

УДК 336.71(410):005.35

**Британський досвід покращення корпоративного управління в банках в умовах кризи**

*Костюк О. М. д.е.н., професор,*

*Костюк О. В. к.е.н., доцент,*

*Мозговий Я. І., аспірант,*

*кафедра міжнародної економіки, Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України»*

***Анотація***

*В статті наводиться аналіз реформ корпоративного управління в банках Великобританії в умовах кризи. Критично розглядається суть заходів та документів, орієнтованих на відновлення стабільності фінансового сектору, що були впроваджені органами фінансового нагляду.*

***Ключові слова:*** *корпоративне управління, банк, криза, реформи, Великобританія.*

***Summary***

*Reforms of corporate governance in the UK' banks in crisis are analyzed in the paper. Main measures and instruments directed on the regaining of stability in the financial sector, implemented by the financial supervision bodies are critically reviewed.*

***Keywords:*** *corporate governance, bank, crisis, reforms, United Kingdom.*

**Актуальність проблеми.** Світова фінансова криза, як розпочалася у 2008 р., негативно позначилася на багатьох галузях світової економіки. Разом з цим, виходячи зі специфіки організації діяльності в галузях, найбільшого впливу зазнала банківська галузь. Специфічність активів банку, асиметрія інформації, управлінський опортунізм, банківські ризики, як невід'ємні складові середовища банківського бізнесу, за відсутності дієвого механізму їх

впорядкування в умовах кризи, негативно позначилися на прибутковості банків та їх стійкості. За визначенням провідних фахівців у галузі банківських реформ, а саме Пола Чиснола, виконавчого директора Асоціації британських банків [1] та Едді Вейєрмеша, голови Єврокомісії з ринків цінних паперів [5], зазначений механізм має бути сформовано в рамках корпоративного управління, основною метою якого ї є зростання прибутковості та покращання стійкості банку. Очевидно, що діяльність центрального банку країни, уряду та неурядових організацій має закласти фундамент механізму корпоративного управління в банках, у вигляді нормативно-правових актів.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Вивченням проблеми реформування корпоративного управління в банках Великобританії займалися переважно іноземні дослідники, зокрема серед найцікавіших доробків у цій сфері слід виділити роботи К. Брунера [3], та звіт Палати громад Комітету казначейства Великобританії [2]. Окрім того це питання було частково розглянуто в рамках оглядів та досліджень корпоративного управління в глобальних масштабах [4]. Слід відмітити, що не зважаючи на часткову розробленість даної проблеми, розглянуті роботи не мали системного характеру та фокусували увагу на окремих регулятивних діях, тому є необхідність системного огляду всіх заходів, що були впроваджені у Великобританії і спрямовані стабілізації банківського сектору в умовах кризи.

**Метою дослідження** є проведення аналізу реформ корпоративного управління в банках Великобританії в умовах кризи та критичний розгляд заходів і документів впроваджених органами фінансового нагляду.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Пакет державної підтримки банків Великобританії, прийнятий урядом країни на початку жовтня 2008 р. у розмірі 50 млрд. фунтів стерлінгів, передбачав чіткі заходи щодо корпоративного управління у проблемних банках. Так, вже через тиждень після його затвердження уряд країни зробив заяву, що план фінансової допомоги трьом найбільшим банкам Великобританії, а саме Lloyds TSB plc (Британський банк, який засновано у 1765 році фундаціями Тейлорів та Ллойдсів. Банк

критикували за надмірне скорочення персоналу (15 тис. працівників протягом 2008-2009 рр.). Ринкова вартість «проблемних» активів банку на початок 2009 р. складала 260 млрд. фунтів стерлінгів. За підсумками 2009 року чисті збитки банку склали 2,773 мільярда фунтів стерлінгів.), HBOS plc (Британська фінансова корпорація банківського та страхового бізнесу, заснована у 2001 р. Після оголошення у вересні 2008 р. про банкрутство американського банку Lehman Brothers, банк HBOS plc заявив про можливі проблеми з ліквідністю, результатом чого стало зниження ліквідності акцій банку на фондовому ринку. Отримавши пропозицію від групи Lloyds TSB, 19 січня 2009 р. банку було поглинуто) та Royal Bank of Scotland plc (Британський банк RBS, який засновано у 1727 р. став найбільшим одержувачем державної підтримки від уряду Великобританії, в результаті чого банк було практично повністю націоналізовано. Зараз британські платники податків володіють 84% акцій банку. За підсумками 2009 року чисті збитки Royal Bank of Scotland Group (RBS) склали 3,61 мільярда фунтів стерлінгів. Загальні скорочення в RBS з часу початку кризи досягнули 22,6 тисячі осіб (8 відсотків працівників банку)) передбачає дії уряду в частині призначення незалежних директорів до ради банку (уряд одноособово обирає декілька незалежних директорів до рад банків) та винагородження праці членів рад.

Цікаво зазначити, що рішення щодо призначення генерального директора у кожному з банків приймаються на загальних підставах, тобто на Загальних зборах акціонерів, де уряд також представлений як власник (у банках Lloyds TSB plc та HBOS plc у власності уряду 44 відсотка статутного капіталу, у банку Royal Bank of Scotland plc – 63 відсотка). Таким чином, план уряду Великобританії не передбачає отримання ним виключного права на здійснення управління банками, у порівнянні з практикою тимчасових адміністрацій в Україні, засвідчуючи дійсно пруденційний характер банківського нагляду.

Засідання представників G20 (Група у складі міністрів фінансів та голів центральних банків 19 країн світу та ЄС. Країни-члени групи: Аргентина, Австралія, Бразилія, Канада, Китай, Франція, Німеччина, Індія, Індонезія,

Італія, Японія, Мексика, Росія, Саудівська Аравія, Південна Африка, Республіка Корея, Туреччина, Великобританія, Сполучені Штати Америки. Заснована у 1999 р. Основна мета створення – розвиток архітектури світового фінансового ринку), яке відбулося 15 листопада 2008 р. у м. Вашингтон (США) завершилося підписанням спільного документа, який мав визначити основні напрями вирішення проблеми фінансової кризи у тому числі і у банках, підсумовуючи ініціативні рішення провідних країн світу протягом жовтня 2008 р. Корпоративне управління було визначено як один з ключових напрямів покращання стабільності банків. Зокрема, було рекомендовано банкам акцентувати увагу на формуванні адекватних поточним ринковим умовам систем винагородження праці керівників банків, та відповідної системи внутрішнього контролю. Таким чином, зазначені пропозиції підтвердили правильність законодавчих та урядових ініціатив, прийнятих у США та Великобританії, та надали поштовх країнам світу для подальших законодавчих ініціатив.

У лютому 2009 р. у Великобританії було прийнято Закон «Про банківську діяльність». Закон являв собою комплекс ініціативних рішень щодо формування принципів банківського регулювання та корпоративного управління в банках в умовах кризи. Корпоративне управління в банках країни отримало змістовну увагу з боку законодавців. Зокрема, було враховано висновки саміту G20. У Законі визначено необхідність заборони виплати преміальних у банках, які звітують про збитки, а також банках, які отримують допомогу від уряду. Окрім цього, акцентовано увагу банківського співтовариства на важливості пов'язати преміальні до довгострокової ефективності банків, сплачуючи їх з відтермінуванням протягом декількох років після звітного періоду.

Висновки та пропозиції щодо банківського регулювання в умовах глобальної фінансової кризи було опубліковано Комісією з фінансових послуг в рамках звіту Тернера [6] у Великобританії наприкінці березня 2009 р. Змістовність пропозицій пояснюється дослідженням еволюції фінансової кризи

у світі, визначенням основних її етапів, та наслідків для розвитку як банківського сектору, так і економік країн світу. Корпоративне управління також отримало відповідну увагу у Звіті. Так, до вже визначених раніше проблем з матеріальною винагородою праці керівників банків та системою управління ризиками банку, було додано проблему низького функціонального рівня не виконавчих (незалежних) учасників ради директорів банків.

Починаючи з серпня 2009 р. розвинуті країни світу починають активно формувати рекомендації виключно для банків щодо напрямів корпоративного управління. Так, 12 серпня 2009 р. було затверджено Кодекс Комісії з фінансових послуг Великобританії (КФПВ) з винагородження праці працівників банків. Кодекс набрав чинність з 1 січня 2010 р. Кодекс вимагає від банків слідувати його положенням. Основний акцент у кодексі зроблено на використанні винагороди праці керівників банків як інструменту впливу на ефективність управління ризиками банку. Кодекс вимагає від банків систематичної розробки звіту про винагородження праці робітників банку. Слід зазначити, що кодекс містить вісім основних принципів щодо оптимізації винагородження праці топ-менеджерів банку з метою підвищення якості управління ризиками:

1. роль органів банку, які відповідають за політику винагородження праці та їх склад;
2. процедури розробки системи винагородження праці та врахування функції управління ризиками банку;
3. винагородження праці робітників банку, які приймають участь в управлінні ризиками банку;
4. показники для розрахунку винагороди праці та їх коригування щодо ризиків банку;
5. показники для виміру довгострокової ефективності банку;
6. використання не фінансових показників;
7. показники для визначення бонусів (премій) в рамках довгострокових планів стимулювання праці;

## 8. структура винагороди праці.

Таким чином, кодекс визначає основні принципи формування мотиваційного механізму корпоративного управління в банках, застосування якого має сприяти оптимізації функції управління ризиками банку.

На початку жовтня 2009 р. Комісія з фінансових послуг Великобританії почала формування спеціального, незалежного комітету з призначень, основним завданням якого має бути розгляд та погодження кандидатур до рад директорів британських банків. Комітет отримав повноваження щодо використання права «вето» на призначення банками директорів до складу ради. Таким чином, регулятор ринку Великобританії має на меті вплинути на впорядкування ринку управлінських послуг директорів, як виконавчих, так і зовнішніх.

26 листопада 2009 р. у Великобританії було оприлюднено остаточну редакцію звіту Уолкера. У звіті Уолкера запропоновано рекомендації щодо вирішення основних проблем корпоративного управління в банках, а саме:

- голова ради директорів банку має проходити процедуру переобрання на посаду кожного року, а не у залежності від строку дії його контракту;
- сукупні витрати часу зовнішніх членів ради банку на здійснення своїх функцій мають бути не менше ніж 30-35 годин на рік;
- рада директорів у повному складі має проходити процедуру зовнішнього оцінювання;
- організація управління ризиками банку повинна передбачати створення комітету з управління ризиками, під керівництвом не зовнішнього директора та за участю управляючого з розкриття інформації;
- винагородження праці в банку має отримати більшу увагу з боку комітету ради банку з винагородження праці;
- голова комітету з винагородження праці повинен бути переобраний у випадку, якщо на зборах акціонерів звіт комітету отримав підтримку менш ніж 75 відсотків акціонерів, які приймали участь у зборах.

Виходячи з пропозицій звіту Уолкера можна зробити висновок, що основні проблеми корпоративного управління знаходяться у площині організації роботи ради директорів в цілому, комітетів ради та винагородження праці робітників банку.

На початку травня 2010 р. Британська комісія з фінансових послуг оголосила про формування нової, більш «інтенсивної» реформи корпоративного управління в банках. Зокрема, мова йде про «активізацію дослідної діяльності комісії» в частині формування своєчасних пропозицій виконавчому менеджменту банків щодо підвищення ефективності угод злиття та поглинань, а також пропозицій акціонерам та радам банків відносно мотивації до ротацій у складах рад. Можливо, діяльність комісії у подальшому має отримати мікро-пруденційний характер, сутність якої буде міститися у систематичних дослідженнях корпоративного управління в банках, розробці рекомендацій та кодексів, а також відповідних вимог до окремих банків-порушників.

28 травня 2010 р. Британська Рада з фінансової звітності опублікувала нову редакцію Британського кодексу корпоративного управління, який вступив у дію з 29 червня 2010 р. У кодексі містяться окремі інноваційні ідеї щодо вдосконалення діяльності ради директорів банків, зокрема рекомендовано переобирати членів рад банків кожного року, а також спиратися на принцип статевої диверсифікації у процесі формування складу ради, тобто захищаються права жінок як потенційних членів ради банку.

**Висновки.** Можна стверджувати, що саме британський підхід до покращання корпоративного управління в банках в умовах фінансової кризи є найбільш комплексним, адже передбачає використання як досить поширених у світі інструментів, а саме кодексів корпоративного управління, звітів відповідних урядових та неурядових установ, постанов регуляторів ринку, законодавчих ініціатив, а також і досить інноваційних, наприклад інструментарію податкової політики. Це свідчить про формування дійсно комплексного підходу на державному рівні до вирішення проблем

корпоративного управління в банках. Саме комплексність є основною рисою рішень, які приймаються багатьма країнами світу, і в першу чергу Великобританією щодо вирішення зазначених проблем в банках.

### **Список використаних джерел**

1. Чиснол П. Корпоративне управління в банках Великобританії [Електронний ресурс] / П. Чиснол // Презентація Пола Чиснола в рамках форуму Першої міжнародної інтернет-конференції «Корпоративне управління та регулювання в банках» організатор – ДВНЗ «УАБС НБУ», 27 травня – 2 червня 2010 р. – Режим доступу : <http://corpgov.academy.sumy.ua/viewtopic.php?f=48&t=27>.
2. Banking Crisis: reforming corporate governance and pay in the City [Electronic resource] House of Commons Treasury Committee, Ninth Report of Session 2008–09. – 116 p. - Режим доступу : <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200809/cmselect/cmtreasy/519/519.pdf>.
3. Bruner C. Corporate Governance Reform in a Time of Crisis [Electronic resource] / C. Bruner // The Journal of Corporation Lawю – Vol. 36 : 2. - 2011. – 32 p. - Режим доступу : <http://www.uiowa.edu/~lawjcl/articles/volume%2036-2/Bruner.pdf>
4. Kirkpatrick G. The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis [Electronic resource] / G. Kirkpatrick // Financial Market Trends, OECD, Pre-publication version for Vol. 2009/1. - 30 p. - Режим доступу : <http://www.oecd.org/dataoecd/32/1/42229620.pdf>.
5. Kostyuk A. Anti-Crisis Paradigms of Corporate Governance in Banks: A New Institutional Outlook [Text] / edited by A. Kostyuk, F. Takeda, K. Hosono – Sumy.-Virtus Interpress. – 486 p.
6. The Turner Review A regulatory response to the global banking crisis [Електронний ресурс] Financial services Authority. – 2009. – 124 p. – Режим доступу : [http://www.fsa.gov.uk/pubs/other/turner\\_review.pdf](http://www.fsa.gov.uk/pubs/other/turner_review.pdf).

Костюк, О.М. Британський досвід покращення корпоративного управління в банках в умовах кризи [Текст] / О.М. Костюк, О.В. Костюк, Я.І. Мозговий // Економічний простір. - 2012. - № 58. - С. 119-126.