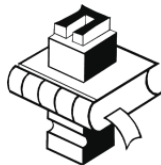


Н.Г. Коренев

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ
ОБЕСПЕЧЕНИЕ
СИСТЕМЫ
КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ
В КОММЕРЧЕСКИХ
БАНКАХ**

Монография

*Под редакцией
доктора экономических наук, профессора
М.Н. Кулапова*



ПАЛЕОТИП

Москва

2011

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
К66

Корнев, Н.Г.

К66 Методологическое обеспечение системы корпоративного управления в коммерческих банках : монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. М.Н. Кулапова ; Н.Г. Корнев. — М. : Издательство «Палеотип», 2011. — 264 с.

ISBN 978-5-94727-636-7

Работа посвящена методологическим и информационным аспектам корпоративного управления в коммерческих банках.

Рассмотрены вопросы сопоставления российской системы корпоративного управления в банковском секторе экономики с зарубежной практикой, раскрыты проблемы стратегического планирования и бюджетирования в банках, вопросы корпоративного управления банковскими рисками, представлена концепция развития системы внутреннего контроля, порядок управления проектами и совершенствования системы управленческого учета в коммерческих банках исходя из новых требований к корпоративному управлению.

Для менеджеров, специалистов банков, научных работников, аудиторов, консультантов, бухгалтеров, финансистов, преподавателей и студентов.

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-94727-636-7

© Корнев Н.Г., 2011
© Издательство «Палеотип», 2011

Содержание

Введение	7
Глава 1. Методологические основы корпоративного управления в коммерческих банках	9
1.1. Сущность и содержание корпоративного управления в условиях модернизации экономики.....	9
1.2. Особенности корпоративного управления в банковском секторе	15
1.3. Развитие системы управления в коммерческих банках	20
Внутренние стандарты корпоративного управления коммерческого банка	27
Система корпоративного управления и организация внутреннего контроля банка	29
Внутренний контроль и внутренний аудит	34
Служба внутреннего контроля (Управление внутреннего контроля).....	35
Ревизионная комиссия.....	36
Раскрытие информации о деятельности банка.....	37
Анализ оценки состояния корпоративного управления и учет специфических особенностей банка	39
Самостоятельная оценка состояния корпоративного управления в банке.....	41
Глава 2. Совершенствование управленческого учета как основы корпоративного управления	44
2.1. Современное состояние управленческого учета	44
2.2. Объекты и организационные основы стратегического анализа в корпоративном управлении	51
2.3. Основные принципы и технологическая поддержка системы управленческого учета и анализа	57
Глава 3. Стратегическое планирование в системе корпоративного управления в коммерческих банках.....	62
3.1. Цель и основные принципы стратегического планирования	62
3.2. Анализ показателей и формирование целевых установок.....	66
Анализ макроэкономических показателей и факторов	66
Анализ политических показателей и факторов.....	68
Анализ социокультурных показателей и факторов	68

Анализ нормативного регулирования.....	69
Технологические факторы	70
Анализ прогнозных сценариев развития макроокружения банка.....	70
Предоставление информации о макроокружении банка.....	71
Формирование миссии, видения, целевых установок	71
3.3. Реализация задач стратегического планирования	73
Объем задач стратегического планирования.....	73
3.4. Основные элементы финансового планирования.....	76
3.5. Стратегическое планирование в работе с корпоративными клиентами	82
Оценка потенциала среднего клиентского сегмента	88
Основные стратегические задачи в работе со средними корпоративными клиентами	89
3.6. Стратегическое планирование розничного банковского бизнеса.....	90
Тенденции развития.....	90
3.7. Организация мониторинга хода реализации основных направлений развития банка	94
Анализ влияния условий реализации стратегии	96
Мониторинг внешней среды.....	97
Мониторинг внутренней среды	97
Анализ причин отклонения целевых показателей	101
Подготовка заключения по результатам контроля	102

Глава 4. Управление проектами в системе корпоративного управления	104
4.1. Управление проектами как элемент стратегического корпоративного управления	104
Цели и задачи проектного управления в коммерческом банке	104
Реализация стратегических инициатив банка посредством проектного управления	106
4.2. Классификация банковских проектов	108
4.3. Методология проектного управления в банке	111
Установление приоритетности проектов банка	116
Определение источников финансирования проекта.....	118
Финансовый контроль проектов.....	118
4.4. Мониторинг и управление рисками проекта	119
Проектный мониторинг и контроль	119
Управление сроками выполнения проекта	120
Управление рисками проекта	122
Управление рисками.....	123

Управление кризисными ситуациями на проекте.....	124
Действия в кризисной ситуации.....	125
Оценка последствий кризисной ситуации.....	126
4.5. Корпоративное взаимодействие в процессе выполнения	
проекта.....	127
Задачи корпоративного взаимодействия в проекте.....	128
Правила корпоративного взаимодействия в управлении	
проектами.....	128
Комитет по управлению проектом.....	130
Проектная группа.....	133
Этап инициации проекта.....	137
Этап планирования проекта.....	138
Этап контроля выполнения проекта.....	140
Этап завершения проекта.....	141
Ответственность за выполнением проектов.....	142
Глава 5. Методологическое и организационное обеспечение	
управления банковскими рисками.....	144
5.1. Организация управления банковскими рисками.....	144
Управление банковскими рисками: обязанности различных	
участников корпоративных отношений.....	147
5.2. Система управления рисками коммерческого банка.....	151
5.3. Формирование политики управления рисками.....	168
Методология управления рисками.....	175
Комплексное управление рисками.....	175
Структура политики управления рисками.....	176
5.4. Комплаэнс-риск.....	176
5.5. Оценка состояния банковских рисков.....	183
Обзор крупнейших операционных и условно	
к ним относящихся рисков банка.....	186
Рисковые события операционного риска.....	197
Обеспечение информационной безопасности.....	198
Обеспечение экономической и технической безопасности	
банка.....	198
Правовой (юридический) риск.....	198
Репутационный риск.....	199
Агрегированная оценка операционного риска.....	199
Глава 6. Система внутреннего контроля в корпоративном	
управлении банка.....	201
6.1. Характеристика системы внутреннего контроля.....	201

6.2. Концепция развития системы внутреннего контроля банка	212
6.3. Порядок осуществления внутреннего контроля в коммерческом банке	218
6.4. Функционирование службы внутреннего контроля	228
6.5. Аспекты внутреннего контроля в управлении рисками	235
Литература	239
Приложение 1	244
Приложение 2	247
Приложение 3.1	250
Приложение 3.2	251
Приложение 3.3	252
Приложение 3.4	254
Приложение 3.5	258

Введение

Особенность перехода к рыночной экономике, быстрая массовая приватизация, особенность развития института частной собственности породили много проблем и кризисов в работе российских предприятий. Возникла проблема неэффективности новых собственников. Система корпоративного управления в РФ формировалась в условиях неразвитости финансового рынка, административного влияния органов власти, применения нерыночных подходов к принятию решений, отсутствие стимулов повышения конкурентоспособности.

Крупной проблемой явилась и неразвитость взаимоотношений собственников (акционеров) и менеджеров, а без этого, как известно, невозможно создать эффективную модель корпоративного управления.

Объединение функций менеджера и собственника, информационная закрытость компаний и банков, отсутствие механизмов эффективного контроля деятельности менеджмента и сотрудников существенно осложнили их выход на мировые рынки капитала, сотрудничества с крупнейшими банками.

Повышение уровня корпоративного управления в банках является основополагающим условием привлечения капитала, сотрудничества с крупными инвесторами.

Развитие корпоративного управления в банках и у клиентов ведет к коренному изменению не только в финансовой, но и в экономических и социальных отношениях.

Актуальность проблемы корпоратизации банковского сектора экономики связана также с отсутствием систематизированных знаний как о методологии, так и об организации и технологии информационного обеспечения корпоративного управления. Становление и развитие корпоративного управления в коммерческих банках Российской Федерации вызывает все больший интерес у специалистов и исследователей к глубинным основам его методологического и информационного обеспечения. До сих пор многие его аспекты не изучены в достаточной степени. Теоретико-методологические подходы к развитию корпоративного управления и его информационного обеспечения в коммерческих банках не являются сложившимися, система взглядов в этой области не может быть признана устоявшейся.

В настоящее время актуализируется потребность в развитой теории корпоративного управления и его информационное обеспечение как внутри банков, так и вне их.

В странах с формирующейся рыночной экономикой, к которым относится и Россия, банки только начинают проявлять интерес к состоянию корпоративного управления как у себя, так и у своих клиентов.

Для российских коммерческих банков представляется крайне необходимым выработать научно обоснованные рекомендации по совершенствованию корпоративного управления и его информационного обеспечения, что позволит обеспечить наивысшую при данных обстоятельствах степень использования ресурсов банков, обеспечит прозрачность, эффективность и надежность информационного обеспечения корпоративного управления в банках и сделает рациональным поведение участников корпоративных отношений.

Глава 1. Методологические основы корпоративного управления в коммерческих банках

1.1. Сущность и содержание корпоративного управления в условиях модернизации экономики

Корпоративное управление вызывает большой общественный интерес ввиду его несомненной важности для экономического «здоровья» корпораций и общества в целом. Вопросам корпоративного управления в России, как и во всем мире, уделяется серьезное внимание. Интерес к корпоративному управлению за рубежом возник еще в 80-х гг. прошлого столетия. В 1984 г. вышла первая книга под названием «Corporate Governance» – «Корпоративное управление»). Однако само понятие корпоративного управления настолько емко, что до сих пор остается не до конца определенным, поскольку охватывает значительный спектр явлений. Отсюда различные трактования самого термина «корпоративное управление» (corporate governance), что является отражением специфики той сферы экономики, которой они занимаются.

Проблема корпоративного управления была связана с определенным уровнем развития рыночной экономики, при котором возникла потребность отделения собственности от контроля в акционерных компаниях¹.

С конца XX века по настоящий день вопрос не потерял актуальность. В 1999 г. Организация экономического сотрудничества и развития опубликовала документ, в котором были закреплены основные принципы корпоративного управления² «Принципы корпоративного управления», в котором система корпоративного управления определена следующим образом. «Одним из ключевых элементов для повышения экономической эффективности является система корпоративного управления, включающая комплекс отношений между правлением (менеджментом администрацией) компании, ее советом директоров наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами). Корпоративное управление также определяет механизмы, с помощью которых формулируются цели компа-

¹ См. например: Berle, Means G. The modern corporation and private property. N.Y.: The MacmillanCo. 1932.

² Principles of Corporate Governance (Organization for Economic Co-operation and Development) www.oecd.org

нии, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью. Надлежащая система корпоративного управления должна создавать стимулы для того, чтобы совет директоров и правление стремились к достижению целей, отвечающих интересам компании и акционеров, а также облегчать эффективный мониторинг их деятельности, тем самым подталкивая фирмы к более эффективному использованию ресурсов».

В табл. 1.1 отражены базовые понятия и основные принципы корпоративного управления, перечисленные в данном документе.

Таблица 1.1

Базовые понятия	Основные принципы
1. Справедливость	1. Права акционеров: система корпоративного управления должна защищать права владельцев акций 2. Равное отношение к акционерам: система корпоративного управления должна обеспечивать одинаковое отношение ко всем владельцам акций, включая мелких и иностранных акционеров
2. Ответственность	3. Роль заинтересованных сторон в управлении корпораций: система корпоративного управления должна признавать установленные законом права заинтересованных сторон, к которым относятся сотрудники компании, ее кредиторы, поставщики, покупатели, представители государства, регулирующих органов и общественных организаций, местные жители, а также поощрять активное сотрудничество компании с этими сторонами
Прозрачность	4. Раскрытие информации и прозрачность: система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное раскрытие достоверной информации о функционировании акционерного общества, включая сведения о финансовом положении, результатах деятельности, составе собственников и структуре управления
4. Подотчетность	5. Обязанности совета директоров: совет директоров обеспечивает стратегическое руководство бизнесом, эффективный контроль над работой топ-менеджеров и должен отчитываться перед акционерами и компанией в целом.

Обзор мнений ученых имеет целью показать либо специфику каждого определения, либо общее в оценках. Н. Mathiesen, профессор Центра корпоративного управления бизнес-школы (Копенгаген), полагает, что «корпоративное управление — это сфера экономики, которая изучает, как обеспечивать мотивацию эффективного управления корпорациями с использованием поощрительных механизмов, таких как

контракты, организационные решения и законодательство. Это часто ограничивается вопросом улучшения финансовых показателей, например, как собственники корпорации могут мотивировать менеджеров корпорации в достижении конкурентной нормы прибыли»¹.

J. Wolfensonh, бывший президент Мирового банка, считает, что «корпоративное управление предполагает поощрение законности, прозрачности и подотчетности»².

Cadbury Report³ (1992 г.) определяет корпоративное управление как систему, посредством которой «...компании управляются и контролируются. Советы директоров ответственны за руководящее управление своими компаниями. Роль акционеров в управлении состоит в назначении директоров и аудиторов, а также в том, чтобы удостовериться, что имеет место надлежащая структура корпоративного управления. Полномочия совета включают установление стратегических целей компании и обеспечение достижения этих целей, надзор за управлением бизнесом компании и отчетность перед акционером...».

A. Cadbury дает следующее определение: «Корпоративное управление предполагает поддержание баланса между экономическими и социальными целями между индивидуальными и общественными целями. Концепция корпоративного управления состоит в том, чтобы способствовать эффективному использованию ресурсов и в равной степени требовать подотчетности за управление этими ресурсами. Целью является уравнивание, насколько это возможно, интересов частных лиц, корпорации и общества»⁴.

S. Deakin и R. Monks, профессора корпоративного управления Школы бизнеса Кэмбриджского университета, считают, что «корпоративное управление имеет отношение к тому, как компании управляются и контролируются. Хорошее управление является неотъемлемой частью корпоративного успеха и устойчивого экономического роста. Исследование управления требует применения междисциплинарного анализа, базирующегося на экономике и праве, и близкого знакомства с современной практикой бизнеса».

Как отмечают X. Харперс, X. Рафкин-Сакс и Б. Гудвин (Edelman Financial),⁵ термин «корпоративное управление» в широком смысле

¹ www.encycogov.com

² Financial Times, 21 июня 1999 г

³ www.ecgi.de/codes

⁴ Global Corporate Governance Forum. World Bank, 2000.

⁵ Новые подходы к отношениям с инвесторами / Под ред. Бенджамин М. Коула; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

относится к области нефинансовых, нематериальных активов, которые, без сомнения, влияют на сильные стороны компании и на долгосрочные результаты. Как правило, термином «корпоративное управление» обозначают такие нематериальные ценности, как качество и эффективность работы совета директоров, а также политику высшего руководства, направленную на обеспечение защиты интересов акционеров.

Peter A. Courevitch и James Shin в своей книге «Политическая власть и корпоративный контроль: новая глобальная политика корпоративного управления»¹ подчеркивают глобальную роль корпоративного управления в обществе: «корпоративное управление — структура управления фирмы — является средоточием наиболее серьезных разногласий в обществе» по поводу того, «кто заявляет о своих правах на финансовые потоки фирмы, кто влияет на ее стратегию и распределение ресурсов». На концепции корпоративного управления, в конечном счете, базируются эффективность корпорации, стабильность персонала, пенсионное обеспечение... «Оно создает соблазны мошенничества и вознаграждает за честность... Оно оказывает влияние на социальную подвижность, стабильность и изменчивость... Неудивительно, что корпоративное управление провоцирует конфликты. Ничто иное не вызывает такую серьезную борьбу, как некоторые дискуссии о полномочиях, структуры корпоративного управления являются, по существу, результатами политических решений». Национальная ассоциация директоров компаний (National Association of Corporate Director, Вашингтон США) в своей трактовке корпоративного управления делает акцент на его эффективности и репутации компании. «Эффективность корпоративного управления свидетельствует, что компания руководствуется долгосрочными стратегическими целями и планами и располагает правильно организованной управленческой структурой, позволяющей добиться этих целей. В то же время она служит залогом способности управленческой структуры поддерживать незапятнанную репутацию компании и обеспечивать отчетность перед всеми заинтересованными сторонами»².

В России трактовки термина «корпоративное управление» еще больше разнятся, чем на Западе. Одна из причин в том, что такие термины, как «management» и «governance», на русский язык переводятся одним словом – «управление», хотя в английском языке понятие

¹ Political Power and Corporate Control: The New Global Politics of Corporate Governance / Peter A. Courevitch, James Shin, Hardcover, 2005.

² Боб Трикер. Карманный справочник директора. Основы корпоративного управления: от А до Я / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2002.

«governance» означает «руководящее управление», что неравнозначно менеджменту. Поэтому в России зачастую под корпоративным управлением понимается корпоративный менеджмент, т. е. ведение бизнеса компании, в то время как корпоративное управление так, как понимают его в мировой практике, означает управление и контроль менеджмента корпорации в интересах всех заинтересованных сторон.

Российский институт директоров определяет корпоративное управление как систему взаимоотношений между собственниками (акционерами) компании и ее менеджментом, между различными группами (категориями) акционеров и между компанией в целом и иными заинтересованными группами (stakeholders) по вопросам обеспечения как интересов перечисленных участников корпоративных отношений, так и эффективной деятельности компании, ее соответствия социальным целям и общественным интересам¹.

Российская федеральная служба по финансовым рынкам в своей брошюре «Корпоративное управление. История и практика», размещенной на официальном сайте,² классифицирует:

- корпоративное управление — система отчетности перед акционерами лиц, которым доверено текущее руководство компанией;
- корпоративное управление — способ управления компанией, который обеспечивает справедливое и равноправное разделение результатов деятельности между всеми акционерами, а также иными заинтересованными лицами;
- корпоративное управление — комплекс мер и правил, которые помогают акционерам контролировать руководство компании и влиять на менеджмент с целью максимизации прибыли и стоимости предприятия;
- корпоративное управление — система взаимоотношений между менеджерами компании и ее владельцами по вопросам обеспечения эффективности деятельности компании и защите интересов владельцев, а также других заинтересованных сторон.

Таким образом, суть корпоративного управления можно описать следующим образом. Корпоративное управление необходимо для тех компаний, в которых собственники сами не осуществляют текущее управление бизнесом, т. е. исполнительные функции возложены на наемных управляющих. При этом возникает конфликт интересов собственников и менеджмента компании: собственники заинтересованы в

¹ Совет директоров в системе корпоративного управления компании. М.: Имперіум Пресс, 2005.

² www.fcsm.ru

росте капитализации компании и в высокой доходности вложенного ими капитала, а менеджмент стремится к повышению оплаты своего труда и высокому статусу. Разделение права собственности и управления этой собственностью создает необходимость контроля собственниками менеджеров и отчетности управляющих перед акционерами. Система отчетности и контроля требует разработки внутренних процедур управления и, соответственно, внутрикорпоративных документов (стандартов), формализующих эти процедуры.

Компании создают рабочие места и обеспечивают занятость населения, налоговые поступления в бюджет, производят товары и оказывают услуги, являются объектами для размещения сбережений, участвуют в пенсионном обеспечении. Деятельность компаний непосредственно влияет на экологию. Значение компаний и их роль в жизни общества в целом вызывают необходимость создания внешних регулирующих механизмов корпоративного управления.

Поскольку все больше компаний функционируют в условиях открытого рынка и их акции доступны широкому кругу инвесторов, надлежащее корпоративное управление становится решающим фактором при принятии решений в области инвестиций. Особое значение корпоративное управление приобретает в условиях интернационального характера инвестиций. Если компания рассчитывает на привлечение международного капитала, правила и методы ее корпоративного управления должны быть заслуживающими доверия и понятными потенциальным инвесторам за рубежом. Если даже компания не претендует на привлечение иностранного капитала, применение надлежащего корпоративного управления будет способствовать укреплению доверия отечественных инвесторов и получению стабильных источников финансирования. Хорошая практика корпоративного управления предполагает постоянную работу с инвесторами, ведение с ними активного диалога с целью побудить к сотрудничеству с компанией, поддержать интерес к компании, сформировать положительное отношение к ее деятельности. При этом различные группы инвесторов требуют различных подходов в зависимости от того, являются они индивидуальными или институциональными. Индивидуальные акционеры обычно не стремятся реализовать свои права по участию в управлении компанией, но для них важно, справедливо ли относятся к ним акционеры, контролирующие компанию и менеджмент.

Помимо акционеров и инвесторов заинтересованными лицами являются также сотрудники и менеджеры компании (связанные с компанией трудовыми отношениями), кредиторы, лица или организации, имеющие в компании финансовые интересы, не связанные с владением

акциями, а также участники цепочки создания стоимости продукции или услуг компании: поставщики, субподрядчики, агенты, клиенты и т.п. Компании должны осознавать, что заинтересованные лица вносят существенный вклад в создание конкурентоспособности и повышение капитализации компании, и укрепление сотрудничества с заинтересованными лицами отвечает долгосрочным целям корпорации. Поэтому корпоративное управление должно исходить из того, что признание и защита интересов стейкхолдеров отвечает собственным интересам компании.

1.2. Особенности корпоративного управления в банковском секторе

К настоящему моменту оформилась общая теория корпоративного управления. В этой теории отпочковываются уже отдельные отраслевые направления, которые становятся все более самостоятельными. К их числу относится и банковский сектор ввиду его большой специфики.

Базельский комитет по банковскому надзору при банке международных расчетов, в состав которого входят представители банковских надзорных органов и центральных банков 13 стран, конвертировал и уточнил принципы корпоративного управления организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) применительно к банковскому сектору экономики. В специально подготовленном Базельским комитетом документе¹ указывается, что корпоративное управление в банковских организациях — это руководство их деятельностью, осуществляемое советами директоров и менеджерами высшего звена и определяющее методы, с помощью которых банки:

- устанавливают цели своего бизнеса, к которым относится, в числе прочего, и обеспечение прибыли для владельцев банков;
- совершают каждодневные финансовые операции;
- учитывают в своей работе позиции заинтересованных сторон (сотрудников, клиентов, общественности, регулирующих органов и государства);
- осуществляют корпоративные действия в соответствии с правилами обеспечения надежности банковского бизнеса и требованиями нормативно-правовых актов;
- защищают интересы вкладчиков.

¹ Enhancing corporate governance for banking organizations. Basel, September 1999 (<http://www.bis.org/publ/bcb56.pdf>).

Банковская деятельность достаточно специфична и имеет значительное отличие от любой другой деятельности в сфере бизнеса по ряду причин (схема 1.1).

Для создания эффективного механизма корпоративного управления в банковском секторе необходимо дополнительно решить ряд проблем по сравнению с акционерными компаниями реального сектора экономики:

1. Взаимоотношения между собственниками и топ-менеджерами носит более сложный характер ввиду простого регулирования банковской деятельности со стороны государственных надзорных органов, значительной доли государственного капитала и банковской тайны, неравномерности распределения информации между участниками рыночных отношений.

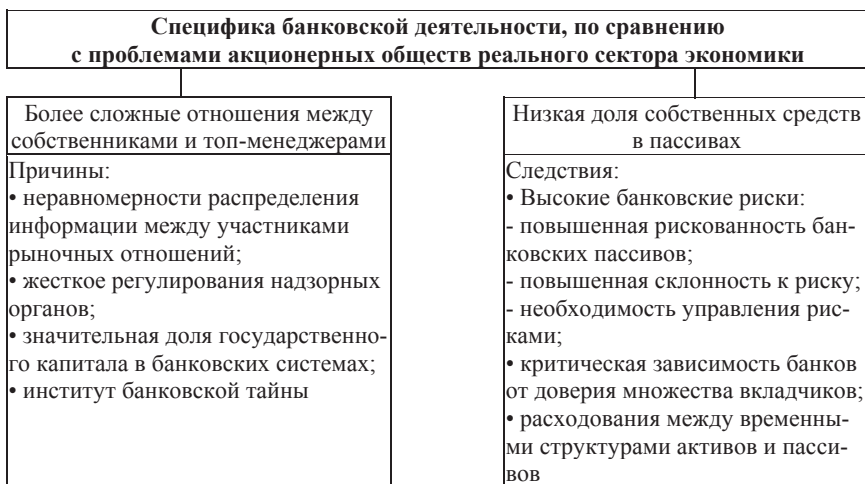


Схема 1.1. Специфика банковской деятельности

2. Низкая доля собственных средств в банковских пассивах, что приводит к высоким банковским рискам (помимо других причин); необходимость специального управления рисками; огромная зависимость банков от доверия множества вкладчиков; расхождения между временными структурами активов и пассивов. Гипертрофированная сплоченность банков к риску порождает требование обязательного страхования депозитов (возникновение «морального риска»), а это, в свою очередь, порождает желание еще больше рисковать.

Все это вызывает появление целого ряда новых проблем. В частности, появление новых обязанностей у членов Совета директоров, в число которых входит обязанность проявлять заботливость (*duty of care*). Так, американские специалисты по корпоративному управлению в банках Джонатан Мэйси (Jonathan Macey) и Морин О'Хара (Maureen O'Hara) считают, что членам Совета директоров банков следует в равной мере заботиться как об интересах акционеров, так и об интересах кредиторов, т.е. у директоров банков данная обязанность должна быть более широкой, чем у директоров нефинансовых компаний¹. Кроме того, отличительной особенностью в банковском бизнесе становится управление рисками. Базельский комитет по банковскому надзору выделяет 12 категорий банковского риска: системный, стратегический, кредитный, страновой, рыночный, процентный, риск ликвидности, валютный, операционный, правовой, репутационный, риск соблюдения².

Сложность ситуации с управлением рисками в банковской сфере связана в Российской Федерации с целым рядом причин.

В первую очередь, следует отметить низкий уровень корпоративного управления, а также недооценку ответственности менеджмента, что явилось одной из причин кризисных явлений в банковской системе. Выстраивание и развитие корпоративного управления в кредитных организациях — тема, которая актуальна для всего международного банковского сообщества и в еще большей степени для нашей страны.

При этом стратегические задачи реформирования банковского сектора могут быть успешно решены лишь при осуществлении ряда мер общих рыночных преобразований, включающих структурные, налоговые и правовые компоненты. Такое реформирование позволит создать дополнительные возможности для повышения эффективности корпоративного управления в банковском секторе. Банковская деятельность является социально значимой и связанной с повышенными рисками. Эти риски во многом определяет макроэкономическая среда. Необходимо создание равных условий для ведения бизнеса всеми ком-

¹ Macey J., O'Hara M. The corporative governance of banks // FRBNY Economic policy review. 2003, Vol. 9. № 1. P. 102 (<http://www.ny.frb.org/research/erp/03v09nl/0304mace.pdf>).

² Core principles for effective banking supervision. Basle: September 1997. P. 20-22 (<http://www.bis.org/publ/bcbs30a.pdf>); Enhancing bank transparency. Basel. September 1998. P. 9, 21 (<http://www.bis.org/publ/bcbs41.pdf>); The compliance function in banks (consultative document). Basel. October 2003. P. 1 (<http://www.bis.org/publ/bcbs103.pdf>). Недавно выделенный Базельским комитетом риск соблюдения нормативно-правовых актов правил и стандартов, или риск честности, тесно связан с правовым и репутационным рисками.

мерческим банками в зависимости от формы собственности, что подразумевает предъявление к ним единых нормативных требований.

Существует и проблема прочности и достоверности отчетности банков. Изменить ситуацию поможет переход на международные стандарты финансовой отчетности (МСФО). С точки зрения корпоративного управления, помимо раскрытия информации МСФО также охватывает качество менеджмента, качество организации и функционирования системы внутреннего контроля степенью взаимодействия между акционерами и руководством банка, а также уровнем контроля со стороны наблюдательного совета банка.

Внедрение международных стандартов финансовой отчетности в российской банковской системе является неременным условием роста доверия к ней со стороны международного финансового сообщества и создания грамотной системы корпоративного управления в нашей стране.

Уровень корпоративного управления напрямую связан с управлением банковскими рисками, с разрешением конфликта интересов между топ-менеджерами, акционерами и кредиторами. Для разрешения этих противоречий необходимо постоянно развивать правовую базу.

Как известно, уровень корпоративного управления определяется эффективностью работы совета директоров и, в первую очередь, его надзором за деятельностью топ-менеджеров. Банки должны располагать адекватными системами управленческой информации, позволяющей грамотно оценивать риски и реагировать на меняющуюся ситуацию на рынке. Практика показывает, что именно применение признанных принципов в сфере внутренней управленческой отчетности может справиться в этой задаче.

Важным аспектом корпоративного управления являются организация и методология основных бизнес-процессов. А основным бизнес-процессом в коммерческом банке является кредитование. Совершенствование бизнес-процессов в банках невозможно без их внутрибанковской стандартизации. В РФ высок дефицит взаимного доверия между коммерческими банками. Это не позволяет банкам объединить свои капиталы для кредитования крупных клиентов, активно внедряя синдицированное кредитование. Поэтому так необходим в РФ Кодекс этических принципов банковского дела. Кредитование банками реального сектора экономики затрудняется из-за отсутствия прозрачности деятельности большинства предприятий.

К числу имеющихся проблем в этой сфере следует добавить еще и вопросы банковского аудита, нормы делового поведения.

Ассоциация региональных банков «Россия» подготовила следующие рекомендации по совершенствованию корпоративного управления в российских банках:

1. При организации системы корпоративного управления руководствоваться рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору по совершенствованию корпоративного управления в кредитных организациях, а также «Принципами корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)».

2. Обеспечить должный уровень прозрачности системы корпоративного управления. Структура корпоративного управления должна обеспечивать категориям заинтересованных пользователей (включая акционеров (участников)) своевременное и точное раскрытие предусмотренной законодательством информации по вопросам, касающимся деятельности кредитной организации, включая данные о ее финансовом положении, структуре собственности и управления, для чего активно использовать международные подходы к ведению бухгалтерского учета и составлению финансовой отчетности. Усилить внимание к качеству управленческого процесса как необходимой предпосылке принятия решений, адекватных реальному риску проводимых операций.

3. Обеспечить равное отношение органов управления кредитной организации ко всем учредителям, включая государство, независимо от величины их участия в уставном капитале, а также соблюдения принципов ведения коммерческих операций с участниками кредитной организации на равных с иными клиентами условиях. Советам директоров сосредоточиться на фундаментальных проблемах, включая стратегическое управление и планирование, поддержание соответствия между долгосрочными целями кредитной организации и имеющимися у нее ресурсами.

4. Существенно повысить роль системы внутреннего контроля. Система внутреннего контроля должна быть соразмерной характеру и масштабам проводимых операций и охватывать всю деятельность кредитной организации. Советы директоров должны быть соответствующим образом информированы об организации и результатах работы внутреннего контроля. Служба внутреннего контроля должна иметь независимый статус и выступать подотчетной структурой совета директоров кредитной организации.

5. При принятии решений об использовании новых информационных технологий руководство кредитных организаций должно в полной мере осознавать риски, принимаемые в связи с использованием электронных каналов передачи информации и автоматизированных продуктов принятия решений, и вносить соответствующие изменения в систему корпоративного управления и систему внутреннего контроля.

6. В целях обеспечения адекватной и независимой оценки качества управления участниками кредитных организаций, советам директоров шире использовать возможности независимого внешнего аудита.

7. Для противодействия попыткам криминального проникновения и использования кредитных организаций для отмывания денег более пристальное внимание уделять повышению профессионального уровня всех работников банков, использованию принципа «знай своего клиента».

8. Шире внедрять в практику управления банковскими рисками современные методы изучения и оценки финансового состояния контрагентов кредитной организации, в том числе с применением в соответствующих случаях экономико-математических методов.

1.3. Развитие системы управления в коммерческих банках

Центральный банк Российской Федерации в своем письме так определяет понятие «корпоративное управление»¹.

Под корпоративным управлением понимается общее руководство деятельностью кредитной организации, осуществляемое ее общим собранием участников (аукционеров), советом директоров (наблюдательным советом) и включающее комплекс их отношений (как регламентированных внутренними документами, так и неформализованных) с единоличным исполнительным органом, коллегиальным исполнительным органом кредитной организации² и иными заинтересованными лицами³ в части:

- определения стратегических целей деятельности кредитной организации, путей достижения указанных целей (включая порядок образования органов управления, наделения их полномочиями и осуществления управления текущей деятельностью кредитной организации и контроля за их достижением;
- создания стимулов трудовой деятельности, обеспечивающих выполнение органами управления и служащими кредитной организа-

¹ О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях. Центральный банк Российской Федерации. Письмо от 13 сентября 2005 г. №119-Т.

² Согласно статье 10 Федерального закона «О банках и банковской деятельности» устав кредитной организации должен содержать сведения о системе органов управления (общее собрание участников (акционеров), совет директоров (наблюдательный совет), единоличный исполнительный орган и коллегиальный исполнительный орган), о порядке их образования и об их полномочиях.

³ К заинтересованным лицам могут также относиться служащие, кредиторы, вкладчики, другие клиенты и контрагенты кредитной организации, несоблюдение интересов или законных требований которых может оказать негативное влияние на стабильность функционирования кредитной организации. Базельский комитет по банковскому надзору относит к заинтересованным лицам также органы банковского регулирования и надзора, органы государственной власти.

ции всех действий, необходимых для достижения стратегических целей деятельности кредитной организации;

- достижения баланса интересов (компромисса) участников (акционеров), членов совета директоров (наблюдательного совета) и исполнительных органов кредитной организации, ее кредиторов, вкладчиков и иных заинтересованных лиц;
- обеспечения соблюдения законодательства Российской Федерации, учредительных и внутренних документов кредитной организации, а также принципов профессиональной этики, принимаемых банковскими союзами, ассоциациями и (или) иными саморегулируемыми организациями, и (или) определяемых внутренними документами кредитной организации.

Эффективность корпоративного управления в кредитных организациях является одним из важнейших условий обеспечения стабильности как самих кредитных организаций, так и банковской системы Российской Федерации.

Основными направлениями корпоративного управления в кредитных организациях являются:

- распределение полномочий, вопросов компетенции и подотчетности между органами управления, организация эффективной деятельности совета директоров (наблюдательного совета) и исполнительных органов;
- определение и утверждение стратегии развития деятельности кредитной организации и контроль за ее реализацией (включая построение эффективных систем планирования, управления банковскими рисками и внутреннего контроля);
- предотвращение конфликтов интересов, которые могут возникать между участниками (акционерами), членами совета директоров (наблюдательного совета) и исполнительных органов, служащими, кредиторами, вкладчиками, иными клиентами и контрагентами;
- определение правил и процедур, обеспечивающих соблюдение принципов профессиональной этики;
- определение порядка и контроль за раскрытием информации о кредитной организации.

Согласно документам Базельского комитета¹ эффективная система корпоративного управления банка должна базироваться на следующих принципах, определяющих наличие:

¹ Enhancing corporate governance for banking organizations. Op.cit; Principles for the management of interest rate risk. Basel. September 1997 (<http://www.bis.org/publ/bcbs41.pdf>); Framework for internal control system in banking organizations. September 1998 (<http://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf>); Enhancing bank transparency. Op. cit.; Principles for the management of credit risk. Basel. September 2000 (<http://www.bis.org/publ/bcbs75.pdf>).

- ценностей корпоративной культуры, зафиксированных в Кодексе корпоративного поведения и иных стандартах деловой этики, а также системы, обеспечивающей приверженность этим ценностям на практике;
- ясно сформулированной стратегии развития, в соответствии с которой оцениваются результаты работы всего банка и отдельных лиц;
- четкого распределения прав (в том числе определенной иерархии прав в сфере принятия решений) и обязанностей;
- эффективного механизма взаимодействия и сотрудничества между советом директоров, топ-менеджментом и аудиторами;
- надежной системы внутреннего контроля (включая оценку эффективности данной системы, проводимую службой внутреннего аудита и внешним аудитором) и службы управления рисками (действующей независимо от бизнес-направлений и бизнес-единиц), а также других элементов системы «сдержек и противовесов»;
- постоянного мониторинга рисков в определенных областях банковского бизнеса, характеризующихся высокой вероятностью возникновения конфликтов интересов (эти области охватывают, во-первых, взаимодействие банка с заемщиками — аффилированными лицами, крупными акционерами и менеджерами высшего звена и, во-вторых, деятельность лиц, осуществляющих крупные сделки, например операции ведущих трейдеров банка на фондовом рынке);
- совокупности финансовых и карьерных стимулов, создающих условия для надлежащей работы менеджеров и других сотрудников;
- системы информационных потоков, обеспечивающей внутреннюю потребности организации и необходимый для внешних контрагентов уровень прозрачности банка.

В банковском бизнесе оказывается крайне важно, чтобы структуры корпоративного управления функционировали на основе принципа «сдержек и противовесов» («checks and balances»). Это предполагает наличие контроля на четырех уровнях: а) совет директоров; б) специально уполномоченные лица, не имеющие отношения к руководству каждодневными операциями; в) подразделения, несущие прямую ответственность за различные сферы деятельности банка; г) службы управления рисками и внутреннего аудита, функционирующие независимо от бизнес-направлений и бизнес-единиц банка.

Наличие такой четырехуровневой системы контроля вызвано тем, что механизмы корпоративного контроля, обеспечивающие дисциплинированность менеджеров, действуют в банках не столь эффективно, как в нефинансовых фирмах. Поэтому роль контролера последней инстанции в банковском секторе выполняют регулирующие органы¹.

¹ См.: Prowse S. Alternative methods of corporate control in commercial banks // FRBD Economic & financial policy review. 1995. Issue Q III. P. 24-36 ([http:// repec. Orq/a/fir/fedder/y 1995iqiip24-36.html](http://repec.Orq/a/fir/fedder/y 1995iqiip24-36.html)).

Как указывает Базельский комитет по банковскому надзору, в рамках СД следует организовать как минимум четыре комитета: по аудиту, вознаграждениям, назначениям, управлению рисками¹.

Однако это требование все еще не выполняется не только в банках России, но и в ведущих банках США и Евросоюза. Согласно результатам исследования органами корпоративного управления в 50 российских банках, проведенного Международной финансовой корпорацией (International Finance Corporation, World Bank Group) в июле-сентябре 2003 г., комитеты совета директоров по аудиту, вознаграждениям, назначениям и управлению рисками организованы в 8, 6, 4 и 2% банков соответственно². Ни один из десяти крупнейших по размеру активов российских банков не приводит в своем годовом отчете сведений о комитетах совета директоров³.

В соответствии с правилами включений акций в котировальные списки Нью-Йоркской фондовой биржи (НФБ) большинство членов совета директоров должны быть независимыми директорами, а комитеты совета директоров по аудиту, назначениям и вознаграждениям должны состоять исключительно из независимых директоров⁴. Британский Объединенный кодекс корпоративного управления, являющийся приложением к правилам листинга Лондонской фондовой биржи (ЛФБ), требует наличия в составе совета директоров минимум половины независимых директоров, не считая председателя совета директоров и формирования комитетов по аудиту и вознаграждениям только из независимых директоров, тогда как для комитета по назначениям действует смягченное правило, согласно которому большинство членов этого комитета должны быть независимыми директорами⁵. Все ведущие американские предписания, поскольку их акции котируются на этих биржах⁶. В письме Центрального банка РФ⁷ формируются основные требования к совету директоров (наблюдательному совету) при организации корпоративного управления в коммерческих банках:

¹ Enhancing corporate governance for banking organizations. Op. cit. P. 6-7.

² Исследование практики корпоративного управления в российском банковском секторе. IFC.200. P. 34 (http://www2.ifc.org/rcqp/Dokuments/IFC_Banring_survey_ru/pdf).

³ Источники: (<http://www.expert.ru/expert/rating/banki/04-1-13/tol.htm>; годовые отчеты десяти крупнейших банков России по величине активов).

⁴ Final NYSE corporate governance rules. NYSE. 2003. P. 4, 7, 8-10. (http://www.nyse.com/pdfs/finalcorpqa_vrales.pdf).

⁵ The Combined code on corporate governance. L. July 2003. P. 7, 8, 14, 16 (http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/ir_comcode2003.pdf/)

⁶ См.: <http://www.micex.ru/stock/docs.html?id=27>; <http://www.micex.ru/stock/list-al.html>.

⁷ ЦБ РФ. Письмо от 13 сентября 2005 г. № 119-Т.

Организация эффективной деятельности совета директоров (наблюдательного совета) предполагает определение основных функций этого органа управления, требований, предъявляемых к членам совета директоров (наблюдательного совета), а также требований к порядку осуществления ими своих полномочий.

Федеральные законы «Об акционерных обществах» и «Об обществах с ограниченной ответственностью» содержат перечень вопросов, относимых к компетенции совета директоров (наблюдательного совета), который может быть дополнен уставом кредитной организации.

С учетом норм вышеуказанных федеральных законов и передовой зарубежной практики к основным вопросам деятельности совета директоров (наблюдательного совета) можно отнести:

- определение приоритетных направлений деятельности кредитной организации (в том числе для представления их на утверждение общего собрания участников кредитной организации, созданной в форме общества с ограниченной ответственностью);
- рассмотрение бизнес-планов, выносимых на утверждение общего собрания участников (акционеров), и рассмотрение отчетов исполнительных органов об исполнении бизнес-планов;
- анализ собственной работы в целях внесения предложений общему собранию участников (акционеров) по повышению ее эффективности по вопросам, требующим принятия решения общим собранием участников (акционеров);
- оценка деятельности кредитной организации с точки зрения удовлетворения кредитных и инвестиционных потребностей региона местонахождения ее головного офиса, филиалов и внутренних структурных подразделений, расположенных вне места нахождения головного офиса кредитной организации (филиала);
- координация проверки достоверности отчетности, выполняемой аудиторской организацией, службой внутреннего контроля и другими служащими кредитной организации.

Совет директоров (наблюдательный совет) формируется с учетом требований действующего российского законодательства. В соответствии с п. 2 ст. 66 Федерального закона «Об акционерных обществах» членом совета директоров (наблюдательного совета) общества может быть только физическое лицо. При формировании состава совета директоров (наблюдательного совета) кредитной организации в него могут избираться:

- физические лица, являющиеся участниками (акционерами), и (или) аффилированные физические лица участников (акционеров) кредитной организации;

- лицо, исполняющее функции единоличного исполнительного директора), иные служащие кредитной организации;
- независимые директора кредитной организации.

В Российской Федерации акционерные общества обязаны соблюдать положения российского Кодекса корпоративного поведения (ККП) или внутрикорпоративного кодекса, составленного в соответствии с рекомендациями ККП, если их ценные бумаги включены в котировальные списки «А» первого уровня российских фондовых бирж. В российском Кодексе корпоративного управления имеется ряд существенных послаблений по сравнению, например, с американским или британским. Так, например, правила в отношении представительства независимых директоров: доля независимых директоров в составе совета директоров – не менее одной четверти, минимальное число независимых директоров – три человека, требований к количеству независимых директоров в комитетах совета директоров нет. Само определение независимого директора в российском Кодексе корпоративного управления менее жестко, чем в документах Нью-Йоркской и Лондонской фондовых бирж.

Хотя в настоящее время внедрение института независимых директоров является важным стандартом корпоративного управления, отношение к нему российских остается прохладным.

Некоторые из причин этого будут рассмотрены в данной работе ниже.

В документах Базельского комитета сформулированы основные требования к группе исполнительных должностных лиц высшего звена, система вознаграждения и поощрения топ-менеджеров и ключевых сотрудников, система обеспечения информационной прозрачности.

Группа исполнительных должностных лиц высшего звена может быть организована по-разному: в двухуровневой системе корпоративного управления создается специальный орган — правление, а в одноуровневой – исполнительный комитет совета директоров. В российских банках в соответствии с требованиями статьи 11.1 Федерального закона «О банках и банковской деятельности» действует двухуровневая система, причем кандидатуры членов правления подлежат согласованию с Центральным банком РФ. В эту группу согласно данному Закону входят генеральный директор, топ-менеджер по финансам (финансовый директор), руководители основных подразделений и глава службы внутреннего аудита. Менеджеры высшего звена должны контролировать (но не выполнять) работу остальных менеджеров, отвечающих за отдельные бизнес-единицы и бизнес-направления. Топ-менеджеры обязаны принимать ключевые решения только в соответствии с принципом «четыре глаза», т.е. ни в коем случае не единолично.

Вознаграждения и поощрения топ-менеджеров и ключевых сотрудников должны соответствовать ценностям корпоративной культуры, сложившейся в банке, его целям, стратегии и условиям, а также функционирует система внутреннего контроля. Финансовые и карьерные стимулы необходимо направлять на выполнение долго- и краткосрочных задач и ненедопущение чрезмерно рискованных операций.

Информационная прозрачность в сфере корпоративного управления предполагает, что банки должны раскрывать сведения о:

- совете директоров (численность и состав совета директоров, комитеты совета директоров и их состав, квалификация директоров);
- менеджерах высшего звена (обязанности, подотчетность, квалификация, опыт);
- организационной структуре банка (функциональные и операционные подразделения бизнес-единицы);
- системе материального стимулирования членов СД и топ-менеджеров (политика в сфере вознаграждений, сведения о премиях, льготах и опционах на приобретение акций);
- сущности и размерах сделок с аффилированными и связанными физическими лицами.

Основным документом, главным стандартом банка регламентирующим корпоративное управление является, безусловно, Кодекс корпоративного управления, который обеспечивает выполнение следующих основополагающих требований:

Систематизация принципов и правил. Определение и систематизация основных принципов, правил, процедур и механизмов корпоративного взаимодействия банка, обеспечение прозрачности управления банком, создание доверия в отношениях, возникающих между банком и участниками корпоративного взаимодействия, и подтверждение неизменной готовности банка следовать нормам надлежащего корпоративного поведения.

Кодекс корпоративного управления и нормы российского законодательства. Кодекс соответствует нормам федерального законодательства, рекомендациям регулирующих органов Российской Федерации и дополняет систему корпоративного управления банка механизмами и правилами, представляющими лучшие образцы мировой практики.

Раскрытие информации о системе корпоративного управления.

Кодекс представляет собой открытый документ, доступный для участников корпоративного взаимодействия и позволяющий им сформировать собственное мнение о системе корпоративного управления банка.

Демонстрация приверженности принципам корпоративного управления. Кодексом декларируется собственное стремление банка

придерживаться принципов корпоративного управления, осознавая, что их соблюдение позволит обеспечить дальнейшее развитие банка, сформировать систему корпоративного управления, отвечающую требованиям и рекомендациям ведущих российских и зарубежных регулирующих органов.

Корпоративное управление в банке должно основываться на следующих принципах:

- **Отчетность.** В соответствии с российским законодательством и мировой практикой совет директоров и исполнительные органы банка подотчетны общему собранию акционеров.

- **Справедливость.** Органы управления банком осуществляют свою деятельность беспристрастно, на законных основаниях и обеспечивают эффективную защиту акционеров в случае нарушения их прав.

- **Прозрачность.** Органы управления банком обеспечивают своевременное и достаточное раскрытие достоверной информации обо всех существенных фактах, касающихся деятельности банка, в том числе о его финансовом положении, результатах деятельности, структуре собственности и методах управления банком. Органы управления банком обеспечивают равный доступ к данной информации заинтересованным лицам.

- **Ответственность.** Органы управления банком признают и обеспечивают права всех заинтересованных сторон, как акционеров, так и лиц, не участвующих в капитале банка, предусмотренные российским законодательством.

Внутренние стандарты корпоративного управления коммерческого банка

Внутренние стандарты корпоративного управления — это общеприменимый свод правил и процедур управления банком, установленный или рекомендуемый российскими и зарубежными регулирующими органами, предъявляющий требования к практике деятельности банка по следующим вопросам:

- взаимодействие с акционерами;
- деятельность общего собрания акционеров, совета директоров, исполнительных органов и менеджмента банка;
- взаимодействие с заинтересованными лицами (сторонами);
- стратегическое планирование и контроль;
- управление рисками;
- принятие решений по существенным корпоративным событиям банка;
- предотвращение конфликта интересов;
- взаимодействие с внешними аудиторами;

- внутренний контроль и аудит;
- раскрытие информации банком;
- оценка состояния корпоративного управления банка.

К стандартам профессиональной деятельности относятся рекомендации и требования к работникам банка, определяющие компетенцию и ответственность, соответствующие занимаемой должности.

К числу основных законодательных и нормативных документов, регламентирующих внутренние стандарты корпоративного управления коммерческого банка в РФ, относятся:

1. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ (ред. от 27.07.2006) «Об акционерных обществах».
2. Федеральный закон от 7 августа 2001 г. № 115-ФЗ (ред. 27.07.2006) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».
3. Кодекс корпоративного поведения, рекомендованный к применению распоряжением ФКЦБ России от 04.04.2002 № 421/р.
4. О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях. Центральный банк Российской Федерации. Письмо от 13 сентября 2005 г. № 119-Т.

Законодательные и нормативные требования в области корпоративного управления должны быть прикреплены во внутренних стандартах корпоративного управления коммерческого банка, к числу которых предлагается отнести:

1. Кодекс корпоративного управления банка.
2. Устав банка, утвержденный годовым Общим собранием акционеров, согласованный с МГТУ Банка России.
3. Корпоративный кодекс работника банка, утвержденный председателем правления.
4. Кодекс профессиональной этики банка как брокера, осуществляющего деятельность, связанную с инвестированием средств пенсионных накоплений, утвержденной председателем правления банка, согласованный с ФСФР России.
5. Положение об общем собрании акционеров банка, утвержденное общим собранием акционеров банка.
6. Положение о совете директоров, утвержденное решением годового общего собрания акционеров.
7. Регламент подготовки материалов к заседаниям совета директоров банка, утвержденный решением совета директоров.
8. Положение о вознаграждении членов совета директоров и компенсации расходов, связанных с исполнением ими функций членов совета директоров банка, утвержденный общим собранием акционеров банка.

9. Положение об исполнительных органах банка, утвержденное годовым Общим собранием акционеров банка.

10. Регламент работы правления банка, утвержденный решением правления.

11. Положение об управлении внутреннего контроля банка, утвержденное решением совета директоров банка.

12. Положение о ревизионной комиссии банка, утвержденное общим собранием акционеров.

13. Порядок предоставления информации внешнему аудитору банка, утвержденной приказом председателя правления банка.

14. Инструкция по работе с документами, содержащими коммерческую тайну и сведения ограниченного распространения банка, утвержденная приказом председателя банка.

15. Порядок взаимодействия со средствами массовой информации банка, утвержденный председателем правления банка.

16. Правила внутреннего контроля банка в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, утвержденные председателем правления банка.

- Дивидендная политика банка.
- Регламент мониторинга и контроля хода выполнения основных направлений развития банка.
- Информационная политика банка.
- Регламент стратегического планирования банка.
- Политика стимулирования высшего и старшего менеджмента банка.

• Политика управления рисками банка.

17. Руководство Нью-Йоркской биржи для компаний, включенных в листинг (New York Stock Exchange Listed Company Manual).

18. Руководство Лондонской фондовой биржи (LSE Listed Company Manual).

Система корпоративного управления и организация внутреннего контроля банка

Система корпоративного управления банка включает в себя систему органов управления и систему органов контроля, принципы их деятельности и механизмы их взаимодействия с заинтересованными лицами, а также порядок взаимодействия органов управления банком и акционеров для осуществления корпоративного контроля и обеспечения прав акционеров.

Система органов управления банком включает:

Общее собрание акционеров — высший орган управления банком, путем участия в котором акционеры реализуют свои права.

Совет директоров — орган управления банком, осуществляющий общее руководство деятельностью банка, за исключением решения вопросов, отнесенных Федеральным законом «Об акционерных обществах» и уставом банка к компетенции общего собрания акционеров.

Исполнительные органы (единоличный исполнительный орган и коллегиальный исполнительный орган) — органы управления, руководящие текущей деятельностью банка и реализующие стратегию, определенную и принятую советом директоров и акционерами.

Система органов контроля банка включает в себя:

Органы управления банком, осуществляющие контрольную функцию, помимо основной деятельности.

Ревизионную комиссию — орган контроля финансово-хозяйственной деятельности банка, подотчетный непосредственно общему собранию акционеров.

Главного бухгалтера и его заместителей.

Руководителя (его заместителей) и главного бухгалтера (его заместителей) филиала банка.

Подразделения работников банка, осуществляющих внутренний контроль в соответствии с полномочиями, определяемыми внутренними документами банка, в том числе:

- службу внутреннего контроля банка;
- ответственного сотрудника по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- контролера профессионального участника рынка ценных бумаг.

Система взаимоотношений органов управления банком и акционеров включает в себя процедуры, принципы и механизмы:

- принятия стратегических решений, оказывающих непосредственное прямое воздействие на участников корпоративного взаимодействия и требующих участия акционеров;
- корпоративной подотчетности;
- формирования и контроля деятельности исполнительных органов акционерами;
- раскрытия информации в целях обеспечения прозрачности банка для заинтересованных лиц (сторон);
- контроля, осуществляемого акционерами через совет директоров и исполнительные органы банка.

Исполнительные органы должны нести ответственность за соблюдение правил и принципов корпоративного управления. Исполнительные

органы и совет директоров банка отчитываются о результатах своей деятельности, связанной с корпоративным управлением, непосредственно перед общим собранием акционеров. Общее собрание акционеров, со своей стороны, осуществляет оценку деятельности исполнительных органов и совета директоров банка и с должным вниманием проводит анализ случаев нарушения принципов и правил корпоративного управления.

Соблюдение принципов корпоративного управления необходимо контролировать посредством:

- периодических проверок, осуществляемых Управлением внутреннего контроля, действующим на основе утверждаемых советом директоров банка планов работы и отчитывающимся перед советом директоров банка;
- периодических ежегодных проверок состояния системы корпоративного управления независимым аудитором;
- использования рейтинга корпоративного управления независимой рейтинговой компании.

Основные принципы корпоративного управления, которым следует банк, раскрываются в материалах «Корпоративное управление» публикуемого годового отчета банка.

Нарушения принципов корпоративного управления и действия по их устранению рассматриваются советом директоров банка. Совет директоров банка представляет акционерам банка на годовом общем собрании акционеров годовой отчет банка, в отдельном разделе которого приводятся результаты анализа системы корпоративного управления, нарушения и действия по их устранению, предпринятые советом директоров банка в отчетном году.

В своей деятельности органы управления банком строго придерживаются принципа уважения прав и законных интересов акционеров и нацелены на увеличение стоимости активов, повышение финансовой стабильности и прибыльности банка.

В интересах акционеров исполнительные органы управления банком должны обеспечивать:

- осуществление текущего руководства деятельностью банка;
- контроль использования конфиденциальной и инсайдерской информации и сохранения коммерческой тайны и сведений ограниченного распространения;
- функционирование эффективной системы внутреннего контроля и системы управления рисками для поддержания стабильной и эффективной работы банка;
- функционирование эффективной системы планирования и контроля финансово-хозяйственной деятельности для поддержания стабильной и эффективной работы банка в соответствии с одобренными акционерами финансовым планом и стратегией банка;

- независимую проверку собственной финансово-хозяйственной деятельности внешними аудиторами;
- надлежащую кадровую политику для поддержания стабильной и эффективной работы банка;
- своевременную проверку и контроль соблюдения руководством и работниками банка норм российского законодательства;
- участие банка в противодействии легализации доходов от преступной деятельности в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

Под существенными корпоративными событиями банка понимаются те действия, которые могут привести к фундаментальным корпоративным изменениям (в том числе к изменению прав акционеров). К существенным событиям в банке в первую очередь относятся следующие действия:

- реорганизация банка;
- совершение крупных сделок;
- совершение сделок с заинтересованностью;
- изменение (уменьшение или увеличение) уставного капитала банка;
- внесение изменений в устав банка.

При принятии решений по существенным событиям органы управления банком руководствуются следующими принципами:

- **Законность.** Органы управления банком, со своей стороны, гарантируют всем заинтересованным сторонам легитимность совершаемых банком сделок, в том числе подпадающих под определение существенных событий, и ожидают от своих партнеров аналогичных действий.
- **Доверие.** Органы управления банком или должностные лица, принимающие решения о реализации существенных событий для банка, действуют в рамках своих полномочий, определенных законодательством Российской Федерации, уставом банка и внутренними нормативными документами банка. Органы управления банком или должностные лица, в том числе Общее собрание акционеров, гарантируют легитимность практики принятия решений по существенным событиям в банке.
- **Этичность.** При принятии решений об одобрении существенных событий органы управления банком руководствуются интересами банка и его акционеров таким образом, чтобы это соответствовало хорошей репутации банка, и воздерживаются от какого-либо поведения, которое могло бы ее дискредитировать.
- **Прозрачность.** Информация о существенных событиях раскрывается органами управления банком в соответствии с законодательством Российской Федерации и информационной политикой банка.

- **Последовательность.** Существенные события одобряются органами управления банком до факта их свершения строго в установленном порядке.

Разграничение полномочий органов управления банком и должностных лиц банка по принятию решений в отношении существенных событий является одной из основных составляющих системы корпоративного управления, направленной на защиту интересов и прав акционеров и сохранность активов банка.

Принимая во внимание значимость существенных корпоративных действий, органы управления банком обеспечивают акционерам возможность влияния на их совершение. Данная возможность обеспечивается путем установления процедуры их одобрения.

Самостоятельные структурные подразделения банка предпринимают все возможные действия по соблюдению порядка совершения существенных сделок и в установленном порядке представляют данные сделки на одобрение органов управления банком.

Информация о существенных событиях, совершаемых в процессе деятельности банка, раскрывается в соответствии с информационной политикой банка.

Контроль соблюдения установленных процедур принятия решений по сделкам, подпадающим под определение существенных событий, осуществляется управлением внутреннего контроля банка и ревизионной комиссией банка.

Основной целью аудиторской проверки, проводимой внешним аудитором банка, является получение мнения аудитора о достоверности финансовой отчетности банка и ее соответствии во всех существенных отношениях стандартам финансовой отчетности.

При взаимоотношениях с внешними аудиторами органы управления банком придерживаются следующих принципов:

Профессионализм. Внешним аудитором банка является компания, отличающаяся высоким качеством предоставляемых услуг и обладающая безупречной репутацией на рынке и действующая на основе лицензии.

Независимость. Органы управления банком стремятся обеспечивать независимость внешнего аудитора путем приобретения у компании-аудитора преимущественно аудиторских услуг; обязательным критерием независимости является отсутствие деловых и родственных связей между менеджерами, членами правления банка или совета директоров банка с руководством компании, являющейся аудитором банка.

Платность. Совет директоров банка определяет справедливое вознаграждение внешнему аудитору за оказываемые услуги. Размер

вознаграждения должен быть достаточен для финансирования высокого качества аудиторских услуг и в то же время оптимален в реальной рыночной ситуации.

Оперативность. При взаимодействии с внешним аудитором органы управления банком стремятся получить результат работы от аудитора в установленные сроки для предоставления акционерам финансовой отчетности, заверенной внешним аудитором. Со своей стороны органы управления банком гарантируют оказание полного содействия внешнему аудитору с целью оперативного решения задач аудиторской проверки. Внешний аудит обеспечивает получение акционерами, менеджерами, работниками банка и участниками рынка независимого мнения о достоверности финансовой отчетности банка. Банк рассматривает внешний аудит как инструмент повышения доверия к банку и, как следствие, расширения возможностей по привлечению инвестиций.

Внешний аудитор банка утверждается Общим собранием акционеров банка по предложению совета директоров банка. Аудитором банка является признанная независимая аудиторская фирма. Под независимостью аудитора понимается его независимость от банка, должностных лиц банка и крупных акционеров банка.

Вознаграждение, выплачиваемое внешнему аудитору, определяется советом директоров банка по рекомендации правления банка.

Обязанностью внешнего аудитора банка является его присутствие на годовом общем собрании акционеров банка, в повестку дня которого входит рассмотрение вопроса об утверждении годового финансового отчета. Внешний аудитор обязан докладывать о любых обнаруженных существенных нарушениях исполнительным органам и совету директоров банка. В обязанности исполнительных органов банка входит своевременное принятие мер по устранению выявленных нарушений.

Взаимодействие подразделений с внешним аудитором определяется принятым в банке порядком предоставления информации внешнему аудитору.

Органы управления банком несут ответственность за качество, полноту и содержание публично раскрываемых банком отчетов о финансовом состоянии банка и содействие проведению аудиторской проверки.

Внутренний контроль и внутренний аудит

Контроль финансово-хозяйственной деятельности банка осуществляется советом директоров банка, ревизионной комиссией, службой внутреннего контроля банка, а также главным бухгалтером, руководителем (его заместителем) и главным бухгалтером (его заместителем)

филиала банка, ответственным сотрудником по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, а также контролером профессионального участника рынка ценных бумаг.

В соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации в банке должна быть организована система внутреннего контроля. Система внутреннего контроля представляет совокупность органов и направлений внутреннего контроля, необходимая для соблюдения порядка осуществления и достижения целей обеспечения эффективного ведения банковской деятельности.

При осуществлении внутреннего контроля и внутреннего аудита органы управления банком придерживаются следующих принципов:

Непрерывность, регулярность. Постоянное и надлежащее функционирование системы внутреннего контроля позволяет банку своевременно выявлять слабые места в системе контроля и предупреждать их возникновение в будущем.

Независимость. Работники службы внутреннего контроля и члены Ревизионной комиссии при принятии своих решений независимы от руководства и сотрудников проверяемых подразделений. Органы управления банком исключают возникновение любых конфликтов интересов между сотрудниками службы внутреннего контроля, членами Ревизионной комиссии и самим банком.

Оперативность. Органы управления банком устанавливают разумные сроки для получения информации о фактах нарушения действующих процедур и осуществления проверки эффективности контроля. Оперативность позволяет снизить вероятность и значимость операционного риска.

Постоянное совершенствование системы внутреннего контроля. Органы управления банком постоянно совершенствуют систему внутреннего контроля на основании результатов проверок, выявленных рисков и случаев неэффективного контроля.

Законность. При осуществлении своей профессиональной деятельности работники службы внутреннего контроля и члены ревизионной комиссии, а также иные лица, входящие в систему органов внутреннего контроля банка, действуют в строгом соответствии с законодательством Российской Федерации и внутренними стандартами банка.

Служба внутреннего контроля (управление внутреннего контроля)

Полномочия, состав, порядок работы и другие вопросы деятельности управления внутреннего контроля регулируются положением о

службе внутреннего контроля (управлении внутренним контролем) и иными внутренними нормативными документами банка.

Порядок проверки деятельности и эффективности системы внутреннего контроля банка регламентируется годовым планом работы управления внутренним контролем.

Основными функциями управления внутренним контролем являются:

- Контроль соблюдения установленных процедур идентификации, оценки и минимизации рисков банковской деятельности.
- Оценка эффективности системы внутреннего контроля, соответствия деятельности подразделений и отдельных работников банка требованиям законодательства, нормативных актов, стандартов профессиональной деятельности и внутренним правилам банка.
- Оценка системы контроля соблюдения установленных процедур, функций и полномочий по принятию решений на всех уровнях управления банком.
- Расследование фактов нарушения законодательства и внутренних регламентов банка его работниками.
- Разработка рекомендаций и указаний по устранению выявленных нарушений.

Ревизионная комиссия

Для осуществления контроля финансово-хозяйственной деятельности в банке создана ревизионная комиссия, которая осуществляет проверку деятельности и формирует независимое квалифицированное суждение о состоянии дел в банке. Выводы ревизионной комиссии доводятся до сведения акционеров банка на общем собрании акционеров банка в виде заключения ревизионной комиссии, включаемого в годовой отчет банка. Ревизионная комиссия состоит из опытных специалистов в области финансов.

Члены ревизионной комиссии при выполнении своих функций в этом качестве независимы от руководства банка. Члены совета директоров банка, правления банка, председатель правления банка не могут являться членами ревизионной комиссии.

Полномочия, состав, порядок работы и другие вопросы деятельности ревизионной комиссии регулируются положением о ревизионной комиссии и иными внутренними стандартами банка.

Члены ревизионной комиссии избираются на общем собрании акционеров банка простым большинством голосов.

Полномочия членов ревизионной комиссии могут быть прекращены в любое время по решению общего собрания акционеров банка.

Решением общего собрания акционеров банка членам ревизионной комиссии может выплачиваться вознаграждение и компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими должностных обязанностей. Размер вознаграждения и компенсаций утверждается общим собранием акционеров банка по предложению совета директоров банка.

Решения на заседаниях принимаются большинством голосов членов ревизионной комиссии, участвовавших в заседании.

Заключение ревизионной комиссии подписывается всеми ее членами. Член ревизионной комиссии, выразивший несогласие с заключением ревизионной комиссии, вправе подготовить особое мнение, которое прилагается к заключению ревизионной комиссии и является его неотъемлемой частью.

Результаты деятельности ревизионной комиссии в рамках ранее утвержденного плана проверок представляются совету директоров банка и общему собранию акционеров банка. Председатель ревизионной комиссии о результатах деятельности отчитывается на годовом общем собрании акционеров банка.

Раскрытие информации о деятельности банка

Органы управления банком должны обеспечивать доступ заинтересованным сторонам к информации обо всех существенных фактах деятельности банка, в частности, о его финансовом положении, результатах деятельности, структуре собственности и управления. Порядок раскрытия информации определяется информационной политикой банка, которая подлежит утверждению советом директоров банка.

Основными документами, регулирующими практику раскрытия информации банком, являются Федеральный закон «Об акционерных обществах», устав банка, информационная политика банка, инструкция по работе с документами, содержащими коммерческую тайну и сведения ограниченного распространения, порядок взаимодействия со средствами массовой информации.

При осуществлении раскрытия информации органы управления банком руководствуются следующими принципами:

Достоверность раскрываемой информации. Органы управления банком раскрывают достоверную информацию о деятельности банка и стремятся избегать возможности ее двойственного толкования. Предоставление недостоверной информации со стороны органов управления банком и его работников является недопустимым. Лица, раскрывающие информацию, в полной мере несут ответственность за ее достоверность в соответствии с информационной политикой банка.

Полнота раскрываемой информации. Представляемая органами управления банком информация раскрывается в полном объеме в соответствии с принятой в банке информационной политикой.

Доступность раскрываемой информации. При раскрытии информации о деятельности банка его органы управления стремятся обеспечить ее максимальную доступность для пользователей, для чего они используют информационные каналы, соответствующие действующему законодательству.

Оперативность и своевременность раскрытия информации. Органы управления банком оперативно и в соответствии с установленными правилами и порядком раскрывают информацию о деятельности банка.

Равный подход к раскрытию информации. Органы управления банком раскрывают информацию в соответствии с законными правами каждой категории заинтересованных лиц.

Распространение информации с помощью эффективных и своевременно применяемых механизмов. Обязательная для раскрытия и добровольно раскрываемая информация предоставляется банком через каналы раскрытия информации посредством механизмов, установленных российским законодательством, информационной политикой банка и международными правовыми актами.

Соблюдение режима конфиденциальности в отношении информации, составляющей коммерческую тайну, и контроля использования инсайдерской информации. Банк обеспечивает высокий уровень сохранности информации, относящейся согласно российскому законодательству и внутренним нормативным документам к служебной или коммерческой тайне и инсайдерской информации. При предоставлении и раскрытии информации банк всегда руководствуется законными интересами акционеров.

Подконтрольность процесса раскрытия информации. Процесс и сроки раскрытия, структура и объем раскрываемой информации, методы, механизмы и каналы раскрытия находятся под постоянным контролем банка для обеспечения следованию положениям информационной политики банка, Кодекса корпоративного управления, нормам российского законодательства и международным требованиям. Контроль предоставляемой информации осуществляется владельцами информации.

Банк публикует годовой отчет, включающий раздел о корпоративном управлении. Банк раскрывает информацию о своей практике корпоративного управления в проспектах эмиссии ценных бумаг, своевременно публикует календарь корпоративных событий и другую существенную информацию на корпоративном интернет-сайте банка.

Органы управления банком принимают меры по защите конфиденциальной информации в соответствии с информационной политикой банка и действующей в банке инструкцией по работе с документами, содержащими коммерческую тайну и сведения ограниченного распространения. Любая информация о банке, полученная работниками банка и членами его органов управления, не может использоваться ими в личных целях.

В соответствии с информационной политикой банка органы управления банком определяют перечень лиц, ответственных за раскрытие и распространение информации.

Органы управления банков должны стремиться к поддержанию диалога с пользователями информации для контроля эффективности системы раскрытия и своевременного реагирования на изменения в информационных требованиях заинтересованных сторон.

Анализ оценки состояния корпоративного управления и учет специфических особенностей банка

Органы управления банком осознают важность независимой оценки корпоративного управления в банке третьими лицами, являющимися сторонними по отношению к банку организациями. Для обеспечения точности и справедливости оценки третьими сторонами банк раскрывает всю необходимую информацию на условиях и в соответствии с принципами, определенными информационной политикой банка.

Целью оценки корпоративного управления третьими сторонами является формирование независимого мнения о состоянии системы корпоративного управления, ее соответствии требованиям нормативных документов регулирующих органов и внутренних нормативных документов банка и эффективности с точки зрения защиты прав акционеров.

Органы управления банком не вмешиваются в процесс оценки корпоративного управления третьими сторонами. Участие банка в процессе оценки ограничивается предоставлением необходимой информации, достаточной для формирования справедливого независимого мнения о состоянии системы корпоративного управления в банке.

Банк ожидает от третьих лиц, проводящих оценку его корпоративного управления, объективности суждений и предоставляет необходимые пояснения и дополнительную информацию для разрешения существенных спорных вопросов, значительным образом влияющих на оценку.

Органы управления банком ожидают, что публичная оценка корпоративного управления в банке третьей стороной основывается на критериях, которые определяются в соответствии с российским законодательством и лучшей мировой практикой.

Органы управления банком не допускают предоставления некорректных либо искаженных данных, приводящих к неверным результатам, в процессе оценки корпоративного управления в банке третьей стороной.

Банк раскрывает необходимую для оценки информацию в соответствии с информационной политикой банка исходя из предположения, что объема раскрываемой информации достаточно для оценки следующих ключевых разделов корпоративного управления.

Структура собственности банка:

- прозрачность структуры собственности;
- концентрация собственности и влияние со стороны акционеров.

Права акционеров и отношения с финансово заинтересованными лицами:

- порядок проведения общих собраний акционеров банка и голосования;
- права собственности и принятые меры по защите от поглощения;
- отношения с заинтересованными лицами;
- прозрачность, раскрытие информации и аудит;
- содержание раскрываемой информации;
- своевременность и доступность раскрываемой информации;
- аудиторский процесс.

Структура и эффективность деятельности совета директоров банка:

- структура и независимость совета директоров банка;
- роль и эффективность совета директоров банка;
- политика в отношении вознаграждения членов совета директоров банка исполнительных органов банка.

Органы управления банком определяют круг лиц (сторон), заинтересованных в оценке уровня корпоративного управления в банке, к которым относятся акционеры, кредиторы, клиенты, контрагенты, регулирующие органы, биржи, страховые компании, предоставляющие услуги страхования ответственности членов совета директоров и менеджеров банка, финансовые посредники и консультанты, аналитики, работники других компаний и иные заинтересованные лица (стороны).

Для обеспечения независимой оценки корпоративного управления банк использует услуги рейтинговых агентств. Оценка корпоративного управления, проведенная рейтинговым агентством, является публичной