

ПОСІБНИК ДЛЯ ЧЛЕНІВ СПОСТЕРЕЖНИХ РАД БАНКІВ

Вересень 2006

Проект Міжнародної фінансової корпорації (IFC)
«Корпоративне управління в банківському секторі України»
(IFC Ukraine Banking Corporate Governance Project)

Джонатан Чаркхем, Дезмонд О'Майнік,
Майкл Стенсрад, Анна Лисенко

ПОСІБНИК ДЛЯ ЧЛЕНІВ СПОСТЕРЕЖНИХ РАД БАНКІВ

К., Міжнародна фінансова корпорація, 2006

Посібник орієнтовано на членів спостережних рад, правління, корпоративних секретарів та акціонерів, які намагаються покращити систему корпоративного управління банку.

Посібник можна отримати у друкованому або електронному форматі за адресою:

Міжнародна Фінансова Корпорація
Проект «Корпоративне управління в банківському секторі України»
вул.Спаська 30-А
Поділ Плаза, 2-й блок, 6-й поверх
м. Київ, 04070, Україна
тел.: +38 044 490 64 00
факс: +38 044 490 64 20
www.ifc.org/ubcg

ЗАСТЕРЕЖЕННЯ

Матеріали Проекту «Корпоративне управління в банківському секторі України» Міжнародної Фінансової Корпорації (надалі – Проект), викладені у цьому посібнику, є методологічними за характером та надаються виключно з метою загального інформування. Передача інформації, що міститься у матеріалах, не є наданням консультаційних послуг щодо конкретних питань. Конкретні питання, які можуть виникати у користувачів матеріалів, мають вирішуватись на підставі консультацій з відповідними фахівцями.

Здійснюючи використання матеріалів Проекту, користувач бере на себе усі пов'язані з цим ризики та погоджується з умовами даного застереження. При використанні матеріали потребують перевірки на відповідність діючому законодавству. Міжнародна Фінансова Корпорація не несе відповідальності у випадку заподіяння шкоди у зв'язку з використанням матеріалів.

Матеріали Проекту надаються безкоштовно. У випадку використання матеріалів Проекту, посилання на Проект та розміщення даного застереження на першій сторінці матеріалів є обов'язковим.

Проект висловлює подяку основним рецензентам Посібника:

Філіпу Армсторнгу, Голові Світового форуму з питань корпоративного управління, **Енріку Санчесу-Армасу**, Старшому офіцеру з питань корпоративного управління Міжнародної Фінансової Корпорації, **Віктору Гладкому**, Першому заступнику Голови Правління «ТАС-Комерцбанку», **Анатолію Волоку**, Президенту Харківського банківського союзу.

(с) Міжнародна Фінансова Корпорація
Усі права застережені



країнська банківська система протягом останніх років демонструє значні темпи зростання в кількісних і, що особливо важливо, в якісних показниках діяльності та рівні послуг, що надаються. У часи, як стрімкого розвитку фінансового ринку, так і уповільненого, а також в часи криз, особливе місце відводиться такому органу

управління банку як спостережна рада. Належне виконання спостережною радою покладених на неї функцій є надзвичайно важливими для забезпечення захисту інтересів всіх акціонерів та вкладників, а також для забезпечення стабільного розвитку як окремої банківської установи, так і банківської системи в цілому. Актуальності даному Посібнику додають уроки з історії розвитку банківської системи України, яка характеризується і періодом стрімких злетів, і фінансовою кризою 1998 року та політичною кризою 2004 року, випадками банкрутств окремих українських банків, від яких постраждали перш за все вкладники цих банків.

Розроблений спеціалістами Проекту IFC «Корпоративне управління в банківському секторі України» спільно із Світовим форумом з корпоративного управління Посібник для членів спостережних рад українських банків є важливим та своєчасним, оскільки наразі, законодавство не регламентує настільки ж детально діяльність спостережних рад банків та їх членів, як це характерно для законодавства країн з розвиненою економікою. Останнім часом в банківській системі йде процес консолідації та прихід на український ринок іноземних фінансових установ, що мають багаторічну історію розвитку власних систем корпоративного управління, включаючи практику роботи спостережних рад, та більш дешеві джерела фінансування. Розвиток економіки України, що має значний потенціал подальшого зростання, стимулює інтерес до банківської системи з боку зарубіжних фінансових установ, які вже зараз складають високу конкуренцію діяльності українським банкам, та будуть прагнути значно підсилити власні позиції і у майбутньому. Посібник стисло представляє рекомендації членам спостережних рад банків відповідно до найкращої міжнародної практики, що адаптовані до українського середовища. Дотримання наведених у Посібнику рекомендації може дозволити українським банкам більш

ефективно визначати власні цілі, використовувати ресурси банку, контролювати внутрішні процеси, мати більш високий рівень довіри до власної діяльності з боку акціонерів, вкладників та потенційних інвесторів, а отже, бути більш конкурентоспроможними.

Посібник привертає увагу до низки таких понять, як фідусіарність (довіра до фахівця), професійна належність та відповідність, конфлікт інтересів, понять незалежності та незалежних членів спостережної ради тощо, опанування яких членами спостережних рад є важливим на їх шляху до належного виконання покладених на них функцій. Зважаючи на зайнятість аудиторії читачів даного видання, Посібник був розроблений в максимально стислому та практично-рекомендаційному вигляді, що дозволить опанувати його у відносно короткий проміжок часу.

Щиро бажаю професійних успіхів усім користувачам Посібника!

Президент АУБ



Олександр Сугоняко

ПАМ'ЯТІ ДЖОНАТАНА ЧАРКХЕМА	6
ВСТУП	7
ГЛОСАРІЙ КЛЮЧОВИХ ТЕРМІНІВ	9
1. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ У БАНКАХ	20
2. РОЗПОДІЛ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ У БАНКАХ	22
3. СТРУКТУРА ТА СКЛАД СПОСТЕРЕЖНОЇ РАДИ	23
4. ОBOB'ЯЗКИ ЧЛЕНІВ СПОСТЕРЕЖНОЇ РАДИ	
● ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	25
● ОСНОВНІ ОBOB'ЯЗКИ ЧЛЕНІВ СПОСТЕРЕЖНОЇ РАДИ	26
● КЕРІВНА РОЛЬ	27
● МОНИТОРИНГ І КОНТРОЛЬ	27
● КАДРОВА ПОЛІТИКА	29
● УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	30
● ДОТРИМАННЯ ВИМОГ ЗАКОНОДАВСТВА, ВНУТРІШНІХ ПОЛІТИК ТА ПРОЦЕДУР (КОМПЛАЙАНС)	31
● СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ	32
● РОЗКРИТТЯ ІНФОРМАЦІЇ ТА ПРОЗОРИСТЬ	32
5. КОМІТЕТИ СПОСТЕРЕЖНОЇ РАДИ	
● ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	34
● АУДИТОРСЬКИЙ КОМІТЕТ	36
● КОМІТЕТ З ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	39
● КОМІТЕТ З ПИТАНЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРИЗНАЧЕНЬ	40
● КОМІТЕТ З ПИТАНЬ ВИНАГОРОД	41
ДОДАТОК 1 – КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ	43
ДОДАТОК 2 – НЕЗАЛЕЖНІ ЧЛЕНИ СПОСТЕРЕЖНОЇ РАДИ	46

ПАМ'ЯТІ ДЖОНАТАНА ЧАРКХЕМА



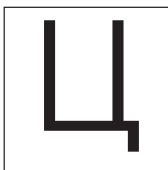
о написання цього Посібника нас надихнула публікація Джонатана Чаркхема «Посібник для директорів банків» (Guidance for the Directors of Banks) у виданні Focus, що була підготовлена для Світового форуму з питань корпоративного управління (Global Corporate Governance Forum), Вашингтон, округ Колумбія, США.

На превеликий жаль, під час укладання Посібника для членів спостережних рад банків Джонатан Чаркхем, який допомагав нам як радник-експерт, помер.

Джонатан Чаркхем здобув світове визнання як один із засновників сучасної теорії корпоративного управління та відігравав значну роль у більшості важливих ініціатив з питань корпоративного управління. Наприклад, він був одним з ініціаторів проведення Світового форуму з корпоративного управління, який співпрацював з проектом ІФС «Корпоративне управління в банківському секторі України» в рамках створення цього Посібника. Він також був одним із ключових членів Консультативної групи Форуму з питань приватного сектору, до складу якої входять провідні світові експерти у сфері корпоративного управління, які надають консультації та рекомендації Форуму в рамках програм, що впроваджуються у усьому світі.

З великою повагою та шаную Міжнародна фінансова корпорація та Світовий форум з питань корпоративного управління висловлюють вдячність за нагоду скористатися мудрістю, знаннями, досвідом та рекомендаціями пана Чаркхема у виконанні своєї головної місії, яка полягає в сприянні реформам у сфері корпоративного управління у усьому світі.

ВСТУП



Цей Посібник для теперішніх та майбутніх членів спостережних рад відносно нескладних банків слугує певною інструкцією із впровадження найкращої міжнародної практики у сфері корпоративного управління. Посібник був розроблений для членів спостережних рад банків як практична допомога у впровадженні та дотриманні стандартів корпоративного управління в організації.

Посібник доповнює положення національного законодавства, нормативних вимог, правил та інших документів, що разом покликані допомогти банкам розвиватись та зростати. Останнє питання є надзвичайно важливим для усіх зацікавлених осіб банку, зокрема вкладників, акціонерів, працівників, клієнтів, наглядових органів, тощо.

Належне корпоративне управління є ключовим чинником для тривалого виживання та успіху, отже, члени спостережних рад зобов'язані забезпечити, щоб не лише вони розуміли та застосовували на практиці принципи корпоративного управління, а щоб і керівні посадовці організації були добре підготовлені до розуміння принципів та їх практичного застосування.

Посібник дає загальний огляд питань, важливих для належного виконання членами спостережних рад покладених на них функцій. Члени спостережних рад банків повинні також бути обізнані із законодавчими документами, що регламентують особисту відповідальність за порушення певних положень. Цей Посібник має допомогти членам спостережних рад повністю усвідомити свої завдання, функції, обов'язки та відповідальність.

Належне корпоративне управління будь-якою комерційною установою суттєво залежить від досвіду, знань та професійних якостей членів

її спостережної ради. Банки та інші фінансові установи вимагають від членів спостережних рад постійно бути обізнаними щодо змін у системних, регуляторних, технічних та фінансових (у тому числі, облікових) питаннях. Надзвичайно важливим є те, щоб члени спостережної ради усвідомлювали свою персональну відповідальність, а також, щоб спостережна рада забезпечила можливість кожному з них у разі потреби діставати поради, консультації або пройти навчання.

Цей Посібник схвалено Світовим форумом з корпоративного управління. Діяльність Форуму, який співфінансується Світовим банком та Організацією економічної співпраці та розвитку (ОЕСД), полягає у сприянні, підтримці та розповсюдженні високих стандартів і найкращих практик корпоративного управління в усьому світі, особливо у країнах, що розвиваються, та з перехідною економікою. Серед донорів Форуму – Міжнародна фінансова корпорація (IFC), уряди таких країн, як Франція, Люксембург, Нідерланди, Норвегія, Швеція, Швейцарія, Сполучене Королівство Великобританії та Північної Ірландії, США. Форум є організацією, що об'єднує провідні країни світу та ті, що розвиваються (www.gcgf.org).

Рекомендація: щоб зрозуміти всі терміни, що використовуються в цьому Посібнику, рекомендується спершу уважно прочитати розділ «Глосарій ключових термінів».

ГЛОСАРІЙ КЛЮЧОВИХ ТЕРМІНІВ

АУДИТОРСЬКИЙ КОМІТЕТ

Аудиторський комітет – це колегіальний орган спостережної ради, який здійснює нагляд за питаннями фінансової звітності та внутрішнього контролю, функцією внутрішнього аудиту та зв'язками із зовнішніми аудиторами (детальну інформацію див. у розділі «Комітети спостережної ради»). Нагляд за питаннями управління ризиками часто належить до компетенції спеціального комітету з управління ризиками, про що йтиметься далі.

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ

Внутрішній аудит – це незалежна та об'єктивна перевірка і надання консультацій з метою підвищення ефективності й поліпшення операцій банку. Внутрішній аудит допомагає банкові досягти поставлених цілей шляхом забезпечення систематичного дисциплінованого підходу щодо оцінки та підвищення ефективності процесів внутрішнього контролю, управління ризиками та корпоративного управління.

Внутрішній аудит – це частина процесу постійного моніторингу системи внутрішнього контролю в банку, а також систем внутрішнього процесу оцінки капіталу, оскільки забезпечує незалежну оцінку адекватності та дотримання встановлених банківських внутрішніх політик та процедур. З огляду на це, внутрішній аудит допомагає спостережній раді та вищому керівництву у належному та ефективному виконанні покладених на них функцій.

Функції внутрішнього аудиту:

- перевірка й оцінка адекватності та ефективності системи внутрішнього контролю;
- перегляд дотримання та ефективності політик і методологій щодо управління ризиками;
- перегляд управлінської і фінансової інформаційних систем, включаючи електронні інформаційні системи та електронні послуги банку;
- перевірка правильності й надійності бухгалтерських даних та фінансових звітів;
- перевірка умов та заходів, що забезпечують збереження цінностей банку;
- перегляд процесу оцінки капіталу стосовно ризиків банку;
- оцінка ефективності та економічності банківських операцій;
- тестування як окремих операцій, так і належного функціонування систем внутрішнього контролю та дотримання внутрішніх процедур;
- перегляд систем, що забезпечують дотримання законодавства, кодексів ділової та професійної етики, внутрішніх політик та процедур;
- тестування надійності та вчасності звітування органам нагляду;
- проведення спеціальних службових розслідувань.

Внутрішній аудит підпорядковується голові аудиторського комітету (див. розділ «Комітети спостережної ради»).

ДОТРИМАННЯ ВИМОГ ЗАКОНОДАВСТВА, ВНУТРІШНІХ ПОЛІТИК ТА ПРОЦЕДУР (КОМПЛАЙАНС)

Поняття дотримання вимог законодавства, внутрішніх політик та процедур (комплаєнс) вимагає від банку знання, розуміння та дотримання всіх норм законодавства, нормативів, правил, внутрішніх політик, стандартів та кодексів, що стосуються діяльності банку .

Закони, нормативні акти та стандарти, що стосуються діяльності банку, охоплюють такі питання, як дотримання стандартів/принципів ділової етики, управління конфліктами інтересів, належне ставлення до клієнтів банку. Крім того, такі документи часто включають розділи,

присвячені процедурам запобігання відмиванню грошей та фінансуванню тероризму і можуть навіть містити посилання на розділи податкового законодавства, що регулюють надання банківських послуг.

Поняття дотримання вимог законодавства, внутрішніх політик та процедур (комплаєнс) розпочинається із самої верхівки організаційної ієрархії. Найбільш ефективним для корпоративної культури є підсилення уваги на стандартах ділової етики, гідності та чесності, дотримання яких всі члени спостережної ради та правління мають демонструвати за власним прикладом. Цей аспект стосується кожного в банку і має розглядатися як складова частина його діяльності. Існує ризик виникнення фінансових санкцій, матеріальних фінансових збитків або втрати репутації, що можливо через недотримання банком вимог законодавства, внутрішніх політик та процедур.

ЗАЦІКАВЛЕНІ ОСОБИ

Зацікавлені особи – це особи, які мають інтерес у діяльності банку, проте необов'язково володіють акціями банку. До ключових фінансово зацікавлених осіб належать акціонери, вкладники, власники облігацій та кредитори, які надали довгострокові кошти в борг. Окрім того, зацікавленими особами є клієнти, персонал банку, постачальники, органи нагляду та місцеві громади.

КЕРІВНИЦТВО

Керівництво у цьому Посібнику означає членів правління, головного бухгалтера і його заступника та керівників структурних підрозділів банку.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ

Конфлікт інтересів – це реальний або потенційний конфлікт між власними (приватними) інтересами та посадовими обов'язками чи професійною відповідальністю особи, що обіймає певну посаду, або конфлікт між несумісними обов'язками.

Конфлікт інтересів може виникнути в різних ситуаціях та виявлятися по-різному, і члени спостережної ради повинні завжди бути пильними. Якщо з'явилися сумніви чи підозри щодо наявності реального або потенційного конфлікту інтересів, вони **ПОВИННІ** розкрити суть справи своїм колегам. У багатьох випадках обставини вимагають не брати участі у розгляді, обговоренні та голосуванні з питань, щодо яких у цих членів спостережної ради може виникнути конфлікт інтересів.

Ситуація, коли член спостережної ради бере участь у спостережних радах більше, ніж однієї компанії всередині однієї банківської групи, потребує особливої уваги. Члени спостережної ради банку повинні усвідомлювати: належне виконання покладених на них обов'язків більше, як в одній установі може означати, що вони мають різну фідучіарну відповідальність та різні функції, що може призвести до конфлікту інтересів.

Тобто, не повинно виникати таких ситуацій, коли особа як член спостережної ради, представляє інтереси лише конкретної групи акціонерів, навіть якщо вони мають вирішальний вплив на процес призначення членів до спостережної ради. Призначений на цю посаду, член спостережної ради повинен діяти винятково в інтересах банку в цілому, тобто, іншими словами, в інтересах усіх акціонерів і вкладників. Член спостережної ради не повинен без її дозволу надавати акціонерам, яких він представляє, інформацію, що її спостережна рада вважає конфіденційною. Члени спостережної ради повинні виконувати свої обов'язки в інтересах банку та несуть відповідальність за це перед усіма акціонерами (детальніша інформація у Додатку 1).

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

Корпоративне управління – це спосіб управління та нагляду, що впливає на те, як банки досягають поставлених цілей, виходячи із наявних джерел капіталу.

Організація з Економічної Співпраці та Розвитку (ОЕСР) тлумачить «корпоративне управління» як комплекс взаємовідносин між керівництвом банку, спостережною радою, акціонерами та іншими зацікавленими особами банку. Корпоративне управління передбачає створення:

- структур та процесів, за допомогою яких визначаються цілі;
- засобів, що дають змогу досягти поставленої мети, та процедур, що покликані контролювати зазначені вище процеси.

Належне корпоративне управління передбачає адекватну винагороду членам спостережної ради, правління та вищого керівництва банку, що потрібно для досягнення банком поставлених цілей, які відповідають найкращим інтересам акціонерів та вкладників, та для забезпечення належного нагляду за цим процесом. Результатом належного корпоративного управління є зниження вартості залучення капіталу та більш ефективне використання ресурсів банку.

Ефективне корпоративне управління є необхідною умовою забезпечення довіри до діяльності банку. Одночасно неналежне корпоративне управління може бути однією з причин втрати довіри, стати каталізатором криз ліквідності й навіть призвести до повного банкрутства банку.

КОРПОРАТИВНИЙ СЕКРЕТАР

Корпоративний секретар – це особа, що працює в банку на умовах повного робочого дня та відповідає за забезпечення ефективної комунікації між спостережною радою та

правлінням, а також за забезпечення взаємодії банку з акціонерами, потенційними інвесторами та іншими зацікавленими особами. Обов'язки корпоративного секретаря передбачають тісну співпрацю з головами спостережної ради та правління, підготовку їхніх засідань, розроблення порядку денного засідань, організацію вступних курсів для новопризначених членів спостережної ради та правління, а також ведення внутрішньої документації, підготовку загальних зборів акціонерів, підтримку роботи спостережної ради, її комітетів та правління, організацію зв'язку з акціонерами.

КРИТЕРІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ НАЛЕЖНОСТІ ТА ВІДПОВІДНОСТІ

Критерії професійної належності та відповідності – це низка вимог, яким повинні відповідати усі члени спостережної ради. Критерії професійної належності та відповідності, як правило, включають етичні вимоги, вимоги до професійного досвіду, освіти та навичок, а також фінансової надійності (платоспроможності). Ці критерії повинні встановлюватися банком та бути невід'ємною частиною внутрішніх документів банку.

НАЙВАЖЛИВІШИМИ АСПЕКТАМИ ПІД ЧАС РОЗГЛЯДУ КАНДИДАТУР НА ЧЛЕНСТВО У СПОСТЕРЕЖНІЙ РАДІ МАЮТЬ БУТИ:

1. Чесність, неупередженість та репутація:

- чи була особа засуджена за скоєння кримінального злочину в минулому. Особливу увагу слід приділити звинуваченням у фінансових махінаціях або шахрайстві;
- чи було ухвалено будь-які негативні рішення за цивільними позовами проти особи, особливо у зв'язку з інвестиційною або фінансовою діяльністю, посадовими зловживаннями чи шахрайством;
- чи порушувала особа будь-які законодавчі або нормативні вимоги, стандарти органів нагляду або еквівалентні стандарти чи вимоги інших регуляторних органів, клірингових палат, бірж, професійних установ чи урядових інституцій;
- чи особа обіймала посаду директора, партнера або якимось чином була залучена до управління компанією, що зазнала банкрутства, ліквідації, чи є суб'єктом здійснення судового розпорядження;

- чи була особа усунена від виконання обов'язків, попереджена про звільнення або звільнена з роботи чи з посади, на яку її призначали у зв'язку із порушенням принципу фідучіарності тощо.

2) Компетентність та професійні можливості:

- чи має особа відповідну освіту та кваліфікацію;
- чи має особа належний досвід та чи пройшла вона належну підготовку.

3) Фінансова надійність (платоспроможність):

- чи було ухвалено судові рішення або постанови щодо боргів особи в Україні або в будь-якій іншій країні, які залишилися невиконаними або не були виконані протягом розумного періоду часу;
- чи визнавали особу банкрутом в Україні або у будь-якій іншій країні.

НЕЗАЛЕЖНІСТЬ

Незалежність означає, що член спостережної ради повинен бути незалежним від керівництва та акціонерів, об'єктивним в оцінці ситуацій та мати можливість вільно висловлювати свої думки.

Незалежність означає, що член спостережної ради має змогу не піддаватися на погрози чи вмовляння, а формувати і висловлювати власні судження на основі максимально можливих доступних фактів та підстав. Дотримання принципу незалежності не означає відокремлення, а передбачає обмін думками з іншими незалежними колегами.

Незалежність означає, що інтереси банку повинні ставитися понад усе.

Незалежність – це стан особистості, риса характеру. Окрім вище перелічених обставин, незалежність може також бути під загрозою, якщо члени спостережної ради мають фінан-

сові або моральні зобов'язання, що обмежують свободу їхніх дій, наприклад, коли вони були призначені за протекцією голови спостережної ради або голови правління, і таким чином, відчують себе особисто зобов'язаними перед ними.

Часто трапляється так, що член спостережної ради може мати або має певні зв'язки з банком, наприклад:

- працював у банку на керівних посадах протягом останніх років;
- є членом компанії, яка надає банку професійні або інші послуги чи товари;
- має родинні зв'язки з керівництвом банку.

Такі члени спостережної ради можуть робити значний та важливий внесок у діяльність як спостережної ради, так і банку в цілому, проте не можна вважати їх незалежними. У Додатку 2 наведено критерії, яким повинні відповідати незалежні члени спостережної ради.

ЛІКВІДНІСТЬ

Ліквідність передбачає наявність коштів, завдяки яким банк завжди може вчасно сплатити по своїх зобов'язаннях, що є життєво необхідним для довіри до банку та для виживання на ринку. Ліквідність, як правило, забезпечується комбінацією добре диверсифікованих активів, ліквідних активів, що можуть бути швидко реалізовані на ринку управлінням, профілем терміну погашення активів і пасивів та операціями залучення й розміщення на міжбанківському ринку.

ПОВ'ЯЗАНІ ОСОБИ

Питання пов'язаних осіб є важливим у багатьох контекстах, особливо у контексті концентрації ризиків. Відповідно до Міжнародного стандарту бухгалтерського обліку (МСБО) № 24 «Розкриття інформації про операції з пов'язаними особами» особа вважається пов'язаною з установою (банком), якщо:

- а) прямо або опосередковано через одного чи кількох посередників:**
- контролює або перебуває під контролем, або ж перебуває під

спільним контролем разом з установою (банком);

● має частку в установі (банку), що надає такій особі змогу суттєво впливати на установу (банк);

● має спільний контроль над установою (банком);

б) особа є асоційованою установою банку (відповідно до визначення, що надається в МСБО 28 «Інвестиції в асоційовані установи»);

в) особа є спільним підприємством, у якому установа (банк) є контролюючим учасником відповідно до визначення, що надається в МСБО 31 «Частки в спільних підприємствах»);

г) особа є членом провідного управлінського персоналу в установі (банку) чи в її материнській компанії;

д) особа є членом родини будь-якої особи, зазначеної в пунктах а) чи г);

е) особа є організацією, що контролюється, спільно контролюється, або перебуває під істотним впливом або володіє значною часткою в капіталі установи (банку) прямо чи опосередковано, а також особами, що зазначені в пунктах г), д).

Операція з пов'язаною особою – це обмін ресурсів, послуг або зобов'язань між пов'язаними особами, незалежно від того, яка встановлюється та стягується ціна.

Небезпека полягає в тому, що неналежні преференції пов'язаним особам можуть призвести до послаблення дисципліни у таких питаннях, як визначення умов та термінів надання кредитів і позик, здійснення процесу подальшого моніторингу залишків за кредитними та іншими угодами тощо.

ПРАВЛІННЯ

Правління – це орган, що здійснює управління щоденною операційною діяльністю банку та звітує перед спостережною радою. Правління несе відповідальність за досягнення цілей і впровадження стратегії та політики банку. Правління прий-

має рішення з питань поточної діяльності, укладає контракти та угоди, а також здійснює інші дії, спрямовані на досягнення цілей банку. Правління повинне забезпечити відповідність діяльності банку до вимог положень чинного законодавства, рішенням загальних зборів акціонерів та настанов спостережної ради.

СПОСТЕРЕЖНА РАДА

Роль спостережної ради полягає у здійсненні нагляду за діяльністю банку, в контролі роботи правління та захисті інтересів акціонерів і ключових фінансових зацікавлених осіб. Спостережна рада звітує про свою роботу на загальних зборах акціонерів.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Управління ризиками (ризик-менеджмент) – це систематичний процес ідентифікації ризиків, на який наражається банк у своїй діяльності, оцінювання цих ризиків щодо їхньої імовірності та величини збитків, що вони можуть спричинити. На підставі чого приймається рішення про відповідні дії з приймання, зниження, передачу, страхування чи повне уникнення певних ризиків (або комбінація з цих заходів), розподіляється відповідальність за управління ризиками, забезпечуючи безпосередню реалізацію процесу управління ризиками та негайне звітування про суттєві проблеми, що виникають.

ФІДУЦІАРНІ ПРИНЦИПИ (ОБОВ'ЯЗОК ДІЯТИ ЛОЯЛЬНО ТА СУМЛІННО)

Обов'язок діяти лояльно – це один з фідуціарних (довірчих) принципів, який передбачає, що особа, призначена на посаду, зобов'язана діяти на користь інших осіб. Члени спостережної ради зобов'язані діяти на користь банку, акціонерів, вкладників та інших зацікавлених осіб і виконувати свої обов'язки чесно під час будь-яких корпоративних дій. Члени спостережної ради повинні завжди діяти в інтересах банку, навіть у випадку наявності конкуруючих між собою обов'язків. Нелояльні дії щодо інтересів банку (наприклад, розкриття

конфіденційної або секретної інформації) чи дії в особистих інтересах (в інтересах сім'ї, друзів), що не відповідають інтересам банку, означає порушення цього фідучіарного принципу. Отже, член спостережної ради не може отримувати вигоду будь-яким чином, прямо чи опосередковано, від обіймання своєї посади у спостережній раді, за винятком особливих обставин, в разі чого член спостережної ради повинен повністю розкрити свої персональні інтереси та дістати згоду від інших членів спостережної ради.

Обов'язок діяти сумлінно вимагає, щоб член спостережної ради виконував свої обов'язки відповідально та ефективно, докладаючи максимальних зусиль.

1

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ У БАНКАХ

П

остійна увага до процесу корпоративного управління та контролю в компаніях, зокрема і в банках, з'явилася доволі недавно (протягом останніх 25 років). Основними чинниками підвищення такої уваги стали схвильованість щодо запобігання шахрайству та нездатності виправлення помилок в управлінні, що спричинені некомпетентністю менеджменту. Віднедавна інтерес викликає і роль корпоративного управління у сприянні інвестиційній діяльності та руху капіталу. Іншими словами: якщо банк хоче залучити інвестиції або фінансування, йому потрібно продемонструвати власну надійність, чесність та інформаційну прозорість (інформація, що розкривається, має бути повною, надійною та точною).

Досвід свідчить, що належне корпоративне управління вимагає наявності належних структур та процесів, а також балансу впливу та рівноваги, що вкрай потрібно для унеможливлення зловживань повноваженнями та владою з боку посадовців. І відповідно, це має суттєвий вплив на роль та склад спостережної ради, створення комітетів спостережної ради, особливо аудиторського комітету, а також на внесок, який можуть зробити незалежні члени спостережної ради у процес прийняття рішень та нагляду.

Особливу увагу в розвитку корпоративного управління приділяли питанням контролю та моніторингу задля запобігання порушенням, випадкам шахрайства і розповсюдженню недостовірної інформації, що стимулювали реформи та зміни, які і досі залишаються актуальними. Побудова належних систем контролю не усуває потреби в динамічному розвитку компанії завдяки розробленню нових продуктів, послуг та

завоювання нових ринків. Можливості та ризики — це два боки однієї медалі. Разом з тим бачення можливостей вимагає особливого чуття, часто — творчих здібностей, у той час, як систематичний контроль ризиків є дещо рутинною, проте надзвичайно важливою складовою процесу. Тривалий успіх залежить від балансу між підприємництвом та контролем, причому кожна з цих складових повинна відповідати високим стандартам.

Інтереси членів спостережної ради та органів банківського нагляду стосовно корпоративного управління є ідентичними. Обидва інститути прагнуть, щоб корпоративне управління було якомога професійним, ефективним та результативним. З цього випливає, що члени спостережної ради повинні тісно співпрацювати з органами нагляду задля отримання найкращих результатів.

Економічний ефект від належного корпоративного управління є корисним не лише для банків, а і для широкого кола зацікавлених осіб банків.

2

РОЗПОДІЛ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ У БАНКАХ



Досягнення належного корпоративного управління належить до компетенції 3-х основних зацікавлених осіб, а саме: акціонерів, членів спостережної ради та правління:

- акціонери надають статутний (власний) капітал. Їхні повноваження важливі, проте обмежені. Лише вони можуть призначати та звільняти членів спостережної ради.

Їхня згода вимагається для здійснення окремих видів операцій або дій (визначається законодавством, статутом або іншими внутрішніми документами банку), таких, як, наприклад, збільшення статутного фонду, значні придбання чи продаж;

- члени спостережної ради, згідно з наданими їм акціонерами повноважень, відповідають за здійснення нагляду за діяльністю правління та банку в цілому. Їх обов'язками є забезпечення дотримування інтересів банку та звітування перед акціонерами. Таке звітування має на меті забезпечення прозорості;

- члени правління призначаються спостережною радою та підзвітні їй. Вони уповноважені керувати поточною діяльністю банку.

Такий формальний розподіл функцій може стати розмитим, якщо основний акціонер є одночасно членом спостережної ради або правління. Тоді може виникнути небажана концентрація повноважень. Такий розподіл повноважень може добре працювати протягом певного періоду, проте його недолік полягає в тому, що може бути складно розв'язувати проблеми, які виникають, коли голова діє нерішуче або помиляється, а також у питаннях обрання нового голови. Реформи корпоративного управління були розроблені так, щоб пом'якшити деякі з цих наслідків, оскільки наглядати за діяльністю домінантного «батька-засновника» бізнесу доволі складно.

3

СТРУКТУРА ТА СКЛАД
СПОСТЕРЕЖНОЇ РАДИ

С

спостережна рада так само, як і банк, потребує лідера, отже, один з членів ради повинен взяти на себе функцію голови. Голова спостережної ради призначається загальними зборами акціонерів. Завданням голови є ініціювання та координація рішення щодо складу самої спостережної ради. До відповідальності голови спостережної ради та-

кож належить забезпечення підготовки та проведення засідань спостережної ради. Іноді голова може публічно представляти банк, звітуючи про діяльність банку, однак не може посідати будь-яку виконавчу посаду в банку.

Ефективне управління банком вимагає від спостережної ради підтримання балансу між розвитком бізнесу та надійним контролем. Дієвості такого балансу додає наявність у складі спостережної ради незалежних членів ради (як визначено у Додатку 2). У виключних випадках будь-яка спостережна рада повинна мати повноваження і бути здатною притягти до відповідальності або усунути та контролювати голову правління та вище керівництво банку.

Незалежними членами спостережної ради повинні бути люди з належними якостями особистості та професійним досвідом. Часто вони вносять цінні конструктивні пропозиції, як у межах спостережної ради, так і поза ними, завдяки своїм знанням та контактам.

Ради повинні бути не більшими за складом, ніж цього вимагає виконання покладених на них завдань та обов'язків. Чим більша спостережна рада, тим вища ймовірність того, що на практиці усі важливі рішення прийматимуться всередині неформальної групи членів, що не є бажаним.

Ідеальна спостережна рада має включати членів з широким набором різноманітних кваліфікацій та досвіду. Дехто з них повинен мати спеціальні фінансові, технічні або маркетингові знання та навички, решта – досвід в інших галузях. Найкраща міжнародна практика потребує, щоб член аудиторського комітету спостережної ради мав високий рівень фінансової кваліфікації. Якщо банк здійснює складні трансакції, вимагається, аби, щонайменше один з членів спостережної ради був достатньо обізнаним у таких трансакціях. Наявність людей з різною спеціалізацією в спостережній раді має на меті забезпечення належного розгляду питань, а не заміщення в необхідності порад з боку експертів, які можуть бути потрібні спостережній раді у конкретних ситуаціях.

Оцінка роботи спостережної ради та внеску кожного її члена, як в межах ради, так і поза нею, є досить складною і делікатною, проте необхідною справою. Однією з причин того, що члени спостережної ради повинні обіймати ці посади протягом певного періоду часу (що повинно бути правилом) є те, що перепризначення стає додатковим приводом для проведення оцінки. Оцінка не повинна перешкоджати повторному призначенню, проте усі спостережні ради повинні періодично оновлювати свій склад та вносити зміни.

4

ОБОВ'ЯЗКИ ЧЛЕНІВ СПОСТЕРЕЖНОЇ РАДИ

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Банки відрізняються від інших організацій тим, що їхні банкрутства впливають на широке коло людей і, більше того, можуть підірвати стабільність самої фінансової системи та призвести до значних негативних наслідків як всередині країни, так і поза її межами. Це накладає особливу відповідальність на членів спостережної ради банку. Така відповідальність не знімається з них навіть з огляду на те, що вони функціонують під наглядом регуляторів, завдання яких полягають в забезпеченні стабільності банківської системи. Надзвичайно важливо, щоб члени спостережної ради відповідали критеріям професійної належності та відповідності (визначення див. у розділі «Глосарій ключових термінів»).

Член спостережної ради насамперед повинен бути відданий банку, а підчас виконання своїх обов'язків має дбати про те, щоб інтереси банку враховувалися в першу чергу і були вирішальними при прийнятті будь-яких рішень.

Члени спостережної ради повинні постійно зважати на спроможність тих, кому вони довірили повноваження (правління та вище керівництво), та засади їх перевірки, які мають бути правильними, розумними і чесними. Якщо цього не забезпечити, члени спостережної ради не можуть претендувати на те, що належно виконують свої обов'язки. Кожен член спостережної ради окремо і спостережна рада загалом повинні вважати себе відповідальними за ефективний і дієвий контроль за діяльністю правління банку.

Засідання спостережної ради потрібно проводити стільки разів, скільки вимагає ведення бізнесу, однак не менше одного разу на квартал. Графік усіх регулярних засідань спостережної ради на наступний рік слід скласти попередньо, зокрема і графік подання звітності від комітетів, внутрішніх та зовнішніх аудиторів та підрозділів банку.

Обов'язок голови ради за підтримки і допомоги корпоративного секретаря передати порядок денний засідання спостережної ради разом із відповідними документами усім членам спостережної ради принаймні за чотирнадцять днів до засідання. Голова спостережної ради повинен забезпечувати, щоб порядок денний засідання і його проведення відповідали важливості питань, поставлених перед радою. Протоколи засідань слід оформляти у формі проекту протягом семи днів після проведення засідання. У них мають бути записані основні аргументи, але зазвичай без конкретного зазначення виступів кожного окремого члена. Погляди членів спостережної ради, які не збігаються або не погоджуються із рішенням, ухваленим радою, на їхню вимогу має записувати секретар у протоколі засідання. Кожен член спостережної ради може вимагати, щоб у протокол було включено пояснення причин його голосування або підстав незгоди з рішенням. У протоколі мають вказуватися особи, відповідальні за виконання погоджених рішень.

ОСНОВНІ ОБОВ'ЯЗКИ ЧЛЕНІВ СПОСТЕРЕЖНОЇ РАДИ

Основні обов'язки членів спостережної ради:

- допомога і нагляд за роботою правління в його управлінні банком, стимулювання і підтримування нових ідей та методів;
- уважний розгляд питань людських, капітальних і фінансових ресурсів банку, їх переваги і недоліки;
- узгодження місії, довгострокової стратегії, середньострокових та короткострокових планів, беручи до уваги зовнішні економічні умови, в яких банк працюватиме;
- забезпечення доведення планів банку до відома тих, хто їх виконуватиме;
- затвердження і перевірка принципів, політик і процедур в усіх сферах роботи керівництва.

КЕРІВНА РОЛЬ

Члени спостережної ради зобов'язані:

- задавати тон поведінки усім банківським працівникам власним прикладом і відповідно до положень кодексу етики банку. Формулювання корпоративних цінностей банку і етичної політики повинні бути стислими, лаконічними, зрозумілими і доводитися до відома кожного працівника. Саме приклад поведінки членів спостережної ради є найбільш переконливим доказом стосовно дотримання етичних норм;
- повідомляти спостережну раду про будь-які можливі конфлікти інтересів і утримуватися від обговорення та не брати участі в голосуванні від час розгляду питань, щодо яких член спостережної ради має конфлікт інтересів (про що має бути зазначено в протоколі засідання);
- забезпечувати довіру всіх зацікавлених осіб до інформації, що розкривається банком. Члени спостережної ради повинні виконувати вимоги щодо збереження комерційної таємниці, однак ніколи не використовувати їх, як поважну причину для непрозорої поведінки або бездіяльності. Прозорість має бути нормою. Тягар доказів залишиться на тих, хто бажатиме обмежити прозорість, пояснюючи це інтересами комерційної доцільності.

МОНІТОРИНГ І КОНТРОЛЬ

Члени спостережної ради зобов'язані:

- забезпечувати належні процеси, ухвалення рішень та відповідний контроль за їх виконанням шляхом регулярного перегляду і тестування цих процесів і звітування про результати такої роботи;
- забезпечувати ефективну роботу внутрішнього аудиту, що підзвітний голові спостережної ради (або голові аудиторського комітету, якщо такий створено) з правом у будь-який час звертатися до голови аудиторського комітету;

- забезпечувати отримання спостережною радою періодичних звітів про фінансовий стан банку і його показники роботи у формі (включаючи ступінь деталізації) і з періодичністю, що найбільш відповідають діяльності банку;
- наглядати за процесом досягнення поставлених для банку цілей (часто вони визначаються в контексті показників роботи порівняно з планами);
- дбати, щоб управлінська відповідальність за кожну систему була в надійних руках, і щоб керівники знали про ризики, на які банк наражається в своїй діяльності;
- забезпечувати відповідність операцій банку законодавчим нормам. Одержувати і аналізувати звіти від керівництва, аудиторського комітету, внутрішнього та зовнішнього аудиту, відповідального за дотримання норм і правил (комплаєнс офіцера), корпоративного секретаря чи інших осіб, стосовно дотримання та/або суттєвих порушень внутрішніх положень, процедур та законодавства, а також забезпечувати вжиття керівництвом банку необхідних заходів щодо покращення ситуації;
- стежити за тим, щоб керівники реагували на усі питання безпеки і отримували рекомендації експертів щодо розроблення, планування і впровадження стандартів безпеки, процедур і систем, які охоплюють усі аспекти фізичної і технічної безпеки, з метою захисту активів та операцій банку. Про випадки порушення слід повідомляти аудиторський комітет, а про серйозні інциденти чи недоліки мають доводитися до уваги спостережної ради;
- забезпечувати затвердження письмових правил щодо запобігання шахрайству, розгляд таких випадків у разі підозри або виявлення. Про шахрайство або підозри в ньому слід повідомляти негайно;
- упевнюватися, що процедури та звітність банку, які стосуються виявлення випадків відмивання грошей, відповідають нормам законодавства;
- у межах повноважень наглядати за операціями і погоджувати їх з пов'язаними особами, не перебираючи на себе повноважень загальних зборів акціонерів. Спостережна рада повинна забезпечувати, щоб оцінка кредитоспроможності позичальників та операції кредитування завжди проводилися на конкурентних умовах. Операції з пов'язаними

особами мають логічно, зрозуміло та повністю розкриватися у річному звіті, який складає банк відповідно до вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності. Наслідки операцій з пов'язаними особами мають значно більший вплив, ніж погіршення якості кредитного портфеля, підвищення кредитного ризику в банку, та можуть зашкодити репутації банку. Спостережна рада має бути впевнена, що банку не завдають шкоди;

- забезпечувати, щоб будь-які операції в закордонних чи віддалених філіях або відділеннях належним чином аналізувалися, уважно перевірялися і контролювалися. Члени спостережної ради повинні знати, що закордонні операції, особливо в головних фінансових центрах світу, вирізняються жорсткою конкуренцією, і це винятково впливає на здатність місцевих посадовців банку залучати кваліфіковані кадри та на ризики, на які вони йдуть задля зростання бізнесу.

Для забезпечення належного виконання обов'язків спостережної ради потрібно регулярно проводити навчання для всіх членів спостережної ради з питань нагляду та внутрішнього контролю, а також створити ефективний аудиторський комітет (див. розділ «Комітети спостережної ради»).

КАДРОВА ПОЛІТИКА

Члени спостережної ради зобов'язані:

- призначати компетентних членів правління, а в разі потреби звільняти невідповідних. Роль спостережної ради у призначенні чи звільненні голови правління на практиці, можливо, є найважливішою функцією спостережної ради;
- забезпечувати, щоб правління дотримувало здорової кадрової політики та належним чином здійснювало призначення керівників середньої ланки. Важливо, щоб керівництво усіх рівнів знало своїх працівників і було впевнене в тому, що вони відповідають критеріям професійної належності та

відповідності. Їхня компетентність і чесність повинні бути поза всякими підозрами;

- дбати, щоб регулярно проводилися програми навчання і підвищення кваліфікації для працівників банку усіх рівнів, включаючи самих членів спостережної ради. Новопризначені члени спостережної ради повинні пройти вступний курс, щоб ознайомитися з операціями і процесами банку, функціями та завданнями спостережної ради, її комітетів;
- забезпечити адекватне кадрове забезпечення внутрішнього аудиту (котрі мають звітувати спостережній ради або аудиторському комітету в разі його заснування) кваліфікованим персоналом;
- забезпечувати належність політики оплати праці членів спостережної ради і правління;
- забезпечити захист членів спостережної ради, страхуючи їх від персональної відповідальності у спеціалізованих страховиків.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Члени спостережної ради зобов'язані:

- наглядати за процесами управління ризиками в банку. Цей обов'язок належить до компетенції тільки спостережної ради, і вона не може бути делегована жодному з комітетів спостережної ради. Якщо спостережна рада створила комітет спеціально для контролю за процесом управління ризиками (комітет з питань управління ризиками або аудиторський комітет), то він має звітувати перед усією радою з усіх відповідних питань, а спостережна рада ухвалює остаточні рішення;
- забезпечувати нагляд за роботою правління з тим, щоб були адекватні процедури з управління всіма видами ризиків. Спостережна рада має отримувати і аналізувати регулярні звіти щодо дотримання політик з управління ризиками в банку. Спостережна рада мусить визнавати, що певні остаточні ризики завжди залишатимуться, і правління повинне їх виявляти, пом'якшувати або приймати;
- регулярно стежити за ліквідністю і фінансовим станом банку;
- контролювати достатність капіталу банку за напрямками діяльності та ризиками, що супроводжують таку діяльність;

- забезпечувати впровадження ефективної політики кредитування та контролю за її дотриманням;
- упевнитися, що правління запровадило необхідну політику страхування, звертаючись до професійних страховиків, та отримувати і аналізувати регулярні звіти щодо страхового забезпечення й надійності страхових компаній в питаннях, що торкаються халатності, посадових злочинів або бездіяльності.

ДОТРИМАННЯ ВИМОГ ЗАКОНОДАВСТВА, ВНУТРІШНІХ ПОЛІТИК ТА ПРОЦЕДУР (КОМПЛАЙАНС)

Обсяги і складність законодавчих та регулятивних вимог, пов'язаних із діяльністю банків, є настільки великими, що від жодного члена спостережної ради неможливо очікувати, щоб він опанував усі деталі.

Однак усі члени спостережної ради повинні:

- знати основні закони та нормативні акти;
- знати, де в банку зосереджені джерела знань та відповідні фахівці;
- знати, завдяки яким механізмам та процедурам забезпечується дотримання вимог законодавства банком;
- отримувати достовірні звіти щодо дотримання вимог законодавства, внутрішніх політик та процедур, а також про будь-які суттєві випадки порушень.

Якщо банк зареєстрований на фондовій біржі, члени спостережної ради повинні знати про зобов'язання, які впливають із правил лістингу фондової біржі, кодексів корпоративного управління тощо.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Існує широкий спектр питань соціальної відповідальності членів спостережної ради стосовно зацікавлених осіб банку. Спостережна рада підзвітна лише акціонерам, однак інтереси інших зацікавлених осіб також повинні бути враховані повною мірою. Ігнорування будь-яким з них породжує проблеми і труднощі. Турбота про зацікавлених осіб банку – це частина того, що називають «корпоративною соціальною відповідальністю». Члени спостережної ради мають забезпечити, щоб банк дотримував політики, котра є соціально відповідальною в усіх відповідних сферах, включаючи турботу про охорону довкілля.

РОЗКРИТТЯ ІНФОРМАЦІЇ ТА ПРОЗОРИСТЬ

Відповідальність за нагляд за процесом розкриття повної і точної інформації в банку покладається на спостережну раду, яка виступає гарантом існування та ефективності системи розкриття інформації в банку.

Члени спостережної ради мають забезпечувати комунікаційну стратегію і політику розкриття інформації як у самому банку, так і для широкого кола громадськості. Інформаційна політика має включати опис ролі незалежних членів спостережної ради у процесі розкриття інформації. Правління є відповідальним за реалізацію інформаційної політики банку.

Банк має призначати особу, завданням якої є організація процесу розкриття інформації. Коло повноважень такої особи повинне бути забезпечення доступу до публічної інформації. Рекомендується доручати ці завдання корпоративному секретарю банку.

Спостережна рада (за поданням аудиторського комітету, якщо такий створено) несе відповідальність за остаточний перегляд фінансової звітності та її обговорення із зовнішніми аудиторами. Ця вимога потрібна для того, щоб забезпечити достовірність та повноту будь-яких звітів, що оприлюднює банк, у тому числі фінансових.

У річному звіті та на веб-сайті слід розкривати таку інформацію стосовно спостережної ради та її комітетів:

- склад і структура;
- освіта та професійний досвід роботи її членів;
- завдання та функції;
- звіт про діяльність ради та її комітетів;
- політика винагороди та її розміри в поточному та попередніх роках.

5

КОМІТЕТИ СПОСТЕРЕЖНОЇ РАДИ

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Спостережна рада створює комітети в своєму складі для оптимізації роботи, зосереджуючи увагу і досвід на окремих сферах відповідальності. **Спостережна рада може делегувати повноваження своїм комітетам, однак залишається повністю відповідальною за ефективну роботу своїх комітетів і повинна:**

- затверджувати положення про комітети спостережної ради;
- визначати критерії професійної належності та відповідності;
- призначати голів комітетів та їхніх членів;
- встановлювати порядок звітності;
- контролювати ефективність роботи комітетів;
- оцінювати роботу членів комітетів спостережної ради;
- встановлювати адекватну винагороду;
- оновлювати членство для забезпечення належного рівня кваліфікації та відданості роботі її членів.

Найпоширеніші комітети спостережної ради в банках такі:

- аудиторський;
- з питань управління ризиками;
- з питань корпоративного управління та призначень;
- з питань винагород.

СКЛАД КОМІТЕТІВ

До комітету мають входити принаймні 3 члени з кворумом у 2 голоси. Членів комітету призначає спостережна рада. Для усіх комітетів (стосовно аудиторського див. далі) максимальний період першого

терміну призначення має бути 3 роки з можливістю його продовження на новий термін за погодженням спостережної ради. Подовження терміну роботи комітету не повинно бути автоматичним.

ЗАСІДАННЯ КОМІТЕТІВ

Кожен комітет спостережної ради має проводити регулярно засідання стільки разів, скільки потрібно, однак не менше чотирьох разів на рік. Порядок денний регулярних засідань комітетів та супровідні документи до порядку денного слід розсилати завчасно принаймні за чотирнадцять днів до дати проведення засідання.

Протоколи засідань має вести секретар комітету. Організацію проведення засідань спостережної ради та її комітетів, підготовку і ведення протоколів можна покласти на корпоративного секретаря або особу, котрій доручають ці обов'язки. Протоколи засідань комітетів повинні направлятися усім членам спостережної ради протягом семи днів після проведення засідання та повинні бути включені до порядку денного для розгляду на наступному засіданні спостережної ради.

Члени правління, вище керівництво, а також будь-які працівники банку можуть бути запрошені для участі в засіданні комітетів, якщо це необхідно, за умови дотримання запрошеними в разі потреби конфіденційності.

Інші специфічні характеристики роботи комітетів наведено далі.

РЕКОМЕНДАЦІЯ

На сучасному етапі розвитку банківського сектора в українських банках доцільно створити об'єднаний комітет з

аудиту та управління ризиками, а також об'єднаний комітет з питань корпоративного управління, призначень та винагород.

АУДИТОРСЬКИЙ КОМІТЕТ

Основні характеристики належного аудиторського комітету – це його компетентність і незалежність. Аудиторський комітет відіграє провідну роль у нагляді за процесом внутрішнього контролю та підготовки фінансової звітності.

ФУНКЦІЇ КОМІТЕТУ

Основні функції аудиторського комітету:

- нагляд за достовірністю і повнотою фінансової та іншої публічної звітності:
 - а) аналіз фінансових звітів до розгляду їх спостережною радою загалом, приділяючи особливу увагу змінам у політиці бухгалтерського обліку, суттєвим коригуванням за результатами зовнішнього аудиту і питанням дотримання стандартів підготовки фінансової звітності;
 - б) забезпечення, щоб фінансові звіти відображали повну і точну інформацію щодо фінансового стану й показників діяльності банку;
- забезпечення ефективності процедур внутрішнього контролю та управління ризиками:
 - а) оцінка і зміцнення середовища внутрішнього контролю. Для цього потрібно аналізувати ефективність і дієвість системи внутрішнього контролю, процедур та методик управління ризиками, переглядати звіти керівництва й інформацію, що подається органам нагляду;
 - б) нагляд за тим, як правління забезпечує належність систем внутрішнього контролю та фінансової звітності;
- нагляд за роботою внутрішнього аудиту та координація відносин із зовнішніми аудиторами:
 - а) забезпечення незалежності, об'єктивності і кваліфікованості внутрішніх і зовнішніх аудиторів;
 - б) надання рекомендацій спостережній раді щодо призначення чи зміни зовнішніх аудиторів;
 - в) періодичний перегляд розміру винагороди і ефективності роботи

зовнішніх аудиторів та забезпечення ротації старшого партнера аудиторської фірми, відповідального за аудит банку;

г) здійснення нагляду за роботою служби внутрішнього аудиту;

д) отримання і аналіз звітів внутрішніх аудиторів та звернення уваги правління та спостережної ради на суттєво важливі питання;

е) звернення по допомогу до зовнішніх консультантів у разі потреби;

● забезпечення дотримання вимог законодавства, внутрішніх політик та процедур:

а) аналіз листа зовнішнього аудитора керівництву банку (з рекомендаціями щодо стану внутрішнього контролю в банку) та оцінка адекватності коментарів керівництва щодо рекомендацій зовнішніх аудиторів;

б) забезпечення дотримання вимог законодавства, внутрішніх політик та процедур шляхом аналізу звітів від правління та внутрішніх і зовнішніх аудиторів. Належну увагу слід приділяти порушенням норм та вимог, операціям з пов'язаними особами та судовим позовам.

СКЛАД КОМІТЕТУ

Аудиторський комітет у складі від 3 до 5 осіб призначає спостережна рада на чолі з незалежним її членом. Перший термін призначення членів комітету має бути не меншим як 3 роки і може за рішенням спостережної ради бути подовжений.

Окрім персональних якостей, членів комітету слід добирати за їхнім досвідом роботи, а також здатністю орієнтуватися і розуміти звіти щодо внутрішнього контролю, оцінки ризиків та роботи різних систем банку. Принаймні один з членів аудиторського комітету повинен мати глибокі знання з фінансів або бухгалтерського обліку.

ГОЛОВА КОМІТЕТУ

Спостережна рада призначає голову аудиторського комітету, котрий задає тон, характер і порядок роботи комітету. Голова аудиторського комітету має бути сильною особистістю та незалежним членом спостережної ради згідно з визначенням у розділі «Глосарій ключових термінів». Ефективність комітету значною мірою залежить від його голови. Щоб уникнути потенційних конфліктів інтересів, голова спостережної ради не повинен очолювати аудиторський комітет.

ЗАСІДАННЯ КОМІТЕТУ

Аудиторський комітет, окрім своїх регулярних засідань, в разі потреби має проводити додаткові засідання із зовнішніми і внутрішніми аудиторами. Якщо проводиться голосування, і голоси розділилися порівну, голос голови є вирішальним.

Аудиторський комітет повинен мати право на:

- проведення засідань без присутності представників правління банку;
- проведення засідань принаймні двічі на рік із зовнішніми аудиторами без участі членів правління банку;
- пряий доступ до керівника внутрішнього аудиту, без присутності керівництва правління банку;
- доступ до будь-кого із працівників банку;
- проведення внутрішніх перевірок та службових розслідувань в разі потреби;
- отримання за необхідності професійних консультацій за рахунок банку.

ВІДНОСИНИ ІЗ ОРГАНАМИ НАГЛЯДУ

Аудиторський комітет повинен мати партнерські відносини з органами нагляду. Вони разом дбають про належний контроль і достовірну інформацію, з чого випливає потреба у їхній тісній співпраці та відкритості.

КОМІТЕТ З ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

ФУНКЦІЇ КОМІТЕТУ

Хоча повна відповідальність за нагляд за процесом управління ризиками лежить на спостережній раді, вона може сформувати комітет з питань управління ризиками, який покликаний виконувати такі загальні функції:

- спрямовувати правління на зважене ризикування;
- розуміти загальну (портфельну) ризикову ситуацію банку;
- розуміти та впливати на схильність керівництва до ризиків (ризик-апетит);
- систематично контролювати стан управління ризиками в банку.

Детальні функції комітету з питань управління ризиками передбачають таке:

- перегляд і попереднє затвердження політики, яка чітко визначає прийнятні рівні ризику та кількість і якість капіталу, потрібного для безпечної роботи банку;
- розробка і рекомендація спостережній раді для затвердження організаційних структур, які включають чітке обмеження/делегування повноважень і відповідальності на кожному рівні в банку;
- забезпечення ефективних дій правління і вищого керівництва, потрібних для ідентифікації, оцінки, реагування та контролю всіх фінансових і операційних ризиків банку;
- періодичний перегляд процедур і систем внутрішнього контролю щодо їхньої відповідності та надійності, та також здійснення періодичної оцінки адекватності довгострокових програм достатності капіталу;
- отримання пояснень в разі перевищення лімітів, включаючи аналіз кредитів, наданих членам спостережної ради і правління та іншим пов'язаним особам, а також значних кредитних ризиків та достатності резервів;

- чітку поінформованість про значні ризики (або поєднання їх), які можуть істотно вплинути на перспективи розвитку бізнесу;
- оцінку способів та методів, якими керівництво банку управляє ризиками, ставлячи організаційні запитання типу: «Чи потрібен нам головний уповноважений з питань управління ризиками (головний ризик-офіцер)?» та технічні – «Які засоби, методи та методології використовуються?»

СКЛАД КОМІТЕТУ

Принаймні один член комітету має бути незалежним. Голова спостережної ради не може бути головою комітету з питань управління ризиками. Комітет повинен очолювати незалежний член спостережної ради згідно з визначення, що наведено в розділі «Глосарій ключових термінів».

КОМІТЕТ З ПИТАНЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРИЗНАЧЕНЬ

Головна мета комітету з питань корпоративного управління та призначень полягає в тому, щоб допомогти спостережній раді у виконанні її обов'язків щодо питань корпоративного управління, зокрема здійсненні аналізу практики корпоративного управління в банку (включаючи практику, показники роботи спостережної ради і правління) та забезпечення належного підбору членів спостережної ради і правління.

ФУНКЦІЇ КОМІТЕТУ

- розроблення і надання рекомендацій спостережній раді щодо прийняття принципів/кодексу корпоративного управління банку, та аналіз таких принципів/кодексу принаймні раз на рік, контроль та оцінка розкриття цих принципів;
- оцінка відносин спостережної ради з правлінням та вищим керівництвом і надання рекомендацій у разі потреби щодо обмеження повноважень правління/керівництва стосовно дій без попереднього

схвалення (затвердження) спостережною радою;

- нагляд за діяльністю банку щодо збереження і підтримання репутації банку;
- аналіз порядку денного засідань спостережної ради, рекомендацій тем для обговорень та/або заходів спостережної ради, та розгляд потреб в інформації членів спостережної ради;
- розроблення критеріїв професійної належності та відповідності, забезпечення відповідності членами спостережної ради цим критеріям;
- забезпечення належного, ретельного та об'єктивного відбору кандидатів до спостережної ради та правління;
- запровадження та перегляд вступних програм навчання для новопризначених членів спостережної ради та правління.

КОМІТЕТ З ПИТАНЬ ВИНАГОРОД

Належна винагорода членів спостережної ради та правління є ключовим елементом ефективної роботи банку. Тому в процесі відбору членів правління і спостережної ради важливо дотримувати принципу відкритості. Існує потенційний конфлікт інтересів для членів спостережної ради, які ухвалюють рішення щодо власної винагороди. Призначення спостережною радою незалежного члена на посаду голови комітету з питань винагород допоможе у вирішенні цього питання.

ФУНКЦІЇ КОМІТЕТУ

Основні функції комітету з питань винагород такі:

- перегляд винагороди членам спостережної ради і правління, у тому числі головам, та забезпечення відповідності винагороди культурі, цілям, стратегії та середовищу контролю в банку;
- підтримання зв'язку з аудиторським комітетом у питаннях

розкриття інформації щодо винагороди у фінансових звітах і річному звіті;

- запровадження та перегляд планів наступництва голів спостережної ради та правління;
- перегляд оплати праці персоналу і керівництва щодо їхньої відповідності стратегіям і цілям банку;
- аналіз кадрової політики правління щодо підтримки, розвитку і пошуку здібних працівників та персоналу, які б забезпечили майбутній успіх банку.

СКЛАД КОМІТЕТУ

Принаймні один член комітету має бути незалежним. Голова спостережної ради не може бути головою комітету. Комітет повинен очолювати незалежний член.

ДОДАТОК 1

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ

К

онфлікт інтересів буває, коли особисті інтереси працівника перешкоджають або можуть перешкоджати виконанню працівником професійних обов'язків у банку або суперечать його інтересам. Конфлікт інтересів може виникнути, якщо працівник, посадова особа, член спостережної ради або правління вживає заходи або має інтереси, які могли б ускладнити об'єктивне і ефективне виконання функцій та обов'язків для банку або неналежним чином вплинути на прийняття рішень особою, що діє від імені та в інтересах банку. Конфлікти інтересів можуть також виникати, коли працівник, посадова особа, член спостережної ради чи правління, або члени його/її сім'ї одержують персональні вигоди, обіймаючи посаду в банку.

Усі члени спостережної ради, працівники банку або особи, які мають право управляти або можуть впливати на політику банку, чи ті, хто в інший спосіб має фидуціарний обов'язок перед банком, повинні незмінно підтримувати і забезпечувати дотримання інтересів банку, а не сприяти своїм особистим чи бізнесовим інтересам або тих, з ким такі особи мають персональні чи ділові відносини, за рахунок банку або всупереч будь-якому зобов'язанню перед ним. Ці особи мають передусім уникати фактичних чи потенційних конфліктів інтересів чи таких, що сприймаються як конфлікт інтересів банку.

До виникнення потенційних чи фактичних конфліктів інтересів можуть призвести ситуації, якщо особа:

- володіє матеріальним пакетом акцій будь-якого з контрагентів банку;
- має будь-які консультативні або трудові відносини з будь-яким контрагентом або конкурентом;

- займається будь-якою зовнішньою бізнесовою діяльністю, яка відвертає увагу і можливості особи присвячувати належний час і зусилля своїм посадовим обов'язкам у банку;
- одержує цінні подарунки або надмірні заохочення від будь-якої компанії, з якою у банку є поточні або перспективні робочі відносини;
- здійснює нагляд, контроль або в інший спосіб впливає на роботу, оцінку, виплату або допомогу когось із членів сім'ї будь-якого клієнта, постачальника чи конкурента;
- є членом спостережної ради в банку і працює на ключовій виконавчій посаді в іншій компанії, в якій член спостережної ради такої компанії входить до виконавчих органів банку.

Нижче наведено низку прикладів конфліктів, однак слід зазначити, що це далеко не усі ситуації, які можуть виникнути:

- особа, що має фідучіарний обов'язок перед банком, одержує винагороду або інші заохочення від третьої сторони за надання банком кредиту або купівлю банком майна від третьої сторони;
- третя сторона надає виплату або бере на роботу чоловіка/дружину, дітей, батьків, родичів чи ділових партнерів працівника або пов'язаної особи банку з метою впливу на ухвалення рішення банком щодо видачі позики або іншої допомоги третій стороні;
- працівник або інша особа, що має фідучіарний обов'язок перед банком, затверджує операцію між банком і компанією, у якій сама особа володіє акціями або є працівником чи директором, не в інтересах банку;

Працівники можуть направляти потенційних позичальників до банку, однак, це не повинно сприйматися жодним працівником банку чи позичальником як можливість отримання преференцій.

У разі реального чи потенційного конфлікту інтересів, на засіданнях спостережної ради слід дотримуватися таких процедур:

- від членів спостережної ради, які можуть мати або мають конфлікт інтересів (далі – «особи з конфліктом інтересів»), вимагається повністю розкривати перед спостережною радою характер і обсяг таких інтересів. Розкривати інформацію про особу з конфліктом інтересів слід на засіданнях спостережної ради або перед засіданням, де

має обговорюватися будь-яке питання, на вирішення якого може вплинути такий конфлікт. Члени ради мають визначати такі ситуації, в яких можливі конфлікти інтересів або коли досвідчена особа могла б зробити висновок про наявність конфлікту інтересів у діяльності, в якій вони мають частку або збираються її мати. Розкривати інформацію можна в усній або письмовій формі, що слід зазначити в протоколі;

- члени ради з конфліктом інтересів повинні отримувати повідомлення про будь-яке засідання спостережної ради, на якому має розглядатися питання, пов'язане з конфліктом інтересів (далі – «питання з конфліктом інтересів») і мають право бути присутніми на такому засіданні. Члени ради з конфліктом інтересів не включаються у кворум для ухвалення будь-якого рішення з питань конфлікту інтересів;
- члени ради з конфліктом інтересів не беруть участі в обговореннях питань, пов'язаних з ним, і мають добровільно залишити засідання (або на вимогу) на час обговорення таких питань, щоб сприяти його об'єктивному і чесному розгляду рештою членів спостережної ради;
- член, що має конфлікт інтересів, не голосує по жодному питанню з конфліктом інтересів;
- членам спостережної ради, які мають значні постійні конфлікти інтересів, слід розглянути питання звільнення з посади або принаймні звернутися по незалежну професійну консультацію щодо того, чи можуть вони залишатися в спостережній раді.

ДОДАТОК 2

НЕЗАЛЕЖНІ ЧЛЕНИ
СПОСТЕРЕЖНОЇ РАДИ

3

гідно з Принципами корпоративного управління, затвердженими Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку у грудні 2003 року, задля забезпечення незалежності спостережних рад, належну увагу слід приділяти, аби щонайменше четверта частина членів спостережної ради були незалежними членами. Незалежним вважається член спостережної ради, який не має будь-яких суттєвих ділових, родинних або інших зв'язків з банком, членами його виконавчого органу або великим акціонером банку і не є представником держави.

Члена спостережної ради не можна вважати незалежним, якщо він/вона:

- є на цей час чи був протягом останніх 3-х років головою або членом правління, посадовою особою органів управління дочірніх компаній банку;
- є пов'язаною особою банку чи осіб, які є сторонами за зобов'язаннями з банком, сукупний обсяг яких протягом року перевищує 5 відсотків балансової вартості активів банку станом на початок фінансового року;
- отримує від банку будь-які доходи, за винятком винагороди за виконання функцій члена спостережної ради та тих доходів, що випливають з права власності на належні йому акції банку;
- є власником більш ніж 5 відсотків акцій банку (самостійно або разом з пов'язаними особами);
- є представником держави.

Спостережна рада повинна щороку перевіряти відповідність членів критеріям незалежності, встановлених банком. Інформацію щодо

кількості незалежних членів слід розкривати у публічному річному звіті.

Банк може встановити додаткові та/або жорсткіші вимоги щодо незалежності для членів спостережної ради. Як приклад кращої практики можна навести критерії, що їх використовує Міжнародна фінансова корпорація.

Незалежним член спостережної ради вважається, якщо він/вона:

- не працював у банку або у пов'язаних осіб банку протягом останніх 5 років;
- не працює і не пов'язаний з компанією, яка є радником або консультантом банку чи його пов'язаних осіб;
- не пов'язаний зі значним контрагентом банку або пов'язаних осіб банку;
- не має персонального контракту на надання послуг з банком чи пов'язаними особами або вищим керівництвом;
- не пов'язаний з неприбутковою організацією, яка отримує значне фінансування від банку або пов'язаних осіб банку;
- не працює на посаді у виконавчих органах іншої компанії, в якій виконавчі посадовці банку є членами спостережної ради такої компанії;
- не є членом найближчої родини особи, яка працює або працювала протягом останніх 5-ти років у банку чи у пов'язаних осіб на виконавчій посаді;
- не є і не був пов'язаним протягом останніх 5-ти років або не працює чи не працював у штаті теперішнього або колишнього аудитора банку чи пов'язаних осіб; або
- не є особою, що виконує функції контролю у банку (або членом групи фізичних осіб та/або юридичних осіб, які колективно здійснюють контроль за банком) чи братом, сестрою, батьком, матір'ю, бабусею, дідусем, сином, донькою, кузенком/кузиною, дядьком, тіткою, племінником/племінницею, чоловіком/дружиною, вдівцем/вдовою, представниками рідні з боку чоловіка/дружини, спадкоємцями або правонаступником такої особи чи будь-кого із вказаних осіб (або якщо немає будь-якої трастової чи іншої подібної угоди, за якою хтось із таких осіб або комбінація їх є єдиними бенефіціарами), виконавцем,

адміністратором чи персональним представником будь-якої особи, вказаної у цьому підпункті, якщо вона хвора, недієздатна чи неправоздатна, та у цілях цього визначення особа повинна вважатися пов'язаною зі стороною, коли вона має прямий або непрямий інтерес у власності сторони, або працює на неї.

Міжнародна фінансова корпорація (The International Finance Corporation, IFC), підрозділ Групи Світового банку, є найбільшою багатосторонньою інституцією, що надає фінансування приватним підприємствам у країнах, що розвиваються. IFC інвестує у приватний сектор, мобілізує капітал на міжнародних фінансових ринках, сприяє міжнародній торгівлі, допомагає клієнтам поліпшувати соціальні та екологічні стандарти, а також надає технічну допомогу і консультації приватним компаніям та урядам країн. З часу заснування у 1956 році і до 30 червня 2006 року, IFC інвестувала понад 56 мільярдів доларів США з власних коштів у приватний сектор країн, що розвиваються, та залучила синдикованих позик на суму 25 мільярдів доларів США. За цей час IFC співпрацювала із 3 531 компаніями у 140 країнах, що розвиваються. За допомогою коштів донорів, IFC також надала технічну допомогу і консультаційні послуги на суму понад один мільярд доларів США. Більш детальна інформація на веб-сайті www.ifc.org

Проект «Корпоративне управління в банківському секторі України» здійснюється за фінансової підтримки Державного секретаріату з економічних справ Швейцарії. Проект спрямований на вдосконалення практики корпоративного управління в українських банках, що сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості банків та активізації кредитування підприємств малого і середнього бізнесу.

www.ifc.org/ubcg

Державний секретаріат з економічних справ (seco)

Швейцарський державний секретаріат з економічних справ (The Swiss State Secretariat for Economic Affairs, SECO) надає фінансування Проекту з корпоративного управління у банківському секторі та Проекту з розвитку корпоративного управління, що їх реалізує в Україні Міжнародна фінансова корпорація (IFC). Стимулювання впровадження добросовісних практик корпоративного управління є важливою частиною стратегії SECO у сприянні створенню кращого економічного середовища в країнах з перехідними економіками для приватних інвесторів. Цією ініціативою SECO підкреслює важливість розвитку приватного сектору для становлення життєздатної ринкової економіки в цих країнах.

Першочерговим завданням відділу SECO із Співробітництва заради економічного розвитку є зменшення бідності в країнах-партнерах через підтримання їх стабільного зростання і сприяння їх всебічній інтеграції в світову економіку. На потреби Східної Європи і СНД SECO має річний бюджет в сумі близько 80 мільйонів швейцарських франків, і підтримує проекти в 10 країнах регіону, переважно в сферах створення інфраструктури, розвитку приватного сектору та сприяння міжнародній торгівлі.

www.seco-admin.ch