

А. Ю. Рыманов

# Корпоративное управление в банках

**А. Ю. Рыманов**  
**Корпоративное**  
**управление в банках**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=20584281](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=20584281)*

*ISBN 9785448307164*

**Аннотация**

В книге рассмотрено состояние корпоративного управления в банковской сфере. Структура книги охватывает основные сферы корпоративного управления, которые включают обзор требований регулятора, отраслевые рекомендации, биржевые требования, мировой и национальный опыт. Рецензенты: Бочарова И. Ю. (д.э.н.), Фомин Д. А. (к.э.н.)

# Содержание

Список сокращений	5
Перечень таблиц	6
Перечень иллюстраций	9
Введение	12
I. Совет директоров (наблюдательный совет)	14
1.1. Общая характеристика совета директоров (наблюдательного совета)	14
1.1.1. Обязанности совета директоров (наблюдательного совета)	14
1.1.2. Корпоративная культура и кодекс поведения	16
1.1.3. Контроль деятельности исполнительных органов	17
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# **Корпоративное управление в банках**

## **А. Ю. Рыманов**

© А. Ю. Рыманов, 2016

ISBN 978-5-4483-0716-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Список сокращений

*CEO* (англ. *Chief Executive Officer*) – главный исполнительный директор.

*FATCA* (англ. *Foreign Account Tax Compliance Act*) – Закон США о налогообложении иностранных счетов.

ГРМ – Главный риск-менеджер.

КБГС – Коммерческий банк с государственной собственностью.

ККП – Кодекс корпоративного поведения.

ККУ – Кодекс корпоративного управления.

КПЭ – Ключевые показатели эффективности.

ОЭСР – Организация экономического сотрудничества и развития.

ПИИИ/МР – Противодействие неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком.

ПОД/ФТ – Противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма.

СВА – Служба внутреннего аудита.

СВК – Служба внутреннего контроля.

СД, НС, СД/НС – Совет Директоров (Наблюдательный совет).

СРМ – Служба риск-менеджмента.

# Перечень таблиц

Таблица 1 Критерии независимого директора совета директоров банка

Таблица 2 Типовой план работы совета директоров (наблюдательного совета)

Таблица 3 Состав Наблюдательного совета Сбербанка

Таблица 4 Типовой план работы комитета по аудиту

Таблица 5 План работы комитета по вознаграждениям

Таблица 6 План работы комитета по кадрам

Таблица 7 Состав Комитета по аудиту Совета директоров «Росбанк»

Таблица 8 Состав Комитета по назначениям (кадрам) и вознаграждениям Совета директоров «Росбанк»

Таблица 9 Состав Комитета по рискам Совета директоров «Росбанк»

Таблица 10 Состав Комитета по стратегии Совета директоров «Росбанк»

Таблица 11 Состав Комитета по аудиту Наблюдательного совета Сбербанка

Таблица 12 Состав Комитет по кадрам и вознаграждениям Наблюдательного совета «Сбербанк»

Таблица 13 Состав Комитета по стратегическому планированию Наблюдательного совета «Сбербанк»

Таблица 14 Комитеты Наблюдательного совета «Райфф-Банк»

файзенбанк»

Таблица 15 Состав комитета по аудиту «Банк ВТБ»

Таблица 16 Состав комитета по кадрам и вознаграждениям «Банка ВТБ»

Таблица 17 Состав Комитета по стратегии и корпоративному управлению «Банк ВТБ»

Таблица 18 Комитеты Правления «Райффайзенбанк»

Таблица 19 Правление «Газпромбанк»

Таблица 20 Размер краткосрочных вознаграждений управленческому персоналу «Эйч-эс-би-си Банк»

Таблица 21 Размер краткосрочных вознаграждений управленческому персоналу «Креди Агриколь Корпоративный и инвестиционный банк»

Таблица 22 Вознаграждения членам Правления «Банк Интеза»

Таблица 23 Размеры вознаграждений «ЮниКредит Банк», тыс. руб.

Таблица 24 Размер вознаграждений, льгот и компенсаций Правления «Росбанк» в 2014 г.

Таблица 25 Вознаграждения и компенсации, выплаченные членам Наблюдательного совета «Сбербанк» в 2014 г.

Таблица 26 Вознаграждение членов Правления «Сбербанк», млн. руб.

Таблица 27 Размеры вознаграждений, выплаченных членам Правления «Райффайзенбанк» в 2014 г.

Таблица 28 Размеры вознаграждений, выплаченных чле-

нам Правления «ИНГ Банк (Евразия)» в 2014 г.

Таблица 29 Размеры вознаграждений и компенсаций членам Наблюдательного совета «Банк ВТБ»

Таблица 30 Численность основного управленческого персонала «Газпромбанка»

Таблица 31 Размеры краткосрочных вознаграждений в «Газпромбанке»

Таблица 32 Размеры долгосрочных вознаграждений в «Газпромбанке»

# Перечень иллюстраций

Рисунок 1 Требования Московской биржи к наличию в совете директоров эмитента независимых директоров для включения акций в I и II уровни

Рисунок 2 Состав совета директоров в банках топ-100, чел.

Рисунок 3 Средняя продолжительность работы директоров в совете директоров в банках топ-100, лет.

Рисунок 4 Независимый председатель совета директоров в банках топ-100, процентов.

Рисунок 5 Количество заседаний совета директоров в банках топ-100, ед.

Рисунок 6 Требования Московской биржи к составу комитета по аудиту эмитента для включения акций в I и II уровни

Рисунок 7 Комитеты по аудиту советов директоров в банках топ-100, процентов.

Рисунок 8 Комитеты по риску советов директоров в банках топ-100, процентов.

Рисунок 9 Требования Московской биржи к составу комитета по вознаграждениям эмитента для включения акций в I уровень

Рисунок 10 Комитеты по вознаграждениям советов директоров в банках топ-100, процентов.

Рисунок 11 Требования Московской биржи к составу ко-

митета по назначениям (кадрам) эмитента для включения акций в I уровень

Рисунок 12 Наличие положения об управлении риском в банках топ-100, процентов.

Рисунок 13 Структура собственников, контролирующих лиц или лиц со значительным влиянием в «Ситибанк»

Рисунок 14 Структура собственников, контролирующих лиц или лиц со значительным влиянием в «Нордеа Банк»

Рисунок 15 Структура собственников, контролирующих лиц или лиц со значительным влиянием в «Эйч-эс-би-си Банк»

Рисунок 16 Структура собственников, контролирующих лиц или лиц со значительным влиянием в «Креди Агриколь Корпоративный и инвестиционный банк»

Рисунок 17 Структура собственников, контролирующих лиц или лиц со значительным влиянием в «ЮниКредит Банк»

Рисунок 18 Структура собственников, контролирующих лиц или лиц со значительным влиянием в «Росбанк»

Рисунок 19 Структура собственников, контролирующих лиц или лиц со значительным влиянием в «Сбербанк»

Рисунок 20 Структура собственников, контролирующих лиц или лиц со значительным влиянием в «Райффайзен-банк»

Рисунок 21 Структура собственников, контролирующих лиц или лиц со значительным влиянием в «ИНГ Банк (Евразия)»



# Введение

В последние годы корпоративному управлению уделяется значительное внимание. В международной сфере это объясняется устранением последствий мирового финансового кризиса, вызванного, в том числе, ненадлежащим корпоративным управлением в финансовых институтах. В национальной финансово-кредитной системе это объясняется развитием национального проекта по формированию международного финансового центра в г. Москве. С этим связано стремление к ускоренному развитию и формированию институтов международного финансового рынка. В определенной степени промежуточным результатом в развитии национального корпоративного управления является введение в 2014 г. Кодекса корпоративного управления.

Содержание корпоративного управления в банковском секторе различается не столько отраслевой спецификой, сколько постоянно возрастающим вниманием регуляторов к его надлежащему формированию и развитию в кредитных организациях. В значительной степени это связано с ролью банков в обеспечении международной финансовой стабильности.

В данной книге рассмотрены основные сферы корпоративного управления в банковском секторе. Практически каждая глава содержит обзор отраслевых рекомендаций

(международных и/или национальных) по соответствующей теме. При наличии требований регулятора кратко освещается содержание нормативно-правовых актов. Биржевые требования к данной сфере изложены с позиции регламентов национальной биржи. Прикладная часть каждой темы раскрывает положительный опыт корпоративного управления по данным крупнейших банков в национальной банковской системе (по версии национального рэнкинга надежности банков российской редакции журнала *Forbes*) и в мировой банковской системе (по версии международного рэнкинга крупнейших публичных компаний международной редакции данного журнала).

# **I. Совет директоров (наблюдательный совет)**

## **1.1. Общая характеристика совета директоров (наблюдательного совета)**

### **1.1.1. Обязанности совета директоров (наблюдательного совета)**

Акционеры избирают членов совета директоров (наблюдательного совета) (СД/НС) для защиты своих интересов. Это означает, что члены совета директоров подотчетны акционерам, регуляторам, Агентству по страхованию вкладов и другим стейкхолдерам.

Акционеры банка избирают СД/НС для наблюдения за банком. СД/НС несет главную ответственность за функционирование банка, общую ответственность за корпоративное управление банком и должен учитывать интересы всех стейкхолдеров банка.

В обязанности СД/НС входят утверждение и контроль: общей стратегии банка;

стратегии риск-менеджмента;  
системы внутреннего контроля;  
системы корпоративного управления;  
системы выплаты вознаграждений.

СД/НС несет ответственность за контроль системы управления и осуществляет надзор за деятельностью менеджмента. Вместе с тем, менеджмент делегирует обязанности персоналу.<sup>1</sup>

Члены СД/НС должны придерживаться следующих правил и обязанностей.

*Обязанность проявлять осторожность.* Члены совета директоров должны старательно выполнять свои обязанности, осуществлять руководство, надзор и контроль деятельности банка, т.е. должны контролировать ведение банковских операций.

*Правило неприкосновенности.* Члены совета директоров должны придерживаться взвешенных деловых суждений при исполнении своих обязанностей.

*Обязанность лояльности к банку.* Обязанность лояльности к банку запрещает членам совета директоров ставить свои личные интересы выше интересов банка.

В отдельных юрисдикциях устанавливаются рекомендуемые размеры совета директоров банка. Например, банковские правила США устанавливают для национальных банков

---

<sup>1</sup> Подробнее см., пожалуйста, Бочарова И. Ю. Корпоративное управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 368 с.

минимальное и максимальное количество членов совета директоров: от пяти до 25-и членов.

Совет директоров банка может также привлекать консультативных директоров.

## **1.1.2. Корпоративная культура и кодекс поведения**

СД/НС устанавливает стандарты корпоративной культуры.

Кодекс поведения в банках определяет, что считать приемлемым поведением для сотрудников. Банки разрабатывают кодексы поведения на основе профессиональных стандартов.

Корпоративная культура банка должна стимулировать работников на конфиденциальной основе сообщать совету директоров о нарушениях в банке.

СД/НС банка должен разработать процедуры, позволяющие сообщать о случаях неэтичного или противоправного поведения, и гарантировать сотрудникам защиту от преследования.

*Экспертное (неофициальное) мнение национального регулятора.* По оценкам национального регулятора (Банка России), составленным на основе опроса девяти крупнейших российских банков, во многих банках разработаны и доведены до сотрудников соответствующие внутренние документы

Кодексы корпоративного поведения/корпоративной культуры/корпоративной этики/сотрудника банка.<sup>2</sup>

### **1.1.3. Контроль деятельности исполнительных органов**

СД/НС принимает сотрудников на должности менеджмента.

В соответствии с *системой сдержек и противовесов* совет директоров осуществляет контроль деятельности менеджмента, а именно:

следит за тем, чтобы деятельность менеджмента соответствовала стратегии банка;

проводит регулярные совещания с менеджментом;

утверждает стандарты оценки работы менеджмента, осуществляет мониторинг результативности его работы;

следит за профессиональным уровнем менеджмента.

*Экспертное (неофициальное) мнение национального регулятора.* По оценкам национального регулятора (Банка России), составленным на основе опроса девяти крупнейших российских банков, контроль со стороны совета директоров за деятельностью исполнительных органов банка ограничивается предоставлением внутренних отчетов, составлением управленческой отчетности, т.е. имеет ограниченный харак-

---

<sup>2</sup> Информационно-аналитический документ о современных рекомендациях международных финансовых институтов. 22 с. / Банк России. – 2013.

тер.<sup>3</sup> Регулятор рекомендует усилить контроль путем организации периодических встреч совета директоров (наблюдательного совета) с исполнительным органом, разработки стандартов деятельности исполнительного органа.

---

<sup>3</sup> Информационно-аналитический документ о современных рекомендациях международных финансовых институтов. 22 с. / Банк России. – 2013.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.