

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА

Анотація. Обґрунтовано теоретичні основи корпоративного управління в банках. Висвітлено специфіку організації взаємовідносин учасників корпоративних відносин в банку. Досліджено зарубіжний досвід та вітчизняну практику корпоративного управління в банках.

Ключові слова: банк, акціонери, менеджери, наглядова рада, корпоративне управління.

Вступ. Серед проблем розвитку банківського сектору України питання корпоративного управління в банках посідають важливе місце.

Це обумовлюється тим фактором, що корпоративне управління – порівняно нове поняття для банківської системи України. Як свідчить практика, в банках поки що практично відсутні корпоративні традиції, слабо розвинена корпоративна етика, є неприйнятним довгострокове планування, ментально не сприймається розкриття будь-якої інформації. Це призводить до їх неефективного управління та відсутності високої привабливості для потенційних інвесторів. Тому незаперечним фактом є актуальність досліджень присвячених питанням корпоративного управління в банках.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження зарубіжного досвіду та вітчизняної практики корпоративного управління в банках.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання: обґрунтувати теоретичні основи корпоративного управління в банках; проаналізувати зарубіжний досвід корпоративного управління в банках; дослідити організацію корпоративного управління в банках України.

Результати. Дослідження свідчать, що поняття „корпоративне управління в банках” трактують як управління їх діяльністю, що здійснюється радами директорів і менеджерами вищої ланки та визначає методи, за допомогою яких банки: визначають цілі свого бізнесу, серед яких і створення вартості для власників банків; проводять щоденні фінансові операції; враховують у своїй роботі позиції зацікавлених сторін (співробітників, клієнтів, громадськості, регулюючих органів і держави); здійснюють корпоративні дії відповідно до правил забезпечення надійності банківського бізнесу і вимог нормативно-правових актів; захищають інтереси вкладників [5].

Основними учасниками корпоративного управління в банківській установі є: акціонери банку, менеджери (правління та наглядова рада банку), зацікавлені особи (працівники банку, клієнти банку, кредитори, НБУ, держава, громадськість тощо).

В процесі взаємодії дані суб'єкти вступають у різноманітні групи суспільних відносин: господарсько-правові, зобов'язальні, майнові, фінансові, трудові, організаційні (власне управлінські) тощо. Разом з цим кожна із груп учасників корпоративних відносин має свої інтереси щодо діяльності банку. Тому в рамках корпоративного управління передбачається побудова таких механізмів, що дозволять врахувати та збалансувати інтереси всіх учасників корпоративних відносин.

До основних завдань корпоративного управління традиційно відносять: управління взаємовідносинами акціонерів, управління відносинами акціонерів та менеджерів та управління відносинами АТ з іншими суб'єктами (клієнтами, органами банківського нагляду, партнерами, урядом, громадськістю і т.ін.).

Разом з цим слід зазначити, що створюючи ефективну систему корпоративного управління, банки стикаються з необхідністю вирішувати безліч специфічних питань на додаток до тих, з якими мають справу акціонерні товариства, що діють у реальному секторі економіки [1].

По-перше, для банків властивим є посилене державне регулювання. Банки як фінансові посередники займають центральне місце в економіці. Специфіка банківської діяльності, що пов'язана із ризиками та можливістю їх розповсюдження на інші сектори економіки, наслідки банківських криз та банкрутств зумовлюють необхідність регулювання з боку держави та уповноважених органів. Головною метою державного регулювання банківської діяльності є забезпечення стабільності банківської системи, захист інтересів вкладників та кредиторів. В корпоративному управлінні регулюючі органи представляють інтереси зацікавлених сторін, які відрізняються від інтересів акціонерів та менеджерів, що ускладнює управління взаємовідносинами учасників корпоративного управління.

По-друге, фундаментальний взаємозв'язок принципала й агента (відносини між власниками і менеджерами) у банківському бізнесі набагато складніший, ніж у промисловості чи торгівлі. Це пояснюється існуванням інституту банківської таємниці. Непрозорість пов'язана також і з специфічною технологією банківських операцій. Банківська звітність ускладнена для оцінки якості активів і ризиків та є часто свідомо непрозорою для інвесторів.

По- третє, особливістю банківського бізнесу є схильність до ризику. Для виконання функції фінансового посередництва банкам достатньо відносно низької, у порівнянні з нефінансовими компаніями, частки власних коштів у пасивах. Подовжене кредитне плече фінансового важеля зумовлює підвищену ризикованість банківських пасивів, значну розбіжність між тимчасовими структурами пасивів і активів і, що дуже важливо, критичну залежність банків від довіри багатьох вкладників. Така своєрідність створює низку проблем та вимагає підвищеної уваги до управління ризиками.

Вирішення завдань корпоративного управління має свої відмінності в залежності від системи корпоративного управління.

Практиці відомі дві основні системи управління акціонерним товариством – унітарна та дворівнева.

Унітарна система управління передбачає здійснення управління акціонерним товариством одним органом – виконавчим (правлінням або як його ще називають радою директорів). Контроль за результатами діяльності правління (ради директорів) відбувається на загальних зборах акціонерів, на основі представлених правлінням даних звітності.

У дворівневій системі корпоративного управління формується ланка додаткового контролю за діями менеджерів – наглядова рада, яка контролює правління.

Дослідження зарубіжного досвіду свідчать, що на формування корпоративного управління в банківському секторі визначальний вплив має модель корпоративного управління країни. Загалом виділяють американську та континентальну (німецьку) моделі.

Для американської моделі (поширена в США та Великобританії) властива висока розпиленість акціонерного капіталу – переважаюча більшість американських банків не має жодного акціонера, чия частка становила б більше одного відсотка сукупного капіталу.

Банки в англо-американській моделі виступають в основному в якості емітентів. Ряд обмежень на видачу банками позик одному позичальнику обмежують роль банків, як інвесторів (в США банки не можуть надати одному позичальнику позику, що перевищує 15% їх капіталу, у Великобританії формальних обмежень у цьому плані

немає, однак банківські позики, що перевищують 10% власного капіталу банку підлягають ретельній перевірці державними органами.

В США використовується унітарна система управління. Рада директорів може складатися з виконавчих директорів, які відповідають за поточне управління корпорацією та невиконавчих директорів, які не здійснюють безпосереднє управління товариством (вони виконують роботу по наданню різних послуг, наприклад, консультують виконавчих директорів).

Об'єм повноважень, делегованих директорам, залежить від специфіки конкретної компанії. Середня кількість членів ради директорів – від 13 до 15 осіб.

Загалом менеджери в англо-американській моделі мають практично необмежені повноваження. Вплив акціонерів на управління корпораціями мінімальний. Так, схвалення акціонерів вимагають наступні рішення: вибори директорів, призначення аудиторів; випуск акцій, злиття, поглинання; внесення змін до статуту.

Для підвищення якості корпоративного управління та управління ризиками банки США значну увагу надають наявності незалежних директорів (осіб, що не пов'язані фінансовими, родинними чи іншими зв'язками з банком) та формуванню комітетів рад. Співвідношення директорів-менеджерів компанії і незалежних директорів різне, однак існує тенденція до збільшення частки незалежних директорів у загальному складі ради директорів.

Найчастіше банки США створюють комітети аудиту, з винагород і призначень. Звичайно, відсутність того чи іншого спеціального комітету не означає відсутності діяльності у відповідних сферах: у цьому випадку визначені обов'язки покладаються на інші комітети ради директорів. Так, у трьох з десяти найбільших американських банків підбір кандидатів на посади членів ради директорів і менеджерів вищої ланки здійснюється комітетом з корпоративного управління [1].

Що стосується управління ризиками, то при відсутності спеціального комітету за цей напрямок відповідає, як правило, або комітет з аудиту, або об'єднаний комітет з аудиту і управління ризиками.

Ефективний контроль за діяльністю менеджерів здійснюється засобами фінансового ринку шляхом злиття, поглинання, захоплення чи викупу компаній. Здатність ринку здійснювати функції контролю реалізується законодавчо визначеним доступом до вичерпної фінансової інформації про економічне становище компаній.

Корпоративне управління в німецькій (континентальній) моделі принципово відрізняється від США. Визначальними рисами німецької системи корпоративного управління є висока концентрація акціонерного капіталу, більшою частиною якого володіють банки і корпоративні акціонери (інші компанії), взаємна участь в акціонерному капіталі, центральна роль комерційних банків.

Банки континентальної моделі виступають не лише емітентами а й активними інвесторами. Універсальні банки можуть придбати пакет акцій будь-якого розміру і будь-якої нефінансової компанії на власний розсуд (для спеціалізованих банків є деякі обмеження). Існуючі опосередковані правила не обмежують суттєво їх інвестиційну активність. Найбільш обмежуючим із таких правил є вимога, щоб об'єм «правомірних» інвестицій в акції не перевищував обсяги власного банківського капіталу («правомірні» інвестиції дають банку частку в капіталі фірми, що перевищує 10%).

Більшість банків Німеччини є частиною величезної мережі перехресного (взаємного) володіння акціями, у якій центральне місце займають банки і страхові компанії.

Диверсифіковані фінансово-промислові групи Німеччини були створені як результат міжгалузевої інтеграції концернів навколо великих банків країни, таких як «Deutsche Bank», «Dresdner Bank», «Commerzbank», які управляють у сукупності більш

80 % акціонерного капіталу в країні. Банк грає у фінансово-промисловій групі кілька ролей: він виступає акціонером і кредитором, емітентом цінних паперів, депозитарієм і голосуючим агентом на щорічних загальних зборах акціонерів [2].

У Німеччині багато інвесторів зберігають акції в банках на довірчому управлінні або ж одержують кредити під заставу акцій. Одночасно вони доручають банку голосувати на зборах акціонерів за їх акціями. Голосування по акціях, що знаходяться на довірчому управлінні, дозволяє німецьким банкам брати участь у формуванні спостережних рад у більшості компаній і в такий спосіб впливати на формування бізнес-стратегії корпорацій і прийняття стратегічних рішень.

У деяких найбільш великих німецьких корпораціях, таких як «Siemens», «Mannesman», «BASF» і «Bayern» банки контролювали 93–95 % голосів.

На відміну від ради директорів у США, німецька рада директорів складається з двох органів: спостережної ради, що цілком складає з зовнішніх директорів, і виконавчої ради, що складає з менеджменту банку. Ступінь незалежності членів спостережної рад у Німеччині, у порівнянні зі США, дуже низький. Дослідження свідчать, що менше 10 % членів спостережної рад німецьких банків є незалежними. Як правило, основною перешкодою для одержання директором банку в Німеччині статусу незалежного директора є його пряме відношення (як представника) до найбільшого власника або керуючого акціонерним капіталом – комерційного банку.

Німецьке законодавство пропонує великим банкам мати чисельні спостережні ради, які часто нараховують більш 20 директорів. В середньому спостережна рада банку в Німеччині складається з 15-20 членів. Члени спостережних рад обираються на термін не більше як 4 роки.

На відміну від рад директорів у США, кількість комітетів у спостережних радах у Німеччині не перевищує чотирьох. Середня кількість комітетів у радах німецьких банків - три. Як правило це комітет з аудиту, фінансів та стратегічного планування. У порівнянні з радами директорів американських банків, комітети в складі ради в банках Німеччини грають значно меншу роль і більшість питань розглядається безпосередньо на засіданнях ради.

Підсумовуючи дослідження зарубіжного досвіду можна зробити наступні узагальнення. Кожна модель корпоративного управління має свої сильні та слабкі сторони, що слід враховувати при формуванні вітчизняної системи корпоративних відносин. Так англо-американська модель сприяє формуванню структури з сильними лідерами та ефективною системою прийняття рішень і високою емісійною активністю банків. Разом з цим її критикують за неналежний контроль менеджерів. Перевагою німецької моделі є наявність чіткої системи підзвітності. Однак цю систему критикують за низьку емісійну активність, нерівне відношення до інвесторів та повільність процесу прийняття рішень.

Дослідження вітчизняної практики корпоративного управління в банках показали наступне.

В Україні поки що не сформувалась стійка модель корпоративного управління. Для української системи управління притаманне поєднання багатьох рис англо-американської та німецької моделей управління.

На сьогодні більшість вітчизняних банків є публічними акціонерними товариствами, акції яких обертаються на організованому ринку цінних паперів.

За період існування акціонерної власності в Україні сформувалася нормативно-правова база корпоративного управління, що в значній мірі відповідає міжнародній практиці.

Так, відповідно до чинного законодавства, в банках України використовується дворівнева модель управління акціонерним товариством. Вищим органом управління

банком є загальні збори акціонерів. Законодавство передбачає делегування акціонерами поточного управління виконавчому органу – правлінню, та створення додаткової ланки контролю правління – наглядової ради.

Слід зазначити, що тривалий період часу вітчизняні банки не надавали належної уваги формуванню ефективної системи корпоративних відносин а дотримувалися виключно законодавчих вимог в сфері корпоративного управління.

Підвищився інтерес вітчизняних банків до формування ефективної системи корпоративного управління у 2006 році, що було зумовлено впливом двох основних тенденцій: розвитком роздрібного обслуговування та приходом іноземного капіталу.

Залучення капіталу на міжнародних ринках вимагало впровадження стандартів корпоративного управління, насамперед щодо підвищення інформаційної прозорості банків.

У зв'язку із різким підвищення інтересу учасників фінансового ринку НБУ активізував діяльність щодо вдосконалення корпоративного управління. Першим кроком зміни політики банківського регулювання стало затвердження у вересні 2006 р. змін до Закону України „Про банки та банківську діяльність” в частині зобов'язання банків до реорганізації у акціонерні товариства [3]. Наступним кроком стало прийняття НБУ у березні 2007 року „Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України”.

Діяльність НБУ сприяла поліпшенню корпоративного управління, хоча не була головним стимулом для банків. У більшості випадків ці зміни проявлялися у формальному дотриманні стандартів корпоративного управління.

До основних недоліків, що мають місце в корпоративному управлінні в банках України, на думку автора, належать наступні:

1. Орієнтація на задоволення інтересів домінуючих акціонерів, обумовлена тим, що для банківського сектору України властива вища концентрація власності (наявність власників контрольних пакетів акцій) у порівнянні із корпораціями інших секторів економіки. Відповідно широко розповсюдженою є практика коли значні акціонери безпосередньо призначають членів наглядових рад і правління. Ці призначені особи мають схильність виконувати свої наглядові та піклувальні обов'язки, керуючись виключно інтересами цих акціонерів, а не банку, всіх акціонерів та зацікавлених сторін.

2. Недостатня увага, що надається питанням управління банківськими ризиками. Як правило, більшість банків не надають уваги формуванню комітетів наглядової ради з управління ризиками та внутрішнього аудиту. Функції внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту знаходяться в ранній стадії розвитку в українському банківському секторі, і мають досить велику кількість недоліків, порівняно з досвідом кращих світових практик.

3. Слабкий зовнішній контроль корпоративного управління. Незважаючи на те, що акції практично всіх банків обертаються на організованому ринку цінних паперів (цьому сприяло прийняття у 2008 році Закону України «Про акціонерні товариства», відповідно до якого публічне АТ зобов'язане знаходитися в лістингу хоча б однієї біржі), ринок цінних паперів не виступає ефективним механізмом зовнішнього контролю. Це обумовлено тим, що на ринку обертаються незначні пакети акцій (пропозиція акцій більшості вітчизняних банків менша 5%), що унеможлиблює зовнішній контроль фондового ринку за корпоративним управлінням [4].

Висновки. Підсумовуючи вищенаведене можна зробити наступні узагальнення.

Як свідчить практика, в банках України поки що недостатньо розвинуті корпоративні традиції. Для більшості банків характерним є слабе використання міжнародних принципів корпоративного управління. Банки не надають належної уваги

формуванню незалежних керівників, створенню комітетів наглядової ради, управлінню ризиками, і т.д.

На думку автора, подальший розвиток корпоративного управління в банках залежатиме від впливу наступних чинників: заінтересованості банків в інвестиціях, політики НБУ в сфері корпоративних відносин та впливу ринку цінних паперів.

Література

1. Арабова Н., Грачова М. Корпоративне управління в банках у контексті Базельських принципів Інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку. [Електрон.ресурс]. – Спосіб доступу: URL: http://www.ufin.com.ua/analit_mat/sdu/027.htm

2. Білашенко О.С. Аналіз ефективності організації корпоративного управління в банках Німеччини. [Електрон.ресурс]. – Спосіб доступу: URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_1/index.html.

3. Закон України „Про банки і банківську діяльність”// Відомості Верховної Ради (ВВР) [Електрон.ресурс]. – Спосіб доступу: URL: <http://www.crime-research.iatp.org.ua/ukr/EPS/2121.htm>.

4. Закон України “Про акціонерні товариства” Відомості Верховної Ради (ВВР) [Електрон.ресурс]. – Спосіб доступу: URL: <http://www.crime-research.iatp.org.ua/>

5. Удосконалення корпоративного управління в банківських установах. (Базельський Комітет з банківського нагляду. Лютий, 2006 р.) [Електрон.ресурс]. – Спосіб доступу: URL: [http://www.ifc.org/ifcext/ubcg.nsf/AttachmentsByTitle/Basel+committee+Ukrainian+after+proff+read+AL.pdf/\\$FILE/Basel+committee+Ukrainian+after+proff+read+AL.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/ubcg.nsf/AttachmentsByTitle/Basel+committee+Ukrainian+after+proff+read+AL.pdf/$FILE/Basel+committee+Ukrainian+after+proff+read+AL.pdf)

Summary. Grounded theoretical corporate government bases in jars. The specific of organization is mutual relations of participants corporate relations is reflected in a bank. Investigational foreign experience and domestic practice of corporate management in jars.

Keywords: bank, shareholders, managers, observant advice, corporate management.

Стаття надійшла до редакції 6.04.2012