникать в случаях, когда банк входит в группу. Например, если банк является частью группы, конфликт интересов может возникнуть из-за обмена информацией между банком, его головной организацией и/или другими дочерними организациями (например, предоставление конфиденциальной или другой важной информации одним юридическим лицом другому юридическому лицу или давление с целью ведения коммерческой деятельности на нерыночных условиях).

82. Наблюдательный совет осуществляет контроль внедрения политики в целях определения потенциальных конфликтов интересов. В случаях, когда конфликта интересов избежать не удастся, следует корректно им управлять (с учётом допустимости проведения операций на основании внутренних политик банка, соответствующим законодательству и регулированию).

83. Наблюдательный совет несет ответственность за создание политики и механизмов реализации политики по управлению конфликтом интересов, а также контроля её реализации. Такой документ должен содержать следующие требования:

- обязанность членов наблюдательного совета, по возможности, избегать действий, ведущих к конфликту интересов или возникновению ситуации, которая может быть интерпретирована как конфликт интересов;
- примеры ситуаций, когда могут возникать конфликты интересов при выполнении обязанностей членом наблюдательного совета;
- процедуру строгого контроля и одобрения, которую должны пройти члены наблюдательного совета до того, как приступить к определенному виду деятельности (например, работа в другом наблюдательном совете) с целью предотвращения конфликта интересов по указанной причине<sup>20</sup>;
- обязанность членов наблюдательного совета немедленно предоставлять информацию по любому вопросу, создавшему конфликт интересов или являющемуся потенциальной причиной его возникновения;
- обязанность членов наблюдательного совета воздержаться от голосования по вопросам, в рамках которых член наблюдательного совета может иметь конфликт интересов или его объективность, или способность надлежащим образом выполнять свои служебные обязанности в банке может быть поставлена под сомнение и/или скомпрометирована;
- адекватные процедуры по проведению операций с заинтересованными сторонами на исключительно рыночных условиях;
- механизм реагирования наблюдательного совета на нарушения положений такой политики.

84. Наблюдательный совет должен осуществлять надзор и проконтролировать надлежащее раскрытие информации и (или) предоставление информации надзорным органам относительно политики банка по управлению конфликтами интересов и возможностей их возникновения.

85. Такая политика должна включать в себя информацию о подходе банка к раскрытию информации и управлению существенными конфликтами интересов, которые не согла-

---

<sup>20</sup> К примеру, такая процедура проводится как минимум двумя членами наблюдательного совета или комитетом наблюдательного совета, или с привлечением сотрудника из отделов по управлению рисками, комплаенса или внутреннего аудита, или с помощью независимого внешнего эксперта.

суются с такой политикой, а также конфликтами, которые могут возникнуть из-за аффилированности банка или осуществления сделок с другими юридическими лицами в рамках группы.

86. Существует потенциальный конфликт интересов в случаях, когда в банке участвует государство и осуществляется надзор за деятельностью банка государственными органами надзора. При появлении таких конфликтов интересов, следует полностью разделить участие в банке от осуществления функций надзора для минимизации политического вмешательства при осуществлении надзора за деятельностью банка.

#### **Принцип №4: Высшее руководство**

***Высшее руководство осуществляет свои обязанности и управление деятельностью банка в соответствии со стратегией, риск-аппетитом, системой оплаты труда и другими политиками, утвержденными наблюдательным советом под контролем наблюдательного совета.***

87. Высшее руководство состоит из ключевых руководителей, подотчетных наблюдательному совету и ответственных за надлежащее и эффективное ежедневное операционное управление деятельностью банка.

88. Организация работы и порядок принятия решений высшим руководством должны быть прозрачны и способствовать эффективному управлению банком. Это включает в себя четко определённые роли, полномочия и ответственность членов высшего руководства, включая генерального директора.

89. Члены высшего руководства должны обладать надлежащим опытом, компетенцией высокими морально-этическими качествами, чтобы управлять процессами и людьми в подчинении. Они должны регулярно проходить тренинги для целей поддержания достаточного уровня компетенции и его повышения, а также оставаться в курсе изменений по вопросам их компетенции.

90. Члены высшего руководства должны быть подобраны в рамках соответствующих процедур подбора и продвижения с учётом необходимого уровня квалификации для каждой позиции. Кандидаты на должности членов высшего руководства должны предоставить наблюдательному совету информацию в достаточном объёме, если подбор и интервьюирование, осуществляется наблюдательным советом.

91. Высшее руководство своими действиями вносит значительный вклад в эффективное управление банком (совместно с наблюдательным советом). Члены высшего руководства должны обеспечивать и осуществлять надлежащий контроль соответствия деятельности банка стратегии, риск-аппетиту и другим политикам, утвержденным наблюдательным советом.

92. Высшее руководство несет ответственность за надлежащее исполнение обязанностей, делегированных работникам банка, и построение в рамках структуры управления прозрачной системы подчинения.

93. Основываясь на решениях наблюдательного совета, высшее руководство имплементирует стратегию банка, систему и культуру управления рисками, процессы и процедуры управления рисками, включая финансовые и нефинансовые, которым банк подвергается на регулярной основе, в целях соответствия законодательству, регулированию и внутренним политикам банка.

- Это включает в себя как выполнение обязанностей подразделением по управлению рисками, комплаенс-службой и службой внутреннего аудита комплексно и независимо, так и общую систему механизмов внутреннего контроля. Высшее руководство должно уважать и признавать авторитет подразделений, осуществляющих контроль, и способствовать независимому осуществлению ими своих обязанностей.



94. Высшее руководство предоставляет наблюдательному совету информацию, необходимую для выполнения им своих обязанностей, осуществления контроля и оценки качества работы высшего руководства. В связи с этим высшее руководство обязано на регулярной основе надлежащим образом информировать наблюдательный совет по следующим вопросам:

- изменения в бизнес-стратегии, стратегии по управлению рисками/риск-аппетита;
- результаты деятельности банка и его финансовое положение;
- превышения лимитов по рискам или несоблюдение требований комплаенса;
- нарушения в рамках внутреннего контроля;
- нарушения законодательства и регулирования;
- вопросы, выявленные в рамках реализации политики о злоупотреблениях или иных нарушениях законодательства.

#### **Принцип №5: Управление в группах**

*В структуре группы наблюдательный совет головной организации несет ответственность за деятельность группы, создание и функционирование чётких механизмов управления деятельностью организаций, входящих в группу, соответствующих её структуре, а также управления рисками группы и рисками организаций, входящих в группу.<sup>21</sup> Наблюдательный совет и высшее руководство должны иметь чёткое понимание организационной структуры банковской группы, знать механизм её работы и оценивать риски, связанные с её деятельностью.*

#### **Наблюдательный совет головной организации**

95. При осуществлении деятельности в рамках группы наблюдательный совет головной организации должен быть проинформирован о существенных рисках и проблемах, которые могут повлиять на деятельность группы в целом и её участников. Наблюдательный совет головной организации должен осуществлять надлежащий надзор за деятельностью дочерних организаций, при этом относясь должным образом к осуществлению наблюдательными советами дочерних организаций своей деятельности независимо и в соответствии с порядками, установленными их внутренними документами.

96. Для выполнения своих обязанностей наблюдательный совет головной организации должен:

- установить структуру группы (в том числе организационную форму и бизнес-модель), а также систему корпоративного управления с чётким разграничением полномочий и обязанностей, как на уровне головной организации группы, так и на уровне дочерней организации, соответствующую сложности и характеру деятельности, осуществляемой дочерней организацией;
- определить соответствующую структуру наблюдательного совета и органов управления дочерних организаций с учётом рисков, которым подвергается банковская группа в рамках её деятельности и характера деятельности дочерних организаций;
- осуществлять оценку корпоративного управления в группе на предмет его адекватности политикам, процедурам и внутреннему контролю и соответствия задачам, связанным с управлением рисками деятельности в рамках структуры группы по направлениям её деятельности;

---

<sup>21</sup> Банки, входящие в состав финансового конгломерата, также должны учитывать Принципы Объединенного Форума по надзору за финансовыми конгломератами (сентябрь 2013 года, ознакомиться с документом можно по ссылке: [www.bis.org/publ/joint29.htm](http://www.bis.org/publ/joint29.htm)). В целях настоящего документа, понятия «головная организация» и «группа» трактуются как финансовая группа.

- обеспечить включение должных процедур и методов контроля в систему корпоративного управления группы в целях выявления и устранения потенциальных конфликтов интересов, возникающих, в том числе, в связи с внутригрупповыми операциями;
- утверждать чёткие стратегии учреждения новых организаций внутри группы, соответствующих политикам и интересам группы;
- оценить эффективность системы обмена информацией между дочерними организациями для целей управления рисками участников группы и группы в целом и обеспечения эффективного надзора за деятельностью;
- иметь достаточные ресурсы для мониторинга соответствия дочерними организациями законодательству, требованиям комплаенса и надлежащего управления;
- осуществлять эффективное взаимодействие с органами надзора, регулирующими деятельность конкретной дочерней организации и других участников группы;
- организовать эффективную службу внутреннего аудита, обеспечивающую проведение аудиторских проверок дочерних организаций, части группы и группы в целом;<sup>22</sup>
- обеспечить в рамках системы корпоративного управления группы процедуры и способы контроля и управления внутригрупповыми конфликтами интересов, которые могут, в частности, возникнуть вследствие осуществления внутригрупповых операций.

### **Наблюдательные советы дочерних организаций<sup>23</sup>**

97. Наблюдательные советы и высшее руководство дочерних организаций отвечают за развитие эффективной системы управления рисками компаний. Используемые дочерними организациями процедуры и методы должны поддерживать эффективность управления рисками на уровне всей группы. Головные организации осуществляют стратегическое управление рисками в рамках всей группы и внедряют политики управления рисками на уровне группы, при этом наблюдательные советы и руководство дочерних организаций проводят оценку рисков на локальном и региональном уровнях. Головные организации обеспечивают дочерние организации необходимыми ресурсами и полномочиями, а также контролируют выполнение дочерними организациями обязательств по предоставлению регулярных отчётов о своей деятельности головной организации. В обязанности наблюдательных советов дочерних организаций входит оценка соответствия политик группы требованиям локального законодательства и внесение изменений при необходимости.

98. Стратегические цели, система управления рисками, корпоративные ценности и принципы корпоративного управления дочерней организации должны соответствовать политикам головной организации («политикам группы»), при этом наблюдательный совет дочерней организации должен при необходимости внести соответствующие изменения в случаях возникновения противоречий между политикой группы и законодательством, регулирующим деятельность организации, а также в случае невозможности осуществления эффективного управления дочерней организацией ввиду отдельных положений политики группы.

99. Если деятельность дочерней организации подлежит более сложному регулированию (ввиду профиля рисков или системной значимости или размера головной организации), наблюдательный совет такой дочерней организации должен принять соответствующие меры, необходимые для формирования собственной системы корпоративного управления для целей соответствия требованиям законодательства и регулирования.

### **Сложно структурированные организации**

<sup>22</sup> См. Функция внутреннего аудита в банках: [www.bis.org/publ/bcbs223.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf).

<sup>23</sup> См. также пункт 123.

100. Банки регистрируют отдельные организации ввиду причин юридического, регуляторного и налогового характера. В такие структуры могут входить внутренние структурные подразделения, филиалы, дочерние организации и другие формы, что может существенно усложнить организационную структуру. Число взаимосвязанных лиц и сложный характер операций между ними может негативно отразиться на выявлении и управлении рисками структуры в целом.

101. Ведение деятельности в рамках сложных или непрозрачных структур приводит к возникновению дополнительных финансовых, юридических, репутационных и иных рисков для банка. Это может препятствовать наблюдательному совету и высшему руководству осуществлять надлежащий надзор за ведением организацией своей деятельности, в том числе негативно повлиять на осуществление регуляторами эффективного банковского надзора.<sup>24</sup>

102. Высшее руководство и наблюдательный совет, при необходимости, должны понимать последствия осуществления деятельности в таких структурах и принимать меры по предотвращению или снижению рисков посредством:

- отказа от учреждения сложных структур без достаточного экономического обоснования или соответствия коммерческим целям;
- регулярного поддержания и пересмотра политик, процедур и методов, нацеленных на урегулирование и поддержание деятельности организации, включая комплексный предварительный анализ целей создания таких структур, связанных с ними рисков, а также способности банка к управлению такими рисками до момента учреждения подобных структур и начала осуществления деятельности;
- установления централизованного процесса принятия решений, касающегося учреждения новых юридических лиц и дочерних организаций в соответствии с определенными критериями, в том числе, возможности соответствия требованиям законодательства и регулирования, включая налогового, и требований к финансовой отчетности и других требований, а также ликвидации дочерних организаций, не ведущих деятельность;
- создания соответствующих механизмов и процедур в целях выявления и управления существенными рисками, возникающими в процессе деятельности и формирования таких структур, включая недостаточную прозрачность управления, операционные риски, возникающие в связи с созданием взаимосвязанных и сложных финансовых структур, возникновение рисков внутри группы, в том числе косвенных и рисков, связанных с контрагентами. Решение об учреждении соответствующих структур может быть принято только при наличии надлежащих процедур выявления, оценки и управления существенными рисками;
- обязательного обеспечения проведения регулярных внешних и внутренних аудиторских проверок деятельности и структуры группы.

103. Наблюдательный совет головной организации может повысить эффективность от указанных действий, иницируя проведение периодических независимых проверок таких структур, их органов управления и осуществляемой ими деятельности, а также их соответствия положениям утвержденной наблюдательным советом стратегии.

---

<sup>24</sup> Кроме того, банк может также косвенно подвергаться риску при оказании определенных услуг или учреждении организаций в рамках исполнения поручений клиентов. См. БКБН, Надлежащая проверка клиентов в интересах банков, октябрь 2001 года по ссылке: [www.bis.org/publ/bcbs85.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs85.htm). Например, действия в качестве лица или агента и предоставление услуг в рамках сложно структурированных финансовых сделок. Учитывая, что такие операции приносят прибыль и осуществляются в рамках законодательства, клиенты при этом могут в отдельных случаях использовать предоставляемые банками продукты и услуги для ведения незаконной или недопустимой деятельности.

104. Наблюдательный совет должен быть готов обсуждать и, при необходимости, отчитываться перед органами надзора, включая локальные органы надзора, о политиках и стратегии организации и осуществления деятельности такими структурами.

#### **Принцип №6: Управление рисками**

*Банки должны иметь независимое и эффективное подразделение по управлению рисками, возглавляемое руководителем (директором) по управлению рисками, обладающим достаточными полномочиями, независимостью и ресурсами, осуществляющее взаимодействие с наблюдательным советом.*

105. Независимое подразделение по управлению рисками является ключевым компонентом второй линии обороны банка. Данное подразделение отвечает за контроль процедур принятия рисков в банке и должно быть наделено соответствующими полномочиями. Основная деятельность подразделения по управлению рисками состоит из:

- выявления существенных рисков по отдельным видам, в совокупности и потенциальных рисков;
- оценки этих рисков и определение степени подверженности к ним;
- разработки и внедрения системы управления рисками, утверждённой наблюдательным советом, включающей в себя культуру управления рисками, риск-аппетит и лимиты по рискам;
- непрерывного контроля осуществляемой деятельности по принятию рисков и подверженности банка к рискам в рамках утверждённых наблюдательным советом риск-аппетита, лимитов по рискам в соответствии с достаточностью капитала и ликвидности (т.е., планирование капитала);
- создания систем раннего предупреждения и триггеров, направленных на выявление нарушений риск-аппетита или лимитов по рискам банка;
- корректировки и, при необходимости, отмены решений, провоцирующих возникновение существенных рисков;
- предоставления отчётности высшему руководству и наблюдательному совету и комитету по управлению рисками по указанным вопросам, включая, но не ограничиваясь, предложениями по снижению рисков.

106. Поскольку реализация функций по управлению рисками тесно связана с осуществлением своей деятельности бизнес-подразделениями, подразделение по управлению рисками должно быть независимо от бизнес-подразделений и не заниматься коммерческой деятельностью, направленной на получение прибыли. Независимость является ключевым фактором эффективного управления рисками, равно как и наличие беспрепятственного доступа по всем направлениям деятельности банка, где могут возникнуть существенные риски для банка, а также для дочерних организаций и подразделений внутри организации.

107. Подразделение по управлению рисками должно иметь достаточное количество работников, обладающих необходимыми опытом и профессиональной квалификацией, включая знания рынка и продуктов, а также механизмов и систем управления рисками.<sup>25</sup> Работники должны иметь возможность и быть готовыми критически оценивать

---

<sup>25</sup> В некоторых банках практикуется ротация персонала для целей получения работниками, осуществляющими управление рисками, опыта работы в бизнес-подразделениях. Такой подход имеет несколько преимуществ, в том числе, построение тактики управления рисками, соответствующей деятельности бизнес-подразделений и операциям, осуществляемым банком, построение диалога между подразделениями, осуществляющими управление рисками, и подразделениями, принимающими риски, а также продвижение авторитета работников, осуществляющих управление рисками, и получение знаний ими о том, каким образом банк осуществляет свою деятельность. Тем не менее, во избежание конфликтов интере-

операции, осуществляемые банком, с точки зрения возникновения рисков. Работники должны проходить регулярное обучение.

### **Роль руководителя (директора) по управлению рисками**

108. Крупные, международные, банки со сложной организационной структурой и другие банки, на основании профиля рисков и требований локального законодательства, должны учредить должность руководителя (директора) по управлению рисками, который несет ответственность за управление рисками банка. В банковских группах должен быть также назначен руководитель по управлению рисками банковской группы в дополнение к директорам по управлению рисками дочерних организаций. В связи с тем, что в некоторых банках обязанности по управлению рисками могут исполняться другими руководителями, вне зависимости от наименования должностей, положения настоящего документа также распространяются на таких лиц при условии, что они соответствуют критериям независимости и другим требованиям, изложенным в настоящем документе.

109. Руководитель по управлению рисками, в первую очередь, отвечает за контроль разработки и реализации подходов по управлению рисками банка. Эта деятельность включает в себя непрерывное повышение профессиональных навыков работников и усиление систем управления рисками, политик, процедур, количественных показателей и отчетности в сфере управления рисками для обеспечения эффективного управления рисками банка в целях достижения банком стратегических целей, а также осуществления им деятельности и принятием рисков. Руководитель по управлению рисками несет ответственность за оказание поддержки наблюдательному совету при исполнении им своих обязанностей по надзору за соответствием риск-аппетиту и его разработке, а также стратегии риск-аппетита, и за реализацию риск-аппетита посредством установления лимитов по рискам. Руководитель по управлению рисками совместно с высшим руководством должен принимать активное участие в осуществлении функций контроля за осуществлением деятельности, связанной с принятием рисков и приверженности банка к рискам. К ответственности руководителя по управлению рисками также относится участие в принятии ключевых решений и управлении банком (например, стратегическое планирование, планирование капитала и ликвидности, разработка новых продуктов и услуг, политика вознаграждения работников и операционные вопросы).

110. Руководитель по управлению рисками должен иметь авторитет, полномочия и навыки, достаточные для управления рисками банка. Руководитель по управлению рисками должен быть независимым и иметь четко определенные полномочия. Для этих целей руководителю по управлению рисками должен быть предоставлен доступ к любой информации, необходимой для выполнения им своих обязанностей. При этом руководитель по управлению рисками не может иметь полномочий по управлению или финансовым обязательствам в отношении осуществления операционными и бизнес-подразделениями банка деятельности по получению прибыли; при этом не допускается совмещение должностей (например, главный операционный директор, финансовый директор, руководитель службы внутреннего аудита и другие члены высшего руководства не могут выполнять обязанности руководителя по управлению рисками).<sup>26</sup> Вне зависимости от формальных условий подчинения, руководитель по управлению рисками подотчетен наблюдательному совету и должен иметь беспрепятственный доступ к

---

сов, работники подразделений, осуществляющих управление рисками, не должны контролировать деятельность тех подразделений, в которых они работали или участвовали в принятии бизнес-решений.

<sup>26</sup> В случаях, когда совмещение должностей нельзя исключить (например, в небольших банках с ограниченным количеством работников совмещение обязанностей может стать необходимостью), они должны быть совместимыми, например, руководитель по управлению рисками может отвечать за конкретную область, сопряженную с рисками, при этом система сдержек и противовесов в рамках банка не должна нарушаться.

наблюдательному совету или комитету по рискам наблюдательного совета. Руководитель по управлению рисками должен уметь предоставлять информацию о рисках в четкой и понятной форме, а также привлекать наблюдательный совет и высшее руководство банка к конструктивному диалогу по ключевым вопросам. Взаимодействие между руководителем по управлению рисками и наблюдательным советом и (или) комитетом по управлению рисками осуществляется на регулярной основе, при этом руководитель по управлению рисками должен иметь возможность встречаться с членами наблюдательного совета и комитета по управлению рисками независимо от исполнительных директоров.<sup>27</sup>

111. Решения о назначении, освобождении от должности и иные вопросы, касающиеся деятельности руководителя по управлению рисками, принимаются наблюдательным советом или комитетом по управлению рисками. Информация о принятом решении об освобождении руководителя по управлению рисками от должности должна быть доведена до сведения неограниченного круга лиц. Также от банка может потребоваться объяснить причины принятия такого решения органам надзора. Показатели эффективности работы, размер вознаграждения и планирование расходов в отношении руководителя по управлению рисками определяются комитетом по управлению рисками или наблюдательным советом.

#### **Принцип №7: Выявление, мониторинг и контроль рисков**

***Выявление, мониторинг и контроль рисков должны осуществляться на постоянной основе на уровнях банка и группы в целом. Совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля должно осуществляться в соответствии с изменениями профиля рисков банка, влиянием рисков внешних условий и отрасли.***

112. Система управления рисками банка должна содержать политики и сопутствующие процедуры и процессы контроля, разработанные для целей соответствия характеру, масштабу деятельности и риск профилю банка способов выявления, агрегации, минимизации и мониторинга рисков, которым подвергается банк.

113. Все существенные для банка риски должны быть идентифицированы: риски по балансовым и небалансовым операциям, по группе, портфелю и отдельным видам деятельности бизнес-подразделений. Для выполнения эффективной оценки рисков наблюдательный совет и высшее руководство, включая руководителя по управлению рисками, должны осуществлять регулярные и ad hoc оценки рисков, которым подвергается банк, а также профиль его рисков. Процедура оценки рисков включает также непрерывный анализ текущих рисков, а также выявление новых и потенциальных рисков. Выявление рисков должно осуществляться на всех уровнях организации. Степень концентрации существенных рисков должна быть учтена при оценке рисков.

114. При выявлении и измерении рисков учитываются как количественные, так и качественные параметры. Количественные показатели рисков внешней условий, связанных с осуществлением банком своей деятельности, должны быть также учтены. Банки также должны учитывать риски, в том числе трудно поддающиеся оценке, например, репутационные риски.

---

<sup>27</sup> В некоторых случаях руководитель по управлению рисками входит в состав кредитного комитета банка, который утверждает кредитные риски. Участие руководителя по управлению рисками может благоприятно отразиться на процедуре принятия решений, при этом руководитель по управлению рисками может получать информацию о подверженности банка рискам (и о процедурах андеррайтинга), выявленную в ходе процесса кредитного мониторинга, однако, руководитель по управлению рисками может также оказаться в конфликтной ситуации, когда он оценивает подверженность банка к рискам чрезмерной. Лучшей практикой реализации такого подхода некоторыми банками является предоставление руководителю управления рисками только права вето.

115. Кроме прочего, внутренний контроль обеспечивает наличие соответствующей политики, процедуры или другого способа для учёта каждого значимого риска, а также эффективную реализацию указанных способов, предусмотренных такими политиками и процедурами, что позволяет построить процесс контроля всеобъемлющим, эффективным и надлежащего качества. Внутренний контроль также способствует обеспечить достоверность, своевременность и точность финансовой и управленческой отчётности, а также выполнение банком требований законодательства и нормативных правовых актов.

116. Во избежание мошеннических или действий, выходящих за пределы полномочий отдельного лица, в рамках внутреннего контроля должны проводиться проверки действий руководителей и работников. Например, даже в небольших банках ключевые управленческие решения не должны приниматься единолично. Внутренние проверки должны определять степень соответствия деятельности банка внутренним политикам и процедурам, а также требованиям законодательства и нормативных правовых актов. Соответствующая организация процедур представления результатов проверок является ключевым элементом внутреннего контроля.

117. Степень совершенствования системы управления рисками банка, включая, в частности, надежную систему хранения и обработки данных, а также современные информационные технологии, должна соответствовать изменениям размера баланса и росту доходов; изменению характера и масштабов деятельности банка, конфигурации рисков и операционной структуры, расширению географии деятельности банка, сделкам по слияниям и поглощениям, а также внедрению новых продуктов и организации новых направлений деятельности банка.

118. Банки должны располагать достоверной внутренней и внешней информацией в целях выявления, оценки и минимизации рисков, принятия стратегических бизнес-решений и определения достаточности капитала и ликвидности. Наблюдательный совет и высшее руководство должны уделять особое внимание качеству, полноте и точности данных, используемых для принятия решений, связанных с принятием рисков.<sup>28</sup> При том, что такие инструменты, как независимые кредитные рейтинги или внешние модели оценки рисков, могут быть использованы для всеобъемлющей оценки рисков банка, непосредственно банки несут ответственность за оценку своих рисков.

119. Методы измерения и моделирования рисков должны использоваться в дополнение к качественному анализу и мониторингу рисков. Подразделение по управлению рисками информирует наблюдательный совет и высшее руководство об используемых методах и потенциальных недостатках моделей по управлению рисками и аналитических подходов в банке. Такой подход помогает оценить степень уязвимости риск-моделирования и оперативно принять меры для устранения или минимизации рисков.

120. В рамках проведения количественного и качественного анализа банком для выявления слабых сторон и подверженности рискам должны проводиться стресс-тестирование и сценарный анализ с учётом различных обстоятельств:<sup>29</sup>

- внутренние стресс-тесты должны учитывать различные сценарии развития событий, основанные на разумных предположениях, с учётом возможности их изменения и корреляции. Высшее руководство должно определить и утвердить применение соответствующих сценариев, а также, при необходимости, наблюдательный совет должен рассмотреть и критически оценить применяемые для анализа рисков сценарии;

---

<sup>28</sup> См. БКБН, Принципы эффективного объединения данных и отчетности по рискам, январь 2013 года, включая промежуточный отчет за январь 2015 года.

<sup>29</sup> См. БКБН, Принципы эффективных методов стресс-тестирования и надзора, май 2009 года. Ознакомиться можно по ссылке: [www.bis.org/publ/bcbs155.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs155.htm).

- негативное стресс-тестирование, основанное на наступлении неблагоприятных последствий для банка, может предоставить альтернативный взгляд о состоянии банка и возможных действиях по управлению банком в будущем;
- результаты стресс-тестов должны периодически рассматриваться наблюдательным советом или комитетом по управлению рисками. Результаты стресс-тестов должны быть учтены в рамках риск-аппетита, оценки достаточности капитала, планирования капитала и ликвидности, а также бюджетов. Результаты стресс-тестов также должны быть связаны с планами восстановления финансовой устойчивости. Подразделение по управлению рисками предлагает, при необходимости, принять соответствующие меры, основываясь на результатах стресс-тестирования;
- результаты стресс-тестов и сценарного анализа должны быть доведены до сведения и оценены, при необходимости, соответствующими бизнес-подразделениями и должностными лицами банка.

121. Банки должны регулярно сопоставлять результаты своей деятельности с показателями, заложенными при риск-планировании (тестирование на ретроспективных данных), для оценки точности и эффективности процесса управления рисками и внесения необходимых корректировок.

122. Кроме выявления и измерения подверженности рискам подразделение по управлению рисками должно проводить оценки возможных способов снижения рисков. В некоторых случаях подразделение по управлению рисками может указать на необходимость снизить риск или нейтрализовать. В других случаях, когда принимается решение о принятии риска, в том числе превышающего установленные лимиты по рискам, подразделение по управлению рисками должно представить отчет о таком исключении наблюдательному совету и осуществлять контроль консервации принятого риска в рамках системы управления рисками и установленного по нему лимиту. Любой из этих подходов может быть применен в зависимости от обстоятельств, при условии, что он соответствует независимой оценке подразделения по управлению рисками.

123. В банках должны быть созданы построены надлежащие процедуры управления рисками в рамках внедрения новых продуктов и услуг, изменения видов и географии деятельности, а также проведения крупных и сложных операций, которые требуют значительных затрат и связаны с рисками, трудно поддающимися оценке. В банках также обязательно наличие процедур одобрения сторонних организаций по предоставлению услуг, связанным с банковской деятельностью.<sup>30</sup> Подразделения по управлению рисками должно обеспечить проверку сторонней организации с точки зрения рисков и ответственности требованиям законодательства и регулирования. Такая процедура может состоять из:

- всесторонней и достоверной оценки рисков при различных сценариях, а также оценки возможности существующей системы управления рисками и внутреннего контроля эффективно управлять связанными с привлечением сторонних организаций рисками;
- оценки компетенции и наличия необходимых инструментов в подразделениях по управлению рисками, юридическом, в комплаенс-службе, ИТ, операционном подразделении и при осуществлении внутреннего контроля, достаточных для измерения и управления названными рисками.

Если соответствующая процедура управления рисками отсутствует, то внедрение нового продукта, услуги, направления деятельности или взаимодействие со сторонними организациями, или в рамках крупных сделок, должны быть отложены до тех пор, пока

---

<sup>30</sup> См. Объединенный Форум «Аутсорсинг в сфере финансовых услуг» по ссылке [www.bis.org/publ/joint12.pdf](http://www.bis.org/publ/joint12.pdf).



банк не будет соответствовать таким изменениям. Помимо этого, в банке должен иметься процесс оценки рисков и результатов деятельности исходя из первоначальных планов и адаптации системы управления рисками в связи с развитием бизнеса.

124. Эффективное выявление и измерение рисков в дочерних организациях и аффилированных лицах также обязательно.<sup>31</sup> Дочерние организации и аффилированные лица, деятельность которых может оказать существенное влияние на банк, должны быть учтены в рамках системы управления рисками банка.<sup>32</sup>

125. Слияния и поглощения, продажа активов и другие изменения, затрагивающие организационную структуру банка, могут иметь существенное влияние в рамках системы управления рисками банка. В частности, риски могут возникнуть после заключения сделки или в связи с несоответствием риск-аппетиту или стратегии банка, не выявленные на этапе проведения предварительной оценки. Подразделение по управлению рисками активно участвует в проведении оценки рисков, которые могут возникнуть в связи со слияниями и поглощениями, и доводит соответствующую информацию до сведения наблюдательного совета и высшего руководства.

**Принцип №8: Информирование о рисках**

*Для целей создания эффективной системы управления рисками требуется надлежащая система информирования о рисках в рамках банка и регулярной отчетности перед наблюдательным советом и высшим руководством.*

126. Регулярное информирование по вопросам, связанным с рисками, включая стратегию управления рисками, в рамках всего банка является ключевым фактором высокой культуры управления рисками. Культура управления рисками должна способствовать всеобъемлющему обмену информацией о рисках и призывать к открытому обсуждению и критической оценке вопросов, связанных с принятием рисков, работниками, наблюдательным советом и высшим руководством в обоих направлениях. Высшее руководство должно активно взаимодействовать и консультироваться с подразделениями, осуществляющими контроль, по существенным вопросам осуществления деятельности банка для обеспечения эффективного выполнения ими своих обязанностей.

127. Информация, подлежащая рассмотрению наблюдательным советом и высшим руководством, должна быть своевременной, точной и понятной для принятия обоснованных решений. При информировании наблюдательного совета и высшего руководства, руководителям, включая осуществляющих контроль, следует избегать предоставления излишне объемной информации, что может усложнить идентификацию ключевых проблем. Напротив, информация должна быть приоритезирована и представлена в краткой и контекстной форме. Наблюдательный совет должен оценивать достаточность информации, а также способов поддержания её качества, и при необходимости, может запросить дополнительную информацию.

128. Значимая информация по вопросам, связанным с рисками, требующая незамедлительного принятия решения или срочных мер, должна быть в срочном порядке доведена до сведения высшего руководства и, при необходимости, наблюдательного совета, ответственных должностных лиц и в соответствующих случаях – руководителей подразделений, осуществляющих контроль, для принятия мер на ранней стадии.

---

<sup>31</sup> Однако, довольно часто национальное законодательство освобождает дочерние компании от некоторых надзорных требований ссылаясь на их самостоятельный статус, если такие дочерние предприятия хорошо интегрированы в структуру группы и соблюдают ряд условий. Соображения, изложенные в рамках настоящего пункта, применяются исключительно в случаях, когда такие исключения не предусмотрены.

<sup>32</sup> Механизм управления рисками должен также охватывать соответственные дочерние компании группы, несущие риски, для обеспечения полного соответствия политик, бизнес стратегий, процессов и процедур управления таких дочерних компаний целям группы.

129. Отчетность о рисках для наблюдательного совета требует тщательной проработки для целей отражения информации о рисках банка, качестве портфеля и отдельных рисках в краткой и содержательной форме. Отчетность должна содержать чёткую информацию о подверженности банка рискам, а также результаты стресс-тестов или сценарных анализов и способствовать детальному обсуждению, например, текущих и потенциальных рисков банка (особенно при стрессовых сценариях), соотношении риска/доходности, риск-аппетита и лимитов по рискам. Отчетность также должна содержать информацию о внешних условиях для идентификации состояния рынка и трендов, которые могут повлиять на текущий или будущий профиль рисков банка.

130. Системы отчетности по рискам должны быть динамичными, всеобъемлющими и четкими и формироваться на различных предположениях. Мониторинг рисков и составление отчетности должны осуществляться не только индивидуально (включая существенные риски дочерних организаций), но и консолидировано для получения результатов о возможном влиянии на банк. Системы отчетности по рискам должны давать представление об отсутствующих или недостаточных данных для расчёта рисков, а также о существенной информации, заложенной при расчёте рисков (например, относительно рисковозависимостей и корреляций).

131. Банкам следует избегать создания «закрытых групп» в рамках отдельных подразделений, препятствующих эффективному обмену информацией о рисках, и приводящих к решениям, принятым вне связи с другими подразделениями банка.<sup>33</sup> Для преодоления проблем, связанных с обменом информацией, наблюдательный совет, высшее руководство и подразделения, осуществляющие контроль, проводят оценку эффективности системы внутренних коммуникаций и вносят соответствующие изменения.

#### **Принцип №9: Комплаенс-контроль**

***Наблюдательный совет должен контролировать управление комплаенс-рисками банка. Наблюдательный совет должен организовать комплаенс-службу и утвердить политику и процессы выявления, оценки, мониторинга, отчетности и консультирования по вопросам, связанным с комплаенс-рисками.***

132. Независимая комплаенс-служба<sup>34</sup> является ключевым компонентом второй линии обороны банка. Помимо прочего, комплаенс-служба отвечает за обеспечение деятельности банка в строгом соответствии с действующим законодательством, регулированием и внутренними документами.

133. Высшее руководство банка отвечает за разработку комплаенс-политики, подлежащей утверждению наблюдательным советом и содержащей основные принципы, на основании которых выявляются и управляются комплаенс-риски на всех уровнях структуры банка.

134. В то время как наблюдательный совет и руководство банка несут непосредственную ответственность за комплаенс, комплаенс-служба играет важную роль в поддержании корпоративных ценностей, политик и процессов, обеспечивающих надлежащее осуществление банком своей деятельности и выполнение им своих обязательств.

135. Комплаенс-служба консультирует наблюдательный совет и высшее руководство по вопросам соответствия деятельности банка действующему законодательству, нормам и стандартам и информирует об изменениях. Комплаенс-служба также принимает участие в обучении персонала по вопросам комплаенса, отвечает на запросы работни-

---

<sup>33</sup> «Закрытой группой» могут быть бизнес-подразделения, региональные подразделения и прочие лица, функционирующие изолированно при ограниченном обмене информацией, и в некоторых случаях – в рамках конкуренции в такой группе.

<sup>34</sup> См. БКБН, Комплаенс-функция банков, 2005 год. Ознакомиться можно здесь: [www.bis.org/publ/bcbs113.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf).

ков по комплаенс-вопросам, а также предоставляет работникам рекомендации относительно корректной реализации положений действующего законодательства, норм и стандартов в форме политик и процедур, а также других документов таких, как руководство по комплаенсу, кодексы и практические руководства.

136. Комплаенс-служба должна быть независима от руководства банка во избежание ненадлежащего влияния, препятствующего выполнению ею своих функций. Комплаенс-служба подотчетна наблюдательному совету по названным вопросам и управлению комплаенс-рисками.

137. Для эффективной работы комплаенс-служба должна иметь достаточный авторитет, полномочия, независимость и ресурсы, а также регулярно взаимодействовать с наблюдательным советом. Руководство банка должно поддерживать независимость комплаенс-службы и не мешать выполнению её обязанностей. Как указывалось ранее, руководитель комплаенс-службы не может занимать иную должность и/или совмещать обязанности.

#### **Принцип №10: Внутренний аудит**

*Служба внутреннего аудита предоставляет наблюдательному совету объективную оценку состояния банка и оказывает поддержку в реализации эффективного управления для целей обеспечения стабильной деятельности банка в долгосрочной перспективе.*

138. Эффективная служба внутреннего аудита составляет третью линию обороны системы внутреннего контроля. Она обеспечивает наблюдательный совет и высшее руководство объективной информацией о качестве и эффективности внутреннего контроля банка, управления рисками, системы управления, способствуя наблюдательному совету и высшему руководству в поддержании надлежащего осуществления банком деятельности и его репутации.<sup>35</sup>

139. Служба внутреннего аудита должна иметь чётко определенные полномочия, быть подотчетной наблюдательному совету и независимой от подразделений, деятельность которых она проверяет. Служба внутреннего аудита должна обладать достаточным авторитетом, ресурсами и полномочиями, чтобы аудиторы могли выполнять свои обязанности объективно и качественно.

140. Руководитель службы внутреннего аудита не может занимать иную должность или совмещать обязанности.

141. Наблюдательный совет и высшее руководство способствуют повышению эффективности работы службы внутреннего аудита посредством:

- обеспечения неограниченного доступа работников службы внутреннего аудита к любым документам, информации и объектам в собственности банка, включая доступ к системам управленческой отчетности, записям и протоколам заседаний органов управления банком, включая консультативных;
- установления требований к проведению службой внутреннего аудита независимой оценки эффективности и качества внутреннего контроля, управления рисками, систем управления;
- обязывая внутренних аудиторов придерживаться локальных и международных профессиональных стандартов, в частности, стандартов Института Внутренних Аудиторов (ИА);

---

<sup>35</sup> См. БКБН, *Внутренний аудит банков*, 2012 год. Ознакомиться можно здесь: [www.bis.org/publ/bcbs223.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf).

- установления требований для работников службы внутреннего аудита наличия соответствующих знаний и навыков, а также достаточности ресурсов, необходимых для осуществления ими своих функций исходя из масштабов и характера деятельности и риск-профиля банка;
- установления требований для высшего руководства своевременно и эффективно исправлять ошибки, выявленные в ходе аудиторских проверок;
- требования проводить периодическую оценку системы управления рисками банка, включая, но, не ограничиваясь оценками:
  - эффективности управления рисками и комплаенс-службы;
  - качества отчетности по рискам для наблюдательного совета и высшего руководства;
  - эффективности системы внутреннего контроля банка.

142. Наблюдательный совет и высшее руководство относятся должным образом и поддерживают независимость службы внутреннего аудита, обеспечивая:

- предоставление отчетов внутреннего аудита, подлежащих рассмотрению наблюдательным советом и комитетом по аудиту, не содержащих корректировки высшего руководства, а также прямой доступ внутренних аудиторов к наблюдательному совету и комитету по аудиту;
- подотчетность руководителя службы внутреннего аудита напрямую наблюдательному совету (или комитету по аудиту), который назначает на должность, контролирует его деятельность и, при необходимости, принимает решение об освобождении от должности;
- информация о принятии решения об освобождении руководителя службы внутреннего аудита от должности должна быть доведена до сведения неограниченного круга лиц. Также от банка может потребоваться объяснить причины принятия такого решения органам надзора.

#### **Принцип №11: Система оплаты труда**

***Система оплаты труда способствует эффективности корпоративного управления и управления рисками банка.***

143. Система оплаты труда является ключевым элементом управления, с помощью которого наблюдательный совет и высшее руководство обеспечивают эффективную деятельность банка, реализуют принцип соразмерности принятия рисков, а также укрепляют культуру управления рисками банка. Наблюдательный совет (или комитет по вознаграждениям, если ему делегированы соответствующие функции) контролирует реализацию руководством требований к системе оплаты труда банка. Кроме того, наблюдательный совет или комитет по вознаграждениям осуществляют регулярный контроль соответствия системы оплаты труда банка достаточной мотивации работников управлять рисками, капиталом и ликвидностью.<sup>36</sup> Наблюдательный совет или соответствующий комитет при наблюдательном совете пересматривает мотивационные планы и связанные процедуры, а также их эффективность не реже одного раза в год.

144. Комитет по вознаграждениям при наблюдательном совете системно значимых финансовых институтов входит в структуру управления банка и является внутренним органом по надзору за внедрением и корректной реализацией положений системы оплаты труда организации.

---

<sup>36</sup> Применяя положения второго промежуточного отчета «Реализация СФС принципов для обеспечения эффективной практики оплаты труда и стандарты их обеспечения», 26 августа 2013 года, стр. 14.

145. Принципы Совета по финансовой стабильности (СФС) по вопросам оплаты труда предназначены, в первую очередь, для крупных финансовых организаций, и при этом они имеют критическую важность для крупных системно значимых организаций. Отдельные государства могут применять эти принципы в установленном порядке в отношении некрупных банков с менее сложной структурой. Банкам рекомендуется внедрять принципы СФС или положения законодательства государства, основанные на них.

146. Наблюдательный совет и комитет по вознаграждениям обязаны утверждать общий размер вознаграждения для высшего руководства, включая генерального директора, директора по управлению рисками и руководителя службы внутреннего аудита, и осуществлять контроль разработки и выполнения стратегии в рамках функционирования системы оплаты труда организации, включая участие при необходимости в управлении данными процессами.

147. Уровень дохода работников подразделений, осуществляющих контроль (например, управления рисками, комплаенс-службы и службы внутреннего аудита), не должен зависеть от результатов деятельности подразделений, которые они контролируют, а стимулирующие программы должны основываться на их личных достижениях (в целях обеспечения максимальной независимости).

148. Система оплаты труда должна соответствовать бизнес-стратегии, стратегии управления рисками, целям, ценностям и долгосрочным интересам банка. Она должна предусматривать меры по предотвращению конфликта интересов. Стимулирующие программы должны способствовать реализации принятой культуры управления рисками, в рамках которой практика принятия решений соответствует установленным критериям и поощряет сотрудников действовать в интересах банка (учитывая при этом интересы клиентов), а не только в своих личных интересах или в интересах своего подразделения. В частности, бонусы, предусмотренные стимулирующей программой, не должны способствовать принятию работниками чрезмерных рисков.

149. Размер вознаграждения должен напрямую зависеть от соотношения риска к результату. Способы выплаты вознаграждений в счет будущих доходов, срок и вероятность получения которых являются неопределенными, тщательно взвешиваются на основании принятых качественных и количественных показателей. Система вознаграждений должна предусматривать возможность изменения размера бонусных выплат с учетом всех рисков, включая нарушения лимитов риск-аппетита, внутренних процедур или регуляторных требований.

150. Банкам следует утвердить положения о вознаграждениях для работников, оказывающих существенное влияние на профиль рисков в целом, или для так называемых лиц, принимающих существенные риски. Период выплаты вознаграждений должен учитывать результаты управления рисками в перспективе нескольких лет. Для лиц, принимающих существенные риски, это достигается посредством отсрочки выплаты существенной доли вознаграждения до момента получения результата от принятия конкретного риска. При этом учитываются меры по снижению риска (“неблагонадежности/потерь”), в рамках которых выплаты могут быть уменьшены или аннулированы (подлежат возврату) на основании полученных результатов или принятия мер перед выплатой таких бонусов (положений “условий возврата”), согласно которым суммы вознаграждений могут быть уменьшены или аннулированы (подлежат возврату) после их выплаты при возникновении новых фактов, в частности, что выплата таких бонусов была основана на неверных предположениях, таких как: сообщение неточных или неверных сведений, или выявления несоответствия действий работника требованиям внутренних политик или требованиям законодательства. В таких случаях банкам следует в кратчайшие сроки принять меры по возврату выплаченного вознаграждения. Считаются не соответствующими эффективной практике выплаты вознаграждений в

виде “золотого приветствия” или “золотого парашюта”, выплачиваемые принимаемым или увольняемым работникам (членам высшего руководства), независимо от результатов работы.

## **Принцип №12: Раскрытие информации и транспарентность**

*Управление банком должно быть в достаточной степени транспарентным для его собственников, вкладчиков, других заинтересованных лиц и участников рынка*

151. Принцип транспарентности неразрывно связан с надежным и эффективным корпоративным управлением. В действующей редакции документа БКБН по обеспечению транспарентности банков,<sup>37</sup> подчеркивается, что обеспечение высокого уровня ответственности и подотчетности наблюдательного совета и высшего руководства перед собственниками, вкладчиками, другими заинтересованными лицами и участниками рынка является затруднительным при недостаточной транспарентности. Целью транспарентности в сфере корпоративного управления является обеспечение указанных сторон необходимой информацией для оценки эффективности управления банком наблюдательным советом и высшим руководством.

152. Хотя степень раскрытия информации может быть ниже для банков, чьи акции не обращаются на биржах, особенно для банков с единственным собственником, тем не менее, такие банки представляют такие же риски для финансовой системы, как и публичные банки, поскольку они осуществляют различные виды деятельности, включая участие в платежных системах и привлечение денежных средств физических лиц во вклады.

153. Все банки, включая те, для которых требования к раскрытию информации могут отличаться вследствие их непубличности, обязаны раскрывать соответствующую информацию, охватывающую ключевые области корпоративного управления. Раскрытие информации должно соответствовать размеру, структуре, экономической значимости и профилю рисков банка. Как минимум, банки ежегодно должны раскрывать следующую информацию:

- общий подход при отборе членов наблюдательного совета и обеспечения соответствующего комплекса навыков, подготовки и профессиональных мнений;
- наличие комитетов наблюдательного совета и количество встреч и заседаний, проведенных ключевыми комитетами.

154. В целом, банк должен руководствоваться принципами ОЭСР по раскрытию информации и транспарентности.<sup>38</sup> Соответственно, раскрываемая информация должна включать, не ограничиваясь, существенную информацию о целях банка, организационную структуру и структуру управления и информацию о внутренних политиках (особенно содержание кодекса или политики по вопросам корпоративного управления, оплаты труда и процедуры их реализации), мажоритарных владельцах долей или акций банка, информацию о распределении права голоса и сделках с заинтересованными сторонами. Соответствующие банки должны в установленном порядке раскрывать свою политику в области выплаты вознаграждений и системы оплаты труда, основываясь на принципах СФС по вопросам оплаты труда. В частности, ежегодные отчеты об оплате

---

<sup>37</sup> БКБН, «Повышение транспарентности банков», сентябрь 1998 года, [www.bis.org/publ/bcbs41.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs41.htm), «Третий компонент: требования по раскрытию информации», июнь 2014 года, [www.bis.org/publ/bcbs286.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs286.pdf); СФС, «Повышение открытости банков по вопросам риска – отчет специальной комиссии по повышению открытости», октябрь 2012 года, [www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_121029.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_121029.pdf).

<sup>38</sup> Раздел V принципов ОЭСР гласит: “Механизм корпоративного управления корпорации должен обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, включая финансовое состояние, результаты деятельности, владельцев и форму собственности, механизм управления компанией”. Для справки см. сноску 8.

труда должны быть доступны неограниченному кругу лиц. Они должны содержать следующую информацию: процедура принятия решений при определении политики в области оплаты труда; наиболее важные характеристики системы оплаты труда, включая критерии, используемые для измерения результативности и последующей корректировки выплат в соответствии с принимаемыми рисками; а также обобщенные данные по вознаграждениям. Отчет также должен содержать информацию о ключевых показателях, отражающих долгосрочные результаты деятельности банка.

155. Банк также должен доводить до сведения неограниченного круга лиц ключевые положения относительно подверженности банка рискам и стратегии управления рисками, не нарушая при этом режим конфиденциальности. При осуществлении банком деятельности, трудно поддающейся оценке, либо или непрозрачной деятельности банк должен раскрыть соответствующую информацию о ее целях, стратегии, структуре, связанных с ней рисках и контроле этих рисков.

156. Раскрываемая информация должна быть точной, понятной и представлена в такой форме, чтобы акционеры, вкладчики, участники рынка и другие заинтересованные стороны имели возможность ею пользоваться. Информацию следует своевременно раскрывать на официальном интернет-сайте банка, включая ее в ежегодные и периодические финансовые отчеты или иным допустимым способом. Хорошей практикой является включение специального ежегодного обобщающего заключения по вопросам корпоративного управления, размещаемого в отдельном разделе годового отчета в зависимости от структуры финансовой отчетности. Любые существенные изменения, появляющиеся в промежуточный период между выпусками регулярной отчетности, подлежат своевременному раскрытию надзорным органам и заинтересованным сторонам согласно действующему законодательству.

### **Принцип №13: Роль органов надзора**

*Надзорные органы определяют ключевые принципы и осуществляют надзор за реализацией корпоративного управления в банках, в том числе с помощью комплексной оценки и регулярного взаимодействия с наблюдательными советами и высшим руководством банков, требуют принятия необходимых мер по улучшению качества управления, осуществляют обмен информацией о подходах к организации корпоративного управления с органами надзора других стран.*

157. Наблюдательный совет и высшее руководство несут ответственность, в первую очередь, за общее управление банком, а органы надзора оценивают результаты его эффективности. В этом разделе изложены принципы, которые помогут органам надзора при проведении оценки корпоративного управления банков, и будут способствовать достижению высокого качества корпоративного управления.

### **Алгоритм проведения оценки эффективности корпоративного управления**

158. Органы надзора должны на основании принципов, изложенных в настоящем документе, разработать положения, устанавливающие обязанность банками разрабатывать политики и процедуры по вопросам корпоративного управления. Такие документы имеют особую важность в странах, где национальное законодательство, правила, кодексы или требования бирж по вопросам корпоративного управления недостаточно систематизированы для обеспечения надлежащего корпоративного управления в банках. Кроме прочего, указанные положения должны содержать требования к системе сдержек и противовесов, четкого определения обязанностей, подотчетности и прозрачности наблюдательного совета и высшего руководства. Органы надзора могут также стимулировать обмен банками лучшими практиками в части корпоративного управления.

### **Комплексная оценка корпоративного управления банком**

159. Органы надзора устанавливают процедуры оценки корпоративного управления в банках. Оценка может осуществляться посредством ознакомления с внутренними документами и отчётами банка, а также встреч с членами наблюдательного совета и работниками банка, экспертных заключений, самооценок и иных видов контроля, включая дистанционный. В рамках оценки следует постоянно взаимодействовать с членами наблюдательного совета и высшего руководства, в чьи обязанности входит надзор за управлением рисками, комплаенс-службой, службой внутреннего аудита, а также с внешними аудиторами<sup>39</sup>.

160. Органы надзора осуществляют оценку эффективности механизмов, с помощью которых наблюдательный совет и высшее руководство осуществляют функции надзора. Органы надзора оценивают установление наблюдательным советом и высшим руководством надлежащих процессов контроля достижения стратегических целей, включая риск-аппетит, финансовые результаты, достаточность капитала, планирование капитала, ликвидность, профиль рисков, культуру управления рисками, систему контроля, систему оплаты труда, а также отбора и оценки деятельности руководителей. Регуляторы должны уделять особое внимание надзору за подразделениями по управлению рисками, комплаенс-службами и службами внутреннего аудита. В контексте изложенного следует учитывать качество взаимодействия и количество встреч наблюдательного совета с представителями указанных подразделений. Органы надзора должны определить соответствие системы внутреннего контроля надлежащему управлению в банке.

161. Органы надзора должны оценить процедуры и критерии, используемые банками при отборе кандидатур членов наблюдательного совета и высшего руководства, и, по своему усмотрению, при необходимости запросить информацию о профессиональном опыте и личных качествах членов наблюдательного совета и высшего руководства. Критерии соответствия должны содержать параметры, представленные в Принципе № 2 настоящего документа. Личные качества и профессиональная компетенция членов наблюдательного совета и высшего руководства должны быть объектом постоянного контроля, осуществляемого органами надзора.

162. В рамках общей оценки корпоративного управления банка органы надзора должны также стремиться оценить эффективность управления наблюдательного совета и высшего руководства, главным образом, с точки зрения культуры управления рисками банка. Оценка эффективности управления должна выявить соответствие действий членов наблюдательного совета и высшего руководства принципам качественного управления. При оценке анализируются модели поведения членов наблюдательного совета и высшего руководства банка, включая продвижение ими корпоративных ценностей банка; процесс обмена информацией с работниками банка, а также механизмы выявления и решения конфликтов в рамках организации. Оценка эффективности управления включает в себя оценку наблюдательного совета и высшего руководства, проведение опросов и иные действия по оценке соответствия ценностям банка, а также результатов оценок органов надзора и независимых экспертных заключений. При подготовке соответствующих заключений органам надзора следует обеспечить постоянный контроль единообразных подходов к банкам, надзор за которыми они осуществляют. Работники органов надзора должны обладать необходимым навыками и представлять комплексное заключение об оценке эффективности управления.

163. Осуществляя проверку качества корпоративного управления в рамках группы, органы надзора должны рассматривать корпоративное управление головной организации

---

<sup>39</sup> Внешние аудиторы могут передавать информацию органам надзора без нарушения своих обязанностей по соблюдению конфиденциальности (см. БКБН, *Проведение внешних аудитов банков*, 2014 год, пункты 95 и 96).



и дочерних организаций в соответствии с положениями Принципа № 5 настоящего документа.

### **Регулярное взаимодействие с наблюдательным советом и высшим руководством**

164. Органы надзора должны регулярно взаимодействовать с наблюдательными советами, членами наблюдательного совета на индивидуальной основе, высшим руководством и руководителями подразделения по управлению рисками, комплаенс-службы и службы внутреннего аудита. В рамках взаимодействия должны проводиться регулярные встречи и обмен информацией с использованием различных средств коммуникации (например, электронная почта, телефон, личные встречи). Целью взаимодействия является поддержание актуального и открытого диалога между банком и органами надзора по вопросам реализации стратегии банка, бизнес-модели и управления рисками, эффективного корпоративного управления в банке, корпоративной культуры, решений в отношении руководителей, включая обеспечение преемственности, систему оплаты труда и мотивации работников, а также другие вопросы, которые органы надзора сочтут важными для обсуждения с членами наблюдательного совета. Органам надзора также следует сообщать банкам свои экспертные мнения, касающиеся сравнения их деятельности с конкурентами, тенденциями развития рынка и потенциальных системных рисков.

165. Регулярность взаимодействия с указанными лицами зависит от масштаба и характера деятельности банка, его структуры, экономической значимости и профиля рисков. Исходя из этого, органы надзора, например, могут ежегодно проводить встречи с наблюдательным советом в полном составе, а с председателем или старшим (независимым) директором, а также председателями комитетов чаще. Для системно значимых банков взаимодействие наблюдательного совета и высшего руководства банка с органами надзора должно происходить чаще, особенно это относится к членам наблюдательного совета и высшего руководства, а также руководителям подразделения по управлению рисками, комплаенс-службы и службы внутреннего аудита.

### **Требования повысить качество управления или принять корректирующие меры**

166. Органы надзора должны иметь полный спектр инструментов для повышения качества управления и устранения недостатков. Они должны иметь возможность предъявлять требования в целях соответствия надлежащему качеству управления или осуществления корректирующих мер в области корпоративного управления. Эти инструменты могут включать меры требования о внесении изменений в политики и процессы банка, изменение состава наблюдательного совета или высшего руководства и другие меры. Органы также должны обладать полномочиями применить запрещающие меры и или пруденциальные меры. Инструмент воздействия и сроки реализации корректирующих процедур должны быть соизмеримы с характером и уровнем риска, который угрожает деятельности банка или финансовой системы.

167. Требования органа надзора о принятии банком корректирующих мер должны содержать срок их реализации. У органов надзора должны быть отлажены процедуры по урегулированию проблем в целях оперативного применения требований о корректирующих действиях, если банк самостоятельно не принимает достаточных мер для устранения выявленных недостатков или в случае если, по мнению органа надзора, необходимы более жесткие меры.

### **Взаимодействие и обмен информацией по вопросам корпоративного управления с другими органами надзора**

168. Взаимодействие и корректный информационный обмен между соответствующими органами надзора, включая органы банковского надзора и исполнительной власти, могут положительно повлиять на эффективность выполнения ими своих функций. Такой обмен данными особенно важен при взаимодействии государственных органов не-

скольких стран в рамках осуществления надзора за банками, осуществляющими международную коммерческую деятельность.<sup>40</sup> Взаимодействие может осуществляться на многосторонней основе в форме обсуждений соответствующих вопросов надзорным комитетом или посредством периодических встреч представителей органов надзора по вопросам корпоративного управления.<sup>41</sup> Такое взаимодействие положительно влияет на оценку качества управления банками и принимаемых банками и банковскими группами рисков и может оказать поддержку другим государственным органам при оценке рисков всей финансовой системы. Подлежащая обмену информация должна отвечать целям конкретного надзорного органа и предоставляться с соблюдением установленных законодательством требований о защите информации. Для целей эффективного обмена информацией между органами надзора и другими уполномоченными органами разных стран могут заключаться специальные соглашения, например, меморандумы о взаимопонимании.

---

<sup>40</sup> См. БКБН, *Основополагающие принципы эффективного банковского надзора*, сентябрь 2012 года, [www.bis.org/publ/bcbs230.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs230.pdf), Принцип 13 (международное сотрудничество).

<sup>41</sup> См. составленные Комитетом *Принципы обеспечения эффективности надзорных комитетов*. Ознакомиться можно по ссылке: [www.bis.org/publ/bcbs287.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs287.pdf).