

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-254-1-28>

АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПІДХОДУ ДО ОЦІНКИ ПРИДАТНОСТІ ЧЛЕНІВ НАГЛЯДОВИХ РАД БАНКІВ В УКРАЇНІ

Глобальною тенденцією у сфері фінансового регулювання на сьогодні є підвищена увага до рівня управління установами. Серія крахів банків та системних криз показала, що слабка організаційна структура сприяє прийняттю надмірних ризиків, застосуванню подвійних стандартів, підриває стійкість установи до зовнішніх потрясінь. В сфері управління склад керівних органів має велике значення, оскільки недостатня компетенція не дозволяє уповноваженим особам належно оцінювати ризики, передбачувати наслідки стратегії.

Загально прийнятою практикою стає визнання факту, що кожна окрема особа, що входить до складу ради директорів, може не бути компетентною в усіх сферах роботи банку, але завдяки комбінації знань кожного з них в рамках спільної роботи виникає ефект синергії, коли один експерт доповнює іншого. Серед найбільш складних для адаптації в Україні є критерій колективної придатності.

У Методичних рекомендаціях Національного банку України щодо організації корпоративного управління в банках України (в редакції 2019 року) у глосарії дається визначення поняття «колективна придатність» як наявність у голови та членів органу управління банку спільних знань, навичок, професійного та управлінського досвіду. Зокрема, у ст. 80 Рекомендацій детально розкривається колективна придатність ради банку [1]: «Члени ради банку спільно як група мають знання, навички та досвід, необхідні для здійснення радою банку її повноважень, тобто рада банку як колективний орган має належне розуміння тих сфер діяльності банку, за які члени ради банку спільно відповідальні, а також має досвід і навички здійснювати ефективне управління банком [управління ризиками, контроль за дотриманням норм (комплаєнс), внутрішній аудит, фінансовий облік і звітність, управління інформаційними технологіями та безпекою, управління бізнесом банку (усіма видами діяльності), стратегічне планування]».

Поняття «належне розуміння» не конкретизоване, оскільки неясно, мається на увазі наявність теоретичних знань (освіти), практичних навиків або визначення кваліфікації за результатами інтерв'ювання. Це дає простір для вільного тлумачення вимог.

Рада директорів затверджує кваліфікаційну матрицю для членів ради та проводить оцінку (як кандидатів, так і щорічну оцінку). Колективна придатність має враховувати специфіку конкретного банку (характер й обсяги діяльності, профіль ризику, системна важливість). Це можна тлумачити так, що вимогливість до кваліфікації зростає у міру складності і масштабу банку.

На практиці виникають ситуації, коли лише один з членів ради має профільні знання, припустимо, у сфері фінансового обліку та аудиту. Йому буде непросто знайти спільну мову з іншими членами ради, які не є компетентними, але входять до профільного комітету з аудиту. Тоді він не буде радитися з ними, або буде виступати в ролі консультанта для усіх інших. В такому разі зростає загроза помилки, неприйнятної поведінки і надмірного впливу однієї особи у прийнятті ключових для банку стратегічних рішень.

На нашу думку, слід вимагати, щоб не менше двох членів ради мали однаково високу компетенцію з перелічених напрямків діяльності банку. Тоді буде забезпечуватися колегіальність. Прийнятий в Україні розширений перелік загальних кваліфікаційних вимог дозволяє включати у Раду директорів осіб з непрофільними знаннями.

Доречно звернутися до європейського досвіду. Європейський орган нагляду за великими банками ЕВА вважає, що ефективний керівний орган має включати осіб, що володіють сучасними знаннями, навичками та досвідом, які охоплюють основні сфери бізнесу і ризику установи. На європейському рівні цей регуляторний принцип відображено в спільних Рекомендаціях ESMA (загальноєвропейський регулятор для цінних паперів) та ЕВА щодо оцінки придатності членів керівного органу та осіб, які займають ключові посади, які набули чинності 30 червня 2018 року. Ці рекомендації застосовуються до всіх банків та інвестиційні фірми, незалежно від структури правління та інституційного розміру, хоча при їх застосуванні слід враховувати принцип пропорційності. Крім того, важливі установи підлягають посиленому контролю та більш регулярним перевіркам. На відміну від НБУ, в Європі запроваджені рекомендовані шаблони матриці придатності для періодичної самооцінки колективної придатності членів керівного органу [2]. Якщо така матриця не використовується, то банк може

документувати та самостійно оцінювати свою колективну придатність у власний спосіб.

Шаблон для матриці ЕВА ґрунтується на загальних і специфічних вимогах, які впливають із конкретних характеристик моделі бізнесу установи. Модуль А матриці охоплює узгодження з бізнес-моделлю; модуль В містить загальні вимоги за трьома компонентами: (1) корпоративний устрій, (2) управління ризиками, комплаєнс і внутрішній аудит і (3) управління та прийняття рішень. Для модуля А слід визначити напрямки бізнесу конкретного банку.

Окремо передбачений розділ для огляду досвіду роботи к банківській або фінансовій сфері, органі управління, у власній установі чи в іншому місці. Необхідно вказати кількість років за кожним параметром: кількість років роботи на некерівних та керівних посадах у даній установі, кількість років банківського чи фінансового досвіду у великих установах, середнього розміру та невеликих установах, крім власної установи, кількість років на керівних посадах, кількість років досвіду, крім управлінського чи фінансового сектору (наприклад, наукова, юридична практика). Цей огляд дозволяє належно планувати наступність членів ради директорів.

Для корпоративного управління вимагається знання у сферах організації та функціонування організації, системи внутрішнього контролю, кадрового підрозділу, навчання, оцінки і винагороди керівників, планування наступництва. У відношенні управління ризиками вимагається розробка і впровадження стратегії ризиків, управління капіталом та ліквідністю, проведення стрес-тестування, розробка внутрішніх моделей, створення функції управління ризиками або її оцінка, нормативна база щодо управління ризиками. Для компоненту дотримання вимог та аудиту вимагається знання обліку, фінансової та регулятивної звітності, створення, оцінка або керівництво служби комплаєнс, відповідні процедури та заходи, створення або керівництво функції внутрішнього аудиту. Для компоненту «Управління, стратегія та прийняття рішень» оцінюються знання у сферах управління процесами та завданнями, послідовність у реалізації планів і завдань, контроль за роботою управління, повсякденне управління організацією, соціально-етичні та професійні стандарти, розробка та впровадження стратегії та бізнес-моделей, виявлення та використання можливостей щодо стійкості бізнесу установи, відповідність продуктів конкретним цільовим групам клієнтів, зовнішня комунікація з зацікавленими сторонами, керування внутрішнім органом прийняття рішень, комітетом,

контроль за роботою керівників середнього рівня, звітування від імені спеціалізованих комітетів для керівництва, сприяння відкритому та інклюзивному прийняттю рішень із можливістю конструктивного та надійного оскарження пропозицій, зважування інтересів усіх зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень, визнання та порушення питання про конфлікт інтересів у процесі прийняття рішень тощо.

ЕВА розраховує, що результати оцінки забезпечують дані для потреб у навчанні керівників. На основі матриці акціонери банку можуть скласти необхідну характеристику членів ради і визначити під час процесу наглядової придатності, наскільки запропоноване призначення особи вписується в колективну придатність.

Використання матриці придатності не є обов'язковим, і не є стандартною наглядовою звітністю. Тим не менш, результати матриці – як і результати будь-якого іншого інструменту, який буде використовуватися установою для її самооцінки – можуть вимагатися регулятором як вхідні дані для нагляду за колективною придатністю органу управління.

Результатом матриці стануть таблиці з сукупними балами, які слугуватимуть кількісним показником колективної придатності органу управління. Оцінки (високий, середньо-високий, середньо-низький, низький, відсутній) враховують як теоретичний досвід, отриманий під час навчання та підвищення кваліфікації, так і практичний досвід.

Принаймні одна особа має набрати максимальні бали, демонструючи високий або середньо-високий рівень компетентності, але враховуючи ротацию у складі ради, бажано, щоб таких осіб було принаймні дві. Загальна кількість осіб має бути достатньою для того, щоб у раді були представлені фахівці з корпоративного устрою, управління ризиками, комплаєнс, внутрішнього аудиту і загального управління. Також у раді мають бути фахівці, які розбираються у специфічних аспектах бізнесу конкретного банку. Це можуть бути спеціалісти у сфері найбільш важливих для уставу ризиків, розробки продуктів, інформаційних технологій, юриспруденції.

Також слід приділяти увагу колективним знанням спеціалізованих комітетів (ризик, винагороди, аудиту та призначень) в рамках ради директорів.

Для українських банків, особливо для установ з місцевим капіталом, характерним є формування складу ради директорів з осіб, які виконують свої функції суто номінально, тобто відвідують засідання комітетів, отримують винагороду, але маючи поверхові знання, нездатні робити

обґрунтовані рішення. Тому належна, а не формальна гармонізація з європейськими стандартами буде сприяти підвищенню ефективності управління українськими банками, попереджати необачливу поведінку керівників.

Література:

1. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України. Рішення Правління Національного Банку України. 03.12.2018 № 814-рш. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#Text>.
2. Joint ESMA and EBA Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body. URL: <https://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/internal-governance/joint-esma-and-eba-guidelines-on-the-assessment-of-the-suitability-of-members-of-the-management-body#pane-new-7bdd87fb-e02f-492a-99d6-129449e3cf9d>.