

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ СПОСТЕРЕЖНИХ РАД В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ**

**Постановка проблеми.** Актуальність статті обумовлена тим, що банки є критичним компонентом будь-якої економіки. Вони надають фінансування організаціям, базові фінансові послуги широкому сегменту населення й доступ до платіжних систем. Більш того, діяльність деяких банків передбачає доступ до кредитування й ліквідності у складних ринкових умовах. У банківському бізнесі приховано безліч внутрішніх ризиків, які можуть поставити під загрозу всю фінансову систему держави. Саме тому наявність у банках сильного корпоративного управління є критично важливим.

**Аналіз публікацій.** Проблематикою корпоративного управління у кредитних установах займалися відомі вчені, серед яких варто виділити А. Меліса, М. Дженсена, У. Меклінга, С. Естрина, А. Ла Порта.

**Мета дослідження** - визначити на основі ряду ознак, якій з моделей Спостережної ради, розповсюджених в інших державах, найбільше відповідає українська практика роботи даного органу корпоративного управління - англо-саксонській чи континентальній.

**Предмет дослідження** - організація корпоративного управління на рівні Спостережної ради комерційного банку.

**Базу дослідження** визначають наступні документи: аналітичний звіт МФК "Дослідження корпоративного управління в банківському секторі України"; аналітичний звіт МФК "Дослідження практики корпоративного управління в російському банківському секторі"; річні звіти комерційних банків України та їх Кодекси корпоративного управління.

Досліджувати роботу Спостережної ради в банках України доцільно на основі наступних критеріїв:

- функції Спостережної ради;
- розмір і склад Спостережної ради;
- розвиненість комітетів у складі Спостережної ради;
- процедури оцінки діяльності членів Спостережної ради й розмір винагороди.

Послідовність проведення дослідження має наступну структуру:

- 1) на першому етапі досліджуються особливості роботи Спостережної ради в системі корпоративного управління українських банків на основі визначених критеріїв;

2) на другому етапі порівнюється практика корпоративного управління в банках України й Росії в тій її частині, що стосується роботи Спостережної ради.

**Виклад основного матеріалу.** Нормами українського банківського законодавства передбачено дворівневу структуру Ради директорів, до якої входять спостережні ради та Правління з взаємовиключною системою членства. На відміну від небанківського сектора, де акціонерні товариства з кількістю акціонерів менше ніж 50 мають право не створювати спостережні ради, банки зобов'язані мати вказану вище структуру незалежно від кількості акціонерів.

Згідно з дослідженням МФК всі українські банки дотримуються вимог законодавства щодо наявності структури "Спостережна рада - Правління". Функціональні ролі Спостережної ради досліджуваних банків зводяться до наступного:

- розробка місії та стратегії банку (58 % досліджених банків);
- здійснення періодичного контролю за поточною діяльністю (70 %);
- відповідальність за фінансову, операційну стабільність банку (8 %);
- визначення повноважень і обов'язків основних керівників (66 %);
- забезпечення відритого і активного діалогу з основними керівниками (32 %);
- визначення зовнішнього аудитора (86 %);
- контроль за дотриманням банком вимог законодавства (18 %);
- затвердження розмірів винагороди членам Правління та іншим відповідальним працівникам (86 %);
- аналіз кількісних та якісних параметрів кредитних лімітів банку (20 %);
- призначення голови та членів Правління (80 та 92 % відповідно);
- затверджує значні фінансові трансакції (54 %);
- затверджує річний бюджет (50 %).

Дуже часто банки відчують труднощі щодо належного визначення та розподілу повноважень, функціональних обов'язків та відповідальності між своїми спостережними радами та правліннями. У деяких випадках ради та правління не діють як колективні органи при прийнятті рішень та відповідальності; інколи вони, навпаки, не зовсім розуміють свою роль та свої повноваження, виконуючи наглядові та довірчі обов'язки перед банком та його акціонерами в цілому.

У цілому нечіткі межі розподілу функціональних обов'язків викривляють основну ідею розподілу обов'язків. Саме така практика залишає міноритарних акціонерів поза процесом управління.

Позитивним є те, що банки поступово рухаються у напрямі розподілу обов'язків та відповідальності між Спостережною радою та Правлінням. 50 % банків за останні три роки офіційно затвердили функціональні обов'язки та сфери відповідальності своїх рад та правлінь через прийняття нових або зміну існуючих статутів та внутрішніх положень. Банки також формалізують

та вдосконалюють систему координації між спостережними радами та правліннями через запровадження стандартизованих та регулярних звітів, а також через створення секретаріатів Спостережної ради та Правління.

Середня кількість членів Спостережної ради у досліджуваних банках становить 5 чоловік, середній вік членів ради - 39 років. За наявності відповідної освіти дедалі більшою мірою виникає потреба у членах рад, які б мали професійний досвід у фінансовому секторі. У той же час, здається, що такі характеристики, як довіра та відповідальність є набагато важливішими, ніж освіта та професійний досвід. У 38 % банків як мінімум один із трьох головних акціонерів входить до складу Спостережної ради, в 72 % банків члени спостережних рад володіють акціями цих банків, а великі акціонери (що мають істотну участь) призначають всіх членів Спостережної ради в 64 % банків.

Нестача професійних знань у корпоративному управлінні на рівні Спостережної ради деякою мірою компенсується тим фактом, що у 88 % банків спостережні ради мають право залучати зовнішніх консультантів; однак лише в 12 % банків спостережні ради мають власний бюджет для користування послугами зовнішніх консультантів.

Спостережна рада повинна представляти всіх акціонерів та встановлювати рівновагу між виконавчими, невиконавчими та незалежними директорами. Відповідно до міжнародних стандартів та принципів корпоративного управління України, Спостережна рада має включати до свого складу як мінімум 25 % незалежних директорів. Згідно з банківським законодавством України, члени Правління не мають права займати посаду в Спостережній раді та навпаки. Але це не заважає деяким членам Спостережної ради бути службовцями банку. Половина банків має лише 3 (необхідний мінімум за законодавством) або 4 членів Спостережної ради в цілому, і лише 30 % мають щонайменше одного незалежного директора. З цих 30 % банків незалежні директори становлять майже половину членів Спостережної ради. Хоча в деяких випадках рівень незалежності таких директорів або реальний ступінь їх впливу на процес прийняття рішень можна поставити під сумнів. Поряд з цим багато банків не беруть незалежних директорів до складу Спостережної ради лише тому, що не можуть знайти гідного кандидата на цю посаду, який би мав цінність як для акціонерів, так і для банку.

Міжнародна практика корпоративного управління щодо створення комітетів у складі Спостережної ради не є поширеною в банках України. Фактично комітети Спостережної ради відсутні в українському банківському секторі. Лише 18 % банків мають один або більше комітетів при Спостережній раді. Лише три банки зазначають про існування аудиторського комітету, один банк має комітет з управління ризиками. Незалежний директор очолює комітет при Спостережній раді лише в одному банку. Залишається також незрозумілим і те, чи підпорядковуються такі комітети виключно

Спостережній раді, чи вони мають подвійне підпорядкування - Спостережній раді та Правлінню.

Необхідно зазначити, що 83 % банків формально не винагороджують членів спостережних рад. Це можна частково пояснити тим, що багато членів рад є основними акціонерами таких банків. Проте відсутність винагороди може знизити почуття відповідальності членів спостережних рад перед банком. У тих банках, де члени ради отримують офіційну винагороду, остання в основному має форму фіксованої заробітної плати. Більш популярними є такі додаткові пільги, як безкоштовне користування банківською інфраструктурою (секретар, водій та ін.), безкоштовне житло чи пільгові ставки за банківськими операціями. Банки зазвичай не розкривають суму винагороди, яку вони виплачують членам Спостережної ради. Лише 10 % банків розкривають суму винагороди членів Спостережної ради. У випадку, коли така інформація розкривається, вона, як правило, повідомляється індивідуально для кожного члена ради.

Відчувається відсутність належним чином оформлених процедур оцінки діяльності ради. Лише 2 % банків мають формалізовану внутрішню процедуру оцінки роботи членів Спостережної ради, 50 % банків зазначили, що даний процес оцінки базується на особистих відгуках акціонерів. У 18 % випадків оцінка членів проводиться головою Спостережної ради, і лише в 30 % банків члени самостійно оцінюють самі себе. Десята частина банків зазначила, що не вбачає необхідності в проведенні оцінювання членів Спостережної ради.

У деяких випадках окремі співвласники безпосередньо призначають (та звільняють) членів Спостережної ради, що суперечить принципам прозорості процесу виборів. Невизначеність функцій та обов'язків Спостережної ради та її членів може бути причиною відсутності ефективних методів оцінки роботи її членів.

Що стосується винагороди членів Спостережної ради, то в Україні використовують три системи винагородження незалежних директорів:

- щорічна фіксована винагорода (використовується переважно через брак системи оцінки директора та його професійних якостей);
- винагорода за результатами кожних зборів ради;
- винагорода за результат роботи директора.

Використання щорічної фіксованої винагороди зумовлене відсутністю формалізованих процедур оцінки. Практично не існує розроблених стандартів оцінки в рамках окремої організації, крім того, важко оцінити кваліфікаційний рівень директорів та їх особистий внесок у роботу ради директорів.

Таблиця 1

**Динаміка розміру матеріальної винагороди членів спостережних рад  
комерційних банків України**

Розмір банку	Розмір річної винагороди директорів, дол. США			
	1999 р.	2001 р.	2003 р.	2005 р.
Малі банки	1290	1340	1350	1370
Середні банки	1320	1370	1410	1480
Великі банки	1360	1490	1640	1890

Найбільш розповсюдженою формою винагороди є щорічна фіксована винагорода, однак її розмір ставить під сумнів її мотиваційне значення. Вона складає від 1370-1890 дол. США, що у 40-50 разів менше, ніж у розвинутих країнах.

У другій частині дослідження порівнюється практика роботи Спостережної ради у банківських установах Росії та України на основі вищезазначених критеріїв.

У російському законодавстві, як і в українському, визначено обов'язковість створення у кожному банку Спостережної ради (Ради директорів) або іншого органу нагляду, відмінного від виконавчого органу. У Росії цій вимозі також задовольняють всі банки.

Як і в Україні, російські банки відчувають труднощі з належним розподілом функцій та зобов'язань між Спостережною радою та Правлінням. Цей факт зумовлений подібністю акціонерних структур банків цих двох країн, де дуже часто власність поєднується з радами, які складаються з акціонерів, що мають істотну частку у статутному капіталі, або їх представників. Саме тому дуже часто засідання рад як в Україні, так і в Росії стають майже ідентичними до Загальних зборів акціонерів, і, як наслідок, виникає плутанина з розподілом функцій.

Деякі аспекти роботи рад повністю суперечать позиції Базельського комітету, згідно якому цей орган управління не повинен брати участі в оперативному управлінні банком. У 40 % Росії рада бере участь в оперативному управлінні поряд з Правлінням, в той час як в 96 % банків України ця функція є пріоритетом Правління.

Відрізняється розподіл функцій Рад двох країн і в тій частині, що стосується розробки місії та стратегії банку: 58 % банків України вважають це завдання основною функцією Спостережної ради, в той час як в Росії це роблять лише 26 % банків. Крім того, лише 26 % банків Росії зазначили, що раді належить функція визначення кола повноважень та обов'язків основних керівників, в той час як цей показник в Україні становить 66 %. Відтак існує значна різниця показників, що характеризують функцію затвердження винагороди членам Правління: у Росії ця функція закріплена за радою у 32 %

банків, в Україні - у 86 % банків. Призначення голови та членів Правління є функцією Спостережної ради у 80 та 92 % банків України відповідно, в Росії ці показники становлять відповідно 54 та 60 %.

Багато функцій рад банків Росії та України є подібними. Сюди можна віднести аналіз кількісних та якісних параметрів кредитних лімітів банку, відповідальність за перевірку інформації, що надходить від Правління, забезпечення відкритого та активного діалогу з основними керівниками, відповідальність за фінансову та операційну діяльність банку, контроль за дотриманням банком вимог законодавства. Показники, що характеризують виконання цих функцій радами в Росії та Україні, майже не відрізняються.

Що стосується аналізу банків стосовно критерію розміру та складу рад, то необхідно зазначити, що тут є багато спільного в практиці Росії та України. Середня кількість членів рад у банках України та Росії становить відповідно 5 та 7 чоловік, а середній вік - 39 та 37 років. Незначна кількість жінок в управлінні є також характерною для обох країн. Простежується схожість і в професійних якостях членів рад: на першому місці визначено особисті якості та досвід роботи у сфері фінансових послуг, а також досвід роботи у банку. Такий важливий критерій як досвід у сфері управління займає незначне місце при визначенні підходящих кандидатів у члени ради. Крім того, банки Росії та України відчувають нестачу досвідчених банківських працівників та кваліфікованих управлінців. В обох країнах це деякою мірою компенсується тим фактом, що члени ради у переважній більшості (88 % для України та 82 % для Росії) мають право залучати до роботи зовнішніх консультантів. Проте й цей процес не може дати належної ефективності, так як бюджет на залучення консультантів є недостатнім.

Що стосується аналізу незалежності членів рад в банках Росії та України, то тут вимоги до кількості незалежних директорів у складі ради однакові - 25 % загальної кількості. Але цей мінімум ледве виконується в банках обох країн. До того ж дуже часто рівень незалежності та реальний їх вплив на процес прийняття рішення є сумнівним.

Комітети ради, які спеціалізуються в певних питаннях, позитивно впливають на загальну робочу продуктивність ради. Комітет з аудиту, який веде нагляд за внутрішніми та зовнішніми аудиторами банку, виявляючи такі слабкі сторони контролю, як недотримання встановлених норм та інші проблеми, вчасно виявлені аудиторами, вважається абсолютним мінімумом згідно з міжнародними стандартами. Комітет з призначення і виплати винагород та комітет з управління ризиками є додатковими, корисними та спеціалізованими органами Спостережної ради.

Фактично комітети ради відсутні як в українському, так і в російському банківському секторі. Лише 18 % банків мають один або більше комітетів у радах банків України, в Росії цей показник становить 28 %. Залишається

незрозумілим те, чи підпорядковуються такі комітети виключно раді, чи вони мають подвійне підпорядкування - Раді та Правлінню.

Що стосується системи винагородження членів ради, то необхідно зазначити, що більшість банків як у Росії, так і в Україні не виплачують винагороди своїм членам, що може знизити почуття їх відповідальності перед банком. Не існує також чітко визначеної методики оцінки результатів роботи членів ради у банках обох країн.

**Висновки.** У практиці корпоративного управління в банках України можна виділити наступні спільні риси:

- в цілому вимоги національного законодавства щодо розміру та складу Спостережної ради дотримуються, але вимоги міжнародних кодексів та рекомендацій в області корпоративного не дотримуються;
- середня кількість членів складає 5-7 чоловік, однак на підприємствах України спостережні ради мають тенденцію до збільшення;
- в цілому функції Спостережної ради визначені не досить чітко, банки відчувають труднощі щодо належного визначення та розподілу повноважень, функціональних обов'язків;
- деякі аспекти роботи спостережних рад повністю суперечать позиції Базельського комітету, згідно з якою цей орган управління не повинен брати участі в оперативному управлінні банком;
- у складі Спостережної ради практично відсутні комітети. У більшості випадків існує лише комітет з аудиту, створення якого закріплене на законодавчому рівні, однак він не є у складі ради;
- практика корпоративного управління з точки зору реалізації функцій контролю та аудиту не розвинена;
- українська модель Спостережної ради з точки зору складу та структури має риси англо-саксонської моделі, але за своїми функціями спостережні ради банків мають ознаки континентальної моделі.

#### ***Список літератури***

1. Беликов И. Кодекс корпоративного управления: зарубежный опыт // Журнал для акционеров. - 2000. - № 9. - С. 12-17.
2. Гутброд М. Обязанности на всех уровнях // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - № 3. - С. 19-22.
3. Камышанский В.П. Право собственности: пределы и ограничения. - М.: ЮНИТИ, 1999. - 244 с.
4. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Под общей редакцией С.А. Панова. - М.: Экономика, 1999. - 362 с.
5. Шпотов Б. Корпоративное управление в XX веке: история и перспективы // Проблемы теории и практики управления. - 2000. - № 1. - С. 11-16.
6. Estrin Saul and Adam Rosevear (1999) Enterprise Performance and Corporate Governance in Ukraine. Journal of Comparative Economics, vol. 27:3, pp. 442-458.
7. Estrin S., Rosevear A. (2002) Privatisation in Ukraine. In Parker D. and Saal D. eds., Handbook on privatisation, Cheltenham.

8. Eugene F. Fama, Michael C. Jensen (1983) Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26 (June), pp. 327-349.
  9. Eugene F. Fama, Michael C. Jensen (1983) Separation of ownership and control. *Journal of Law & Economics*, 26(2), pp. 301-325.
  10. Alexander Krakovsky (2000) Corporate governance after mass privatization: the Ukrainian perspective, working paper.
  11. Mehran, H. (1995) Executive compensation structure, ownership, and firm performance, *Journal of Financial Economics* 38, pp. 163-184.
  12. Melnychenko, E. and U. Ernst (2003) State corporate governance effects on enterprise performance in Ukraine. Working paper.
  13. Morck, Randall, Andrei Shleifer, and Robert Vishny (1988) Management ownership and market valuation: an empirical analysis. *Journal of Financial Economics* 20, pp. 293-315.
  14. Pivovarsky, Alexander (2001) How does privatization work? Ownership concentration and enterprise performance in Ukraine, World Bank working paper.
  15. Repeii, Vitalii (2000) Ownership structure, corporate governance, and corporate performance: evidence from Ukraine. National University "Kiev Mohyla Academy", MA thesis.
  16. Lazarenko, V., V. Sobolev (2001) Models of corporate governance and employee participation: peculiarities of formation within the post-soviet economic transitions, working paper.
  17. Zheka, Vitaliy (2003) Corporate governance, ownership structure, and corporate efficiency: the case of Ukraine. National University "Kiev Mohyla Academy", MA thesis.
- Отримано 25.09.2007

Костюк, О.В. Проблеми та перспективи організації роботи спостережних рад у комерційних банках [Текст] / О.М. Костюк, О.В. Костюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. – Суми: УАБС НБУ, 2007. – Вип. 21. - С. 111-114.