



---

---

Ринок фінансово-банківських послуг

Ігор ІВАСІВ

**ПРОБЛЕМИ  
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ  
В БАНКАХ УКРАЇНИ**

**Резюме**

Розглянуто актуальні проблеми корпоративного управління в банківському секторі України. Визначено поняття корпоративного управління, його роль у банківському бізнесі. Проаналізовано стан корпоративного управління в банках України. Обґрунтовано необхідність розробки вітчизняних принципів корпоративного управління для банківських організацій, створення механізму обліку ризиків, пов'язаних з недоліками корпоративного управління.

**Ключові слова**

Корпоративне управління, банківський сектор, вітчизняні принципи корпоративного управління, механізм обліку ризиків, недоліки корпоративного управління.

**Класифікація за JEL:** M12; M14; G21.

---

© Ігор Івасів, 2008.

Івасів Ігор, канд. екон. наук, доцент кафедри банківської справи, Київський національний економічний університет, Україна.

Про перехід банківської системи нашої країни на якісно новий щабель свідчить набуття актуальності тих проблем, які ще недавно були або невідомими взагалі, або розглядались лише у контексті ознайомлення з іноземним досвідом. Серед цих «проблем зростання» для вітчизняних банків чимале значення має корпоративне управління.

Проблема корпоративного управління у банках є актуальною не лише для України, а й для розвинутих країн, хоч навіть там це питання почало широко обговорюватися приблизно із середини 1990-х років. Ще в той час широкий загал асоціював термін «корпоративне управління» з управлінням фірмою, проте зараз мало в кого виникає заперечення, що воно є важливим чинником, який впливає на ринкову вартість акцій компанії.

Незважаючи на велике значення корпоративного управління, існуюча теорія та практика не виробила загальноприйнятого визначення цього поняття. Так, згідно з Х. Матізенем, «корпоративне управління є сферою економіки, що досліджує, як забезпечити ефективне управління корпорацією» [1; 9]. А. Шлейфер і Р. Віші вважають, що «корпоративне управління є домовленостями, за якими постачальники коштів корпораціям запевняють себе у поверненості їхніх інвестицій» [2; 737]. Президент Світового банку Й. Вульфенсон визначив, що «корпоративне управління є підвищенням корпоративної чесності, прозорості та відповідальності» [3]. Відповідно до «Принципів корпоративного управління ОЕСР», «корпоративне управління – це внутрішні засоби, які використовують для управління та контролю за діяльністю компаній» [4; 2]. Заступник Генерального секретаря цієї організації С. Кондо визначив корпоративне управління як «групу поведінкових стосунків, якими підприємства керуються і контролюються» [5]. У корпоративному нормативному акті Європейського банку реконструкції та розвитку зазначено, що корпоративне управління виявляє «форми і можливості контролю акціонерів за діяльністю керівництва і участі у прийнятті ключових рішень» [6; 5]. Відповідно до Принципів корпоративного управління, прийнятих ДКЦПФР України, корпоративне управління визначено як «систему, за допомогою якої спрямовують та контролюють діяльність товариства» [7; 4]. Згідно з цим документом, «сутністю корпоративного управління є система відносин між інвесторами – власниками товариства, його менеджерами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин» [ibid].

Як свідчить аналіз поданих дефініцій, перелік яких далеко не повний, корпоративне управління можна трактувати у широкому та вузькому сенсах. Так, корпоративне управління визначає розподіл повноважень між органами управління компанії, іншими словами, організаційну модель, за допомогою якої компанія реалізує та захищає інтереси своїх інвесторів. З іншого боку, корпоративне управління ми розглядаємо як системне поняття, що

охоплює не лише відносини всередині корпорації, а й її зв'язки з іншими зацікавленими особами.

На наш погляд, **корпоративне управління** є системою відносин між власниками, органами управління компанії, а також її клієнтами, працівниками, кредиторами, інвесторами, органами влади з метою забезпечення добробуту власників та суспільства загалом. Наш підхід базується на усвідомленні того, що зростання ринкової вартості компанії можливе не лише за умови якісного управління, хорошого фінансового стану та грамотної стратегії. Успіх компанії передусім залежить від взаємозв'язків із певними групами зацікавлених осіб. Лише за їх наявності постачальники ресурсів довіряють свої кошти компанії, що зможе забезпечити позитивний ефект для всіх учасників корпоративних відносин.

Таким чином, роль корпоративного управління полягає у приверненні уваги суспільства до діяльності компанії. Відповідно, якість корпоративного управління є важливим фактором, який формує вартість компанії. Під якістю корпоративного управління розуміють ступінь чесності та відкритості процедур управління компанією, їх відповідність інтересам акціонерів та інших учасників корпоративних відносин.

Банківський бізнес є особливим видом підприємницької діяльності. Разом із тим, проблема асиметричності інформації між учасниками основними корпоративних відносин: власниками, менеджерами, вкладниками, кредиторами, регулювальними органами, посилює значення корпоративного управління у банках, порівняно з нефінансовим сектором економіки. Це зумовило, що ОЕСР у своїх «Принципах корпоративного управління» дає окреме визначення корпоративного управління для банківських установ, зокрема як «низки взаємовідносин між органами управління компанії, її акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Корпоративне управління також задає схему визначення цілей компанії та визначає способи їх досягнення та моніторингу діяльності» [4; 8].

Як зазначає Базельський комітет з питань банківського нагляду, «з точки зору банківської індустрії, корпоративне управління включає спосіб, у який бізнесом і справами індивідуальних інституцій управляють ради директорів і правлінням, що впливає на те, яким чином банки:

- визначають корпоративні цілі (у тому числі надання економічних прибутків власникам);
- управляють щоденними операціями банку;
- враховують інтереси визнаних учасників;
- узгоджують корпоративну діяльність і поведінку з очікуванням, що банки працюватимуть надійно і безпечно, а також із дотриманням відповідних законів і нормативних актів;
- а також захищають інтереси вкладників» [8; 4].

Захист вкладників та кредиторів банку, які найбільше страждають від «несприятливого вибору» і «моральної небезпеки» [9; 86], здійснюють регулювальні органи передусім такими інструментами, як нормативне регулювання, страхування депозитів, вимогами до розкриття інформації тощо. У сучасних умовах генезис у банківському нагляді проявляється в зміщенні акцентів від державного втручання на користь заходів з боку самих банків, покликаних створити ефективну систему управління. За словами А. Гріспена, голови Федеральної резервної системи США: «...ми маємо проводити політику, у якій приватний контр-партнерський контроль розглядається як перша лінія оборони безпечної та надійної банківської системи» [10; 3]. Таке розуміння проявилось і в рекомендаціях Базельського комітету, зокрема у нових стандартах банківського капіталу (BASEL II), а також в інших документах цієї організації, які торкаються корпоративного управління в банківському секторі: «Принципах управління процентним ризиком», «Положенні про внутрішні системи контролю у банківських організаціях», «Підвищенні транспарентності банків», «Принципах управління кредитним ризиком» [11; 3], а також у найновішому документі – «Практичному керівництві з управління і контролю у сфері операційних ризиків», прийнятому в 2003 р. Ідеологія цих документів полягає у тому, що функцією регулювальних органів є моніторинг ризиків, тоді як управлінням банківськими ризиками займаються відповідні органи управління банком.

Говорячи про корпоративне управління в банківському секторі України, потрібно зазначити, що більшість власників і керівників вітчизняних банків усвідомлюють його важливість для банківського бізнесу та ознайомлені з вітчизняними принципами корпоративного управління. Незважаючи на це, загальний рівень корпоративного управління в банках нашої країни поки що залишається невисоким. У цій царині, на наш погляд, домінують такі вузлові проблеми:

1. Недосконалість розподілу повноважень між органами управління банком.
2. Недостатній захист прав акціонерів.
3. Недостатня відкритість інформації про діяльність банків.

У процесі роботи органів управління банком, з-поміж інших проблем, найбільш складним та невирішеним досі питанням є взаємодія спостережної ради та правління. Повноваження цих органів визначені у статуті банку і можуть бути делеговані лише за умови відповідної фіксації у протоколі того органу, якому надають зазначені повноваження, разом із зазначенням терміну закріплення повноважень. Якщо повноваження делегують від спостережної ради на користь правління банку, то, згідно із загальноприйнятими принципами корпоративного управління, вони несуть спільну відповідальність за виконання відповідних завдань перед загальними зборами акціонерів.

В Україні спостережні ради банків поки що не набули належної функціональної ролі. Зокрема, у багатьох вітчизняних банках, особливо закритої форми власності, не бачать жодної різниці між спостережною радою та загальними зборами. Натомість, трапляється практика, коли члени спостережної ради безпідставно втручаються в операційну діяльність банку, привлашнюючи собі повноваження правління.

Відповідно до загальноприйнятих стандартів корпоративного управління, основоположним принципом функціонування спостережної ради є її незалежність. Саме тому українськими принципами корпоративного управління визначено, що кількість незалежних членів у раді має становити принаймні 25% [7; 18]. Крім того, частину цих членів, за міжнародними нормами, мають становити фізичні особи. Однак, як свідчать дані Міжнародної фінансової корпорації, у половині українських банків до складу спостережної ради входить 3 або 4 особи (див. табл. 1), і лише 30% банків мають одного або кількох незалежних членів ради [12; 12].

Подібною незначною кількістю членів спостережної ради можна пояснити і практичну відсутність комітетів у структурі цього органу, хоч українські та міжнародні принципи корпоративного управління вважають доцільним формування таких структур, а також рекомендують запроваджувати в спостережній раді посаду корпоративного секретаря [7; 20, 22]. Більш того, Базельський комітет з банківського нагляду визначає, що у складі спостережної ради доцільно організовувати не менше чотирьох комітетів: з аудиту, винагород, призначень, управління ризиками [11; 6–7].

Таблиця 1

**Наявність комітетів у структурі спостережної ради  
провідних банків розвинутих країн**

Банки	Комітет з аудиту	Комітет з винагород	Комітет з призначень	Комітет з управління ризиками	Загальна кількість комітетів
Bank of America	+	+	–	–	5
Deutsche Bank	+	–	+	+	4
HBOS	+	+	+	–	3
UBS	+	+	+	–	4
Credit Suisse	+	+	–	+	4
ABN AMRO	+		+	–	2

З цього приводу ми розглянули шість великих банків на предмет структури їх спостережних рад, користуючись інформацією, що міститься на офіційних веб-сторінках цих банків. Як свідчить проведений аналіз (див. табл. 1), в усіх банках, що розглядалися, наглядові ради містять у своєму складі окремі комітети: від двох, як це має місце у нідерландському ABN AMRO, до п'яти у Bank of America. Усі банки містять комітети з аудиту, і більшість з них виділяють окремі комітети з винагород. Разом із тим, функції з управління ризиками можуть бути розподілені між кількома структурами. У трьох із розглядуваних банків, а саме у Bank of America, UBS, Credit Suisse, створено комітети з корпоративного управління.

Суперечить принципу незалежності спостережної ради поширена у вітчизняних банках практика, коли крупні акціонери безпосередньо призначають членів і ради, і правління, тож ці особи здійснюють діяльність передусім на користь цих акціонерів, а не банку загалом. Так, за даними Міжнародної фінансової корпорації, у 38% досліджуваних банків членом спостережної ради виступав представник трьох найбільших акціонерів; у 64% банків крупні акціонери призначають усіх членів спостережної ради, а в 72% банків члени ради володіють акціями банків [12; 36]. У ході аналізу освітніх та кваліфікаційних характеристик членів спостережних рад українських банків (див. табл. 2) складається враження, що основним критерієм призначення членів спостережної ради є не наявність «необхідних знань, навичок та досвіду виконання своїх функцій», як того вимагають принципи корпоративного управління [7; 18], а відданість крупним акціонерам.

Таблиця 2

**Характеристика членів спостережних рад українських банків [12; 36]**

	Організаційно-правова форма банку			
	ВАТ	ЗАТ	ТОВ	Разом
Середня кількість членів спостережної ради	5,63	4,55	3,00	5,18
Середня кількість членів спостережної ради з вищою освітою у сфері економіки, права чи управління	3,75	1,63	2,00	3,24
Середня кількість членів спостережної ради з досвідом роботи у фінансовій сфері	1,60	1,45	0,75	1,50

Порівняння ситуацій, які склались у правліннях українських банків, дає змогу зробити висновок, що діяльність цього органу управління банком найбільш формалізована. Як правило, в Україні членів правління банків обирають крупні акціонери або голова правління, а їх затвердження здійснює спостережна рада. Загалом, такий підхід відповідає міжнародній практиці. Цілком прийнятними, як свідчать дані табл. 3, є й наявні кваліфікаційні характеристики членів правлінь українських банків. Більше турбує перетин повноважень, що має місце між правлінням та спостережною радою. Наприклад, у 58% українських банків стратегію та місію розробляє правління, хоч це є прерогативою спостережної ради.

Таблиця 3

**Характеристика членів правлінь українських банків [12; 41]**

	Організаційно-правова форма банку			
	ВАТ	ЗАТ	ТОВ	Разом
Середня кількість членів правління	7,06	5,82	6,75	6,76
Середня кількість членів правління з вищою освітою у сфері економіки, права чи управління	6,54	5,18	5,75	6,18
Середня кількість нерезидентів серед членів правління	0,06	0,18	0,25	0,10

У сфері захисту прав акціонерів значна увага як міжнародних, так і національних принципів корпоративного управління прикута до захисту так званих дрібних акціонерів. Зараз 82% українських банки мають дрібних акціонерів [12; 15]. Історично склалося так, що більшість цих осіб не сплачували грошових коштів за акції банку, які перебувають у їхньому розпорядженні. Найчастіше такими акціонерами є працівники банків, яким роздавали акції з метою концентрації контролю над банком або ж задля оптимізації оподаткування. У результаті, лише у 22% банків загальні збори відвідує хоча б половина дрібних акціонерів [12; 61]. Низькою є і ліквідність акцій українських банків, хоч за вимогами «Нових стандартів банківського капіталу» банк не матиме права показувати у звіті більше від 70% номінальної вартості акцій, якщо він понад рік не котирує їх на біржі і невідомою є їхня ринкова вартість. Зараз же ситуація склалася таким чином, що лише 56% банків надають право своїм акціонерам продавати акції на позабіржовому ринку, у 76% банків акціонери можуть продавати акції іншим акціонерам, а в 60% – самому банку. При цьому лише у 12% з останніх випадків покупка акцій відбувалась за ринковою ціною, а у 64% випадків – за номіналом [ibid]. Такий

підхід засвідчує низьку зацікавленість банків у дрібних акціонерах. Це проявляється у поширеній зараз практиці скупки акцій у власників дрібних пакетів з метою концентрації капіталу.

Важливим завданням корпоративного управління є створення інформаційної прозорості щодо діяльності компанії. Особливо це стосується банків, оскільки їхні відносини з клієнтами ґрунтуються на довірі. Саме тому питання розкриття інформації, іншими словами, транспарентності, приділяють значну увагу, насамперед, у середовищі банківських регуляторів. Виходячи з рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду [13], банки повинні розкривати інформацію щодо:

- структури спостережної ради;
- структури правління, а саме: складу, кваліфікаційних характеристик, структури;
- організаційної структури банку;
- системи оплати праці та матеріального заохочення;
- характеру і обсягів операцій із пов'язаними особами.

В Україні 76% досліджуваних банків публікують свою фінансову звітність за нормами МСФЗ [12; 53], хоч у більшості випадків перехід українських банків на міжнародні стандарти обліку відбувся лише в межах вимог НБУ, які не включають низки міжнародних стандартів.

Основним джерелом інформації про банки в Україні є річні звіти, хоч ці звіти поки не порівнювані відносно обсягу і повноти інформації з аналогічними документами банків розвинутих країн. Зокрема, лише 8% досліджуваних банків подають інформацію про операції з пов'язаними особами, 30% – щодо членів спостережної ради, 4% – про найбільших позичальників банку [12; 50–52]. Такий стан стоїть на заваді об'єктивній оцінці зацікавленими особами фінансового стану банків і не сприяє залученню додаткових ресурсів до банківської системи.

Аналіз стану корпоративного управління в банківському секторі України свідчить, що зараз за рівнем корпоративного управління банки випереджають нефінансові організації. Разом із тим, ще далеко не повністю сформовані системи розподілу повноважень між органами управління банків, у тому числі повноважень щодо корпоративного управління, системи захисту прав акціонерів, особливо власників дрібних пакетів акцій, а також – системи розкриття інформації. З метою подальшого вдосконалення практики корпоративного управління доцільно здійснити цілу низку заходів.

Як було зазначено вище, банки є специфічним видом підприємницької діяльності, а тому загальні принципи корпоративного управління не завжди можуть враховувати особливості банківського бізнесу. Це вимагає розробки принципів корпоративного управління для банківських організацій.



Координувати створення цього документа має Національний банк України разом з асоціацією українських банків.

Нагальною необхідністю є створення в Україні уніфікованої авторитетної методики оцінки якості корпоративного управління в банках. Організаційно таку оцінку може здійснювати незалежний інститут.

Доцільно запровадити у системі нормативного регулювання банківської діяльності механізми врахування ризиків, пов'язаних із недоліками корпоративного управління, що стимулювало б банки вдосконалювати внутрішні процедури корпоративного управління.

У цьому контексті банкам необхідно виділити у структурі спостережної ради комітет, завданням якого було б удосконалення корпоративного управління у даних компаніях, зокрема, створення інформаційних потоків, що забезпечують внутрішні потреби банку та необхідний для зовнішніх контрагентів рівень прозорості банку.

Ми переживаємо цікавий період, стоячи на порозі реструктуризації банківської системи нашої країни. Теперішня та майбутня конкурентоспроможність вітчизняних банків не в останню чергу буде визначена якістю корпоративного управління. Крім того, вже зараз банкам варто звертати увагу на якість корпоративного управління в компаніях, що є його клієнтами, як важливого чинника у системі управління банківськими ризиками.

## Література

1. Mathiesen, Henrik (2002). «Managerial Ownership and Financial Performance,» Ph.D. dissertation, series 18.2002, Copenhagen Business School, Denmark.
2. Shleifer, Andrei, and Robert W. Vishny (1997). «A Survey of Corporate Governance,» The Journal of Finance, LII, 2, p. 737–783.
3. Wolfensohn J., Financial Times, June 21, 1999.
4. Принципи корпоративного управління ОЕСР. – Організація економічного співробітництва та розвитку.
5. Євразійський круглий стіл з питань корпоративного управління. Київ, Україна, 19–20 жовтня 2000 р.
6. Рациональные деловые нормы и корпоративная практика. Некоторые принципы. – Европейский банк реконструкции и развития. – Сентябрь 1997.
7. Принципи корпоративного управління, затверджені рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 11 грудня 2003 р., № 571.

8. Посилення корпоративного управління банківських установ. – Базельський комітет з питань банківського нагляду. – Базель. Вересень 1999 р.
9. Івасів І. Б. Регулювання банківського бізнесу та дерегулювання банківської діяльності. – Фінанси, облік і аудит: Наук. зб. – Вип. 1 / Відп. ред. А. М. Мороз. – К.: КНЕУ, 2003. – С. 83–98.
10. Чаркман Джонатан. Керівництво для директорів банків. – Світовий банк. 2003.
11. Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations. – Basel Committee on Banking Supervision. – Basel. September 1999. – P. 11.
12. Дослідження корпоративного управління в банківському секторі України. – Міжнародна фінансова корпорація, США.
13. Enhancing Bank Transparency. – Basel Committee on Banking Supervision. – Basel. September 1998. – P. 26.

Стаття надійшла до редакції 20 лютого 2008 р.