

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ЧЕРНОМОРСКОГО БАНКА ТОРГОВЛИ И РАЗВИТИЯ

История создания ЧБТР

Черноморский банк торговли и развития (The Black Sea Trade and Development Bank) (далее – ЧБТР) был создан с целью обеспечения экономического развития и кооперации стран Черноморского региона в соответствии с соглашением, подписанным и ратифицированным всеми участниками и вступившим в силу 24 января 1997 года.

Инициатива учреждения ЧБТР как необходимого элемента регионального интеграционного процесса, а именно финансовой основы, исходила от международной организации Черноморского экономического сотрудничества.

Общие сведения о ЧБТР

Членами ЧБТР являются 11 государств (далее – страны-члены): Албания, Армения, Азербайджан, Болгария, Грузия, Греция, Молдавия, Румыния, Россия, Турция, Украина.

В рамках ЧБТР предусмотрен статус наблюдателя, присваиваемый национальным и международным институтам развития, проявляющим деловую заинтересованность в деятельности на территории Черноморского региона. Данный механизм позволяет устанавливать постоянные контакты с банками-партнерами с целью изучения потенциальных возможностей сотрудничества.

В сентябре 2011 года статус наблюдателя получила государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)».

ЧБТР заключил **16 соглашений о сотрудничестве и взаимопонимании** с международными организациями, такими, как Европейская комиссия, институтами развития, такими, как Исламский банк развития, ЭКСИМбанк США, Банк развития Австрии и др., направленных на развитие кооперации и координацию совместных действий на территории Черноморского региона.

Акционерный капитал ЧБТР создан в размере 2 млрд СДР (Special Drawing Rights). Доля Российской Федерации в капитале ЧБТР составляет 16,50 %.

Разрешенный к выпуску акционерный капитал ЧБТР составляет 3 млрд СДР (~ 4,5 млрд долл. США). Дополнительные финансовые ресурсы ЧБТР привлекает на международных рынках капитала.

Миссия ЧБТР заключается в обеспечении эффективного механизма перехода к экономическому благополучию населения стран-членов.

Миссия обуславливает мандат ЧБТР двойного назначения: оказывать содействие региональному сотрудничеству и экономическому развитию стран-членов.

Видение ЧБТР – быть всемирно признанным, в частности акционерами, как выдающийся финансовый институт развития Черноморского региона, обеспечивающий целенаправленную помощь странам-членам в целях их развития.

ЧБТР предлагает странам-членам следующие **финансовые продукты и услуги**:

- **кредиты** странам-членам на условиях полного и частичного участия, а также международным, региональным и национальным организациям вне зависимости от резидентства в случае их заинтересованности в развитии Черноморского региона;
- **гарантии** коммерческого и политического рисков на условиях полного и частичного участия, а также **банковские гарантии** для целей развития стран-членов;
- **участие в капитале** как государственных, так и частных предпринимателей с целью развития стран-членов, в том числе опосредованно посредством различных финансовых механизмов финансирования;
- **специальные финансовые продукты** с целью удовлетворения изменяющихся потребностей клиентов;
- **целевые программы развития** с целью точечной поддержки товарообмена между странами-членами, малого и среднего предпринимательства, развития финансового сектора стран Черноморского региона;
- **специальные фонды технической и консультационной поддержки.**

Предоставляемые финансовые продукты и услуги характеризуются условием средне- и долгосрочности и направлены на установление более тесных торговых и финансовых связей между странами-членами.

По состоянию на конец 2011 года в состав кумулятивного портфеля проектов ЧБТР входило 265 подтвержденных проектов на общую сумму инвестиций в размере 2,5 млрд евро.

Проекты реализовываются в **ключевых отраслях экономики**: в секторе инфраструктуры, энергетической, транспортной, телекоммуникационной отраслях, промышленном производстве и др.

Бизнес-активность ЧБТР основывается на таких **принципах**, как соответствие мандату ЧБТР и устойчивой мировой банковской практике, справедливое и быстрое рассмотрение любых бизнес-предложений, эффективность и гибкость, фокус на потребности клиентов.

В соответствии с Соглашением об утверждении ЧБТР имеет право финансировать проекты с участием стран-членов, уделяя особое внимание тем из них, которые направлены на обеспечение экономического и социального развития стран-членов и усиление кооперации между ними.

ЧБТР присвоен рейтинг А-/А-2 (Standard & Poor's) и А3/P2 (Moody's).

Основы эффективного корпоративного управления ЧБТР

ЧБТР функционирует, основываясь на принципах и директивах **политики корпоративного управления**, созданной на основе лучшей мировой практики эффективного корпоративного управления.

Система корпоративного управления обеспечивает эффективную процедуру принятия решений в условиях рисков и неопределенности, а также эффективную процедуру оценки результатов принятия этих решений.

Набор утвержденных стратегий, руководящих политик, правил, методологий, процедур, регулирующих основные ключевые аспекты деятельности ЧБТР, такие как организационная структура, финансовый менеджмент, инвестиционная политика, экспертиза и аудит, управление рисками, оценка эффективности, работа с персоналом и др., образует основу **внутренней нормативной базы в области корпоративного управления**.

С точки зрения практики руководящие принципы **эффективного корпоративного управления** оказывает непосредственное влияние на ряд важнейших условий деятельности ЧБТР:

- возможность получения благоприятных кредитных рейтингов, влияющих на **стоимость ресурсов для ЧБТР**;
- предотвращение высокой текучести персонала, влияющей на **стоимость человеческих ресурсов для ЧБТР**;
- формирование положительного общественного имиджа ЧБТР, влияющего на **деловую репутацию ЧБТР (нематериальные активы)**.

В феврале 2006 года Базельский комитет по банковскому надзору подготовил документ «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях», в котором принципы корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) адаптируются для банков.

В соответствии с подходом ОЭСР корпоративное управление – это система взаимоотношений между менеджментом, советом директоров, акционерами и другими стейкхолдерами организации.

Корпоративное управление также обеспечивает формирование оптимальной организационной структуры, определяет механизмы и инструменты для достижения поставленных целей.

Эффективное корпоративное управление создает для совета директоров и менеджмента стимулы достижения поставленных целей в интересах организации, для акционеров – возможность осуществлять эффективный мониторинг и контроль над этим процессом.

Базельский комитет по банковскому надзору выделяет восемь основных принципов эффективного корпоративного управления:

- Члены совета директоров должны обладать соответствующей компетенцией, располагать четким пониманием своей роли в процессе корпоративного управления и руководствоваться

здравыми суждениями при принятии решений, касающихся деятельности банка.

- Совет директоров должен утвердить и осуществлять дальнейший мониторинг стратегических целей банка, декомпозированных на все организационные уровни банка.
- Совет директоров должен установить и контролировать четкое разграничение ответственности и подотчетности в банке.
- Совет директоров должен обеспечить соответствующий надзор со стороны ключевого менеджмента за деятельностью банка в соответствии с внутренней политикой.
- Совет директоров и ключевой менеджмент должны использовать результаты проверок, проводимых внутренними и внешними аудиторами, службой внутреннего контроля.
- Совет директоров обязан следить за тем, чтобы принципы вознаграждения персонала соответствовали долгосрочным целям и стратегии развития, политике контроля качества окружающей среды, корпоративной культуре банка.
- Деятельность банка должна быть транспарентной.
- Совет директоров и ключевой менеджмент должны формировать оптимальную организационную структуру банка, в том числе в части, касающейся дочерних и зависимых обществ.

Система корпоративного управления ЧБТР на операционном уровне состоит из ряда элементов, представленных в таблице 1.

Таблица 1

Менеджмент	Независимый аудит	Ключевые функции контроля (комплаенс, риск, оценка)
Прозрачность и отчетность Правила отчетности: <ul style="list-style-type: none"> • отчетность перед ключевым менеджментом; • финансовая отчетность; • бюджетная отчетность. Матрица решений	<u>Внешние аудиторы</u> Соглашение об оказании услуг Программа аудита Сводный (заключительный) отчет Независимость аудитора Ротация аудитора Передача полномочий в части неаудиторских услуг (сопутствующих услуг) Отношения с: <ul style="list-style-type: none"> • советом управляющих; • советом директоров; • ключевым менеджментом. 	Программа деятельности Управление корпоративной культурой Коммуникации Независимость Распределение обязанностей Отчетность Оценка Отношения с: <ul style="list-style-type: none"> • другими функциональными элементами системы управления; • внутренними аудиторами; • советом директоров; • ключевым менеджментом.
Порядок работы Финансовый менеджмент Организационная структура Должностные инструкции Оценка деятельности ключевого менеджмента Внутренний контроль	<u>Департамент внутреннего аудита</u> Оценка работы: <ul style="list-style-type: none"> • системы внутреннего контроля; • функциональных элементов системы управления; • системы управления рисками; • внутренних процессов управления. 	
Отношения с: <ul style="list-style-type: none"> • советом управляющих; • советом директоров; • независимыми внешними аудиторами и внутренними аудиторами. 		

Структура корпоративного управления и организационная структура ЧБРТ

Система корпоративного управления ЧБРТ, а именно состав, роли, функции и ответственность совета директоров и ключевого менеджмента, формулируется в соответствии с принципами Базельского комитета по банковскому надзору.

Руководящим документом в области распределения ответственности и полномочий в ЧБРТ является соглашение о его создании, в соответствии с которым в рамках организационной структуры предусмотрено функционирование совета управляющих, совета директоров, президента, вице-президента и штатных сотрудников (рис. 1).

Совет управляющих

Высшим органом принятия управленческих решений в ЧБРТ является **совет управляющих**. Члены совета управляющих назначаются по решению стран-членов.

Совет управляющих осуществляет функции надзорного органа за всей деятельностью банка с целью выполнения мандата ЧБРТ и максимизации акционерной стоимости.

Большинство полномочий по управлению ЧБРТ, за исключением тех, которые находятся в исключительном ведении совета управляющих, делегировано совету директоров.

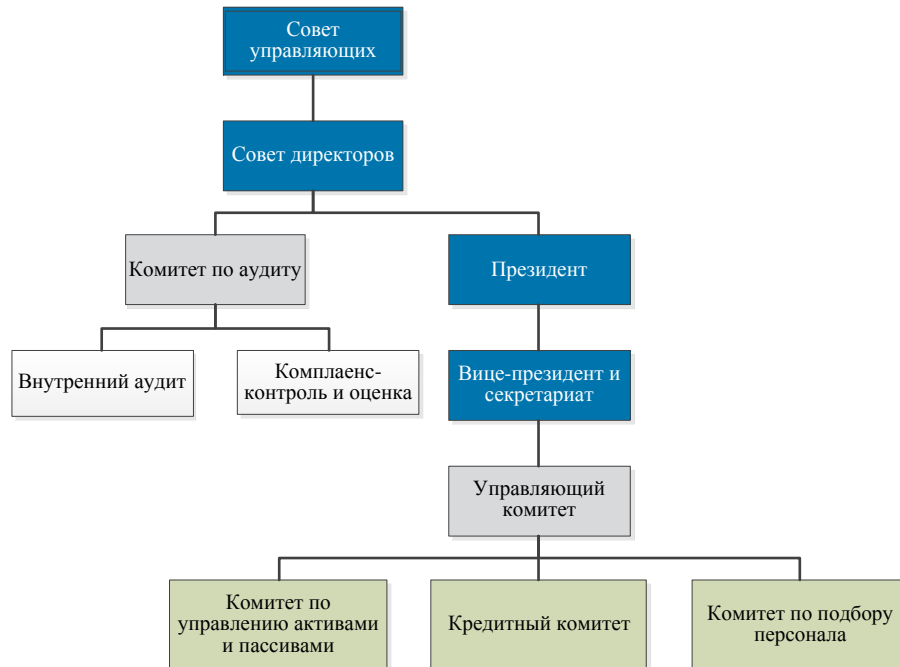


Рис. 1. Структура управления ЧБРТ

Совет директоров

Совет директоров формируется советом управляющих. Члены совета директоров выполняют свои должностные обязанности в интересах ЧБРТ профессионально, независимо и беспристрастно.

Независимый, свободный от политического давления процесс принятия решений членами совета директоров особо подчеркнут в соглашении о создании ЧБРТ.

Совет директоров несет ответственность за операционную и финансовую устойчивость ЧБРТ, обладает следующими **полномочиями и ответственностью**:

- утверждение и, в случае необходимости, актуализация стратегий и внутренних политик ЧБРТ;
- установление предельных значений лимитов на риски, принимаемые ЧБРТ, контроль над работой системы риск-менеджмента;
- контроль над эффективностью процедур внутреннего контроля;
- утверждение организационной структуры;
- контроль за формированием оптимальной системой распределения обязанностей в разрезе самостоятельных структурных единиц и отсутствием конфликтов интересов;
- невмешательство в процесс ежедневного руководства ЧБРТ с целью обеспечения эффективного контроля над деятельностью ключевого менеджмента банка;
- поддержание, обеспечение безопасности и устойчивости ЧБРТ;
- создание стимулов для долгосрочной финансовой устойчивости ЧБРТ;
- обеспечение сбалансированного подхода к соотношению «риск-прибыль»: не допускать нацеленности на краткосрочную прибыль и количественные показатели роста при отсутствии необходимого внимания к сопутствующим рискам и, главное, несоответствии целям создания (мандату);
- утверждение бюджетов;
- оценка результатов деятельности ключевого менеджмента;
- поддержка работы ключевого менеджмента;
- рассмотрение и утверждение предложений о финансировании проектов.

Совет управляющих и совет директоров вправе учреждать вспомогательные органы в рамках структуры управления ЧБРТ, деятельность которых целесообразна и необходима для реализации целей создания ЧБРТ.

Президент

Президент является председателем совета директоров (Chief Executive Officer), назначается советом управляющих и ответственен перед советом

управляющих. При этом президент отчитывается по результатам работы перед советом директоров.

Основные функции президента:

- обеспечение содержательного соответствия между соглашением о создании ЧБР и стратегиями, внутренними политиками, утверждаемыми советом управляющих и советом директоров;
- председательство в совете директоров и представление рекомендаций и предложений по обсуждаемым вопросам;
- управление текущей деятельностью ЧБРТ;
- принятие решений по назначению, найму и увольнению высших должностных лиц и иного персонала в соответствии с внутренними правилами и положениями;
- руководство процессом институционального развития ЧБРТ: инициация, сопровождение и мониторинг соответствующих проектов;
- повышение имиджа ЧБРТ в международном финансовом сообществе;
- надзор за деятельностью департаментов функциональных направлений ЧБРТ – банковские услуги, операционная деятельность, управление финансами, генеральный секретариат – в соответствии с иерархией организационной структуры управления ЧБРТ (рис. 2);
- утверждение решений о финансировании бюджетных линий и проектов в рамках утвержденного годового бюджета ЧБРТ;
- административное управление деятельностью самостоятельных структурных подразделений, входящих в сферу его непосредственного руководства (рис. 2), включая вопросы, касающиеся распределения бюджета между ними.

Вице-президенты и генеральный секретарь

Следующий уровень исполнительной власти в ЧБРТ представлен в лице вице-президентов и генерального секретаря.

Вице-президент назначается советом директоров на основании рекомендации президента. Вице-президент принимает на себя функции по управлению в рамках делегированных ему советом директоров полномочий. Вице-президент отчитывается перед президентом.

Три вице-президента и генеральный секретарь управляют повседневной деятельностью самостоятельных структурных подразделений, подотчетных им, включая вопросы, касающиеся распределения бюджета между ними. Они имеют право делегировать часть своих полномочий руководителям самостоятельных структурных подразделений.

Президент, вице-президент и генеральный секретарь образуют группу **ключевого менеджмента ЧБРТ**.

Роль ключевого менеджмента заключается в организации эффективного процесса делегирования полномочий до всех организационных уровней с обеспечением соответствующего уровня ответственности.

При этом ключевые решения должны приниматься с участием нескольких менеджеров («four eyes principle»).

Комитеты

Поддержку работы совета директоров осуществляют комитеты, целью деятельности которых является регулярное и надлежащее информирование совета директоров по наиболее существенным направлениям деятельности банка.

Структура, полномочия, обязанности и функции каждого комитета определяются в **положении о соответствующем комитете**.

Совет управляющих по рекомендации совета директоров создал следующие комитеты:

- управляющий комитет;
- комитет по управлению активами и пассивами;
- кредитный комитет;
- комитет по подбору персонала.

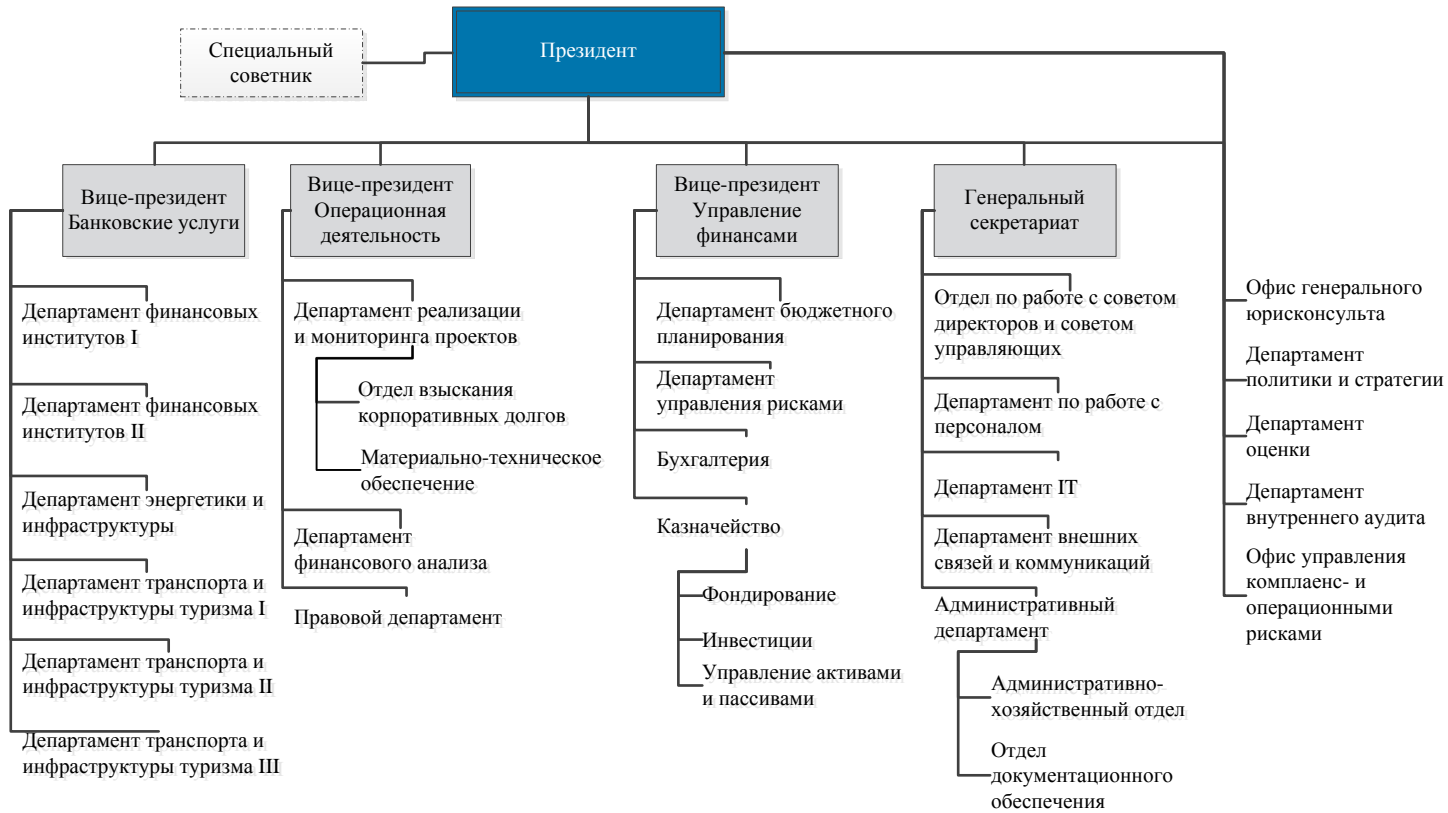


Рис. 2. Организационная структура управления ЧБТР

Управляющий комитет

Руководителем **управляющего комитета** является президент ЧБРТ, в состав входят вице-президент и генеральный секретарь. Это ключевой комитет ЧБРТ, имеющий полномочия рассматривать и принимать решения по широкому кругу вопросов, в том числе стратегического развития, управления рисками, финансовой устойчивости ЧБРТ.

Все другие комитеты ЧБРТ играют вспомогательную роль по отношению к управляющему комитету.

В функциональные обязанности управляющего комитета входят следующие:

- рассмотрение и одобрение заявок о финансировании или пролонгации финансирования (по рекомендации кредитного комитета);
- установление конкретных параметров финансирования (лимиты, цели, принципы), утверждаемых советом директоров, соблюдение которых обязательно при положительном решении о финансировании;
- одобрение изменений в документы, регламентирующие порядок анализа, утверждения, оформления и мониторинга кредитно-инвестиционной деятельности;
- одобрение решений о реструктуризации задолженностей;
- создание специальных или постоянно действующих рабочих групп для решения возникающих вопросов, представляющих интерес для деятельности ЧБРТ;
- одобрение правил, рекомендаций, методик, необходимых для реализации стратегий, политик и руководящих принципов, утвержденных советом управляющих и советом директоров.

В рамках управляющего комитета функционируют три подотчетных ему комитета.

Комитет по управлению активами и пассивами

Состав **комитета по управлению активами и пассивами** утверждается советом директоров по рекомендации президента. Комитет является ключевой институциональной единицей в системе корпоративного финансового управления ЧБРТ.

Комитет по управлению активами и пассивами обеспечивает соблюдение стратегических целей и задач создания ЧБРТ при формировании и реализации на практике политики риск-менеджмента при управлении активами и пассивами ЧБРТ.

Комитет устанавливает количественные предельные уровни, направления и правила, в рамках которых должно осуществляться управление активами и пассивами на оперативно-тактическом уровне.

Комитет принимает решения по всем вопросам, касающимся соотношения активов и пассивов ЧБТР, – достаточности капитала, ликвидности, валютного риска, чувствительности активов и пассивов банка к изменению процентной ставки и внебалансовым рискам.

Кредитный комитет

Состав **кредитного комитета** утверждается советом директоров по рекомендации президента. Совет директоров пересматривает состав и эффективность деятельности кредитного комитета с интервалом не более четырех лет.

Ответственность кредитного комитета заключается в управлении проектной группой путем обязательного согласования всей проектной документации.

Комитет рассматривает все вопросы, требующие финансирования со стороны ЧБТР, и готовит заключение о целесообразности проведения дополнительной экспертизы или оценки проектов.

Кредитный комитет отклоняет заявки о финансировании, которые не соответствуют мандату деятельности или стратегии развития ЧБТР, в случае, если предлагаемые к финансированию проекты не являются финансово устойчивыми или не соответствуют существующей нормативно-правовой базе, регламентирующей деятельность ЧБТР.

Кредитный комитет представляет на одобрение управляющим комитетом проекты, заявки к финансированию по которым прошли заключительный этап согласования.

Комитет по подбору персонала

Состав **комитета по подбору персонала** утверждается президентом. Как правило, в его состав входят представители всех самостоятельных структурных подразделений ЧБТР. Возглавляет комитет руководитель департамента по работе с персоналом.

Комитет по подбору персонала оказывает консультационную поддержку управляющему комитету в части вопросов, касающихся набора кадров: количества вакантных позиций и соответствующих им должностных обязанностей и ряда других.

Комитет проводит независимую оценку кандидатов при приеме на работу сотрудников простым большинством голосов с правом решающего голоса председателя комитета в случае равенства голосов.

Окончательное решение о приеме на работу кандидата принимает президент ЧБРТ по рекомендации управляющего комитета.

Комитет по аудиту

Комитет по аудиту назначается советом директоров сроком на один год. При этом президент ЧБРТ может не быть в составе комитета по аудиту.

Надзор совета директоров за деятельностью комитета по аудиту обусловлен необходимостью контроля над независимостью и объективностью принимаемых решений членами комитета.

Роль председателя комитета по аудиту заключается в мониторинге деятельности ключевого менеджмента и комитетов ЧБТР и подготовке регулярной отчетности совету директоров с рекомендациями по совершенствованию их работы (по согласованию со всеми членами комитета по аудиту).

Департамент внутреннего аудита осуществляет независимый контроль над деятельностью ЧБТР (эффективность риск-менеджмента, процессов управления на всех организационных уровнях и др.) и направляет отчетность по результатам оценки в адрес президента и комитета по аудиту. О результатах внутреннего аудита в совете директоров докладывает президент и представители комитета по аудиту.

Департамент внутреннего аудита осуществляет свою работу в соответствии с международными стандартами профессиональной практики внутреннего аудита.

Полномочия и ответственность департамента определены в уставе внутреннего аудита ЧБТР. Департамент также выполняет внеочередные аудиторские проверки по запросу ключевого руководства банка и совета директоров, а также выступает в роли координатора при работе с внешними аудиторами.

Оценка **соответствия организационной структуры** ЧБРТ распределению полномочий и ответственности проводится департаментом внутреннего аудита и контролируется руководителем **офиса управления комплаенс- и операционными рисками**.

Внешние аудиторы назначаются советом управляющих по рекомендации совета директоров на период в один год. По результатам годовой проверки представляется подписанное аудиторское заключение о точности и достоверности финансовых показателей ЧБТР и экспертное мнение об отдельных его операциях.

Кроме того, внешние аудиторы готовят заключение в адрес ключевого менеджмента с экспертной оценкой эффективности системы управления в банке. Данное заключение рассматривается и обсуждается комитетом по аудиту.

Деятельность внешних аудиторов и комитета по аудиту призвана совершенствовать систему корпоративного управления ЧБРТ путем обеспечения эффективного распределения ответственности в рамках существующей организационной структуры.

Подготовка ключевым менеджментом, а также комитетом по аудиту периодической отчетности по различным вопросам деятельности ЧБТР и ее предоставление совету директоров обеспечивают соблюдение принципов прозрачности и отчетности.

Система отчетности и раскрытия информации

Прозрачность и отчетность являются неотъемлемыми элементами системы корпоративного управления ЧБТР.

Система отчетности осуществляет поддержку эффективной работы системы корпоративного управления. Обмен информационными потоками происходит на всех уровнях ответственности. Качественно подготовленная информация предоставляется ключевому руководству с целью обеспечения мониторинга и контроля над деятельностью ЧБТР.

Структура корпоративного управления ЧБТР поддерживается соответствующей финансовой и управленческой отчетностью.

ЧБТР публикует финансовые результаты в годовом отчете, подготовка которого осуществляется в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности.

ЧБТР располагает **комплексной автоматизированной системой управления отчетностью**, обеспечивающей релевантной информацией совет директоров.

Ключевой менеджмент ЧБТР несет ответственность за доведение всей необходимой информации, адекватно подготовленной по форме и содержанию, до сведения совета управляющих.

Важнейшую роль в этом процессе играет комитет по аудиту.

ЧБТР проводит открытую и прозрачную политику при коммуникациях со всеми стейкхолдерами, опираясь на **внутреннюю политику ЧБТР в области раскрытия информации**.

Нормативная база стратегического развития

С целью контроля над соответствием деятельности ЧБТР целям его создания создаются такие документы, как долгосрочная стратегия развития, среднесрочная стратегия развития и бизнес-план, стратегии стран-членов, бюджет:

- **Долгосрочная стратегия развития ЧБТР.** Провозглашены миссия, видение, ценности, цели и задачи на период планирования, что обеспечивает эффективное распределение ресурсов в соответствии с приоритетами развития.
- **Среднесрочная стратегия развития ЧБТР и Бизнес-план.** Среднесрочная стратегия состоит из стратегического, операционного и финансового планов. Целью создания стратегии является детализация целей и задач до конкретных финансовых и операционных целевых показателей, осуществление дальнейшего мониторинга. Это **ключевой стратегический документ ЧБТР** с горизонтом планирования – четыре года.
- **Стратегии стран-членов** призваны идентифицировать приоритетные сферы, потребности и возможности в странах-членах с учетом миссии ЧБТР, сформулированной на период планирования. Стратегии стран-членов также включают ретроспективную оценку

развития страны и степень реализации стратегических ориентиров прошлого горизонта планирования.

- **Бюджет** включает краткосрочные стратегии развития, операционные цели, рабочие программы и финансовые показатели. В рамках Бюджета формулируются **Планы действий**, состоящие из операционных целей и рабочих программ и представляющие собой согласованный детализированный перечень задач с конкретными сроками их реализации. Бюджет составляется на ежегодной основе.

* * *

Эффективная и действенная система корпоративного управления необходима для обеспечения безопасной и устойчивой деятельности ЧБТР.

Внедрение в деятельность ЧБРТ системы корпоративного управления через набор политик, стратегий, руководящих принципов и стандартов, правил, рекомендаций, систем мониторинга и контроля основывается на принципах, изложенных в документе Базельского комитета по банковскому надзору «Принципы совершенствования корпоративного управления в банковских организациях»¹.

При этом ЧБТР стремится к соблюдению требований Базельского комитета по банковскому надзору в части требований к достаточности капитала и надзорной компоненте соглашения.

Таким образом, практика корпоративного управления и организационная структура ЧБТР практически в полной мере соответствуют общепризнанным мировым подходам к построению системы корпоративного управления в банках². В числе конкретных **сильных сторон системы корпоративного управления ЧБТР** можно отметить следующие:

- реализация на практике стандартов, рекомендаций, принципов Базельского комитета по банковскому надзору в сфере корпоративного управления;
- активная вовлеченность совета директоров в деятельность банка;
- эффективная структура комитетов при совете директоров, обеспечивающая выработку советом директоров наиболее обоснованных и своевременных решений;
- обеспечение более точной оценки отдельных типов рисков, их агрегированной оценки, качественного мониторинга и своевременного информирования руководящего состава банка об изменениях в профиле рисков за счет систематизированного подхода в области организации работы подразделений, исполняющих функции управления рисками (выявление, методологическая поддержка оценки рисков, непосредственная

¹ Principles for Enhancing Corporate Governance, Basel Committee on Banking Supervision, October 2010. – URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs176.htm>

² См. например, Ключевые принципы эффективного банковского надзора (Core Principles for Effective Banking Supervision), сентябрь 2012 г. – URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs230.pdf>

оценка, последующий мониторинг, управление проблемными активами);

- оптимальная структура управления, позволяющая исключить дублирование функций между самостоятельными структурными подразделениями и исполнительными органами банка, а также снизить уровень параллелизма в работе банка.