

## КОНТРОЛЬНІ ФУНКЦІЇ НАГЛЯДОВИХ РАД В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

Поточна криза викликала критичний аналіз практик та рекомендацій в сфері корпоративного управління. Так, Організація економічного співробітництва та розвитку у звіті лютого 2009 року визначила, що світова фінансова криза в основному пов'язана із слабкістю та недоліками корпоративного управління найкрупніших банків, зокрема у таких галузях, як практика наглядових рад, системи ризик-менеджменту та винагород [1, с. 2]. Досліджуючи кризові події, міжнародні організації та регулюючі органи акцентують увагу на необхідності посилення контролю з боку наглядових рад за процедурами управління ризиками. Як наслідок, переглядаються та затверджуються оновлені стандарти корпоративного управління.

Окремі теоретичні та прикладні аспекти діяльності наглядових рад висвітлено в працях Г. Дональдсона, Дж. Лорша, М. Маккарті, Б. Трікера, Дж. Конджера, А. Радигіна, А. Вернікова, О. Костюка та ін. Втім, питання організації діяльності наглядових рад у відповідності до специфіки банків, зокрема в сфері контролю за ризиками, залишаються малодослідженими. Загальні принципи функціонування наглядових рад викладено у стандартах та кодексах корпоративного управління. На сьогодні у професійних колах триває процес обговорення та консультацій з приводу прийняття нового концептуального підходу до корпоративного управління з метою підвищення відповідальності наглядових рад в управлінні ризиками. Розробка та впровадження нових міжнародних стандартів корпоративного управління потребує наукового аналізу та обґрунтування, а також на рівні національного регулювання - урахування внутрішніх умов розвитку банків країни.

При написанні даної статті автором поставлено за мету проаналізувати основні зміни стандартів корпоративного управління для банківських установ та обґрунтувати заходи з посилення контрольних функцій наглядових рад в сфері управління ризиками.

В сфері корпоративного управління в банківській діяльності цільовим керівництвом служить документ Базельського комітету з питань банківського нагляду, який прийнято у оновленій редакції в жовтні 2010 року під назвою «Принципи удосконалення корпоративного управління». Даний документ, призначений для широкого кола країн, містить ключові рекомендації щодо покращення корпоративної практики для банків та наглядових органів. Прийняття нової редакції принципів корпоративного управління для банків було зумовлено необхідністю вирішення виявлених кризою проблем, таких як неефективність контролю наглядових рад, неадекватність ризик-менеджменту, надмірно складні та непрозорі організаційні структури та банківські операції. Наведемо основні нововведення документу, зокрема пов'язані із функціонуванням наглядових рад.

По-перше, Базельський комітет у новій редакції уточнює формулювання поняття «корпоративне управління» з точки зору специфіки банківської діяльності. У визначенні поняття окремою строкою додано сферу управління: визначення ризик-толерантності /апетиту банку [2, с.5].

По-друге, у новій редакції представлено змінений та доповнений перелік принципів корпоративного управління, згрупованих за окремими галузями, кожна з яких містить коментарі, пов'язані із управлінням ризиками (табл. 1). Так, наприклад, у галузі принципів «Практика ради» визначено її обов'язки, а саме:

- затвердження та моніторинг загальної бізнес-стратегії банку, беручи до уваги довгострокові фінансові інтереси банку, його прихильність до ризику та здатність ефективно управляти ризиком;
- затвердження та нагляд за виконанням:
  - загальної ризик-стратегії, у тому числі ризик-толерантності /апетиту банку;
  - політики з ризиків, ризик-менеджменту та комплаєнс;
  - системи внутрішнього контролю;
  - структури корпоративного управління, принципів та корпоративних цінностей, у тому числі кодексу поведінки чи аналогічного документу;
  - системи компенсацій [2, с.8].

Таблиця 1

Принципи удосконалення корпоративного управління Базельського комітету з питань банківського нагляду (жовтень 2010 року)

А. Практика ради	
Принцип 1	Рада несе загальну відповідальність за діяльність банку, у тому числі за затвердження та контроль за виконанням стратегічних цілей, ризик-стратегії, корпоративного управління та корпоративних цінностей. Рада також відповідає за забезпечення нагляду за вищим керівництвом.
Принцип 2	Члени ради повинні мати та підтримувати належну кваліфікацію, яка відповідає їхній посаді, у тому числі шляхом підготовки. Члени ради повинні чітко розуміти свою роль в корпоративному управлінні, бути здатними приймати об'єктивні судження відносно справ у банку.
Принцип 3	Рада повинна визначати належні практики управління для своєї власної роботи та мати в розпорядженні засоби для забезпечення дотримання цих практик та їх періодичного перегляду задля постійного вдосконалення.
Принцип 4	У структурі групи рада материнської компанії несе загальну відповідальність за належне корпоративне управління всієї групи, забезпечення корпоративних політик та механізмів із урахуванням структури, бізнесу та ризиків групи та організацій, що її складають.
В. Вище керівництво	
Принцип 5	Під керівництвом ради вище керівництво повинно забезпечувати, щоб діяльність банку відповідала бізнес-стратегії, ризик-толерантності/ апетиту та політикам, затвердженим радою.
С. Управління ризиками та внутрішній контроль	
Принцип 6	Банки повинні мати ефективну систему внутрішнього контролю та управління ризиками (у тому числі головного ризик-менеджера (CRO) або аналогічну посаду) із достатніми повноваженнями, статусом, незалежністю, ресурсами та доступом до ради.
Принцип 7	Ризики повинні виявлятися та постійно контролюватися як на рівні групи, так і на рівні окремої організації групи, та ступень розвитку управління ризиками та внутрішнього контролю повинні відповідати будь-яким змінам профілю ризиків (враховуючи їхнє зростання) та зовнішнім факторам ризиків.
Принцип 8	Ефективне управління ризиками потребує надійної внутрішньої комунікації в межах банку як по організації, так і через звітність раді та вищому керівництву.
Принцип 9	Рада та вище керівництво повинні ефективно використовувати роботу внутрішнього аудиту, зовнішніх аудиторів та підрозділу внутрішнього контролю.

Продовження таблиці 1

D. Компенсації	
Принцип 10	Рада повинна здійснювати активний нагляд за плануванням та функціонуванням системи компенсацій, здійснювати її моніторинг задля забезпечення того, щоб

	система компенсацій працювала як передбачалося.
Принцип 11	Компенсації співробітникам повинні відповідати розумному прийняттю ризиків: компенсації повинні встановлюватися із урахуванням усіх видів ризиків; підсумки компенсацій повинні бути симетричними до підсумків ризиків; графіки виплат компенсацій повинні бути чуттєвими до часового горизонту ризиків; поєднання грошових виплат, акцій та інших форм компенсацій повинно узгоджуватися із групуванням ризиків
Е. Комплексні та непрозорі корпоративні структури	
Принцип 12	Рада та вище керівництво повинні знати та розуміти операційну структуру банку та ризики, які вона представляє (тобто принцип «знай свою структуру»)
Принцип 13	Якщо банк здійснює операції через компанії спеціального призначення або пов'язані структури або в юрисдикціях, що перешкоджає прозорості або не відповідає міжнародним банківським стандартам, рада та вище керівництво повинні розуміти мету, структуру та особливі ризики таких операцій. Вони також повинні прагнути до пом'якшення визначених ризиків (тобто принцип «розумій свою структуру»)
Ф. Розкриття інформації та прозорість	
Принцип 14	Управління банком повинно бути адекватно прозорим для акціонерів, вкладників, інших заінтересованих осіб та учасників ринку.

Джерело: [2]. Складено за неофіційним перекладом оригінального документу з англійської мови. Базельський комітет з питань банківського нагляду та Банк міжнародних розрахунків не несуть відповідальності за зміст даного перекладу.

По-третє, сформовано окрему галузь принципів «Управління ризиками та внутрішній контроль». Відповідно до принципів ефективність контрольних функцій наглядової ради повинно забезпечуватися організаційною структурою, що передбачає наявність підрозділів із управління ризиками та внутрішнього контролю, які повинні бути незалежними та мати доступ до ради. Не змінюючи попередню редакцію документу, Базельський комітет рекомендує великим та міжнародно-активним банкам створювати комітети з аудиту та ризиків. Кількість та характеристики комітетів можуть залежати від розміру банку, напрямів діяльності, профілю ризиків та інших факторів.

Суттєвим нововведенням документу є рекомендації щодо впровадження незалежної посади головного ризик-менеджера банку (CRO). Дана посада рекомендована для великих та міжнародно-активних банків, а також інших установ в залежності від профілю ризиків та внутрішніх вимог управління. Хоча в банках працюють менеджери з управління ризиками, Базельський комітет зазначає про необхідність відокремлення даної посади від інших посад та виконавчих функцій, таких як, головний операційний директор, фінансовий директор, головний аудитор та ін. Незалежність головного ризик-менеджера банку має забезпечуватися подвійним звітуванням перед вищим керівництвом та радою, а також прямим доступом до ради або спеціалізованого комітету. Невиконавчі директори ради повинні мати право регулярно зустрічатися із ризик-менеджером за відсутності вищого керівництва [2, с.17-18].

Щодо галузі «Компенсації» комітет визначає, що системи компенсацій сприяють банківській діяльності та прийняттю ризиків. Однак, на практиці довгострокові ризики можуть посилюватися компенсаціями задля зростання короткострокових прибутків. Рада банку несе відповідальність за загальне планування та функціонування системи компенсацій, що повинно узгоджуватися із політикою управління ризиками [2, с.24-25].

Отже, нова редакція принципів Базельського комітету направлена на удосконалення корпоративного управління за ризик-орієнтованим підходом. Процес управління ризиками необхідно інтегрувати в бізнес-стратегію та управління банків. Наглядова рада несе загальну відповідальність за банк, його фінансову стійкість та

управління. Втім, необхідно відмітити, що оновлений документ зберігає певні обмеження для впровадження банками, а саме занадто узагальнений та необов'язковий характер, а також відсутність чітких вказівок у застосуванні принципів в практичній діяльності.

Сучасна методологія управління ризиками передбачає постійний процес моніторингу за процедурами оцінки та управління ризиками в рамках ризик-стратегії та ризик-апетиту організації, що охоплює усі рівні організації. При цьому внутрішній контроль розглядається як складова частина управління ризиками. Водночас, в економічній літературі відсутнє чітке уявлення про організацію такого контролю з боку наглядових рад в банківській діяльності. До останнього часу контрольні функції наглядових рад банків були тісно пов'язані із аудитом, зокрема у сприянні його ефективності та незалежності в оцінці діючих систем внутрішнього контролю та управління ризиками. Але, треба визнати, що проблеми управління ризиками в банках, які виявлено під час кризи, в основному не стосуються питань аудиторських перевірок. На думку автору, ефективність контролю наглядових рад можна забезпечити шляхом чіткого розмежування функцій для самих рад в сферах управління ризиками та внутрішнього контролю. Необхідність відокремлення та розподілу контрольних функцій наглядових рад в банківській діяльності пояснюється наступними аргументами.

По-перше, ризики нерозривно пов'язані із прибутковістю діяльності банків, що формує їх специфіку у порівнянні із нефінансовими компаніями. Тому, управління ризиками в банках повинно бути ключовим компонентом загальної стратегії розвитку та підлягати постійному контролю з боку наглядових рад.

По-друге, контрольні функції наглядових рад у даному напрямку полягають у забезпеченні оперативного процесу управління ризиками на всіх рівнях банку в рамках затверджених ризик-стратегії та ризик-апетиту. Ефективність контрольних функцій наглядових рад залежить, в першу чергу, від ефективності процесу розгляду та затвердження ризик-стратегії та ризик-апетиту банку. Сформовано значний професійний досвід з використання методів управління та контролю за банківськими ризиками. Наглядові ради повинні вміти використовувати дані методи; визначати розмір ризиків та ефект рішень, що приймаються, на довгостроковий розвиток банку; приймати рішення відносно нових невизначених питань в управлінні ризиками при відсутності минулого досвіду.

По-третє, існують суттєві відмінності контролю за прийнятими в рамках стратегії ризиками та контролю за визначенням й моніторингом поточних та майбутніх ризиків за умов мінливого зовнішнього середовища. Внутрішній контроль направлено на оцінку ризиків в рамках затвердженої радою стратегії та розробку рекомендацій, виходячи із прийнятих у минулому рішень. З іншої сторони, управління ризиками передбачає оцінку та контроль за поточними й майбутніми ризиками задля визначення ризик-апетиту та розробки майбутньої ризик-стратегії. Тому, має велике значення, яким чином наглядова рада відокремлює функції контролю за управлінням ризиками та внутрішнім контролем в банку задля забезпечення об'єктивності та незалежності рішень, що приймаються.

Відокремлення контрольних функцій наглядових рад в сферах управління ризиками та внутрішнього контролю можна забезпечити шляхом удосконалення структури рад, зокрема через створення комітетів. Виникає питання у необхідності створення двох відокремлених комітетів - з управління ризиками та аудиту.

Практика функціонування комітетів наглядових рад банків еволюціонує відповідно до тенденцій розвитку корпоративного та банківського секторів. Складні обставини корпоративних банкрутств та скандалів в США зумовили прийняття у 2002 році Закону Сарбейнса-Окслі (SOX), який головним чином направлено на посилення контролю над радами публічних компаній. На законодавчому рівні було вперше сформульовано визначення аудиторського комітету, а також закріплено вимоги до його незалежного складу та статутних повноважень. Згідно закону «комітет з аудиту (або аналогічний йому орган) затверджується радою директорів акціонерного товариства (та формується з числа його членів) з метою нагляду за процедурами ведення бухгалтерського обліку та підготовки фінансової звітності товариства, а також за аудиторськими перевірками його фінансової звітності» [3, с.150]. Отже, функція комітету розглядається виключно у контролі за ризиками підготовки звітності компаній. Його створення є обов'язковим для компаній, акції яких перебувають у лістингу фондових бірж США.

На сучасному етапі функціонування аудиторських комітетів забезпечується стандартами корпоративного управління та правилами лістингу фондових бірж. У зв'язку із посиленням вимог інвесторів та регулюючих органів обов'язки аудиторських комітетів розглядаються у більш широкому розумінні як нагляд за системою внутрішнього контролю та управління ризиками в цілому. В стандартах розвинених країн сформовано єдиний підхід до визначення функцій аудиторських комітетів для публічних компаній. Фондові біржі, зокрема які працюють за юрисдикцією Європейського Союзу, вимагають дотримання стандартів, у тому числі через делістинг цінних паперів емітентів. У тих випадках, коли впроваджено підхід «дотримуйся або пояснюй» або дотримання стандартів є однією із обов'язкових вимог лістингу, біржовий моніторинг примушує компанії удосконалювати корпоративну практику. Таким чином, в публічних компаніях забезпечується функціонування аудиторського комітету, а також комітетів із призначень та винагород.

Однак, незважаючи на специфіку банківської діяльності ні стандарти, ні біржі не підтримують особливі вимоги для публічних банків, у тому числі щодо створення комітету з управління ризиками. Базельський комітет в принципах корпоративного управління не наділяє належної уваги характеристикам комітету з управління ризиками. Поряд із загальноприйнятим формулюванням функцій аудиторського комітету в документі відсутня деталізація функцій комітету з управління ризиками та їх розподіл між двома комітетами. Інші оновлені стандарти хоча прописують обов'язки наглядових рад компаній щодо контролю за управлінням ризиками, але так само не містять чіткого розмежування контрольних функцій рад та комітетів. Так, наприклад, новим Кодексом корпоративного управління Великобританії (червень 2010 року) рекомендовано наглядовим радам принаймні один раз на рік проводити перевірку систем ризик-менеджменту і внутрішнього контролю. Обов'язки щодо перевірки можуть покладатися на аудиторський комітет, якщо в компанії не створено окремого комітету з управління ризиками, або на саму раду [4, с.20].

На кризовому етапі розвитку стає очевидним значення відповідальності наглядових рад банків за управління ризиками. Хоча функції контролю за ризиками в банківській практиці покладаються на аудиторські комітети, мають місце наступні факти. По-перше, членами аудиторських комітетів та наглядових рад, представниками професійних організацій відмічено переважаність комітетів, що негативно впливає на ефективність їхньої діяльності [3, с.150]. По-друге, необхідність в комітетах з



управління ризиками доводить практика їх створення у великих публічних установах, що підтверджується самим Базельським комітетом.

Аудиторські комітети банків виконують контрольні функції, у тому числі з управління ризиками, в умовах зростаючої кількості нормативних положень щодо підготовки фінансової звітності та внутрішнього контролю. Це потребує професійного досвіду та навичок, незалежності суджень, виділення часу та ресурсів. Однак, перевантаженість аудиторських комітетів та необхідність виконання пов'язаних, але диференційованих за напрямком та методами функцій контролю за ризиками потребує створення відокремленого комітету з управління ризиками.

Базельський комітет рекомендує створювати комітети для великих міжнародних банківських установ. У вирішенні питання, наскільки створення комітетів доцільне та обов'язкове для українських банків, необхідно враховувати наступні умови їх розвитку.

По-перше, низький рівень впровадження стандартів корпоративного управління. На початок 2010 року серед банків I - III груп класифікації НБУ (окрім ВАТ КБ «Надра» та ПАТ «РОДОВІД БАНК», в яких працювала тимчасова адміністрація) лише у 12,5% банків функціонують аудиторські комітети, у 8,9% банків – комітети з управління ризиками<sup>1</sup>. Треба визнати незаінтересованість власників банків у передовому досвіді управління, незважаючи на те, що створення комітетів рекомендовано Методичними рекомендаціями НБУ щодо корпоративного управління в банках.

По-друге, недосконала організаційна структура банків. За висновками опитування МФК українські банки розуміють функції служби внутрішнього аудиту більш широко, ніж перевірки відповідності вимогам законодавства. Водночас, респондентами не було відмічено окремо функцію служби у контролі за управлінням ризиками. Навпаки, хоча в банках функціонують підрозділи з управління ризиками, визначено необхідність конкретизації функцій та підзвітності підрозділів [5, с.36-41]. Така ситуація лише підтверджує відсутність розуміння наглядовими радами своєї ролі у запровадженні стандартів управління, у забезпеченні чіткого розмежування сфер відповідальності та підзвітності для підрозділів, що дозволило б радам здійснювати ефективний контроль.

По-третє, відсутність комплексного підходу в управлінні ризиками. За оцінками міжнародних організацій практика управління ризиками українських банків не відповідає міжнародним стандартам. Так, МФК відмічає необхідність залучення наглядових рад у визначення профілю ризиків банків [5, с.14]. У аналізі кредитоспроможності банківської галузі Standard&Poor's визначає недосконалість ризик-менеджменту провідних установ, що не охоплює банки в цілому та не дозволяє агрегувати стратегічні, фінансові та операційні ризики [6].

Оцінюючи перспективи розвитку після кризи, необхідно визнати, що українські банки будуть змушені змінювати корпоративну практику та переходити на міжнародні стандарти управління. Враховуючи відносно малий розмір банківського бізнесу в Україні, створення двох комітетів може бути недоцільним з власного розсуду банків. Однак, це не відміняє необхідності розподілу контрольних функцій наглядових рад задля підвищення ефективності їх виконання. Статус публічних установ, доведений впровадженням міжнародних стандартів корпоративного управління, надасть

---

Примітка. Розраховано за даними річної регулярної інформації емітентів цінних паперів за 2009 рік, що розміщена в Загальнодоступній офіційній базі даних ДКЦПФР про ринок цінних паперів. Режим доступу: <http://www.stockmarket.gov.ua/>.

українським банкам суттєві конкурентні переваги у залученні інвестицій при відновленні ринку після кризи.

Отже, фінансова криза продемонструвала неефективність контролю наглядових рад за управлінням ризиками в банках. Вирішенням проблеми має бути відокремлення та розподіл контрольних функцій наглядових рад в сферах управління ризиками та внутрішнього контролю. Формою реалізації даного заходу може бути створення в структурі рад двох відокремлених комітетів. Для банків України доцільно застосування гнучкого підходу у врегулюванні даної норми корпоративного управління. При цьому створення комітетів на власний розсуд банків повинно забезпечуватися регламентацією їх функціонування на законодавчому рівні.

## Література

1. Kirkpatrick G. The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis [Електронний ресурс] / Grant Kirkpatrick // Financial Market Trends, ISSN 1995–2864, OECD. – 2009. – Pre-publication version for Vol. 2009/1. – 30 pp. – Режим доступу: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/1/42229620.pdf>.
2. Principles of Enhancing Corporate Governance [Електронний ресурс] / Basel Committee on Banking Supervision. – 2010. – 42 pp. – Режим доступу: <http://www.bis.org/publ/bcbs168.pdf>.
3. Маккарти М.П. Риск: управление риском на уровне топ-менеджеров и советов директоров / Мэри Пэт Маккарти, Тимоти П. Флинн. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.
4. The UK Corporate Governance Code [Електронний ресурс] / Financial Reporting Council. – June 2010. – 40 pp. – Режим доступу: [http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/Corporate\\_Governance/UK%20Corp%20Gov%20Code%20June%202010.pdf](http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/Corporate_Governance/UK%20Corp%20Gov%20Code%20June%202010.pdf).
5. Дослідження змін у корпоративному управлінні банківського сектора України [Електронний ресурс] / Міжнародна фінансова корпорація. – 2007. – 54 с. – Режим доступу: [http://www.ifc.org/ifcext/eca.nsf/AttachmentsByTitle/BankingCG\\_+Survey2007.pdf/\\$FILE/BankingCG\\_+Survey2007.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/eca.nsf/AttachmentsByTitle/BankingCG_+Survey2007.pdf/$FILE/BankingCG_+Survey2007.pdf).
6. Отраслевой отчет: Банки Казахстана, России и Украины будут следовать стратегии осторожного роста с тем, чтобы противостоять рецессии [Електронний ресурс] / Standard&Poor's. – 2010. – 22 февраля. – Режим доступу: [http://www.standardandpoors.ru/ar\\_login.php?refer=art](http://www.standardandpoors.ru/ar_login.php?refer=art).