

**МАЛЫХИНА Светлана Игоревна**,  
кандидат экономических наук, член  
Наблюдательного совета ОАО «БПС-  
Сбербанк», независимый директор,  
председатель Комитета по рискам,  
Минск, Республика Беларусь

# СОВРЕМЕННОЕ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В БАНКАХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УДК 336.71

## **МАЛИХИНА С.И. БЕЛАРУСЬ РЕСПУБЛИКАСИ БАНКЛАРИДА ЗАМОНАВИЙ КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ**

Мақолада банкларда ўз таркибига халқаро стандартларга асосланган рискларни бошқариш, ички назорат ва мукофотлаш тизимларини олган самарали корпоратив бошқарувни жорий этиш зарурати асосланган. Ушбу соҳада банк назорати бўйича Базель қўмитасининг ёндашувларининг ривожланиш бошқичлари таҳлил этилган, Беларусь Республикаси банк тизимида уларни жорий этиш тажрибаси ўрганилган. Қонунчилик талабларига асосланган банкларда корпоратив бошқарувнинг ташкилий-функционал схемаси баён этилган, мутаносиблик тамойилидан келиб чиқиб уни амалиётга жорий этиш бўйича тавсиялар берилган.

Таянч иборалар: банк, корпоратив бошқарув, кузатув кенгаши, мустақил директор, рискларни бошқариш, ички назорат.

## **МАЛЫХИНА С.И. СОВРЕМЕННОЕ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В БАНКАХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

В статье обосновывается необходимость внедрения в банках эффективного корпоративного управления, включающего системы управления рисками, внутреннего контроля и вознаграждений, основанного на международных стандартах. Проанализированы этапы развития подходов Базельского комитета по банковскому надзору в данной области, изучен опыт их внедрения в банковской системе Республики Беларусь. Представлена организационно-функциональная схема корпоративного управления в банках, основанная на требованиях законодательства, даны рекомендации по ее практической реализации, исходя из принципа пропорциональности.

Ключевые слова: банк, корпоративное управление, наблюдательный совет, независимый директор, управление рисками, внутренний контроль.

## **MALYKHINA S.I. MODERN CORPORATE MANAGEMENT IN THE BANKS OF THE REPUBLIC OF BELARUS**

The article substantiates the need to introduce effective corporate management in banks, including risk management, internal control and remuneration systems based on international standards. There are analyzed approaches of the Basel Committee on Banking Supervision development stages in this area, and the experience of their implementation in the banking system of the Republic of Belarus is studied. An organizational-functional corporate governance scheme in banks based on the requirements of legislation is presented, recommendations on its practical implementation, based on the principle of proportionality, are given.

Keywords: bank, corporate governance, supervisory board, independent director, risk management, internal control.

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективное корпоративное управление в банках приобретает особую значимость на современном этапе развития финансовых рынков в любой стране, поскольку является действенным инструментом для обеспечения надежного и безопасного функционирования банка и повышения его конкурентоспособности.

Как показал мировой финансовый кризис 2007-2009 годов, недобросовестное корпоративное управление в широком смысле, включая организацию систем управления рисками, внутреннего контроля и вознаграждений, а также недостаточная компетентность, порой – откровенная жажда наживы отдельных топ-менеджеров привели ряд финансовых институтов, в том числе системно значимых, к колоссальным убыткам и банкротству. Более того, предоставленную государствами и центральными банками ресурсную поддержку эти институты использовали на выплату бонусов («золотых парашютов») членам своих органов управления. Подобная ситуация вызвала серьезную озабоченность организаций, устанавливающих международные стандарты регулирования деятельности банков и надзора за ними, которые приняли ответные меры, выразившиеся в усилении внимания к этой области деятельности банков.

Вопросы корпоративного управления находились в фокусе внимания Базельского комитета по банковскому надзору<sup>1</sup> и ранее. Отдельные элементы, касающиеся органов управления, квалификации их членов, работы внутреннего контроля и внутреннего аудита, выявления и оценки рисков, нашли отражение в Основных принципах эффективного банковского надзора (1997, 2004). Эти «принципы» дали рекомендации по системе внутреннего контроля (1998) и о внутреннем аудите (2001), Соглашениях о капитале Базель I и II (1996,

2004), принципах управления различными видами рисков. Часть рекомендаций основывались на общепризнанных подходах COSO к внутреннему контролю (1993) и риск-менеджменту (2004), а также принципах корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития ОЭСР (1999, 2005), которые вобрали в себя лучшую международную практику различных организаций в этой области, но не учитывали специфику банковской деятельности. В 2006 г. Базельский комитет впервые разработал рекомендации по совершенствованию корпоративного управления для банков.

Уроки, полученные в ходе финансового кризиса, послужили стимулом к трансформации этих рекомендаций в принципы (2010), а также к разработке Базельским комитетом принципов и стандартов вознаграждений и компенсаций (2009), методики корректировок вознаграждений с учетом рисков и результатов деятельности (2011) и пересмотру документа о службе внутреннего аудита (2012). К процессу разработки стандартов в области корпоративного управления в банках активно подключился Европейский орган банковского надзора (ЕБА, ранее – CEBS), который выпустил руководства по политике и практике вознаграждений (2010) и по внутреннему управлению (2011).

Эти документы подчеркивают ключевую роль совета директоров (наблюдательного совета) в корпоративном управлении, поскольку он определяет стратегию развития банка и фактически задает тон работе его исполнительного органа.

Глобальная тенденция к повышению ответственности совета директоров за управление банком нашла отражение в новой редакции Основных принципов эффективного банковского надзора (2012), в которой выделен отдельный Принцип 14 «Корпоративное управление» в дополнение к Принципу 15 «Управление рисками» и Принципу 26 «Внутренний контроль и аудит». В документе уделяется особое внимание роли совета директоров и созданных при нем комитетов в управлении банком, ответственности за принятие ими решений в отношении рисков и обеспечение эффективного контроля за всей деятельностью банка, а также за соразмерность получаемого вознаграждения профилю рисков и значимости банка для системы [8].

<sup>1</sup> Базельский комитет по банковскому надзору BCBS – комитет органов банковского надзора, образованный руководителями центральных банков стран G-10 в 1975 г. В состав Комитета изначально вошли представители центральных банков и надзорных органов 13 стран, в 2009 г. он расширен до 27 стран (включены Гонконг, Сингапур и страны G-20) и организаций (с 25 до 43). Комитет является форумом для регулярного сотрудничества по вопросам банковского надзора для решения основной задачи – содействия практике надзора и управления рисками и ее укрепления во всем мире. Местонахождения Секретариата BCBS – Банк международных расчетов BIS в г. Базель (Швейцария).

В Принципе 14 Базельским комитетом подчеркивается, что структура управления в целом должна быть адекватной для банка. В состав совета директоров должны входить опытные члены, которые обладают соответствующей квалификацией и деловой репутацией, действуют эффективно и в соответствии с принципами соблюдения осторожности и лояльности. Структура совета директоров, соизмеримая с профилем риска и значением банка в банковском секторе страны, предполагает наличие аудиторского комитета, комитета по рискам и комитета по вознаграждениям, в состав которых входят опытные независимые директора. Совет директоров, за исключением случаев, определенных законодательством или нормативными актами, должен устанавливать стандарты профессиональной пригодности и деловой репутации при подборе высшего руководства банка, планы преемственности. Кроме того, осуществлять активное и критическое наблюдение за тем, как высшее руководство (исполнительный орган) банка реализует утвержденную советом директоров стратегию, включая мониторинг соответствия деятельности высшего руководства установленным для него стандартам. Совет директоров должен активно следить за созданием и работой системы вознаграждений в банке и иметь соответствующие стимулы, которые ориентированы на разумное принятие риска. Совет директоров и высшее руководство должны знать и понимать операционную структуру банка и его рисков, в том числе связанных с недостаточной прозрачностью деятельности банка. Более подробно эти подходы раскрыты в новом руководстве о принципах корпоративного управления в банках (2015) [9].

Таким образом, Базельским комитетом установлена высокая планка в отношении функций, задач, и полномочий совета директоров банка, его состава и структуры, квалификации и репутации его членов, в первую очередь – независимых директоров, деятельности созданных им комитетов, а также в отношении высшего руководства банка [6].

Результаты независимой оценки соблюдения этих международных стандартов как регуляторами (разработка требований и рекомендаций и надзор за их соблюдением), так и банками (внедрение в практической деятельности), которая проводится Всемирным банком и Международ-

ным валютным фондом в стране в ходе оценки состояния ее финансового сектора (FSAP), могут служить своеобразным сигналом для потенциальных инвесторов.

Перспектива внедрения современного корпоративного управления в банковском секторе разных стран зависит от многих факторов, среди которых состояние экономики страны в целом, уровень развития ее финансового рынка и отдельных банков, готовность их руководства к новациям, эффективность банковского надзора, особенности законодательства, исторически сложившийся менталитет. Так, в странах с развитой экономикой, где стандарты представлены преимущественно в виде принципов, руководств и рекомендаций, преобладает принцип «соблюдай стандарты или объясняй», что подразумевает возможность отклонения от стандартов корпоративного управления (например, по составу совета директоров) с обязательным публичным обоснованным разъяснением причины.

В странах с развивающейся экономикой, к которым относится Республика Беларусь, и где установлены обязательные регуляторные (прudenциальные) требования, дополненные рекомендациями, преобладает принцип «соблюдай требования», поскольку меры реагирования, четко определенные законодательством, могут применяться к банку только за их нарушение. Стимулирование банков соблюдать также принципы и рекомендации обеспечивается путем предоставления регулятору права применять подобные меры на основании мотивированного суждения о создании в банке ситуации, угрожающей его финансовому состоянию и устойчивости к рискам, в связи с несоблюдением рекомендаций регулятора в области систем управления.

В законах о Национальном банке и о банках и банковской деятельности (1990), принятых в Республике Беларусь после приобретения ею суверенитета, и дополнениях к ним (1992) впервые установлены требования к ограничению рисков в банках в виде экономических нормативов, а также к отражению в уставе банка порядка образования в банке органов управления и контроля, их компетенции, соблюдению установленных квалификационных требований к руководителям и главным бухгалтерам банков, созданию внутренней аудиторской службы. В дальнейшем развитие законодательства, регламентирующего

вопросы взаимодополняющих систему управления рисками, внутреннего контроля и вознаграждений в рамках корпоративного управления, проходило поступательно, но асимметрично, сообразно совершенствованию международных стандартов в этой области. Настоящий прорыв совершен в 2012 г., когда в Банковский кодекс была включена особая статья 109-1 «Требования к организации корпоративного управления банком, управления рисками и внутреннего контроля» и создан институт независимых директоров в банках и НКФО [1].

Существенное влияние на ускорение внедрения прогрессивных подходов оказали оценки состояния финансового сектора Республики Беларусь (FSAP), проведенные МВФ и ВБ (2004, 2008, 2016), и независимая оценка состояния корпоративного управления в пяти государственных банках, проведенная аудиторскими компаниями по инициативе Национального банка (2015).

Динамика ключевых изменений свидетельствует о приверженности регулятора философии организации корпоративного управления, которая заключается в переходе от обезличено-размытой ответственности по принципу «все руководители всех уровней управления банка отвечают за все» к персонифицированной ответственности по принципу «за все отвечают органы управления банка», опирающейся на современные международные стандарты. Действующие требования распространяются на все банки (на 01.12.2018 их 24), небанковские кредитно-финансовые организации (НКФО, их 3) и ОАО «Банк развития Республики Беларусь» с учетом пропорциональности применения инструментов регулирования.

К настоящему времени в белорусских банках сложилась следующая организационно-функциональная схема корпоративного управления (рис.1), которая отражает его определение и функции, закрепленные в статье 109-1 Банковского кодекса и инструкциях Национального банка [1, 2, 3, 4].

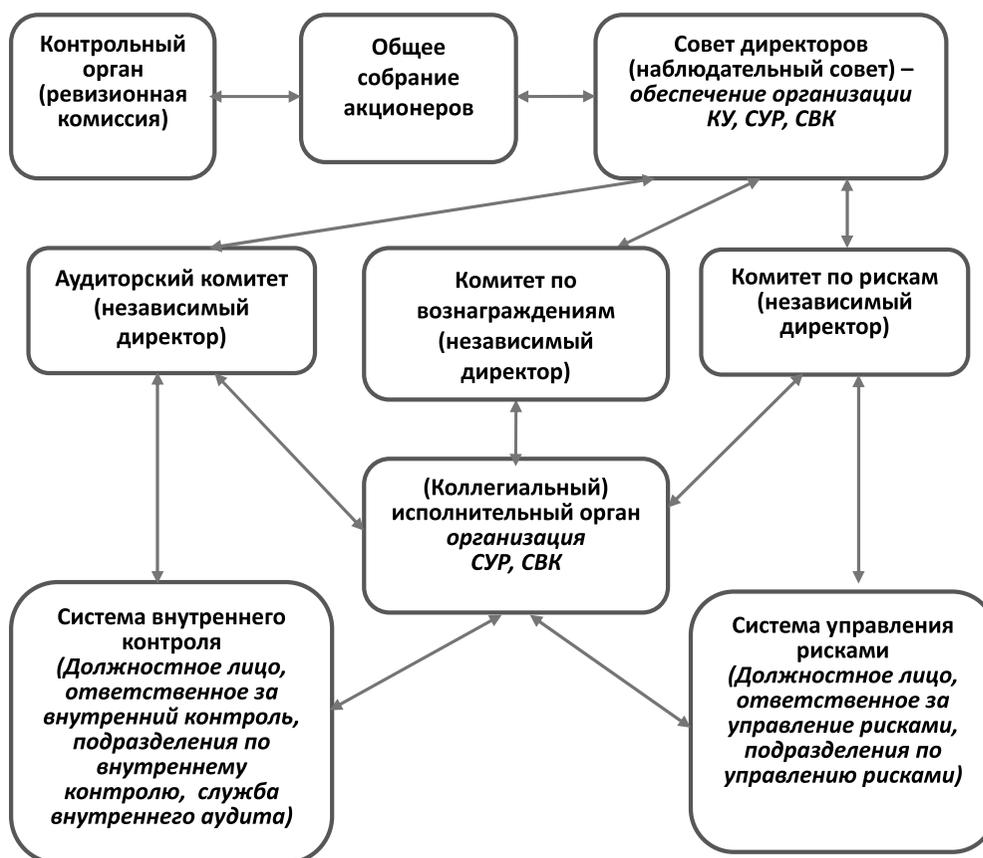
Согласно Банковскому кодексу *под корпоративным управлением* банком понимается система взаимодействия акционеров, органов управления, контрольных органов, должностных лиц банка и иных заинтересованных лиц, направленная на общее руководство деятельностью банка [1].

Органы управления банка обязаны организовать эффективное корпоративное управление, соответствующее характеру и объемам осуществляемых банковских операций и иной деятельности и обеспечивающее его финансовую надежность. Банк обязан принимать необходимые меры по исключению конфликта интересов и условий его возникновения, возможности совершения преступлений и иных противоправных действий при осуществлении своей деятельности.

Общее руководство банком осуществляется *советом директоров (наблюдательным советом)*, далее – совет директоров, который:

- обеспечивает организацию системы корпоративного управления, а также эффективного функционирования систем управления рисками, внутреннего контроля, вознаграждений и компенсаций в банке, банковской группе (холдинге), головной организацией которой является этот банк, на консолидированной основе (в настоящее время в Республике Беларусь действуют только банковские холдинги, в состав которых помимо головной организации-банка входят чаще всего лизинговые, страховые организации, ИТ-компании);
- определяет корпоративные ценности и правила, в том числе принципы профессиональной этики, политику в отношении конфликта интересов, принимает меры по обеспечению прозрачности корпоративного управления банком;
- контролирует работу исполнительного органа банка (коллегиального, в белорусских банках это правление, или единолично – его руководитель), в том числе путем регулярного рассмотрения его отчетов о реализации целей и стратегии развития банка, решений совета директоров; устанавливает лимиты на операции и иную деятельность, решения в отношении которых принимаются исполнительным органом банка или его руководителем (тем самым ограничивая их риск-аппетит);
- отвечает за соблюдение банком в целом и контролирует соблюдение исполнительным органом законодательства, устава и иных нормативных актов банка;
- определяет кадровую политику и политику мотивации труда, в том числе выплаты вознаграждений и компенсаций, соответствующие целям и стратегии развития банка, его финансовому состоянию и риск-профилю, соотносящиеся

**Рисунок 1. Организационно-функциональная схема корпоративного управления в белорусских банках.**



с показателями эффективности деятельности банка и его работников, их влиянием на риск-профиль банка. (В последние годы в белорусских банках получила широкое распространение практика установления ключевых показателей эффективности, KeyPerformanceIndicators, KPI, с эскалацией до верхнего уровня управления);

- организует прозрачные процедуры подбора кандидатов в члены совета директоров (включая оценку наличия необходимого опыта, знаний и времени для полноценного выполнения обязанностей, анализ возможного конфликта интересов). Также процедуры введения в должность избранного члена совета директоров и исключения из его состава, если он перестал соответствовать требованиям или его деятельность признана неэффективной (такие процедуры формализованы в нормативных актах банка);

- осуществляет самооценку эффективности деятельности совета директоров, его членов (на практике – и комитетов при совете директоров) и оценку эффективности деятельности исполни-

тельного органа банка (ежегодно, как правило, на основании разработанных банком анкет);

- устанавливает квалификационные требования и требования к деловой репутации для руководителя службы внутреннего аудита (главный аудитор), должностных лиц, ответственных за управление рисками (Chief Risk Officer, CRO) и за внутренний контроль (Chief Control Officer, CCO). В банке (на практике они близки к общим требованиям, установленным регулятором для членов органов управления, и дополнены специальными квалификационными требованиями в профильной области), осуществляет контроль, за их соответствием этим требованиям;

- осуществляет контроль за совершением банковских операций с инсайдерами и взаимосвязанными с ними лицами без предоставления льготных условий (на практике – путем принятия решения о заключении, одобрении таких сделок);

- утверждает акты, определяющие стратегию управления рисками банка и стратегию в отношении организации и осуществления внутреннего

контроля. Определяет толерантность к присущим банку рискам (на практике – в виде набора индикаторов в отношении нормативного и экономического капитала, рисков, финансовых показателей с предельными значениями);

- устанавливает перечень работников, принимающих решения о проведении операций и иных сделок, результаты которых могут существенно повлиять на уровень принимаемых банком рисков, привести к созданию положения, угрожающего безопасному функционированию банка, интересам его вкладчиков и иных кредиторов банка. (Члены исполнительного органа, главный бухгалтер, другие лица по усмотрению банка) и определяет условия выплаты вознаграждений (компенсаций) работникам, входящим в этот перечень, а также CRO, CCO и главному аудиту.

Требования к численному и персональному составу совета директоров предусматривают знание структуры корпоративного управления банком, функций совета директоров, организационной структуры банка и банковского холдинга, наличие представления о рисках, присущих их деятельности, постоянное повышение квалификации в области финансов, рисков, корпоративного управления. Формирование собственного обоснованного независимого мнения с учетом принципов осторожности и лояльности, воздержание от действий, которые могут привести к возникновению конфликта интересов, соблюдение конфиденциальности информации каждым его членом.

Помимо этого Совет должен обладать совокупными знаниями и опытом, необходимыми для осуществления эффективного управления и принятия решений.

Белорусским банковским законодательством не установлены ограничения по количественному составу совета директоров, поскольку банки, являясь акционерными обществами, должны соблюдать требования закона о хозяйственных обществах. (Не менее 7 членов в АО с числом акционеров более одной тысячи, 9 членов – в АО с числом акционеров более десяти тысяч). Вместе с тем Банковским кодексом определено, что в составе совета должно быть не менее двух независимых директоров, а в системно значимых банках – не менее трех (установлено регулятором), и определены критерии признания члена совета

директоров независимым директором банка. Им признается лицо, которое без учета этого статуса не является:

- бенефициарным собственником банка (в отношении не менее пяти процентов акций банка), руководителем, членом органа управления, работником юридического лица – такого бенефициарного собственника;

- руководителем, членом коллегиального исполнительного органа, работником банка, руководителем другого банка;

- руководителем, членом органа управления, работником юридического лица, собственником имущества либо владельцем не менее двадцати процентов акций (долей в уставном фонде) которого прямо или косвенно является бенефициарный собственник банка (в отношении не менее пяти процентов акций банка);

- руководителем, членом органа управления, работником хозяйственного общества, являющегося дочерним или зависимым по отношению к банку;

- руководителем, членом органа управления, работником юридического лица, входящего в банковскую группу (холдинг), участником которых является банк, и (или) юридического лица, которое оказывает (способно оказывать) прямо или косвенно (через третьих лиц) существенное влияние;

- аффилированным лицом и (или) инсайдером банка, банковской группы (холдинга). Руководителем, членом органа управления, работником юридического лица, являющегося таким аффилированным лицом (инсайдером);

- лицом, на принимаемые в отношении банка решения которого может быть оказано существенное влияние банком, связанными с ним лицами.

*Основной функцией независимого директора* является участие в работе Совета директоров при принятии решений по вопросам выработки стратегии развития банка, оценки соответствия деятельности исполнительных органов избранной стратегии, самооценки эффективности деятельности совета директоров, его членов и внутренней оценки эффективности деятельности исполнительного органа, определения политики в области управления конфликтом интересов и урегулирования конфликта интересов с участием акционеров, защиты интересов миноритарных

акционеров, а также иным вопросам, затрагивающим интересы акционеров банка [2, 7].

Советом директоров, который должен проводить заседания не реже одного раза в квартал (преимущественно в очной форме), создаются аудиторский комитет и комитет по рискам, а в банках и НКФО, отнесенных к системно значимым, и ОАО «Банк развития Республики Беларусь» – комитет по вознаграждениям, которые возглавляются независимыми директорами. Перечень системно значимых банков и НКФО определяется Национальным банком на основании специальной методики и устанавливается на год, начиная с 2018 г., с заблаговременным размещением информации на своем интернет-сайте. Сейчас в перечень включены 13 банков, из них семь – к группе 1 и шесть – к группе 2.

Помимо создания комитета по вознаграждениям к таким банкам с 2018 г. применяется дополнительный инструмент регулирования с учетом пропорциональности – буфер системной значимости в виде надбавки к основному капиталу первого уровня. (В соответствии с Базель III), размер которой с 2019 г. составит 1,5 процентных пункта (группа 1 системной значимости) и 1 процентный пункт (группа 2). Таким образом, минимальное значение норматива достаточности этого уровня капитала для крупнейших белорусских банков составит 8,5% (с учетом консервационного буфера 2,5 п.п. и буфера системной значимости 1,5 п.п.), а достаточности нормативного капитала для всех банков – 12,5% (с учетом консервационного буфера).

*Основной задачей комитетов* является обеспечение качественной подготовки решений совета директоров по вопросам, относящимся к их компетенции, путем углубленного изучения данных вопросов и выработки рекомендаций. Комитеты анализируют процесс реализации целей и стратегии банка по этим вопросам, выполнения решений совета директоров, а также представляют на его рассмотрение свои рекомендации и регулярные отчеты о деятельности банка. Не менее половины состава каждого из этих комитетов должны составлять члены совета директоров, во избежание конфликта интересов один независимый директор не может возглавлять два или три этих комитета одновременно. Минимальная установленная регулярность заседаний комитетов – не менее одного раза в месяц, но на

практике они, как и заседания совета директоров, проводятся чаще. В случае вхождения в состав совета директоров членов-нерезидентов для проведения заседаний совета и комитетов в белорусских банках зачастую используются такие современные технические средства коммуникации, как видеоконференцсвязь [2, 7].

К числу основных функций аудиторского комитета относятся:

- мониторинг выполнения решений совета директоров в отношении системы внутреннего контроля и службы внутреннего аудита;
- оценка эффективности системы внутреннего контроля на консолидированной основе и деятельности службы внутреннего аудита в банке;
- представление совету директоров управленческой отчетности о состоянии этой системы и деятельности этой службы;
- рассмотрение результатов проверок внутреннего и внешнего аудита, контролирующих органов; представление совету директоров информации о выявленных существенных проблемах, злоупотреблениях и недостатках в деятельности банка, которые могут привести к неблагоприятным последствиям;
- представление своих рекомендаций по вопросам внутреннего контроля и внутреннего аудита, предложений по их совершенствованию; мониторинг процедуры составления бухгалтерской (финансовой), пруденциальной и иной отчетности; выбор внешнего аудитора и организация необходимого взаимодействия с ним.

В состав аудиторского комитета входят должностное лицо, ответственное за внутренний контроль в банке (ССО), и главный аудитор [4].

Основными функциями комитета по рискам являются:

- мониторинг выполнения стратегии и решений совета директоров в отношении риск-профиля и толерантности к присущим банку рискам;
- оценка эффективности системы управления рисками на консолидированной основе;
- представление совету директоров своих рекомендаций по вопросам управления рисками, а также отчетов о состоянии системы управления рисками и об уровне рисков банка. В состав комитета по рискам входит должностное лицо, ответственное за управление рисками в банке (CRO)[3].

Все три должностных лица банка, входящие в состав этих комитетов помимо членов совета директоров, имеют высокий статус в силу установленной Банковским кодексом подотчетности Совету директоров, что означает назначение и освобождение таких лиц от должности с согласия Совета директоров, определение оплаты труда таких лиц и регулярное рассмотрение их отчетов. Во избежание конфликта интересов функции CRO и CCO, не должны включать управление деятельностью подразделений банка (бизнес-линиями, бизнес-процессами), которые генерируют риски (за исключением операционного, стратегического, репутационного), а также руководство бухгалтерским учетом и составлением бухгалтерской (финансовой) отчетности. CRO не может нести ответственность за внутренний контроль в банке или участвовать в его организации и осуществлении, а CCO – руководить службой внутреннего аудита. Как правило, функции таких лиц в белорусских банках выполняют заместители руководителя исполнительного органа или его члены, не курирующие бизнес-подразделения, исполнительные директора банка.

*Функциями комитета по вознаграждениям* являются мониторинг выполнения решений совета директоров в отношении системы вознаграждений и компенсаций; оценка соответствия системы вознаграждений и компенсаций установленным требованиям к ее функционированию; представление совету директоров отчетности об эффективности системы вознаграждений и компенсаций [2].

Что касается *исполнительного органа банка*, он организует системы управления рисками и внутреннего контроля, в том числе в банковском холдинге на консолидированной основе, и обеспечивает выполнение банком целей и задач, установленных советом директоров. На него возлагается ответственность за ограничение склонности к риску (риск-аппетита) подразделений, генерирующих риски, за соблюдение установленной риск-толерантности и поддержание риск-профиля банка, адекватного характеру и масштабам осуществляемой деятельности.

Кроме того, исполнительный орган обязан обеспечивать выполнение решений совета директоров, реализацию стратегии и политики банка. В том числе, в отношении организации и осу-

ществления внутреннего контроля; осуществлять контроль соблюдения лимитов, полномочий должностных лиц, в том числе при проведении крупных сделок, и принятия мер по снижению (ограничению) рисков. Осуществлять внутренний мониторинг эффективности системы внутреннего контроля; организовывать эффективную систему передачи и обмена информации, которая должна обеспечивать поступление необходимых сведений к заинтересованным в них пользователям [2, 3, 4].

Поскольку эффективность корпоративного управления напрямую зависит от руководства банка, одним из важнейших требований является прохождение обязательной *оценки соответствия квалификационным требованиям и (или) требованиям к деловой репутации* кандидатов на руководящие должности (за исключением представителей государства в советах директоров), которая состоит из компьютерного тестирования (не более 100 вопросов из области банковского законодательства) и собеседования на заседании специальной квалификационной комиссии Национального банка. Оценку соответствия проходят члены Совета директоров - независимые директора, руководители и главные бухгалтера банка и их заместители, члены коллегиального исполнительного органа банка. Ко всем таким лицам предъявляются следующие *репутационные требования*: кандидат должен не иметь непогашенной или неснятой судимости за совершение преступления против собственности и порядка осуществления экономической деятельности; не быть уволенным в течение двух последних лет за совершение действий, приведших к утрате нанимателем доверия (для независимых директоров – в течение последних пяти лет по основаниям, признаваемым дискредитирующими обстоятельствами увольнения); не признаваться судом виновным в доведении юридического лица до банкротства; не являться подозреваемым или обвиняемым по уголовному делу; иметь два рекомендательных письма от лиц, прошедших оценку соответствия. Кроме того, ко всем кандидатам предъявляются следующие *квалификационные требования*: образование – высшее экономическое, юридическое или иное при условии прохождения переподготовки на уровне высшего профильного образования, знание МСФО (для

главных бухгалтеров банков и их заместителей), стаж работы на руководящей должности в профильной организации – три или пять лет (в зависимости от образования), достаточность теоретических и практических знаний, подтвержденная результатом тестирования (не менее 80% правильных ответов для главных бухгалтеров и их заместителей, не менее 70% – для прочих кандидатов). К членам совета директоров, не являющимся независимыми директорами, предъявляются только репутационные требования, они не проходят тестирование и собеседование. Кандидат не может быть назначен на должность без принятия специальной квалификационной комиссией положительного решения о прохождении оценки соответствия с выдачей свидетельства сроком на один год или пять лет. В целях укрепления рыночной дисциплины и транспарентности проводимой оценки соответствия Национальный банк размещает на интернет-сайте [www.nbrb.by](http://www.nbrb.by) вопросы, включаемые в базу данных компьютерной программы для тестирования (регулярно обновляемые), протоколы заседаний специальной квалификационной комиссии и сведения о кандидатах, прошедших оценку соответствия [5, 6].

Важным аспектом корпоративного управления банком является *обеспечение его достаточной прозрачности* для акционеров, вкладчиков, прочих заинтересованных сторон, участников рынка. В целях обеспечения открытости и прозрачности структуры собственности, ограничения репутационного и порождаемых им иных рисков, установлено требование к раскрытию на интернет-сайтах банков информации об акционерах и иных бенефициарных собственниках банка, владеющих пятью и более процентами акций банка: наименование и страна местонахождения (в отношении организации), ФИО и страна проживания (в отношении физического лица). Кроме этого, банки помимо сведений о бухгалтерской (финансовой) отчетности и выполнении основных нормативов безопасного функционирования должны раскрывать информацию о бизнесе-плане (стратегическом плане развития) и ходе его реализации; системах управления рисками и внутреннего контроля (в виде их описания); принципах и стандартах профессиональной этики; политиках банка в отношении раскрытия информации, исключения конфликта интересов и условий его возникнове-

ния, вознаграждений руководителей и работников банка (в виде описаний). Раскрытию подлежат составы Совета директоров (включая ФИО членов, место основной работы, квалификацию и профессиональный опыт, членство или руководство в комитетах) и исполнительного органа банка (включая ФИО, занимаемую должность, квалификацию и профессиональный опыт, полномочия или курируемые вопросы); банковской группы (холдинга), в которые входит банк.

Современное корпоративное управление, основанное на международных стандартах и направленное на реализацию целей и стратегии развития банка, позволяет обеспечить его финансовую надежность и способность к долговременному существованию в качестве прибыльной финансовой организации, а также способствует укреплению финансовой стабильности банковской системы страны в целом.

Положительный опыт внедрения качественного корпоративного управления (включая системы управления рисками, внутреннего контроля и вознаграждений) в банковском секторе Республики Беларусь, где около 65% составляют активы государственных банков, *служит ориентиром для развития таких систем и на государственных предприятиях*. Так, в 2018 г. Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) объявил о проведении конкурсов по выбору консультантов по корпоративным и правовым вопросам для внедрения мировых практик корпоративного управления в белорусских хозяйственных обществах с участием государства. Выбор проводился в рамках меморандума о взаимопонимании между правительством Беларуси и ЕБРР относительно совершенствования системы управления государственными предприятиями в Беларуси, который включает подготовку и реализацию предложений по внедрению в них мировых практик корпоративного управления.

*Экономическая необходимость качественного корпоративного управления* очевидна – оно способствует повышению эффективности деятельности банка (хозяйственного общества), облегчению его доступа к рынкам капитала, снижению затрат на привлечение капитала и повышению стоимости активов, а также укреплению его репутации на рынке.

**Список литературы:**

1. Банковский кодекс Республики Беларусь: 25 окт. 2000 г., № 441-3: принят Палатой представителей 3 окт. 2000 г.: одобр. Советом Республики 12 окт. 2000 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk0000441>.
2. Об утверждении Инструкции об организации корпоративного управления банком, открытым акционерным обществом «Банк развития Республики Беларусь», небанковской кредитно-финансовой организацией: постановление Правления Национального банка Республики Беларусь, 30 окт. 2012 г., № 557 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.nbrb.by/legislation/documents/PP557\\_544.pdf](https://www.nbrb.by/legislation/documents/PP557_544.pdf).
3. Об утверждении Инструкции об организации системы управления рисками в банках, открытом акционерном обществе «Банк развития Республики Беларусь», небанковских кредитно-финансовых организациях, банковских группах и банковских холдингах: постановление Правления Национального банка Республики Беларусь, 29 окт. 2012 г., № 550 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.nbrb.by/legislation/documents/PP\\_550\\_2016.pdf](https://www.nbrb.by/legislation/documents/PP_550_2016.pdf).
4. Об утверждении Инструкции об организации системы внутреннего контроля в банках, открытом акционерном обществе «Банк развития Республики Беларусь», небанковских кредитно-финансовых организациях, банковских группах и банковских холдингах: постановление Правления Национального банка Республики Беларусь, 30 нояб. 2012 г., № 625 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.nbrb.by/legislation/documents/PP\\_625\\_2016.pdf](https://www.nbrb.by/legislation/documents/PP_625_2016.pdf).
5. Об установлении квалификационных требований и требований к деловой репутации, предъявляемых к независимым директорам и иным членам совета директоров (наблюдательного совета), членам коллегиального исполнительного органа банка, открытого акционерного общества «Банк развития Республики Беларусь», небанковской кредитно-финансовой организации, руководителям и главным бухгалтерам банка, открытого акционерного общества «Банк развития Республики Беларусь», небанковской кредитно-финансовой организации, их заместителям, определении случаев и порядка проведения оценки соответствия квалификационным требованиям и требованиям к деловой репутации этих лиц, а также установлении порядка проведения аттестации на право получения сертификата профессионального бухгалтера банка и подтверждения квалификации лицами, имеющими этот сертификат: постановление Правления Национального банка Республики Беларусь, 19 дек. 2012 г., № 669 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.nbrb.by/legislation/documents/PP\\_669\\_2016.pdf](https://www.nbrb.by/legislation/documents/PP_669_2016.pdf).
6. Малыгина, С.И. Новые требования к членам органов управления банком. // «Банковский вестник», 2013, № 1 (582). –С. 42–45.
7. Малыгина, С.И. Роль независимых директоров в банках Республики Беларусь. // Банковский вестник, 2014, № 6 (611). –С. 49–57.
8. Basel Committee on Banking Supervision. Core Principles for Effective Banking Supervision, September 2012 // Bank for International Settlements [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.bis.org/publ/bcbs230.htm>.
9. Basel Committee on Banking Supervision. Guidelines. Corporate governance principles for banks, July 2015 // Bank for International Settlements [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>.