

# Принципи корпоративного управління для банків

Базельський комітет з питань банківського нагляду 8 липня 2015

# Глосарій

|  |   |
|--|---|
| <b>банк або банківська організація</b>     | Банк, банківська холдингова компанія або інша компанія, яка розглядається банківськими наглядовими органами як материнська компанія банківської групи відповідно до чинного національного законодавства, як визначено національним органом нагляду за такою юридичною особою  |
| <b>рада директорів, правління</b>          | Орган, що здійснює нагляд за керівництвом. Структура правління відрізняється в різних країнах. <sup>1</sup> Використання терміну «правління» в усьому цьому документі включає різні національні моделі, які існують і повинні інтерпретуватись відповідно до чинного законодавства в межах кожної юрисдикції.   |
| <b>підрозділи контролю</b>                 | Ці підрозділи, що мають відповідальність незалежну від керівництва надавати об'єктивну оцінку, звітність та/або гарантію.<br>Вони включають підрозділ управління ризиками, підрозділ контролю за дотриманням норм та підрозділ внутрішнього аудиту.   |
| <b>корпоративне управління</b>             | Комплекс відносин між керівництвом компанії, його правлінням, його акціонерами та іншими зацікавленими сторонами, який забезпечує структуру, через яку визначаються цілі компанії, способи досягнення цих цілей, а також моніторинг виконання. <sup>2</sup> Допомогає визначити спосіб розподілу повноважень і відповідальності, також спосіб прийняття корпоративних рішень. |
| <b>обов'язок дбайливого ставлення</b>      | Обов'язок членів правління - вирішувати та діяти щодо банку розсудливо і на основі доброї поінформованості. Це визначення часто тлумачиться як таке, яке вимагає від членів правління такого підходу до справ компанії, який «розважлива людина» буде застосовувати до своїх власних справ. <sup>2</sup>  |
| <b>обов'язок відданості</b>                | Обов'язок членів ради діяти добросовісно в інтересах компанії. Обов'язок відданості має застерегти окремих членів правління від дій у власних інтересах або інтересах іншої особи або групи за рахунок компанії або акціонерів.   |
| <b>виконавчий директор</b>                 | В юрисдикціях, в яких це дозволено, член правління (наприклад, директор), який також має управлінські обов'язки в межах банку. <sup>3</sup><br><b>Невиконавчий директор</b> - член правління, який не має управлінських обов'язків в межах банку.   |
| <b>незалежний директор</b>                 | Для цілей цього документу, невиконавчий член правління, який не має жодних управлінських обов'язків в межах банку, і не перебуває під жодним іншим неправомірним впливом, внутрішнім чи зовнішнім, політичним чи тим, що стосується власності, що може ускладнити формулюванню об'єктивного судження членом правління.  |
| <b>система внутрішнього контролю</b>       | Комплекс правил та заходів контролю, які регулюють організаційну та операційну структуру банку, включно з процедурами звітності та функціями управління ризиками, контролю за дотриманням норм та внутрішнього аудиту.  |
| <b>схильність до ризику</b>                | Агрегований рівень та типи ризику, які банк хоче взяти на себе, визначені наперед та в межах його толерантності до ризику, з метою досягнення його стратегічних цілей та бізнес-плану. <sup>4</sup>   |
| <b>принципи схильності до ризику (ПСР)</b> | Загальний підхід, включно з політикою, процедурами, заходами контролю та систем, через які схильність до ризику визначається, повідомляється і здійснюється його моніторинг.  |

<sup>1</sup> Дивіться пункт 15.

<sup>2</sup> Дивіться глосарій термінів, пов'язаних з корпоративним управлінням в Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСД), *Досвід Регіональних круглих столів з корпоративного управління, 2003*.

<sup>3</sup> Дивіться, Рада фінансової стабільності (РФС), *Тематичний перегляд на тему управління ризиками, лютий 2013 року.*

<sup>4</sup> Дивіться РФС, *Принципи ефективних засад визначення схильності до ризику, листопад 2013 року.*

Він включає формулювання схильності до ризику, ліміти ризику та опис ролей та обов'язків тих, хто здійснює нагляд за запровадженням та моніторингом ПСР.

ПСР має враховувати чуттєві ризики для банку, а також свою репутацію серед утримувачів полісу, вкладників, інвесторів та клієнтів.

ПСР узгоджується зі стратегією банку.<sup>5</sup>

**декларція схильності до ризику (ДСР)**

Письмовий опис агрегованого рівня та типів ризику, які банк братиме на себе, або уникатиме, з метою досягнення його бізнес-цілей.

Він включає кількісні показники, виражені відносно прибутку, капіталу, показників ризику, ліквідності та інших відповідних показників, де потрібно.

**допустимий рівень ризику**

Він також має включати якісні формулювання, які стосуються ризиків репутації та поведінки, а також відмивання грошей та неетичної практики.<sup>6</sup> Максимальний рівень ризику, який банк, готовий взяти на себе з огляду на капітальну базу, здатності до управління та контролю за ризиками, а також його регулятивних обмежень.

**культура ризиків**

Норми банку, позиції та поведінки, пов'язаних з поінформованістю щодо ризику, прийняттям ризиків та управлінням ризиків, та заходів контролю, які впливають на прийняття рішень щодо ризиків.

Культура ризику впливає на рішення керівництва та працівників впродовж повсякденної діяльності та має вплив на ризики які вони беруть на себе.<sup>7</sup>

**принципи управління ризиками**

В рамках загальних принципів корпоративного управління, принципи, через яких правління та керівництво встановлює та приймає рішення щодо стратегії та підходу до ризику банку; описувати та моніторити дотримання схильності до ризику та лімітів ризику щодо стратегії банку; та ідентифікувати, вимірювати, керувати та контролювати ризики.<sup>8</sup>

**ліміти ризику**

Специфічні кількісні показники або ліміти, які базуються на, наприклад, оцінках на перспективу, які розподіляють агрегований ризик банку за бізнес-напрямами, юридичними суб'єктами залежно від конкретного випадку, специфічними категоріями ризику, концентраціями та, де застосовно, іншими показниками.

**управління ризиками**

Процедури, запроваджені для забезпечення того, щоб усі суттєві ризики та пов'язані з ними концентрації ризику вчасно та всебічно ідентифікувались, вимірювались, обмежувались, контролювались, зменшувались та щодо них надавались звіти.

**профіль ризику**

Оцінка на момент часу великих ризиків банку (тобто до застосування жодних інструментів пом'якшення) або, якщо доречно, чистих ризиків (тобто після врахування інструментів пом'якшення), агрегованих в межах та через кожну пов'язану категорію ризику на основі поточних чи майбутніх оцінок.

<sup>5</sup> Дивіться РФС (листопад 2013) op cit.

<sup>6</sup> Дивіться РФС (листопад 2013) op cit.

<sup>7</sup> Дивіться РФС, «Роз'яснення щодо наглядової взаємодії з фінансовими установами щодо культури ризику», квітень 2014 року.

<sup>8</sup> Дивіться РФС (листопад 2013) op cit.

## Вступ

1. Ефективне корпоративне управління є критично важливим для належного функціонування банківського сектору та економіки в цілому. Банки відіграють критично важливу роль в економіці, виступаючи посередником в передаванні коштів від власників заощаджень та вкладників до сфер діяльності, які підтримують підприємництво та допомагають стимулювати економічне зростання. Надійність та стійкість банків є ключовими для фінансової стабільності, і спосіб, в який вони ведуть свою діяльність, таким чином, є ключовим для економічного здоров'я. Недоліки управління в банках, які відіграють суттєву роль в фінансовій системі, можуть призвести до поширення проблем в банківському секторі та економіці в цілому.
2. Першочерговою метою корпоративного управління має бути стійке збереження відповідності інтересу зацікавлених сторін державному інтересу. Серед зацікавлених сторін, зокрема, що стосується роздрібних банків, інтерес акціонерів буде другорядним в порівнянні з інтересом вкладників.
3. Корпоративне управління визначає розподіл повноважень та обов'язків, на підставі яких правління та вище керівництво банку веде діяльність та справи банку, включно з тим, як вони:
  - визначають стратегію та цілі банку;
  - відбирають персонал та здійснюють нагляд за ним;
  - керують банківською діяльністю на щоденній основі;
  - захищають інтереси вкладників, виконують зобов'язання зацікавлених сторін та беруть до уваги інтереси інших визнаних зацікавлених сторін;
  - узгоджують корпоративну культуру, корпоративну діяльність та поведінку з очікуванням того, що банку буде вести свою діяльність в безпечний та надійний спосіб, добросовісно та у відповідності з чинними законами та нормативно-правовими актами; та запроваджує функції контролю.
4. Рекомендації Базельського комітету взяті з принципів корпоративного управління, опублікованих Організацією економічного співробітництва і розвитку (ОЕСД). Широко затверджені та давно затверджені принципи ОЕСД мають на меті допомогти урядам в їхніх діях щодо оцінки та покращення принципів корпоративного управління. та надати рекомендації учасникам та регуляторам фінансових ринків.
5. Наглядові органи особливо зацікавлені в надійному корпоративному управлінні, оскільки це є їх основним елементом для безпечного та надійного функціонування банку, і якщо вони не будуть ефективно діяти, можуть негативно вплинути на профіль ризику банку. Банки, якими управляють ефективно, сприяють збереженню ефективного та економічно вигідного наглядового процесу, оскільки існує менша потреба в наглядовому втручанні.
6. Надійне корпоративне управління може дозволити наглядовому органу більше довіряти внутрішнім процесам банку. У зв'язку з цим наглядовий досвід підкреслює важливість наявності належного рівня повноважень, відповідальності, підзвітності, та системи стримування та протипаг в кожному банку, включно з радою директорів, а також вищим керівництвом та підрозділами управління ризиками, контролю за дотриманням норм та внутрішнього аудиту.
7. «Принципи покращення корпоративного управління» Базельського комітету від жовтня 2010 року представляють стійкий розвиток довготривалих зусиль Комітету, спрямованих на просування надійної практики корпоративного управління для банківських організацій. В Принципах 2010 року була спроба відобразити ключові уроки світової фінансової кризи, яка почалась в 2007 році, та покращити спосіб, у який банки управляють собою та у який наглядові органи здійснюють нагляд в цій критично важливій сфері.
8. З 2010 року Комітет та юрисдикції його членів спостерігали, як банки зміцнили свою практику управління, а наглядові органи покращували свої процеси нагляду.

- Загалом, банки демонструють краще розуміння важливих елементів корпоративного управління, таких як ефективний нагляд з боку правління, суворе управління ризиками, міцні заходи внутрішнього контролю, дотримання норм та інші пов'язані сфери. Крім того, багато банків досягли прогресу в оцінці колективних навичок та кваліфікацій правління, засновуючи незалежні комітети правління з питань ризиків, запроваджуючи та збільшуючи роль керівника з управління ризиками (CRO), та об'єднуючи обговорення між комітетами ради з питань аудиту та ризиків.
- Національні органи влади вжили заходів задля покращення нагляду за корпоративним управлінням та управлінням ризиками в банках з боку регулятивних та наглядових органів. Ці заходи включають розробку або посилення наявних норм або рекомендацій, підвищення наглядових очікувань щодо функції управління ризиками, частіше контактуючи з правлінням та керівництвом, та оцінюючи точність та корисність інформації, наданої правлінням.

9. З метою оцінки прогресу, досягнутого національними органами влади та банківською галуззю в сфері управління ризиками з часу світової фінансової кризи, Рада фінансової стабільності (РФС) опублікувала «Тематичний аналіз управління ризиками» в лютому 2013 року в рамках своєї серії порівняльного аналізу країн. Порівняльний аналіз країн виявив, що фінансові установи та національні органи влади вжили заходів для покращення управління ризиками. Проте, і національні органи влади, і банки повинні зробити більше роботи задля запровадження ефективних принципів управління ризиками та перерахувати очікування від аналізу принципів третьою стороною. Банкам також потрібно посилити повноваження та незалежність керівників з управління ризиками. Національним органам влади потрібно посилити свою здатність оцінки ефективності управління ризиками в банку та його культури ризику, та повинні більше часто контактувати з правлінням та його комітетом з управління ризиками та аудиторським комітетом.

10. В контексті нинішніх змін в корпоративному управлінні, та задля врахування рекомендацій порівняльного аналізу країн, здійсненого РФС, а також інших нещодавніх документів, в яких розглядаються питання корпоративного управління, Комітет вирішив повернутись до розгляду Рекомендацій 2010.9

11. Однією з найперших цілей цього перегляду є чітко посилити обов'язки правління щодо колективного нагляду та управління ризиками. Ще однією важливою метою є наголосити на ключових компонентах управління ризиками, таких, як культура ризику, схильність до ризику та їхній зв'язок з допустимим рівнем ризику банку. Переглянуті рекомендації також окреслюють специфічні ролі правління, комітетів правління з питань ризику, вищого керівництва та підрозділів контролю, включно з керівником з управління ризиками та внутрішнім аудитом. Інший ключовий акцент - це посилення загальної системи стримування і протипаг в банках.

12. Важливо зазначити, що РФС підкреслила критично важливу роль правління та комітетів правління з питань ризиків в посиленні управління ризиками в банках. Це включає більшу участь в оцінці та просуванні потужної культури ризику в організаціях; встановлення схильності до ризику організації та повідомлення про нього через формулювання схильності до ризику (ФСР); та нагляд за дотриманням керівництвом схильності до ризику та загальних принципів управління.

<sup>9</sup> РФС рекомендувала, щоб юрисдикції-члени посилювали свої регуляторні та наглядові рекомендації для фінансових установ, зокрема для системно важливих фінансових установ (СВФУ) щодо практики надійного управління ризиками. Крім того, РФС нещодавно випустила додаткові рекомендації щодо принципів схильності до ризику та наглядових оцінок культури ризику. Робота Спільного форуму та інших з 2010 року також посилює увагу на викликах, які постають в ході нагляду за групами та конгломератами. Це, в свою чергу, підняло важливі питання про управління групою, включно з очікуваннями управління материнською компанією та дочірніми компаніями, та те, як наглядові органи можуть краще здійснювати нагляд за цими установами.

13. Підвищена увага до ризику та супровідні принципи управління включають визначення обов'язків різних сторін організації щодо подолання та управління ризиками. Часто називається як «три лінії захисту», кожна з яких відіграє важливу роль. Напрямок бізнесу - перша лінія захисту - має «право власності» на ризик, через яке він підтверджує та управляє ризиком, на який він

наражається під час ведення діяльності. Підрозділ управління ризиками відповідає за подальше виявлення, вимірювання, моніторинг та звітність щодо ризику на рівні підприємства в рамках другої лінії захисту, незалежно від першої лінії захисту. Підрозділ контролю за дотриманням норм (compliance) також вважається частиною другої лінії захисту. Підрозділ внутрішнього аудиту відповідає за третю лінію захисту, проводячи аудиторські перевірки на основі оцінки ризиків та загальні аудиторські перевірки та аналіз, щоб запевнити правління, що загальні принципи управління, включно з принципами управління ризиками, є ефективними, і що політика та процедури запроваджені і послідовно виконуються.

14. Очікується, що серед обов'язків членів правління та вищого керівництва буде визначення ризику поведінки на основі середовища бізнесу банку.<sup>10</sup> Випадки неналежної поведінки були визначені як такі, що походять від:

- неправильного продажу фінансових продуктів роздрібним та бізнес-клієнтам;
- порушення національних та міжнародних правил (податкових норм, норм протидії відмиванню коштів, норм протидії фінансуванню тероризму, економічних санкцій тощо); та
- маніпуляції на фінансових ринках, наприклад, маніпуляції ставками Libor та обмінними курсами.

Правління повинне визначити «атмосферу нагорі» та здійснювати нагляд за роллю керівництва у збереженні надійної корпоративної культури та культури ризику. Керівництво має створити письмовий кодекс етики або кодекс поведінки. Обидва кодекси мають на меті просувати культуру чесності та підзвітності задля захисту інтересів клієнтів та акціонерів.

## Відмінності між юрисдикціями

15. Документ призначений направляти дії членів правління, вищого керівництва, керівників підрозділів контролю та наглядових органів різних груп банків в різних країнах з різними законодавчими та регуляторними системами, включно з юрисдикціями країн-членів Комітету, та тих, які не є членами комітету. Комітет визнає існування суттєвих відмінностей в законодавчих і регулятивних системах різних країн, що можуть обмежити застосування певних принципів або положень цього документу. Кожна юрисдикція застосовує положення у спосіб, що є доречним на думку національних органів влади. В деяких випадках це може передбачати зміни законодавства. В інших випадках, принципи потребуватимуть певних змін, щоб отримати можливість їх запровадити.

<sup>10</sup> Дивіться також Група Тридцяти, «Банківська поведінка і культура: Заклик до проведення надійних та комплексних реформ», 2015 (найближчим часом) та Європейська рада з системних ризиків, «Звіт про ризик неналежної поведінки в банківському секторі», червень 2015.

## Застосовність, пропорційність та відмінності в підходах управління

16. Запровадження цих принципів має бути співмірним з розміром, складністю, структурою, економічною значимістю, профілем ризику та бізнес-моделлю банку та групи (за наявності), до якої він належить. Це означає здійснення обґрунтованих коригувань, де належно, для банків з нижчими профілями ризику, та готовність до більших ризиків, які можуть супроводжувати більш складні та зареєстровані на біржі установи.<sup>11</sup> Очікується, що СВФУ мають структуру та практику корпоративного управління, що відповідають їхній ролі в національній та світовій стабільності, та вплив, який вони можуть на них здійснювати.

17. Принципи, визначені в цьому документі є актуальними, незалежно від того, чи юрисдикція вирішить запровадити регуляторні засади Комітету, чи ні. Правління та вище керівництво кожного банку зобов'язані здійснювати належне управління.

18. Цей документ стосується структури управління, яка складається з правління та вищого керівництва. Вище керівництво іноді називають виконавчим комітетом, виконавчою радою або правлінням. В деяких країнах застосовується дворівнева структура правління, де наглядову функцію правління виконує окремий юридичний суб'єкт, відомий як наглядова рада або аудиторська та наглядова рада, яка не має жодних виконавчих функцій. Інші країни застосовують однорівневу структуру, в якій рада директорів має ширшу роль. Досі є інші країни, які перейшли або переходять до змішаного підходу, що знеохочує або забороняє керівникам працювати в раді директорів або обмежують їхню кількість та/або вимагають, щоб правління або комітети правління очолювались тільки невиконавчими або незалежними членами правління. Деякі країни також забороняють генеральному директору головувати в раді директорів або навіть входити до ради директорів.

19. З огляду на ці відмінності, в цьому документі не віддається перевага жодній конкретній структурі правління або управління. Терміни «рада директорів» та «вище керівництво» використовуються переважно з погляду однорівневої структури правління. Ці терміни повинні тлумачитись в усьому документі відповідно до чинного законодавства в кожній юрисдикції. Визнаючи, що в різних країнах існують різні структурні підходи до корпоративного управління, і що ці структури змінюються з часом, цей документ закликає законодавців, наглядові органи, банки та інших часто переглядати свою практику, щоб посилити стримування та противаги та надійне корпоративне управління за різних структур. Звичайно очікується, що застосування стандартів корпоративного управління в будь-якій юрисдикції буде здійснюватися відповідно до чинного законодавства, нормативно-правових актів та кодексів (наприклад, з урахуванням наявності рад нагляду в деяких юрисдикціях).

20. Одне фундаментальне питання корпоративного управління стосовно зареєстрованих на біржі компаній - це права акціонерів. Такі права не є основним об'єктом уваги цих рекомендацій і розглядаються в принципах корпоративного управління, опублікованих OECD.<sup>12</sup> Проте, Комітет визнає важливість прав акціонерів та відповідальної участі акціонерів. Комітет також визнає важливість дотримання прав акціонерів, зокрема, коли деякі акціонери мають право мати представника в правлінні. В таких випадках, придатність призначеного члена правління є таким критично важливим, як їхнє усвідомлення обов'язку слідкувати за дотриманням інтересів банку в цілому, не тільки акціонерів.

<sup>11</sup> Комітет визнає, що деякі країни мають стандарти управління, бухгалтерського обліку та аудиту, які можуть бути більш широкі та директивні для великих або зареєстрованих на біржі установ, ніж принципи, визначені цим документом.

<sup>12</sup> Організація економічного співробітництва і розвитку, «Принципи корпоративного управління», 2004, дивіться [www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf](http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf). В 2014 році OECD розпочав перегляд принципів, щоб забезпечити їхню постійну високу якість, відповідність та корисність, беручи до уваги нещодавні зміни в корпоративному секторі та ринках капіталу.

Ефективне запровадження надійного корпоративного управління вимагає відповідних законодавчих, регуляторних та інституційних основ.

21. Різноманітність факторів, включно з системою бізнес-законів, біржових правил та бухгалтерських стандартів, можуть вплинути на цілісність ринку та системну стабільність. Такі фактори, проте, дуже часто перебувають за межами банківського нагляду. Тим не менше, наглядові органи закликають бути поінформованими щодо законодавчих та інституційних перешкод для надійного корпоративного управління, та вживати кроків для забезпечення основ корпоративного управління, якщо такі дії лежать в межах їхніх законних повноважень. Якщо це не так, наглядові органи можуть вирішити розглянути супровідні законодавчі або інші реформи, які дозволять їм відігравати більш безпосередню роль, просуваючи або вимагаючи запровадження надійного корпоративного управління.

22. Принципи надійного корпоративного управління повинні також застосовуватись до

державних банків та банків, які отримують допомогу від держави, включно з випадками, коли така допомога є тимчасовою.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Дивіться також Організацією економічного співробітництва і розвитку (OECD), «Рекомендації щодо корпоративного управління державних банків», [www.oecd.org/daf/ca/oecdguidelinesoncorporategovernanceofstate-ownedenterprises.htm](http://www.oecd.org/daf/ca/oecdguidelinesoncorporategovernanceofstate-ownedenterprises.htm).

## Принцип 1: Загальні обов'язки правління

***Правління несе загальну відповідальність за банк, включно із затвердженням та наглядом за запровадженням керівництвом стратегічних цілей банку, принципів управління та корпоративної культури.***

### Обов'язки правління

23. Правління несе кінцеву відповідальність за бізнес-стратегію банку та його фінансову стійкість, ключові кадрові рішення, структуру та практику внутрішньої організації та управління, а також зобов'язання щодо управління ризиками та дотримання норм. Правління може делегувати деякі зі своїх функцій, проте не свої обов'язки, комітетам правління, коли це доречно.

24. Правління повинне створити і схвалювати організаційну структуру банку. Це дозволить правлінню та вищому керівництву виконувати свої обов'язки та сприятиме ефективному прийняттю рішень та хорошому управлінню. Це включає чітке окреслення обов'язків та повноважень самого правління та вищого керівництва, та тих, хто відповідає за управління ризиками та заходи контролю.

25. Члени правління повинні виконувати свої «обов'язки дбайливого ставлення» та «обов'язки відданості» в банку відповідно до національних законів та наглядових стандартів.

26. Відповідно, правління повинно:<sup>14</sup>

- активно брати участь в справах банку та бути поінформованим про суттєві зміни в діяльності банку та зовнішнє середовище, а також діяти вчасно, щоб захистити довгострокові інтереси банку;
- здійснювати нагляд<sup>15</sup> за розвитком та затверджувати бізнес-цілі та стратегію банку, а також здійснювати моніторинг їхнього запровадження;
- відігравати провідну роль реалізації корпоративної культури банку та його цінностей;



- здійснювати нагляд за принципами управління банку та періодично переглядати необхідні аспекти з огляду на суттєві зміни в розмірі банку, складності, географічному охопленні, бізнес-стратегії, ринкових та регуляторних вимог;
- Разом з вищим керівництвом та керівником з управління ризиками визначати схильність до ризику, з огляду на конкурентне та регуляторне середовище та довгострокових інтересів банку, ризиків та здатності до ефективного управління ризиками;
- здійснювати нагляд за дотриманням банком Системи оцінки ризиків (COP), політики щодо ризиків та ризикових лімітів;
- затверджувати підхід та здійснювати нагляд за запровадженням ключової політики, пов'язаної з процесом оцінки адекватності капіталу банку, планів капіталу та ліквідності, політикою контролю за дотриманням норм та зобов'язаннями, а також системою внутрішнього контролю;

<sup>14</sup> Комітет визнає, що в деяких юрисдикціях ці питання регулюються стандартами, що випливають з загального корпоративного закону, і що національні наглядові органи влади належним чином враховують ці стандарти під час запровадження принципів цього документу.

<sup>15</sup> В контексті обов'язків правління термін «здійснювати нагляд» повинен тлумачитись як «здійснює нагляд та схвалює».

- вимагати від банку зберігати міцний фінансовий підрозділ, відповідальний за бухгалтерський облік та фінансові дані;
- затверджувати річну фінансову звітність та вимагати періодичного незалежного перегляду критично важливих сфер;
- затверджувати відбір та здійснювати нагляд за виконанням керівника з управління ризиками, ключових членів вищого керівництва та керівників підрозділів контролю;
- здійснювати нагляд за підходом банку до компенсацій, включно з моніторингом та переглядом компенсації керівників та оцінкою того, чи це відповідає схильності банку до ризиків; та здійснює нагляд за добропорядністю, незалежністю та ефективністю політики та процедур банку щодо звернення до компетентних органів щодо порушення закону.

•

27. Правління повинне забезпечити трансакції з пов'язаними особами (включно з внутрішньою групою трансакцій) переглядалися з метою оцінки ризиків і підлягали відповідним обмеженням (наприклад, вимагати, щоб такі трансакції на ринкових умовах), та того, що корпоративні або бізнес-ресурси банку не були неправомірно привласнені або неправомірно застосовані.

28. Під час виконання цих обов'язків правління має враховувати законні інтереси вкладників, акціонерів та інших відповідних зацікавлених сторін. Правління також має забезпечувати, щоб банк зберігав ефективні відносини з його наглядовими органами.

## Корпоративна культура та цінності

29. Фундаментальним компонентом хорошого управління є корпоративна культура посилення відповідних норм для відповідальної та етичної поведінки. Ці норми є особливо важливими з точки зору поінформованості банку щодо ризиків, поведінки з прийняття ризиків та управління ризиками (тобто «культури ризиків» банку).

30. З метою сприяння надійній корпоративній культурі правління повинне посилювати «атмосферу нагорі» шляхом:

- визначення та дотримання корпоративних цінностей, які створюють очікування, що весь бізнес має здійснюватись відповідно до законних та етичних принципів, та нагляд за дотриманням таких цінностей вищим керівництвом та іншими працівниками;
- просування обізнаності щодо ризиків в межах потужної культури ризиків, передаючи очікування правління, що воно не підтримує надмірне прийняття ризиків, і що всі працівники відповідальні за те, щоб допомагати банку функціонувати в межах визначеної схильності до ризиків та лімітів ризику;
- підтвердження того, що належні кроки здійснено або здійснюються для того, щоб повідомити усьому банку корпоративні цінності, професійні стандарти або кодекси поведінки, які воно визначає, разом із супровідною політикою; та
- підтверджуючи, що працівники, включно з вищим керівництвом поінформовані, що відповідні дисциплінарні або інші дії буду застосовані щодо неприпустимої поведінки та порушень.

31. Кодекс поведінки банку або кодекс етики, або схожа політика, повинні визначати прийнятну та неприйнятну поведінку.

- В них має чітко визначатись заборона незаконної діяльності, такої як подання недостовірної фінансової звітності та посадовий злочин, економічний злочин, включно з шахрайством, порушенням санкцій, відмиванням коштів, неконкурентною практикою, хабарництвом та корупцією, або порушення прав споживачів.
- Має бути чітко вказано, що від працівників очікується поводитись етично та виконувати свою роботу професійно та докладаючи належних зусиль та старанності, на додачу до дотримання законів, нормативно-правових актів та політики компанії.

32. Корпоративні цінності банку повинні визнавати критичну важливість вчасного та відвертого обговорення, та розгортання проблеми на вищі рівні організації.

- Працівників необхідно заохочувати та давати можливість повідомляти, конфіденційно та без ризику покарання, обґрунтовані занепокоєння про нелегальну, неетичну або сумнівну практику. Цьому можна сприяти через добре інформування про політику та належні процедури та процеси, що відповідають національному законодавству, що дозволяє працівникам повідомляти про суттєві та справедливі побоювання та спостереження щодо будь-яких порушень конфіденційним способом (наприклад, політика повідомлення про службові злочини). Це включає інформування наглядового органу банку про суттєві побоювання.
- Правління має здійснювати нагляд за механізмом політики повідомлення про службові злочини та забезпечувати те, щоб вище керівництво розглядало поставлені обґрунтовані питання. Правління повинне брати на себе відповідальність за забезпечення того, щоб працівники, які повідомляють про побоювання, були захищені від негативного ставлення або помсти.
- Правління повинне здійснювати нагляд та затверджувати те, як і ким обґрунтовані суттєві побоювання повинні розслідуватись та вирішуватись об'єктивним незалежним внутрішнім

чи зовнішнім органом, вищим керівництвом та/або самим правлінням.

## Схильність до ризиків, управління та контроль ризиків

33. Згідно із загальними принципами корпоративного управління правління несе відповідальність за нагляд за ефективністю принципів управління ризиками. Ефективні принципи управління ризиками включають раціональну культуру управління ризиками, чітко сформульовану схильність до ризиків, виражену в декларації схильності до ризиків (ДСР), а також чітко сформульовані обов'язки зокрема, з управління ризиками та діяльності контролю в цілому.

34. Визначення і надання інформації про схильність банку до ризиків необхідні для підвищення рівня ефективності поширення культури управління ризиками. Принципи управління ризиками мають охоплювати заходи, яких необхідно вжити у разі перевищення зазначених лімітів, в тому числі дисциплінарні заходи у разі перевищення обсягів прийняття ризиків, процедури поетапного розгляду відповідних питань і надання повідомлень правлінню директорів.

35. Правління повинне відігравати активну роль у визначенні схильності до ризиків і забезпеченні її узгодженості зі стратегічними, капітальними та фінансовими планами банку, а також методами виплати компенсації. Схильність банку до ризиків має бути чітко окреслена в ДСР для того, щоб її можна було легко зрозуміти всім відповідним сторонам: правлінню, представникам вищого керівництва, працівникам банку і керівництву.

36. ДСР банку має:

- охоплювати кількісні і якісні аспекти;
- визначати індивідуальний і сукупний рівень і види ризиків, які попередньо готовий прийняти банк з метою здійснення своєї діяльності у межах таких допустимих рівнів ризиків;
- визначати обмеження та комерційні критерії, згідно з якими має діяти банк під час впровадження своєї бізнес-стратегії; та
- містити чітку інформацію про схильність правління до ризиків через банк та її зв'язок з прийняттям рішень щодо поточної діяльності, а також визначати засоби розгляду питань, що стосуються ризиків і стратегії банку.

37. Підготовка відповідного ДСР має здійснюватися під керівництвом правління та за підтримки з боку нижчих ланок. У той час, як визначення схильності до ризиків може бути ініційоване з боку представників вищого керівництва, успішне впровадження залежить від ефективної взаємодії між членами правління, вищого керівництва, підрозділів управління ризиками, бізнес-підрозділів та, зокрема, фінансовим директором (CFO).

38. Принципи управління ризиками мають охоплювати чітко визначені обов'язки щодо організації управління ризиками, які, як правило, називають трьома лініями захисту:

- бізнес-підрозділи;
- підрозділ управління ризиками і підрозділ контролю за дотриманням норм, що є незалежними від першої лінії захисту; та
- підрозділ внутрішнього аудиту, який є незалежним від першої і другої лінії захисту.<sup>16</sup>

39. Особливості організаційної структури цих трьох ліній захисту залежать від виду, розміру та

складності структури банку, а також профілю ризиків його діяльності. Незалежно від структури, обов'язки представників підрозділів, які належать до тієї чи іншої лінії захисту, мають бути чітко визначені та повідомлені.

40. Перша лінія захисту представлена бізнес-підрозділами. Вони приймають ризики та несуть відповідальність і надають звіти про поточне управління такими ризиками, що, зокрема, включає ідентифікацію, оцінку та надання звітів про такі ризики з урахуванням схильності банку до ризиків та його політики, процедур і методів контролю. Спосіб, в який бізнес-підрозділи виконують свої обов'язки, має відображати культуру банку щодо управління ризиками. Правління повинне підтримувати раціональну культуру дотримання обмежень та управління уразливістю до ризиків.

41. Друга лінія захисту представлена незалежним підрозділом управління ризиками. Підрозділ управління ризиками доповнює роботу бізнес-підрозділів шляхом виконання обов'язків із моніторингу і звітності. Окрім іншого, він несе відповідальність за нагляд за діяльністю банку з прийняття ризиків та оцінку ризиків і проблем, незалежно від бізнес-підрозділів. Цей підрозділ повинен підтримувати важливу роботу представників вищого керівництва і менеджерів бізнес-підрозділів у виявленні та критичній оцінці ризиків замість того, щоб покладатися виключно на нагляд з боку підрозділу управління ризиками. Окрім іншого, вирішальну роль у забезпеченні точного визначення та надання інформації про результати діяльності, прибутки і збитки правлінню, керівництву та бізнес-підрозділам, які будуть використовувати таку інформацію як основні дані для ухвалення рішень до ризиків і діяльності відіграє фінансовий відділ.

42. Друга лінія захисту також передбачає незалежну та ефективну роботу підрозділу контролю за дотриманням норм. Підрозділ контролю за дотриманням норм, зокрема, повинен постійно контролювати дотримання нормативних вимог згідно із законодавством, правилами корпоративного управління, нормативними актами, кодексами і політиками, яких має дотримуватися банк. Правління повинне затвердити політики контролю за дотриманням норм, які мають бути повідомлені всім працівникам. Підрозділ контролю за дотриманням норм повинен оцінювати обсяги виконання політик і повідомляти представникам вищого керівництва та, залежно від необхідності, правлінню про те, яким чином банк здійснює управління ризиками нормативно-правової невідповідності. Цей підрозділ також повинен мати достатні повноваження, статус, незалежність, ресурси і можливість контактувати з правлінням.

43. Третя лінія захисту охоплює незалежну та ефективну роботу підрозділу внутрішнього аудиту. Окрім іншого, він проводить незалежну перевірку та надає об'єктивне підтвердження щодо якості та ефективності системи внутрішнього контролю банку, першої і другої ліній захисту і принципів управління ризиками, у тому числі організаційної культури, а також процесів формування стратегій і бізнес-планів, компенсації та прийняття рішень. Працівники підрозділу внутрішнього аудиту повинні бути компетентними, пройти відповідну підготовку та не брати участі у розробці, впровадженні або розпорядженні роботою підрозділу управління ризиками чи першої або другої лінії захисту (дивіться Принцип 9).

<sup>16</sup> Дивіться документ Базельського комітету з питань банківського нагляду (BCBS), «Принципи ефективного управління операційними ризиками», [www.bis.org/publ/bcbs195.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf), і «Відділ внутрішнього аудиту в банках», [www.bis.org/publ/bcbs223.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf).

44. Правління має забезпечувати, щоб підрозділи управління ризиками, контролю за дотриманням норм і внутрішнього аудиту були належним чином орієнтовані та мали достатню кількість працівників і ресурсів для незалежного, об'єктивного та ефективного виконання своїх обов'язків. Під час нагляду за дотриманням принципів управління ризиками правління має регулярно переглядати основні політики і методи контролю спільно з представниками вищого керівництва і керівниками підрозділів управління ризиками, контролю за дотриманням норм і внутрішнього аудиту з метою виявлення та урегулювання суттєвих ризиків в проблем, а також визначення аспектів, що потребують удосконалення.

## Нагляд за діяльністю вищого керівництва

45. Правління має обрати Головного виконавчого директора (CEO), а також може обирати інших представників керівного складу, включаючи представників вищого керівництва.

46. Правління має здійснювати нагляд за діяльністю вищого керівництва. Представники вищого керівництва повинні надавати йому звіти про свої дії та повідомляти про можливі наслідки (включаючи звільнення) у разі невідповідності їхніх дій вимогам правління. Такі вимоги включають дотримання цінностей банку, обсягів ризиків, які він готовий прийняти, та культури управління ризиками за будь-яких обставин. Виконуючи зазначені вимоги, правління повинне:

- контролювати відповідність діяльності вищого керівництва затвердженим правлінням стратегіям і політикам, у тому числі щодо схильності до ризиків;
- регулярно зустрічатися з представниками вищого керівництва;
- ставити запитання та критично переглядати пояснення та інформацію, повідомлені вищим керівництвом;
- визначати відповідні стандарти діяльності та виплати винагороди вищому керівництву з урахуванням довгострокових стратегічних цілей і фінансової стабільності банку;
- оцінювати відповідність колективного досвіду і знань вищого керівництва з урахуванням характеру діяльності та профілю ризиків банку; та
- брати активну участь у впровадженні планів наступництва CEO та інших провідних працівників, залежно від обставин, а також забезпечувати наявність планів наступництва представників вищого керівництва.

## Принцип 2: Кваліфікація і склад Правління

**Члени правління повинні мати і підтримувати належну кваліфікацію для обіймання своїх посад. Вони повинні розуміти свою роль у нагляді та корпоративному управлінні і бути здатними приймати ефективні та об'єктивні рішення стосовно діяльності банку.**

### Склад правління

47. Правління повинне мати відповідні можливості виконувати свої обов'язки та мати склад, який сприяє ефективному нагляду. З цією метою до складу правління має входити достатня кількість незалежних директорів.

48. Членами правління повинні бути особи, які мають відповідні навички, відмінні характеристики та досвід, та спільно мають необхідний рівень кваліфікації, що відповідає розміру, складності структури та профілю ризиків банку.

49. Під час оцінки придатності всіх членів правління в цілому необхідно враховувати такі фактори:

- члени правління повинні мати знання і досвід у відповідних сферах і бути спеціалістами у різних галузях для підтримки різних поглядів. Відповідні сфери компетенції можуть включати, проте не обмежуючись лише цим, ринки капіталу, фінансовий аналіз, фінансова стабільність, фінансова звітність, інформаційні технології, стратегічне планування, управління ризиками, компенсація, регулювання, корпоративне управління та навички управління;
- члени правління повинні спільно мати відповідне уявлення про місцеві, регіональні та, якщо це необхідно, глобальні економічні і ринкові сили, а також про правове і регуляторне середовище. За необхідності, пріоритет віддають кандидатам, які мають міжнародний досвід роботи; та
- індивідуальний підхід членів правління директорів повинен сприяти обміну інформацією, співпраці та критичному обговоренню під час прийняття рішень.

### Обрання та кваліфікація членів правління

50. Правління має чітко й точно визначити порядок виявлення, оцінки та обрання кандидатів у члени правління. Якщо іншого не вимагає закон, правління (а не керівництво) призначає<sup>17</sup> кандидатів та підтримує складання відповідних планів наступництва членів правління.

51. Порядок обрання має включати перевірку кандидатів у члени правління на предмет: (i) наявності у них знань, навичок і досвіду та, що стосується невиконавчих директорів, незалежності мислення з урахуванням їхніх обов'язків у правлінні, діяльності банку та профілю ризиків;

(ii) відомостей про них, як про чесних осіб, які мають належну репутацію; (iii) наявності у них достатнього часу для виконання обов'язків і (iv) можливості підтримки ними стабільної взаємодії між членами правління.

52. Кандидати в члени правління не повинні мати конфлікти інтересів, які можуть обмежувати їхні можливості виконувати свої обов'язки незалежно та об'єктивно та піддавати їх неналежному впливу з боку:

- інших осіб (зокрема, представників керівництва та інших акціонерів);

17 Комітет визнає, що в окремих юрисдикціях акціонери або інші зацікавлені особи мають право призначати членів правління та/або затверджувати обрані кандидатури. За таких обставин правління має діяти в межах своєї компетенції для забезпечення того, щоб обрані члени правління мали відповідну кваліфікацію.

- обставин, що існують внаслідок обіймання певних посад у минулому чи на сьогодні; або
- особистих, професійних або економічних відносин з іншими членами правління чи представниками керівництва (або з іншими підприємствами, що входять до складу групи).

53. Якщо члени правління втрачають кваліфікацію або можливості виконувати свої обов'язки, правління має вжити відповідних дозволених згідно із законодавством заходів, які можуть включати інформування органу банківського нагляду.

54. Банк повинен сформувати комітет з відбору кандидатів або інший подібний орган, до складу якого має входити достатня кількість незалежних членів правління, який має виявляти і призначати кандидатів згідно з вищенаведеними критеріями. Додаткові відомості про комітет з відбору кандидатів та інші комітети правління наведені в параграфі 76.

55. З метою надання членам правління допомоги в одержанні, підтримці та збагаченні своїх знань і навичок, а також виконанні їхніх обов'язків правління має забезпечити участь своїх членів у програмах введення на посаду та поточну підготовку у відповідних сферах, що може вимагати залучення внутрішніх чи зовнішніх ресурсів

Рада повинна виділяти достатньо часу та інших ресурсів для виконання таких завдань, а також, якщо це необхідно, користуватися досвідом незалежних спеціалістів. Для підготовки та підтримання кваліфікації тих членів, які мають менший досвід у фінансових або регуляторних чи інших питаннях, які пов'язані з управлінням ризиками, необхідно виділяти більше ресурсів.

56. Якщо акціонери уповноважені призначати членів правління, правління повинне забезпечувати, щоб такі особи усвідомлювали свої обов'язки. Члени правління повинні підтримувати загальні інтереси банку, незалежно від того, хто їх призначив. У разі якщо членів правління обирає акціонер, який має контрольний пакет акцій, правління може визначити спеціальні процедури або проводити періодичні перевірки з метою сприяння виконанню обов'язків всіма членами правління.

## Принцип 3: Структура та методи роботи правління

***Правління має визначити відповідну структуру управління та методи роботи, а також забезпечувати засоби впровадження таких методів та періодично перевіряти їхню ефективність.***

### Організація та оцінка діяльності правління

57. Правління повинне мати таку структуру з урахуванням її функцій з управління, розміру та роботи комітетів, яка забезпечуватиме ефективне виконання нею обов'язків з нагляду тощо. Це передбачає наявність у правління достатнього часу і засобів для раціонального обговорення та охоплення всіх необхідних аспектів з належною ретельністю

58. Правління має підтримувати та періодично оновлювати правила організації, внутрішні або інші подібні документи, в яких окреслено організаційну структуру, права, обов'язки та основні види діяльності.

59. Для підтримки ефективності своєї роботи правління має регулярно оцінювати (самостійно чи спільно з незалежними спеціалістами) діяльність правління в цілому, а також його комітетів та окремих членів правління. Правління повинне:

- періодично перевіряти свою структуру та кількість і склад членів правління, а також структуру та координацію роботи комітетів;
- періодично оцінювати придатність на той час усіх членів правління (принаймні щороку) з урахуванням ефективності їх роботи в правлінні;
- окремо або в межах таких оцінок періодично перевіряти ефективність своїх методів і процедур управління, визначати необхідність удосконалень, а також впроваджувати необхідні зміни; та
- використовувати результати таких оцінок під час періодичного вжиття заходів з удосконалення діяльності правління та, якщо цього вимагає наглядовий орган, повідомляти йому такі результати.

60. Правління має вести відповідну документацію (наприклад: протоколи зборів або стислий огляд переглянутих питань, надані рекомендації, прийняті рішення та відмінні думки) стосовно обговорень і рішень. Така документація має бути надана наглядовому органу на вимогу.

### Роль голови правління

61. Голова правління відіграє вирішальну роль у забезпеченні належного функціонування правління. Голова очолює роботу правління та несе відповідальність за його ефективну роботу, підтримуючи відносини довіри між членами ради. Голова правління повинен мати необхідний досвід, компетентність та особисті якості для виконання таких обов'язків. Голова правління повинен забезпечувати прийняття відповідних інформованих рішень. Голова правління повинен заохочувати та підтримувати критичні обговорення, а також вільний обмін відмінними думками стосовно та дискусії в процесі прийняття рішень. Голова правління повинен приділяти достатньо часу для виконання своїх обов'язків.

62. Для підтримки перевірок і збалансованої діяльності голова правління має бути незалежним або невиконавчим членом правління. У юрисдикціях, в яких голові правління дозволяється приймати виконавчі обов'язки, банк повинен вживати заходів з метою зниження можливого несприятливого впливу на перевірки та збалансовану діяльність банку, зокрема шляхом призначення керівного члена правління, старшого незалежного члена правління або іншої



особи, а також призначення більшої кількості невиконавчих членів правління.

## Комітети правління

63. З метою підвищення ефективності та посилення уваги до окремих питань правління може формувати спеціальні комітети та управляти їхньою діяльністю за участі всіх членів правління. Численність і види комітетів залежать від багатьох факторів, у тому числі від розміру банку та його правління, видів діяльності банку та профілю ризиків.

64. Кожен комітет має підготувати статут або інший документ, в якому окреслено обов'язки, сфера діяльності та робочі процедури. Такі процедури включають надання комітетом звітів усім членам правління, завдання, які мають виконуватися членами комітету та обмеження щодо термінів виконання ними обов'язків. Правління має розглянути питання щодо періодичної ротації членів і голів таких комітетів з метою запобігання концентрації повноважень і підтримки нових перспективних напрямів діяльності.

65. З метою підвищення рівня прозорості та підзвітності правління має повідомляти сформованим ним комітетам про їхні обов'язки і склад (у тому числі незалежним членам).

66. Комітети повинні вести відповідну документацію про обговорення й прийняті рішення (зокрема протоколи зборів і стислі огляди розглянутих питань, надані рекомендації та ухвалені рішення).

Така документація повинна містити відомості про виконання комітетами своїх обов'язків та допомагати особам, що здійснюють нагляд або несуть відповідальність за роботу комітетів, оцінювати ефективність їхньої діяльності.

67. Голова комітету має бути незалежним невиконавчим членом правління.

## Аудиторський комітет

68. Аудиторський комітет повинен:<sup>18</sup>

- в обов'язковому порядку бути наявним у системно важливих банках, а також згідно з настійними рекомендаціями бути наявним в інших банках, залежно від розміру організацій, профілю ризиків і складності структури організацій;
- бути незалежним від інших комітетів;
- діяти під керівництвом голови комітету, що є незалежним та не є головою правління або будь-якого іншого комітету;
- бути сформованим виключно із незалежних або невиконавчих членів правління; та
- бути сформованим із складу членів, які мають досвід у сфері аудиту, фінансової звітності та бухгалтерського обліку.

69. Аудиторський комітет, зокрема, несе відповідальність за:

- формування політики внутрішнього аудиту та фінансової звітності, а також інші питання;
- нагляд за процесом підготовки фінансової звітності;

- нагляд та взаємодію з внутрішніми та незалежними аудиторами банку;
- затвердження або надання рекомендацій правлінню або акціонерам щодо їх затвердження, призначення,<sup>19</sup> виплати винагороди та відсторонення від виконання обов'язків незалежних аудиторів;
- перегляд та затвердження обсягу аудиту та частоти аудиторських перевірок;

<sup>18</sup> Дивіться документ Базельського комітету банківського нагляду (BCBS), «Незалежний аудит діяльності банків», 2014 рік, розміщений на сайті: [www.bis.org/publ/bcbs280.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs280.pdf).

<sup>19</sup> В окремих юрисдикціях незалежні аудитори призначаються безпосередньо акціонерами, а правління тільки надає рекомендації щодо їхньої діяльності.

- одержання основних аудиторських звітів і забезпечення своєчасного вжиття вищим керівництвом необхідних коригувальних заходів для усунення недоліків щодо контролю, недотримання політик, законів і нормативних актів, а також інших проблем, виявлених аудитором та іншими підрозділами контролю;
- нагляд за визначенням банком політик і методів бухгалтерського обліку; та
- перегляд висновків третіх сторін щодо розробки та ефективності загальних принципів управління ризиками і системи внутрішнього контролю.

70. Аудиторський комітет як мінімум повинен в цілому мати всі необхідні навички та спеціальні знання, залежно від складності структури банківської організації та виконуваних обов'язків, а також мати відповідний досвід у питаннях фінансової звітності, бухгалтерського обліку та аудиту. За необхідності, аудиторський комітет повинен одержувати рекомендації від незалежних спеціалістів.

## Комітет з управління ризиками

71. Комітет з управління ризиками повинен:

- в обов'язковому порядку бути наявним у системно важливих банках, а також згідно з настійними рекомендаціями бути наявним в інших банках, залежно від розміру організацій, профілю ризиків і складності структури організацій;
- бути незалежним від аудиторського комітету, проте може виконувати спільні з ним завдання, зокрема стосовно фінансів;
- діяти під керівництвом голови комітету, що є незалежним директором та не є головою правління або будь-якого іншого комітету;
- бути сформованим із членів, більшість яких незалежна;
- мати в своєму складі членів, які мають досвід у питаннях і методах управління ризиками;
- обговорювати всі стратегічні ризики на сукупній основі, а також окремі види ризиків та надавати правлінню рекомендації стосовно таких ризиків і схильності до ризиків;
- принаймні щороку переглядати політики банку щодо управління ризиками; та
- здійснювати нагляд за впровадженням керівництвом процедур, спрямованих на дотримання банком затверджених політик управління ризиками.

72. Комітет правління з управління ризиками несе відповідальність за надання банку рекомендацій щодо загальної поточної та подальшої схильності до ризиків, нагляд за виконанням вищим керівництвом ДСР, надання звітів про впровадження культури управління ризиками та взаємодію і нагляд за роботою директора з управління ризиками (CRO).

73. Діяльність комітету включає нагляд за стратегіями управління капіталом і ліквідністю, а також за всіма відповідними ризиками банку, зокрема кредитними, ринковими, операційними та репутаційними ризиками, з метою забезпечення їх відповідності заявленій схильності до ризиків.

74. Комітет має одержувати періодичні звіти та повідомлення від CRO та інших відповідних підрозділів про профіль ризиків банку, впровадження культури управління ризиками, прийняття ризиків порівняно з рівнем схильності до ризиків, ліміти, перевищення лімітів і плани зниження ризиків (дивіться Принцип 6).

75. З метою сприяння обміну інформацією та ефективному охопленню всіх ризиків, у тому числі нових ризиків, а також необхідних коригувань принципів управління ризиками банку, необхідно забезпечувати ефективну комунікацію та координацію між аудиторським комітетом і комітетом з управління ризиками.

### Комітет з питань оплати праці

76. Комітет з питань оплати праці має бути наявним в усіх системно важливих банках. Він має надавати правлінню допомогу у нагляді за формуванням системи оплати праці та забезпеченні відповідності такої винагороди культурі банку, умовам довгострокової діяльності, схильності до ризиків, показникам ефективності діяльності та умовам контролю (дивіться Принцип 10), а також правовим і регуляторним вимогам. Комітет з питань оплати праці повинен бути сформований у спосіб, який забезпечує прийняття компетентних і незалежних рішень щодо політики і методів оплати праці та заохочувальних виплат. Комітет з питань оплати праці тісно співпрацює з комітетом з управління ризиками банку під час визначення заохочувальних виплат, передбачених системою оплати праці. Комітет з управління ризиками повинен (не обмежуючи обов'язки комітету з питань оплати праці) перевіряти, чи було враховано під час визначення заохочувальної винагороди, передбаченої системою оплати праці, ризики, розмір капіталу, ліквідність та інші подібні фактори й строки одержання доходів.

### Інші комітети

77. Інші спеціалізовані комітети, які рекомендовано сформувати:

- *Комітет з питань призначень/управління персоналом/управління:* надає рекомендації правлінню щодо нових членів правління та представників вищого керівництва. Комітет з питань призначень має аналізувати функції та обов'язки членів правління та знання, досвід і компетенції, що необхідні для виконання таких функцій та обов'язків. Якщо наглядова рада або правління директорів офіційно відокремлені від ради керуючих, необхідно також забезпечувати відповідний рівень об'єктивності та незалежності під час обрання членів правління. Комітет з питань призначень має вживати всіх можливих заходів для запобігання впливу на діяльність правління з боку однієї особи чи невеликої групи осіб у спосіб, який може зашкодити інтересам банку в цілому. Він може брати участь в оцінці ефективності діяльності правління або вищого керівництва, а також у нагляді за роботою персоналу банку або впровадження політик управління персоналом (дивіться Принцип 2).
- *Комітет з питань ділової етики і контролю за дотриманням норм:* забезпечує наявність у банку відповідних засобів для підтримки належного процесу прийняття рішень, урахування ризиків для репутації банку, а також виконання законів, нормативних актів і внутрішніх правил.

78. Правління має призначати членів спеціалізованих комітетів таким чином, щоб забезпечувати гармонійне поєднання навичок і досвіду для того, щоб комітети повною мірою розуміли, об'єктивно оцінювали та пропонували нові ідеї щодо відповідних питань.

79. В юрисдикціях, в яких дозволяється чи вимагається наявність у складі правління виконавчих членів, правління має вживати заходів, спрямованих на забезпечення необхідної об'єктивності кожного комітету шляхом призначення до їх складу тільки невиконавчих членів і, якщо це необхідно, більшості незалежних членів.

## Конфлікт інтересів

80. Конфлікт інтересів може виникати внаслідок провадження різних видів діяльності та виконання функцій банку (наприклад, якщо банк видає кредити компанії, а його підрозділ з продажу майнових об'єктів купує й продає цінні папери, випущені такою компанією) або внаслідок відмінності інтересів банку та його клієнтів і членів правління банку або представників вищого керівництва (наприклад, якщо банк налагоджує ділові відносини з підприємством, в якому один із членів правління банку утримує частку участі).

81. Конфлікти інтересів також можуть виникати, якщо банк входить до певної групи. Зокрема, якщо банк є членом групи, конфлікти можуть бути спричинені у зв'язку з порядком підпорядкування та інформаційним потоком між банком, його материнською компанією та/або іншими дочірніми підприємствами (зокрема стосовно можливого обміну службовою, конфіденційною та іншою секретною інформацією, одержаною від різних підприємств, або через здійснення тиску з метою спонукання до здійснення діяльності всупереч принципу «вितягнутої руки» (не на суто комерційних засадах).

82. Правління має здійснювати нагляд за впровадженням і виконанням політик виявлення можливих конфліктів інтересів. Якщо таким конфліктам запобігти неможливо, їх необхідно урегулювати належним чином (з урахуванням припустимості відносин або трансакцій згідно з ефективними корпоративними політиками відповідно до державних законів і стандартів нагляду).

83. Правління має впроваджувати документально оформлену політику запобігання конфліктам інтересів та об'єктивну процедуру забезпечення дотримання норм щодо впровадження такої політики. Політика має охоплювати:

- обов'язок членів щодо запобігання (в межах можливого) діяльності, що може спричинити конфлікти інтересів або можливість виникнення конфліктів інтересів;
- приклади виникнення конфліктів інтересів у членів правління під час виконання обов'язків;
- процедури ретельної перевірки та затвердження членів до початку здійснення ними певних видів діяльності (зокрема виконання функцій членів іншого правління) для запобігання виниканню конфліктів інтересів внаслідок такої діяльності;<sup>20</sup>
- обов'язки членів оперативного повідомляти про обставини, що можуть спричинити або вже спричинили конфлікт інтересів;
- обов'язки членів щодо утримання від голосування з будь-якого питання, яке може спричинити конфлікт інтересів або зашкодити об'єктивному ставленню чи належному виконанню таким членом обов'язків перед банком;
- відповідні процедури виконання трансакцій зі зв'язаними сторонами, зокрема забезпечення їх відповідності принципу «вितягнутої руки»; та

- заходи, яких має вжити правління у разі порушення положень політики.

84. Правління має здійснювати нагляд і забезпечувати належне виконання процедур відповідного публічного розголошення та/або надання інформації наглядовим органам стосовно політики банку щодо запобігання конфлікту інтересів і можливого конфлікту інтересів.

85. Така інформація має включати відомості про підхід банку до розголошення та урегулювання конфліктів інтересів, який суперечить таким політикам, а також про конфлікти, що можуть виникати внаслідок приєднання банку до інших організацій або виконання трансакцій з іншими підприємствами, що входять до складу групи.

86. Конфлікт інтересів може виникати, якщо банк одночасно належить державі та є об'єктом нагляду з боку держави. У разі виникнення такого конфлікту інтересів необхідно забезпечувати повне адміністративне відокремлення права власності та функцій з банківського нагляду з метою мінімізації політичного впливу на нагляд за діяльністю банку.

20 Наприклад, діяльності, що здійснюється принаймні двома членами правління або комітетом правління чи за участі одного з підрозділів управління ризиками, контролю за дотриманням норм або внутрішнього аудиту, або за допомогою незалежного зовнішнього спеціаліста.

## **Принцип 4: Вище керівництво**

***Вище керівництво здійснює та керує банківською діяльністю під управлінням і наглядом правління у спосіб, що відповідає стратегії діяльності, схильності до ризиків, політиці оплати праці та іншим політикам, затвердженим правлінням.***

87. До складу вищого керівництва входить основна група осіб, які несуть відповідальність та підзвітні правлінню за належне та доцільне поточне управління діяльністю банку.

88. Організація, процедури і порядок прийняття рішень мають бути чіткими, прозорими та спрямованими на підтримку ефективного управління діяльністю банку. Це передбачає чітке визначення функцій, повноважень та обов'язків осіб, які обіймають різні посади в органі вищого керівництва, включаючи посаду CEO.

89. Представники вищого керівництва повинні мати необхідний досвід, компетентність і чесність для управління діяльністю та персоналом під їх керівництвом. Вони повинні регулярно проходити підготовку для підвищення рівня кваліфікації та бути в курсі всіх змін у сферах, за які вони несуть відповідальність.

90. Склад вищого керівництва формується шляхом відповідних процедур підвищення на посаді та відбору з урахуванням кваліфікації, що необхідна для обіймання відповідної посади. Представники вищого керівництва мають надавати правлінню достатню інформацію про кандидатів на посади у вищому керівництві, яких перевіряє або відбирає правління.

91. Вище керівництво своєю власною поведінкою робить суттєвий внесок з метою забезпечення ефективного корпоративного управління (зокрема, подаючи належний приклад разом із членами правління). Представники вищого керівництва повинні здійснювати відповідний нагляд за роботою своїх підлеглих, а також забезпечувати відповідність банківської діяльності бізнес-стратегії, схильності до ризиків і політикам, затвердженим правлінням.

92. Вище керівництво несе відповідальність за делегування обов'язків персоналу та має сформулювати принципи управління, що підтримують підзвітність і прозорість в усіх підрозділах банку.

93. Вище керівництво має згідно з розпорядженням правління впроваджувати бізнес-

стратегії, системи управління ризиками, культури управління ризиками, процедури та методи контролю управління ризиками у фінансовій та нефінансовій сферах, на які наражається банк, та за урегулювання яких він несе відповідальність згідно із законами, нормами і внутрішніми політиками.

- Вищенаведене передбачає комплексне та незалежне управління ризиками, контроль дотримання норм проведення аудиту, а також впровадження ефективної загальної системи внутрішнього контролю. Вище керівництво має визнавати та виконувати вимоги щодо незалежного виконання обов'язків підрозділами управління ризиками, контролю дотримання норм і внутрішнього аудиту, а також не повинне втручатися у виконання таких обов'язків.

94. Вище керівництво має надавати правлінню інформацію, що необхідна для виконання обов'язків членами правління та нагляду й оцінки якості роботи вищого керівництва. У зв'язку з цим вище керівництво має регулярно та відповідним чином інформувати правління про всі важливі питання, зокрема:

- зміни бізнес-стратегій, стратегій управління ризиками/схильності до ризиків;
- показники діяльності та фінансовий стан банку;
- порушення лімітів ризиків або правил щодо дотримання норм;
- порушення внутрішнього контролю;
- проблеми у правовій або регуляторній сферах; і
- проблеми, що виникають внаслідок повідомлення про факти корупції чи незаконної діяльності банку.

## Принцип 5: Управління в групових структурах

***У групових структурах правління материнської компанії несе загальну відповідальність за групу та за забезпечення визначення та впровадження чітких принципів управління з урахуванням структури, діяльності та ризиків для групи та компаній, що входять до її складу.<sup>21</sup> Правління та вище керівництво повинні знати і розуміти організаційну структуру групи та ризики, на які вона може наражатися.***

### Правління материнської компанії

95. Функціонуючи у межах групової структури, правління материнської компанії має усвідомлювати суттєві ризики і проблеми, які можуть впливати на банк в цілому та його дочірні компанії. Воно має здійснювати загальний нагляд за діяльністю дочірніх компаній та забезпечувати виконання незалежних правових та управлінських обов'язків, які можуть застосовуватися до правлень дочірніх компаній.

96. З метою виконання своїх обов'язків правління материнської компанії повинне:

- сформулювати групову структуру (у тому числі структуру юридичної особи та структуру діяльності) та принципи корпоративного управління з чітким визначенням функцій та обов'язків, зокрема тих, що застосовуються на рівні материнської компанії та на рівні дочірньої компанії, залежно від необхідності, з урахуванням складності структури і вагомості дочірньої компанії;
- визначити структуру правління відповідної дочірньої компанії та структуру управління з

урахуванням суттєвих ризиків, на які може наражатися група та її підприємства і дочірні компанії;

- оцінювати охоплення принципами корпоративного управління групи відповідних політик, процедур і методів контролю, а також засобів управління ризиками в структурах підприємств і юридичних осіб;
- забезпечувати охоплення принципами корпоративного управління групи відповідних процедур і методів контролю для визначення та урегулювання можливих внутрішньогрупових конфліктів інтересів, зокрема тих, що виникають у результаті внутрішньогрупових трансакцій;
- затверджувати політики та чіткі стратегії формування нових структур і підрозділів, а також забезпечувати їх відповідність політикам та інтересам групи;
- оцінювати впровадження ефективних систем для сприяння обміну інформацією між різними підрозділами, управляти ризиками в окремих дочірніх компаніях або підприємствах групи та групі в цілому, а також забезпечувати ефективний нагляд за діяльністю групи;
- мати достатні ресурси для контролю виконання дочірніми компаніями всіх правових, регуляторних та управлінських вимог;
- підтримувати ефективні відносини з вітчизняним регуляторними органами через правління дочірніх компаній або безпосередні контакти з регуляторними органами всіх дочірніх компаній;

<sup>21</sup> Банки, що входять до складу конгломератів, повинні дотримуватися спільних Принципів Форуму щодо нагляду за фінансовими конгломератами (вересень 2013 року, розміщено на сайті: [www.bis.org/publ/joint29.htm](http://www.bis.org/publ/joint29.htm)). Відповідно до окреслених в цьому документі принципів корпоративного управління терміни «материнська компанія» і «група» означають фінансову групу.

- сформувати ефективний підрозділ внутрішнього аудиту, який забезпечуватиме проведення аудиту усіх дочірніх компаній, частин групи та групи в цілому;<sup>22</sup> і
- забезпечувати охоплення принципами корпоративного управління групи відповідних процедур і методів контролю та виявлення й урегулювання можливих внутрішньогрупових конфліктів інтересів, зокрема тих, що можуть виникати внаслідок внутрішньогрупових трансакцій, із відповідним урахуванням інтересів групи.

## Правління дочірніх компаній<sup>23</sup>

97. Правління дочірніх компаній і вище керівництво несуть відповідальність за розробку ефективних процедур управління ризиками в їхніх підприємствах. Методи і процедури, що застосовуються дочірніми компаніями, мають підтримувати ефективність управління ризиками на рівні групи. У той час, як материнські компанії повинні здійснювати стратегічне управління ризиками на рівні групи та надавати рекомендації щодо корпоративних політик управління ризиками, керівництво і правління дочірніх компаній повинні сприяти у їх застосуванні на місцевому чи регіональному рівнях, а також в оцінці місцевих ризиків. Материнські компанії повинні забезпечувати наявність відповідних засобів і повноважень у дочірніх компаніях, а також розуміння дочірніми компаніями обов'язків щодо надання звітів головному офісу. Правління дочірніх компаній також несуть відповідальність за оцінку відповідності політики групи місцевим правовим і регуляторним вимогам та, якщо це необхідно, вносити зміни і доповнення до такої політики.

98. У той час як стратегічні цілі, принципи управління ризиками, корпоративні цінності та принципи корпоративного управління мають відповідати принципам і цінностям материнської компанії (далі – «політики групи»), правління дочірньої компанії має робити необхідні коригування, якщо політика групи суперечить застосовним правовим або регуляторним положенням чи пруденційним нормам, або зашкоджує належному й пруденційному управлінню діяльністю дочірньої компанії.

99. Що стосується дочірніх компаній, які перебувають під значним контролем (з огляду на їхній профіль ризиків або системну важливість чи розмір порівняно з материнською компанією), їхні правління мають вживати таких додаткових заходів, які необхідні для надання дочірнім компаніям допомоги у виконанні власних обов'язків із корпоративного управління та застосовних до них правових і регуляторних вимог.

## Складні або нечіткі структури

100. Банки створюють організаційні структури для правових, регуляторних і податкових цілей. Такі структури можуть мати форми підрозділів, філій, дочірніх компаній або інших юридичних осіб, що може суттєво ускладнювати структуру організації. Кількість юридичних осіб та, зокрема, їхні взаємозв'язки і внутрішньогрупові трансакції, можуть спричиняти труднощі у виявленні та управлінні ризиками організації в цілому.

101. Діяльність комплексних або непрозорих структур може спричиняти банку фінансові, правові, репутаційні або інші ризики. Вона може обмежувати можливості правління і вищого керівництва щодо відповідного нагляду за діяльністю, а також може зашкоджувати належному банківському нагляду.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Дивіться документ, виданий Комітетом «Підрозділ внутрішнього аудиту в банках», розміщений на сайті [www.bis.org/publ/bcbs223.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf).

<sup>23</sup> Дивіться також параграф 123.

<sup>24</sup> До того ж, банк може опосередковано наражатися на ризик під час надання певних послуг або створення структур від імені клієнтів. Дивіться документ, виданий BCBS, «Комплексна юридична перевірка банків», жовтень 2001 року, розміщений на сайті [www.bis.org/publ/bcbs85.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs85.htm). Приклади включають виконання функцій агента з формування компаній або партнерств, надання різних послуг з довірчого управління та розроблення комплексних структурованих фінансових трансакцій для клієнтів. У той час, як ці види діяльності часто є прибутковими і можуть використовуватися для досягнення законних цілей діяльності клієнтів, клієнти іноді можуть використовувати продукти і послуги, що пропонуються банками, для незаконної чи неправомірної діяльності.

102. Вище керівництво і правління (залежно від обставин) мають усвідомлювати можливість виникнення цих проблем і вживати заходів з метою їх уникнення чи зниження шляхом:



- уникнення створення складних структур без достатнього економічного обґрунтування або цілей діяльності;
- постійного підтримання та перевірки відповідних політик, процедур і процесів, які регулюють затвердження і підтримання таких структур або видів діяльності, у тому числі повної перевірки мети, пов'язаних ризиків і можливостей банку управляти такими ризиками до формування нових структур і започаткування пов'язаних видів діяльності;
- впровадження централізованого процесу затвердження створення нових юридичних осіб і дочірніх компаній на основі встановлених критеріїв, у тому числі можливостей контролювати та виконувати вимоги у регуляторній, податковій, фінансовій, звітній та управлінських чи інших сферах, що застосовуються до кожної юридичної особи, а також ліквідації недіючих дочірніх компаній;
- встановлення відповідних процедур і процесів ідентифікації та управління всіма суттєвими ризиками, що виникають у зв'язку з такими структурами, що можуть бути пов'язані з недостатньою прозорістю управління, а також операційними ризиками, спричиненими взаємопов'язаними і комплексними структурами фінансування, внутрішньогруповими ризиками, ризиками, пов'язаними із утриманням забезпечення і контрагентами. Банк має право затверджувати структури тільки за можливості належної ідентифікації, оцінки та урегулювання суттєвих ризиків; і
- забезпечення чергових внутрішніх і зовнішніх аудиторських перевірок діяльності та структур.

103. Правління материнської компанії може підвищувати ефективність вищенаведених заходів шляхом висунення вимоги щодо періодичної незалежної офіційної перевірки структур, методів їх контролю і діяльності, а також їх відповідності затвердженій правлінням стратегії.

104. Правління має бути готовим до обговорення та, за необхідності, повідомляти наглядовому органу банку і наглядовим органам у країні діяльності банку про затверджені політики і стратегії стосовно формування та підтримання таких структур і діяльності.

## Принцип 6: Підрозділ управління ризиками

**Банки повинні мати в своїй структурі незалежний функціонуючий підрозділ управління ризиками під керівництвом директора з управління ризиками (CRO) з відповідним статусом, самостійністю, ресурсами і можливістю взаємодіяти з правлінням.**

105. Незалежний підрозділ управління ризиками є основним компонентом другої лінії захисту банку. Цей підрозділ несе відповідальність за нагляд за прийняттям ризиків у підприємстві та повинен мати повноваження на такий нагляд на рівні організації в цілому. Основні обов'язки підрозділу управління ризиками мають включати:

- виявлення суттєвих окремих, сукупних і нових ризиків;
- оцінка та визначення уразливості банку до таких ризиків;
- за умови перевірки та затвердження з боку правління розробку та впровадження принципів управління ризиками на рівні підприємства в цілому, що охоплює культуру управління ризиками, схильність до ризиків і ліміти ризиків банку;
- поточний моніторинг діяльності із прийняття ризиків та уразливості до ризиків з урахуванням затверджених правлінням схильності до ризиків, лімітів ризиків і відповідних потреб у капіталі або ліквідності (зокрема планування капіталовкладень);
- впровадження системи завчасного попередження і виявлення проблем у разі порушення рівнів схильності до ризиків або лімітів банку;
- вплив та, за необхідності, оскарження рішень, що спричиняють виникнення суттєвих ризиків; і
- надання звітів вищому керівництву і правлінню або комітету з управління ризиками про всі проблеми, у тому числі, проте не обмежуючись цим, надання пропозицій щодо відповідних заходів зі зниження ризиків.

106. У той час, як менеджери з управління ризиками зазвичай тісно співпрацюють з окремими бізнес-підрозділами, підрозділ управління ризиками має бути достатньо незалежним від бізнес-підрозділів та не повинен брати участі в одержанні доходів. Така незалежність є невід'ємним компонентом ефективної діяльності підрозділу управління ризиками, оскільки він має доступ до всіх бізнес-підрозділів, які можуть створювати суттєві ризики для банку, відповідних дочірніх компаній, які несуть ризики, та афілійованих підприємств.

107. Підрозділ управління ризиками повинен мати достатню кількість працівників, які мають необхідний досвід і кваліфікацію, у тому числі знання ринку і продукції, а також добре володіють методиками управління ризиками.<sup>25</sup> Працівники підрозділу повинні мати можливості та бажання ефективно виконувати бізнес-операції стосовно всіх аспектів, що пов'язані з виникненням ризиків під час банківської діяльності. Працівники підрозділу повинні регулярно проходити підготовку.

### Роль директора з управління ризиками (CRO)

108. Великі, міжнародні банки, банки зі складною корпоративною структурою та інші банки, залежно від профілю ризиків і вимог місцевих органів управління, повинні мати топ-менеджера (CRO чи аналогічну посадову особу), який несе загальну відповідальність за діяльність підрозділу управління ризиками банку. У банківських групах необхідна наявність CRO групи, крім інших працівників, які несуть відповідальність за управління ризиками на рівні дочірніх компаній.

<sup>25</sup> Окремі банки заохочують чи вимагають від свого персоналу проходження періодичних підготовок у відповідних сферах бізнесу та управління ризиками. Такий підхід може забезпечити одержання різних вигод, у тому числі створення для осіб, які здійснюють управління ризиками, можливостей, залежно від напрямів діяльності та інших функцій, щодо підтримання постійного діалогу між усіма підрозділами банку, а також забезпечити, щоб представники бізнес-підрозділів усвідомлювали важливість управління ризиками, а менеджери з управління ризиків розуміли те, яким чином функціонують бізнес-підрозділи. Однак з метою уникнення конфліктів інтересів менеджери з управління ризиками не повинні виконувати обов'язки з нагляду за діяльністю, за яку вони раніше несли безпосередню відповідальність, стосовно якої раніше ухвалювали рішення чи яку затверджували.

Оскільки в окремих банках функції CRO можуть виконувати працівники, які обіймають інші посади, посилання в цьому документі на CRO охоплює всі аналогічні посади за умови, що вони відповідають критеріям незалежності та іншим вимогам, зазначеним у цьому документі.

109. CRO несе основну відповідальність за нагляд за розробкою і впровадженням заходів із управління ризиками банку. Це передбачає постійне підвищення рівня кваліфікації персоналу та удосконалення систем, політик, процедур і кількісних моделей управління ризиками, а також, необхідності надання звітів для забезпечення наявності у банку достатніх можливостей для ефективного управління ризиками та повної підтримки його стратегічних цілей і всіх видів діяльності, які передбачають прийняття ризиків. CRO несе відповідальність за підтримку правління в участі і нагляді за визначенням схильності банку до ризиків і ДСР, а також за перетворення показників схильності до ризиків у їхні ліміти. CRO разом із керівництвом має брати активну участь у контролі результатів діяльності порівняно з прийнятими ризиками і лімітами. Обов'язки CRO також включають управління та участь у прийнятті основних рішень (зокрема, щодо стратегічного планування, планування капіталовкладень і ліквідності, нових продуктів і послуг, визначенні та здійсненні оплати праці).

110. CRO повинен мати можливості, повноваження та необхідну кваліфікацію для нагляду за діяльністю банку з управління ризиками. CRO має бути незалежним та виконувати відмінні від інших виконавчих посадових осіб обов'язки. Для цього CRO повинен мати доступ до інформації, що необхідна для виконання його обов'язків. Однак CRO не повинен нести управлінську чи фінансову відповідальність за будь-які бізнес-підрозділи або підрозділи, відповідальні за одержання доходів, а також йому заборонено «поєднувати функції» (тобто головний операційний директор, фінансовий директор (CFO), головний аудитор або інший топ-менеджер, як правило, не повинні одночасно виконувати функції CRO).<sup>26</sup> Незважаючи на те, що порядок підпорядкування в різних банках може відрізнятися, CRO повинен надавати звіти та вільно безпосередньо контактувати з правлінням або комітетом з управління ризиками. CRO повинен мати можливості чітко і зрозуміло тлумачити та інформувати про ризики, а також залучати правління та керівництво до конструктивного діалогу стосовно основних пов'язаних із ризиками питань. CRO має регулярно спілкуватися з правлінням та/або комітетом з управління ризиками та мати можливості зустрічатися з представниками правління та комітету з управління ризиками за відсутності виконавчих директорів.<sup>27</sup>

111. Призначення, звільнення та інші зміни, що стосуються виконання функцій CRO, мають бути затверджені правлінням або комітетом з управління ризиками. Про звільнення CRO з посади повідомляється публічно. Банк також має обговорити причини такого звільнення з наглядовим органом. Результати діяльності, оплата праці і бюджет CRO мають перевірятися і затверджуватися комітетом з управління ризиками чи правлінням.

<sup>26</sup> У разі неможливості уникнення «поєднання функцій» (зокрема у малих установах із обмеженими ресурсами, в яких таке поєднання необхідне) такі функції мають бути сумісними, наприклад CRO може нести основну відповідальність за окрему зону ризиків та не має права зменшувати обсяги вимог до перевірок і збалансованості банківської діяльності.

<sup>27</sup> В окремих випадках CRO входить до складу кредитного комітету банку, який несе відповідальність за затвердження кредитних ризиків. Незважаючи на те, що участь CRO може бути корисною для процесу ухвалення рішень та надавати особисті переваги CRO внаслідок отримання ним інформації про можливі ризики (та андеррайтерські методи), які мають бути охоплені процесом моніторингу кредитів, це одночасно може спричинити виникнення у CRO конфліктів, якщо він надалі буде стикатися з ознаками ризиків чи критикувати їх. Окремі установи вважають раціональним у таких ситуаціях надавати CRO виключно повноваження на накладення заборони (порівняно з повноваженням на затвердження).

## Принцип 7: Ідентифікація, моніторинг і контроль ризиків

**Виявлення, моніторинг і контроль ризиків мають здійснюватися постійно на рівні банку та окремих його підрозділів. Удосконалення інфраструктури управління ризиками і внутрішнього контролю банку має здійснюватися оперативно з урахуванням змін профілю ризиків банку, середовища зовнішніх ризиків і галузевих практик.**

112. Принципи управління ризиками банку мають включати правила, що ґрунтуються на відповідних процедурах і процесах контролю, спрямованих на забезпечення відповідності ідентифікації, об'єднання, зниження і моніторингу можливостей банку з управління ризиками його розміру, складності структури і профілю ризиків.

113. Ідентифікація ризиків має охоплювати всі суттєві для банку ризики на балансовій та позабалансовій основі, а також на рівні групи, портфеля і бізнес-підрозділу. З метою ефективної оцінки ризиків правління та вище керівництво, зокрема CRO, повинні регулярно та, залежно від ситуації, оцінювати ризики, з якими стикається банк, а також його загальний профіль ризиків. Процес оцінки ризиків повинен включати поточний аналіз існуючих ризиків, а також виявлення нових або можливих ризиків. Необхідно охоплювати ризики всіх організаційних підрозділів. Під час оцінки ризиків також слід звертати увагу на концентрацію суттєвих ризиків.

114. Процеси виявлення та оцінки ризиків мають охоплювати кількісні та якісні компоненти. Під час оцінювання також слід враховувати якісні аспекти зовнішнього операційного середовища, які визначаються на рівні банку. Банки повинні брати до уваги та оцінювати ризики, обсяги яких важко точно визначити, зокрема репутаційній ризики.

115. Формування методів внутрішнього контролю, зокрема, здійснюється з метою визначення політики, процедури або інших заходів і засобів контролю стосовно кожного виду ризиків та забезпечення застосування і впровадження такої політики, процедури або інших заходів за цільовим призначенням. Методи внутрішнього контролю, як такі, допомагають забезпечувати цілісність, відповідність та ефективність процедур, а також надійність, своєчасність надання і повноту фінансової та управлінської інформації та виконання банком різних політик і застосовних законів і норм.

116. З метою уникнення дій, що виходять за межі повноважень відповідних осіб, а також шахрайських випадків методи внутрішнього контролю також забезпечують можливість проведення відповідних перевірок за ініціативою представників керівного складу чи інших працівників. Наприклад, навіть у невеликих банках основні управлінські рішення можуть ухвалювати кілька осіб. Внутрішні перевірки також забезпечують можливість визначення рівнів виконання банком корпоративних політик і процедур, а також правових і регуляторних політик. Впровадження відповідної процедури поетапного урегулювання проблем – основний елемент внутрішньої системи контролю.

117. Ступінь досконалості інфраструктури управління ризиками банку, зокрема надійної інфраструктури даних, архітектури даних та інформаційних технологій, має відповідати змінам щодо балансу та збільшення доходів, підвищенню складності діяльності банку, конфігурації ризиків або операційної структури, географічного поширення, злиття і поглинання та впровадження нових продуктів або напрямів діяльності.

118. Банки повинні мати точні внутрішні та зовнішні дані для того, щоб мати можливість виявляти, оцінювати та знижувати ризики, ухвалювати стратегічні бізнес-рішення та визначати достатність капіталу і ліквідності. Правління і вище керівництво повинні приділяти особливу увагу якості, повності і достовірності даних, які використовуються під час прийняття рішень щодо ризиків.<sup>28</sup> Незважаючи на те, що такі засоби, як зовнішні кредитні рейтинги або одержані із зовнішніх джерел моделі ризиків і даних, можуть успішно використовуватися для більш комплексної оцінки, банки несуть відповідальність за оцінку своїх ризиків.

119. Оцінка ризиків та способи їх моделювання мають використовуватися додатково, а не замінювати кількісний аналіз і моніторинг ризиків. Підрозділ управління ризиками має систематично інформувати правління і вище керівництво про використовувані припущень та можливі недоліки щодо моделей ризиків і методів проведення аналізів. Виконання таких умов забезпечує краще розуміння ризиків та уразливості, а також допомогти в оперативному вжитті заходів, спрямованих на урегулювання і зниження ризиків.

120. Під час здійснення кількісного та якісного аналізу банк повинен проводити стрес-тести та сценарні аналізи для кращого розуміння можливих ризиків за різних несприятливих обставин.<sup>29</sup>

- внутрішні стрес-тести мають охоплювати різні сценарії на основі обґрунтованих припущень щодо взаємозв'язків і кореляції. Вище керівництво повинне визначати і затверджувати, а правління, залежно від обставин, має переглядати і висувати заперечення щодо сценаріїв, які використовують під час здійснення аналізу ризиків банку;
- зворотні стрес-тести можуть допомогти краще усвідомити позиції ризиків банку, а також можливі подальші дії керівництва;
- результати впровадження програми стрес-тестів мають періодично переглядатися правлінням або комітетом з управління ризиками. Результати тестів мають враховуватися під час перегляду схильності до ризиків, оцінки достатності капіталу, складання планів капіталовкладень і ліквідності, а також формування бюджетів. Їх також беруть до уваги під час складання планів щодо відновлення діяльності та фінансового оздоровлення. Підрозділ управління ризиками має надавати рекомендації стосовно необхідності вжиття заходів на підставі одержаних результатів та обсягів таких заходів; і
- результати стрес-тестів і сценарних аналізів також мають повідомлятися відповідним бізнес-підрозділам і працівникам банку та враховуватися ними належним чином.

121. Банки повинні регулярно порівнювати фактичні ризики з їхніми оцінками (тобто здійснювати тестування на підставі ретроспективних даних) для надання допомоги у визнанні відповідності та ефективності процесу управління ризиками та впровадженні необхідних коригувань.

122. Крім виявлення та оцінки уразливості до ризиків, підрозділ управління ризиками повинен оцінювати можливі шляхи зниження таких ризиків. В окремих випадках підрозділ управління ризиками може надати розпорядження щодо зниження або хеджування ризиків для зменшення рівня уразливості. В інших випадках, зокрема у разі ухвалення рішень щодо прийняття ризиків понад затверджені ліміти (тимчасово) або прийняття ризиків, які не можна хеджувати чи знизити, підрозділ управління ризиками має повідомляти правління про суттєві винятки та контролювати позиції ризиків для забезпечення дотримання лімітів та обмежень або застосування затверджених винятків. Будь-який підхід може бути відповідним, залежно від проблеми, що виникла, за умови підтримання незалежності підрозділу управління ризиками у своїй діяльності.

<sup>28</sup> Дивіться документ, виданий BCBS, «*Принципи ефективного узагальнення даних про ризики та надання звітів про ризики*», січень 2013 року, у тому числі звіт про хід виконання робіт, січень 2015 року.

<sup>29</sup> Дивіться документ, виданий BCBS, «*Принципи ефективних методів стрес-тестів і нагляду*», травень 2009 року, розміщений на сайті [www.bis.org/publ/bcbs155.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs155.htm).

123. Банки повинні впроваджувати процедури управління ризиками та затвердження нових або розширених продуктів чи послуг, бізнес-підрозділів і ринків, а також великих і комплексних трансакцій, які вимагають використання значних ресурсів або пов'язані з ризиками, обсяги яких важко оцінити. Банки також повинні впроваджувати процедури перегляду та затвердження банківських послуг сторонніх організацій.<sup>30</sup> Підрозділ управління ризиками має надавати підтримку

у виконанні таких процесів та допомагати стороннім організаціям в управлінні ризиками та виконання правових і регуляторних обов'язків. Такі процедури мають включати:

- повну і достовірну оцінку ризиків за різних сценаріїв, а також оцінку можливих недоліків в управлінні ризиками банку та методах внутрішнього контролю для ефективного урегулювання пов'язаних ризиків;
- оцінку рівня достатності у підрозділу управління ризиками, юридичного підрозділу, підрозділу контролю за дотриманням норм, підрозділу інформаційних технологій, бізнес-підрозділу та підрозділу внутрішнього контролю банку необхідних засобів і досвіду, що необхідні для оцінки та урегулювання пов'язаних ризиків.

За відсутності відповідних процесів управління ризиками необхідно відкласти впровадження нового продукту, послуги, напряму діяльності або початок співпраці з третьою стороною чи виконання великої трансакції доти, доки банк не зможе проводити відповідну перевірку. Необхідно також впровадження процедури оцінки ризиків і показників діяльності порівняно з початковими проектами, а також адаптування методів управління ризиками до початку відповідних видів діяльності.

124. Впровадження ефективних підходів до виявлення та оцінки ризиків також необхідне у дочірніх банках та афілійованих компаніях.<sup>31</sup> Загальна система управління ризиками банку також має застосовуватися до афілійованих та дочірніх компаній, які несуть суттєві ризики, крім того, до них також мають застосовуватися загальні принципи управління ризиками.<sup>32</sup>

125. Злиття, поглинання, вилучення активів та інші зміни в організаційній структурі банку можуть стати підставою для виникнення певних проблем з управлінням ризиками. Зокрема, ризики можуть виникати внаслідок проведення комплексної юридичної перевірки у разі невиявлення ризиків після злиття чи діяльності, яка суперечить стратегічним цілям банку або схильності до ризиків. Підрозділ управління ризиками має брати активну участь в оцінці ризиків, які можуть виникати внаслідок злиття чи поглинання, а також інформувати правління та вище керівництво про виявлені проблеми.

<sup>30</sup> Див. «Загальні принципи Форуму щодо залучення сторонніх осіб для надання фінансових послуг», які розміщено на сайті [www.bis.org/publ/joint12.pdf](http://www.bis.org/publ/joint12.pdf).

<sup>31</sup> Однак національні закони можуть передбачати незастосування до дочірніх компаній певних вимог щодо нагляду на самостійній основі, якщо такі дочірні компанії належним чином об'єднані з групою та виконані необхідні передумови. Умови цього параграфа застосовуються за обставин, коли такі винятки не передбачені.

<sup>32</sup> Принципи управління ризиками також мають поширюватися на відповідні афілійовані компанії групи, що несуть ризики, з метою забезпечення відповідності політик, бізнес-стратегій, процедур і методів контролю афілійованої компанії цілям групи в цілому.

## Принцип 8: Повідомлення інформації про ризики

**Ефективні принципи управління ризиками вимагають ефективного поширення інформації в банку про ризики між різними підрозділами організації, а також шляхом надання звітів правлінню і вищому керівництву.**

126. Систематичне інформування всіх підрозділів банку про ризики, у тому числі про стратегію управління ризиками в банку, є основною складовою відповідної культури управління ризиками. Відповідна культура управління ризиками підтримує належний рівень обізнаності про ризики та заохочує до вільного обміну інформацією та критичної оцінки прийняття ризиків організацією, у тому числі у вертикальному розрізі між правлінням і вищим керівництвом. Вище керівництво має активно повідомляти та консультуватися з підрозділами контролю стосовно основних планів і діяльності керівництва для забезпечення підрозділам контролю можливості ефективно виконувати свої обов'язки.

127. Інформація має своєчасно повідомлятися правлінню та вищому керівництву та бути точною і зрозумілою в усіх аспектах для того, щоб вони мали можливість приймати інформовані рішення. Разом із забезпеченням достатнього інформування правління та вищого керівництва керівництво та особи, відповідальні за діяльність підрозділу управління ризиками, мають уникати надання надмірної інформації, що може ускладнювати виявлення основних проблем. Рекомендується визначення пріоритетності інформації, яка має бути точною та повною мірою відповідати контексту. Правління має оцінювати вагомість та процедури, спрямовані на забезпечення інформації, яку воно одержує, та визначати необхідність надання додаткової чи більш стислої інформації.

128. У разі виникнення ситуацій, які вимагають оперативного прийняття рішень чи реагування, необхідно одразу повідомляти важливу інформацію вищому керівництву та, якщо це необхідно, правлінню, відповідальним посадовим особам і, залежно від обставин, керівникам підрозділів контролю для забезпечення вжиття відповідних заходів і виконання відповідних дій на ранніх стадіях виникнення проблем.

129. Інформація про ризики, що надається правлінню, має бути ретельно підготовлена для точного й змістовного охоплення усіх ризиків в банку та окремих портфелів ризиків тощо. Звіти про ризики мають точно відображати уразливість до ризиків та результати стрес-тестів і сценарних аналізів, а також сприяти продуктивному обговоренню, зокрема, чинних і можливих ризиків (у тому числі за стрес-сценаріїв), співвідношення ризиків/доходів, схильності до ризиків і лімітів ризиків. Звіти також мають включати інформацію про зовнішнє середовище з метою визначення ринкових умов і тенденцій, які можуть впливати на чинні чи подальші профілі ризиків банку.

130. Системи надання звітів про ризики мають бути динамічними, комплексними та точними, а також ґрунтуватися на різних основних припущеннях. Моніторинг і надання звітів про ризики мають здійснювати не тільки на індивідуальній основі (у тому числі про суттєві ризики в дочірніх компаніях), але й у сукупному обсязі з метою створення уявлення про уразливість до ризиків на рівні банку або в інтегрованому розрізі. Системи надання звітів про ризики мають містити прозорі відомості про всі недоліки та невідповідності щодо оцінок ризиків, а також про будь-які враховані важливі припущення (зокрема стосовно взаємозв'язків або кореляції ризиків).

131. Банки повинні уникати «організаційного відмежування», що може ускладнювати ефективний обмін інформацією в організації та спричиняти ухвалення рішень в ізоляції від інших підрозділів банку.<sup>33</sup> Подолання цих перешкод в обміні інформації може вимагати від правління, вищого керівництва і підрозділів контролю переоцінки встановлених методів з метою сприяння продуктивнішому обміну інформацією.

<sup>33</sup> «Організаційне відмежування» може характеризуватися як функціонування бізнес-підрозділів, юридичних осіб та/або регіональних представництв в ізоляції один від одного, що ускладнює обмін інформацією та в окремих випадках спричиняє конкуренцію.

## Принцип 9: Дотримання норм

**Правління банку несе відповідальність за нагляд за управлінням ризиком банку щодо можливого порушення норм. Правління має сформувати підрозділ контролю за дотриманням норм та затверджувати політики і процедури банку щодо ідентифікації, оцінки, моніторингу та надання звітів і рекомендацій стосовно ризиків недотримання норм.**

132. Незалежний підрозділ контролю за дотриманням норм<sup>34</sup> - основний компонент другої лінії захисту банку. Цей підрозділ, зокрема, несе відповідальність за забезпечення сумлінної діяльності банку згідно із застосовними законами, нормативними актами і внутрішніми політиками.

133. Вище керівництво банку несе відповідальність за формування політики дотримання норм, що ґрунтується на основних принципах, затверджених правлінням, і містить роз'яснення щодо основних процесів ідентифікації та управління ризиками на всіх рівнях організації.

134. У той час як правління та керівництво несуть відповідальність за дотримання банком встановлених норм, підрозділ контролю за дотриманням норм відіграє важливу роль у підтримці корпоративних цінностей, політик і процесів, які допомагають забезпечити відповідальну діяльність банку та виконання ним усіх чинних обов'язків.

135. Підрозділ контролю за дотриманням норм має повідомляти правлінню і вищому керівництву про дотримання банком застосовних законів, норм і стандартів, а також інформувати їх про зміни в цій сфері. Він також має надавати допомогу в підготовці персоналу у питаннях дотримання норм та діяти як контактна особа в банку для надання відповідей на запити персоналу і настанов щодо відповідного впровадження застосовних законів, норм і стандартів у вигляді політик і процедури та інших документів, зокрема інструкцій щодо контролю за дотриманням норм, внутрішніх кодексів ділової етики та практичних рекомендацій.

136. Підрозділ контролю за дотриманням норм є незалежним від керівництва, що допомагає уникати неправомірного впливу та перешкод під час виконання своїх обов'язків. Підрозділ контролю за дотриманням норм має безпосередньо надавати правлінню звіти про заходи, вжиті банком у вищенаведених сферах, і про шляхи урегулювання банком ризиків недотримання норм.

137. Для ефективного виконання своїх обов'язків підрозділ контролю за дотриманням норм повинен мати достатні повноваження, статус, незалежність, ресурси та можливості контактувати з правлінням. Керівництво має підтримувати незалежність підрозділу контролю за дотриманням норм під час виконання ним своїх обов'язків та не втручатися у їх виконання. Як було зазначено раніше, керівник підрозділу контролю за дотриманням норм не повинен виконувати кілька функцій.

<sup>34</sup> Дивіться документ, виданий BCBS, «Дотримання норм і підрозділ контролю за дотриманням норм у банках», 2005 рік, розміщений на сайті [www.bis.org/publ/bcbs113.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf).



## Принцип 10: Внутрішній аудит

**Підрозділ внутрішнього аудиту має самостійно надавати правлінню гарантії та підтримувати правління та вище керівництво у забезпеченні ефективних процесів управління та довгострокової стабільності банку.**

138. Ефективний та продуктивний підрозділ внутрішнього аудиту є третьою лінією захисту в системі внутрішнього контролю. Він самостійно надає правлінню та вищому керівництву гарантії щодо якості та ефективності внутрішнього контролю банку, управління ризиками та систем і процесів управління, що допомагає правлінню та вищому керівництву захищати організацію та її репутацію.<sup>35</sup>

139. Підрозділ внутрішнього аудиту повинен чітко усвідомлювати свої обов'язки, підпорядковуватися правлінню та бути незалежним від підрозділів, діяльність яких він перевіряє. Він повинен мати відповідний статус і навички, достатні ресурси та повноваження в банку для забезпечення аудиторам можливості ефективно та об'єктивно виконувати свої завдання.

140. Керівники цих підрозділів не повинні виконувати кілька функцій.

141. Правління і вище керівництво мають сприяти ефективній роботі підрозділу внутрішнього аудиту шляхом:

- забезпечення підрозділу повного та безумовного доступу до документації, даних файлів і фізичних об'єктів банку, у тому числі доступу до систем управлінської інформації та документів і протоколів усіх консультативних і директивних органів;
- висунення підрозділу вимог щодо незалежної оцінки ефективності та продуктивності систем і процедур внутрішнього контролю, управління ризиками та регулювання;
- висунення внутрішнім аудиторам вимог щодо дотримання національних і міжнародних професійних стандартів, зокрема тих, які затверджує Інститут міжнародних аудиторів;
- висунення працівникам відділу аудиту вимог щодо спільного використання знань, умінь і ресурсів з урахуванням особливостей діяльності та ризиків, на які наражається банк;
- висунення вимог щодо своєчасного та ефективного усунення вищим керівництвом невідповідностей, виявлених під час аудиту; та
- висунення підрозділу вимог щодо періодичного оцінювання загальних принципів управління ризиками банку, у тому числі, проте не обмежуючись цим:
  - о ефективності діяльності підрозділів управління ризиками і контролю за дотриманням норм;
  - о якості звітів про ризики, що надаються правлінню і вищому керівництву; та
  - о ефективності систем внутрішнього контролю банку.

142. Правління та вище керівництво повинні підтримувати та сприяти незалежності підрозділу внутрішнього аудиту шляхом забезпечення:

- надання звітів про внутрішній аудит правлінню або аудиторському комітету без їх фільтрування з боку керівництва, а також наявності у внутрішніх аудиторів можливостей безпосередньо контактувати з правлінням і аудиторським комітетом правління;

<sup>35</sup> Дивіться документ, виданий BCBS, «Підрозділи внутрішнього аудиту в банках», 2012 рік, розміщений на сайті [www.bis.org/publ/bcbs223.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf).

- безпосереднього підпорядкування керівника підрозділу внутрішнього аудиту правлінню (або його аудиторському комітету), який також несе відповідальність за відбір, нагляд за діяльністю та, якщо це необхідно, звільнення керівника цього підрозділу;
- надання офіційного повідомлення про звільнення з посади головного аудитора. Банк повинен обговорити причини звільнення головного аудитора з наглядовим органом.

## Принцип 11: Оплата праці

***Система оплати праці банку має підтримувати ефективне корпоративне управління та управління ризиками.***

143. Системи оплати праці є основним компонентом структури управління та заохочення, за допомогою якої правління та вище керівництво підтримують ефективну роботу, повідомляють про прийнятне прийняття ризиків та підвищують ефективність діяльності та культури управління ризиками. Правління (або у разі надання відповідних повноважень комітет з питань оплати праці) несе відповідальність за загальний нагляд за впровадженням з боку керівництва системи оплати праці в усьому банку. До того ж, правління або його комітет банку мають регулярно перевіряти й переглядати результати для оцінки того, чи забезпечує система оплати праці банку відповідне стимулювання у сфері управління ризиками, капіталом і ліквідністю.<sup>36</sup> Правління або підкомітети повинні принаймні щороку перевіряти плани та процедури оплати праці і результати їх впровадження.

144. Системно важливі фінансові установи повинні мати у своєму складі комітети з питань оплати праці, що є невід'ємною складовою структури управління та організації, які здійснюють нагляд за розробкою та функціонуванням системи оплати праці.

145. Великі фінансові установи мають дотримуватися принципів Ради з фінансових послуг (FSB) щодо оплати праці, однак їх застосування великими системно важливими компаніями є особливо необхідним. Національні юрисдикції можуть на пропорційній основі застосовувати принципи до малих установ із менш складною структурою. Банкам рекомендується впроваджувати принципи FSB або відповідні положення, розроблені на підставі таких принципів на національному рівні.

146. Правління разом із комітетом з оплати праці (за його наявності) має затверджувати розмір оплати праці представників вищого керівництва, у тому числі CEO, CRO і керівників підрозділів внутрішнього аудиту, а також здійснювати нагляд за формуванням і функціонуванням політик, систем і відповідних процедур контролю оплати праці.

147. Розмір оплати праці працівників підрозділів контролю (тобто підрозділів управління ризиками, контролю за дотриманням норм і внутрішнього аудиту) має визначатися незалежно від бізнес-підрозділів, що є об'єктом нагляду, та оцінки ефективності роботи мають в основному ґрунтуватися на досягненнях їхніх цілей таким чином, щоб не обмежувати їхню незалежність.

148. Структура оплати праці має відповідати бізнес-стратегії та стратегії управління ризиками, цінностям і довгостроковим інтересам банку. Вона також має передбачати заходи, спрямовані на запобігання конфліктам інтересів. Програми оплати праці мають сприяти підтриманню належної культури управління ризиками, що передбачає дотримання ділової етики у зв'язку з прийняттям ризиків, а також стимулювати працівників до дій в інтересах компанії в цілому (з урахуванням інтересів клієнтів), а не лише власних потреб чи потреб бізнес-підрозділів. Зокрема, заохочувальні виплати, передбачені структурою оплати праці, не повинні стимулювати персонал до прийняття надмірних ризиків.

149. Розмір винагороди має визначатися з урахуванням прийнятих ризиків і результатів такого прийняття. Способи оплати праці за можливі подальші надходження, строки та вірогідність одержання яких залишаються невизначеними, мають ретельно оцінюватися на підставі якісних і кількісних основних показників. Структура оплати праці має забезпечувати можливості коригування змінної винагороди з урахуванням повного діапазону ризиків, у тому числі порушення лімітів щодо схильності до ризиків, внутрішніх процедур або правових вимог.

150. Банки мають визначати особливі положення для працівників, які здійснюють суттєвий вплив на загальний профіль ризиків, так званих осіб, що приймають великі ризики. Схеми оплати праці складаються з урахуванням результатів прийняття ризиків протягом тривалого часу. Оплата

праці осіб, які приймають великі ризики, часто здійснюється з відстроченням виплати основної суми винагороди до одержання висновків про результати прийняття ризиків. Це передбачає застосування положень про виплату штрафів/позбавлення права на одержання винагороди, зокрема зменшення або скасування оплати на підставі реалізованих ризиків або вжиття певних заходів до здійснення оплати та/або положень про повернення оплати, згідно з якими розмір винагороди може бути зменшено або скасовано після здійснення оплати у разі виникнення нових обставин, які свідчать про те, що винагороду було виплачено на підставі помилкових припущень, зокрема недостовірних даних, або у разі виявлення того, що працівник не виконував внутрішні політики або правові вимоги. У таких випадках банки повинні у найкоротші можливі строки вживати заходів для повернення собі сум, права на одержання яких було скасовано або які підлягають компенсації з метою сприяння відповідному відшкодуванню. Застосування положень про «золоті привітання» (великі аванси, що виплачуються працівникові у разі зміни місця роботи) або «золоті парашути» (договори найму, які передбачають виплату великої компенсації у разі зміни контролю та/або звільнення), згідно з якими новим або звільненим представникам вищого керівництва чи іншим працівникам виплачуються великі суми винагороди, незалежно від ефективності їхньої діяльності, зазвичай суперечать ефективній практиці оплати праці.

<sup>36</sup> Застосовуються положення документа «Впровадження принципів FSB щодо застосування належних методів оплати праці і стандарти такого впровадження – другий звіт про хід виконання робіт», 26 квітня 2013 року, сторінка 14.

## **Принцип 12: Розкриття і прозорість інформації**

**Методи управління банком мають бути достатньо прозорими для його акціонерів, вкладників та інших зацікавлених осіб і учасників ринку**

151. Дотримання принципу прозорості відповідає вимогам щодо продуктивного та ефективного корпоративного управління. Як зазначено у Настановах комітету щодо прозорості діяльності банків,<sup>37</sup> акціонерам, вкладникам та іншим зацікавленим особам і учасникам ринку важко ефективно контролювати та належним чином притягувати до відповідальності правління і вище керівництво у разі недостатнього дотримання принципу прозорості. Відповідно, мета впровадження принципу прозорості під час корпоративного управління полягає у наданні цим особам інформації, що необхідна для оцінки ефективності діяльності правління і вищого керівництва під час управління банком.

152. Незважаючи на те, що вимоги стосовно розголошення, які висувають не зареєстрованим на біржах банкам, зокрема тим, які перебувають у повній власності певних осіб, можуть бути менш суворими, такі банки, тим не менше, можуть спричиняти такі самі ризики для фінансової системи, як і зареєстровані на біржах банки у зв'язку з виконанням різних видів діяльності, у тому числі участю в платіжних системах та прийнятті роздрібних депозитів.

153. Усі банки, навіть ті, яким висувають інші вимоги щодо розголошення через те, що вони не зареєстровані на біржі, повинні повідомляти відповідну та корисну інформацію стосовно основних питань корпоративного управління, визначених Комітетом. Таке розголошення має відповідати розміру, рівню складності, структурі, економічній значимості та профілю ризиків банку. Банки повинні принаймні щороку повідомляти таку інформацію:

- підхід до відбору членів правління та забезпечення наявності у них різних умінь, досвіду та поглядів; і
- чи сформував банк комітети правління, та кількість проведених засідань постійних комітетів.

154. Як правило, банк повинен виконувати положення про розголошення інформації і прозорість принципів Організації економічної співпраці та розвитку (OECD).<sup>38</sup> Відповідно, інформація, що повідомляється, має включати, проте не обмежуючись лише цим, цілі, суттєві відомості про структури і політики організації та управління банку (зокрема, проте не обмежуючись лише цим, зміст будь-яких кодексів чи політики корпоративного управління чи оплати праці, згідно з якими вони впроваджуються), основні частки участі і права на голосування, а також трансакції зі зв'язаними сторонами. Відповідні банки повинні у встановленому порядку повідомляти інформацію про політики заохочення та винагороди згідно з принципами FSB, що стосуються оплати праці. Зокрема, вони мають офіційно опубліковувати річний звіт про оплату праці. Такий звіт має охоплювати нижченаведене: процедуру прийняття рішень, яка виконується для формування політики банку щодо оплати праці, найважливіші принципи формування системи оплати праці, включаючи критерії, які враховуються для оцінки ефективності роботи, а також загальну кількісну інформацію про оплату праці. Необхідно також надавати інформацію про показники ефективності довгострокової діяльності банку.

155. Банк також має надавати основні відомості щодо уразливості до ризиків і стратегії управління ризиками без порушення обов'язкових до виконання положень про дотримання конфіденційності. У разі виконання важливих, складних і непрозорих видів діяльності банк повинен повідомляти відповідну інформацію про їхню мету, стратегію, структуру, суміжні ризики та методи контролю.

156. Інформація, що повідомляється, має бути достовірною і чіткою та надаватися акціонерам, вкладникам та іншим зацікавленим особам і учасникам ринку у такий спосіб, який забезпечує

можливість її легкого використання. Своєчасне публічне розголошення переважно має здійснюватися за допомогою офіційного веб-сайту банку, а також його річних і періодичних фінансових звітів або інших відповідних засобів. Рекомендовано включати до річного звіту загальні декларації про корпоративне управління, розміщуючи їх у чітко видимих місцях, залежно від структури відповідної фінансової звітності. Банк повинен в оперативному порядку повідомляти наглядовому органу і всім зацікавленим особа про суттєві зміни, що виникають в період між наданням чергових звітів.

<sup>37</sup> Документ, виданий BCBS, «Підвищення рівня прозорості в банках», вересень 1998 року, [www.bis.org/publ/bcbs41.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs41.htm), та «Огляд вимог щодо розголошення інформації Третього компонента», червень 2014 року, [www.bis.org/publ/bcbs286.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs286.pdf); і документ, виданий FSB, «Підвищення ефективності розголошення інформації про ризики в банках – звіт Робочої групи з питань підвищення ефективності розголошення інформації», жовтень 2012 року, [www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_121029.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_121029.pdf).

<sup>38</sup> У Пункті V Принципів ОЕСР зазначено: «Принципи корпоративного управління мають забезпечувати своєчасне і точне надання інформації про всі суттєві аспекти корпорації, у тому числі про фінансовий стан, ефективність діяльності, право власності та управління компанією». Дивіться цитований документ ОЕСР (2004 рік).

## Принцип 13: Роль наглядових органів

**Наглядові органи повинні надавати настанови і здійснювати нагляд за корпоративним управлінням у банках, у тому числі шляхом комплексного оцінювання та систематичної взаємодії з правліннями та представниками вищого керівництва у разі необхідності удосконалення і вжиття відновлюваних заходів, а також обмінюватися інформацією про корпоративне управління з іншими наглядовими органами.**

157. Правління і вище керівництво несуть основну відповідальність за управління діяльністю банку, а наглядові органи повинні оцінювати ефективність їхньої роботи в цьому напрямку. У цьому пункті визначено кілька принципів, які можуть допомогти наглядовим органам в оцінюванні корпоративного управління та підтримці належного корпоративного управління в банках.

### Настанови щодо вимог до ефективного корпоративного управління

158. Наглядові органи повинні сформулювати настанови або правила відповідно до принципів, зазначених у цьому документі, які містять вимоги щодо дотримання ефективних політик і норм корпоративного управління. Виконання таких настанов особливо важливе, якщо національні закони, нормативні акти, кодекси або вимоги біржі стосовно корпоративного управління є недостатніми для виконання вимог банків щодо корпоративного управління.

Регуляторні настанови, зокрема, мають містити вимоги щодо перевірок, підзвітності і прозорості та збалансованого поєднання і чіткого розподілу обов'язків між членами правління та представниками вищого керівництва, а також між підрозділами банку в цілому. На додаток до настанов і правил, наглядові органи, якщо це необхідно, мають обмінюватися інформацією про найефективніші методи корпоративного управління з банками, які перебувають під їхнім наглядом.

### Комплексне оцінювання корпоративного управління в банках

159. Наглядові органи повинні впроваджувати процедури для повного оцінювання корпоративного управління в банках. Таке оцінювання може здійснюватися під час чергових перевірок письмових матеріалів і звітів, проведення співбесід з членами правління та персоналом банку, ревізій, самооцінювання з боку банку та інших видів місцевого чи дистанційного моніторингу. Оцінювання має включати систематичний обмін інформацією з правлінням директорів, представниками вищого керівництва, працівниками, які несуть відповідальність за урегулювання ризиків, підрозділами контролю за дотриманням норм і внутрішнього аудиту, а також незалежними аудиторами.<sup>39</sup>

160. Наглядові органи повинні оцінювати, чи впроваджує банк ефективні механізми, за допомогою яких правління та вище керівництво виконують свої відповідні обов'язки з нагляду. Наглядові органи повинні оцінювати, чи впроваджують правління і вище керівництво процедури для нагляду за досягненням стратегічних цілей банку, включаючи схильність до ризиків, фінансові показники, достатність капіталу, складання планів щодо капіталовкладень і ліквідності, профіль ризиків, культуру управління ризиками, методи контролю, методи оплати праці, а також обрання та оцінювання роботи керівництва. Наглядові органи повинні приділяти особливу увагу нагляду за діяльністю підрозділів управління ризиками, контролю за дотриманням норм і внутрішнього аудиту. Це включає оцінювання обсягів взаємодії правління і частоту проведення зустрічей із представниками таких відділів. Наглядові органи повинні визначати відповідність оцінювання внутрішнього контролю та сприяти ефективному управлінню діяльністю усіх підрозділів банку.

<sup>39</sup> Зовнішні аудитори можуть обмінюватися інформацією з наглядовим органом без порушення своїх обов'язків щодо дотримання конфіденційності (дивіться документ, виданий ВСBS, «Зовнішні аудиторські перевірки банків», 2014 рік, параграфи 95 і 96).

161. Наглядові органи повинні оцінювати процедури і критерії, що використовуються банками

під час обрання членів правління та представників вищого керівництва та, якщо вважатимуть це за необхідне, отримувати інформацію про досвід і ділові якості членів правління і представників вищого керівництва. Критерії придатності та відповідності включають ті, що окреслені в Принципі 2 цього документа. Наглядові органи повинні постійно приділяти увагу питанням індивідуальної та колективної відповідності членів правління та представників вищого керівництва.

162. Під час оцінювання загального корпоративного управління в банку наглядові органи повинні також вживати усіх можливих заходів для оцінки ефективності діяльності правління і представників вищого керівництва, зокрема у питаннях, що стосуються культури управління ризиками банку. Оцінювання ефективності управління спрямоване на визначення рівня демонстрування ефективної діяльності з боку правління та вищого керівництва, що сприяє належному управлінню. Це передбачає урахування динаміки поведінки членів правління та представників вищого керівництва, зокрема подання прикладів належної поведінки топ-менеджерами та інформування і впровадження на практиці культурних цінностей банку, способів отримання та надання інформації правлінню та вищому керівництву, а також ідентифікації та урегулювання можливих серйозних проблем в організації. Оцінювання ефективності управління включає перегляд оцінок правління та керівництва, оглядів та іншої інформації, що використовується банками для оцінки їхньої внутрішньої культури, а також результатів опитування, спостережень і якісних оцінок з боку наглядових органів. Під час надання таких оцінок наглядові органи повинні приділяти особливу увагу послідовності вжиття заходів у банках, що перебувають під їхнім наглядом. Працівники наглядових органів повинні мати необхідні уміння для оцінювання таких проблем та надавати комплексні висновки щодо ефективності управління.

163. Під час перевірки корпоративного управління в груповій структурі наглядові органи повинні враховувати виконання обов'язків щодо корпоративного управління в материнській та дочірніх компаніях згідно з Принципом 5, викладеним в цьому документі.

### Систематична взаємодія з директорами і представниками вищого керівництва

164. Наглядові органи повинні систематично взаємодіяти з правліннями директорів, окремими членами правління, представниками вищого керівництва та особами, відповідальними за діяльність підрозділів управління ризиками, контролю за дотриманням норм і внутрішнього аудиту. Така взаємодія передбачає проведення планових зборів та ситуативний обмін інформацією за допомогою різних засобів зв'язку (наприклад: електронна пошта, телефонний зв'язок, особисті зустрічі). Мета такої взаємодії – підтримання своєчасного та відкритого діалогу між банком і наглядовими органами стосовно різних питань, включаючи стратегії банку, бізнес-моделі та ризики, ефективність корпоративного управління в банку, культуру банку, питань, що пов'язані з управлінням, та складання планів щодо наступництва, оплати праці та заохочувальної винагороди або інших проблем, що виявляються наглядовими органами, або вимогами, виконання яких членами правління, на думку наглядових органів, є особливо важливим. Наглядові органи також повинні повідомляти банку аналітичні оцінки операцій, що пов'язані з його конкурентами, розвитком ринку та новими системними ризиками.

165. Частота взаємодії з вищенаведеними особами може варіювати, залежно від розміру, складності, структури, економічної значимості та профілю ризиків банку. Відповідно, наглядові органи можуть, зокрема, щороку проводити зустрічі з усіма членами правління директорів, проте частіше з головою правління або головним чи старшим незалежним директором і керівниками основних комітетів. Зустрічі з системно важливими банками мають відбуватися частіше, зокрема з членами правління та представниками вищого керівництва, а також особами, які несуть відповідальність за діяльність підрозділів управління ризиками, контролю за дотриманням норм і внутрішнього аудиту.

### Вимоги щодо удосконалення та вжиття банком відновлювальних заходів

166. Наглядові органи повинні використовувати різні засоби для задоволення потреб в



удосконаленні управління та усуненні проблем з управлінням. Вони повинні мати можливість висувати вимоги щодо вжиття заходів з метою удосконалення та відновлення, а також забезпечувати належну підзвітність у банку за корпоративне управління. Такі засоби можуть включати вимоги щодо впровадження змін до політик банку, складу правління директорів і вищого керівництва або вжиття інших коригувальних заходів. Вони також, за необхідності, можуть включати повноваження на запровадження санкцій або інших штрафних заходів. Вибір того чи іншого засобу і строків вжиття відновлювальних заходів має відповідати рівню ризиків та здійснюється з урахуванням загрози для безпеки та стабільності банку або відповідної фінансової системи/відповідних фінансових систем.

167. Якщо наглядовий орган вимагає від банку вжиття відновлювальних заходів, він повинен визначити строки їх впровадження. Наглядові органи повинні впроваджувати процедури поетапного розгляду проблем для того, щоб мати можливість вимагати вжиття суворіших або оперативніших відновлювальних заходів у разі якщо банк не може належним чином усунути виявлені недоліки, або якщо наглядовий орган вважає вжиття таких заходів обґрунтованим.

### Взаємодія та обмін інформацією про корпоративне управління з іншими наглядовими органами

168. Взаємодія та належний обмін інформацією між відповідними державними органами, у тому числі органами банківського нагляду та регуляторними органами, може суттєво підвищувати ефективність діяльності таких органів та виконання ними своїх обов'язків. Такий обмін інформацією особливо важливий між наглядовими органами країн реєстрації та діяльності міжнародних банківських установ.<sup>40</sup> Взаємодія може здійснюватися на взаємній основі, через наглядову колегію або шляхом проведення чергових зборів між наглядовими органами, на яких обговорюються питання управління.<sup>41</sup> Такий обмін інформацією може допомогти наглядовим органам підвищити якість оцінювання загального управління в банку та ризиків, з яким він стикається, зокрема у груповому контексті, а також допомогти іншим органам оцінювати ризики для фінансової системи в цілому. Інформація, якою обмінюються сторони, має бути вагомою щодо нагляду, та надаватися з дотриманням вимог щодо конфіденційності та інших застосовних законів. З метою регулювання обміну інформацією між наглядовими органами або між наглядовими та іншими органами можливо виникнення необхідності у вжитті додаткових заходів, зокрема підписання меморандуму про домовленість.

<sup>40</sup> Дивіться документ, виданий BCBS, «Основні принципи ефективного нагляду», вересень 2012 року, [www.bis.org/publ/bcbs230.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs230.pdf), Principle 13 (home-host relationships).

<sup>41</sup> Дивіться документ, виданий Комітетом, «Принципи ефективної діяльності наглядових колегій», розміщений на сайті [www.bis.org/publ/bcbs287.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs287.pdf).