

УДК 336.741.242

**О. М. Костюк, О. В. Костюк***ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ»*

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД**

Розглянуто основні складові національних систем корпоративного управління в банках США, Німеччини та Японії, вивчено основні механізми реалізації стейкхолдерами права на участь в управлінні банківськими установами. Визначено, до якої системи корпоративного управління відноситься українська.

*Ключові слова:* система корпоративного управління, органи корпоративного управління, учасники корпоративного управління, механізм корпоративного управління.

**Вступ.** Сталий розвиток банківської системи України значною мірою залежить від рівня корпоративного управління в банках. Структурне відновлення ринку банківських послуг вимагає наявності в банках цілісної системи корпоративного управління, послідовного визначення банками стратегічних цілей та завдань, урахування інтересів широкого кола зацікавлених в їх діяльності осіб. Формування та розвиток економічних відносин між керівництвом банку, власниками, клієнтами та трудовим колективом потребують визначення відповідних механізмів їх участі у стратегічному управлінні та контролі, які в сукупності і мають формувати відповідну систему корпоративного управління.

Практика корпоративного управління в банках України свідчить про недосконалість системи економічних відносин між зацікавленими в діяльності банку особами. Існуючий організаційний механізм корпоративного управління (загальні збори акціонерів, спостережна рада, правління) надає права на участь в управлінні банком лише його керівництву та власникам. Трудовий колектив та клієнти банку прав участі в корпоративному управлінні не мають, що досить часто негативно позначається на фінансовому стані, прискорює банкрутство банків у кризових умовах та свідчить про недосконалість організаційного механізму корпоративного управління. Мотиваційний механізм корпоративного управління, представлений процесами формування та розвитку індивідуальних мотивів учасників стратегічного управління та контролю в банку, не створює відповідних стимулів для керівних органів банку належним чином представляти інтереси зацікавлених осіб.

Зазначена проблема отримала увагу у працях таких відомих фахівців, як М. Дженсен, Ю. Фама, К. Майер, Т. Баумс, М. Аокі та інших. Разом із цим вивчення механізму корпоративного управління саме в банках України належної уваги в наукових колах не приділено.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягала в тому, щоб визначити, до якої системи корпоративного управління (англо-саксонської, німецької або японської) належить українська. Предметом дослідження виступала організація механізму корпоративного управління в рамках американської, німецької та японської систем, об'єктом – відносини, що виникають у процесі корпоративного управління в банку.

**Результати.** Особливості американської системи корпоративного управління безпосереднім чином пов'язані з особливостями акціонерної власності в США, зокрема з відсутністю в американських корпораціях і банках великих акціонерів, які

домінують над міноритарними. Акціонерний капітал американських корпорацій, незалежно від розміру і галузевої приналежності, у значній мірі розпорошений, причому величезна кількість корпорацій США не має у своїх реєстрах жодного індивідуального або інституційного акціонера, чия частка складала б більше одного відсотка від сукупного капіталу. Іншою важливою особливістю є те, що більшість акцій, що належать індивідуальним акціонерам, сконцентровано в руках інституційних інвесторів – пенсійних і пайових фондах, основна задача яких – управління акціонерним капіталом за дорученням. Ці інвестори, які сконцентрували у своїх руках більше 60 відсотків акціонерного капіталу, схильні виступати, скоріше, у ролі фінансових менеджерів. Вони представляють інтереси величезної кількості дрібних індивідуальних акціонерів у радах директорів корпорацій і на зборах акціонерів, хоча при цьому право власності на акції знаходиться в руках індивідуальних інвесторів. У рамках американської моделі корпоративного управління право акціонерів впливати на поточні справи банку зводиться до виборів і, у разі потреби, до зміщення директорів, які управляють банком від імені власників.

За американськими законами діяльність банку керує унітарна рада директорів. Американські закони майже не диференціюють розподіл функцій між виконавчими директорами (тобто директорами, що є одночасно і менеджерами банку) і незалежними директорами (запрошеними особами, що не мають інтересів у банку), а лише визначають відповідальність ради в цілому за справи банку. Рішення про розподіл функцій між членами ради директорів між цими двома категоріями директорів повинні приймати акціонери банку. Чисельна більшість у радах директорів американських банків складається з незалежних директорів: при звичайному складі в 9 осіб незалежні директори складають 5 осіб. Присутність чотирьох виконавчих директорів у складі ради директорів є майже традиційним – Президента, Головного виконавчого управляючого (СЕО), Головного фінансового управляючого (СФО) і Головного управляючого операційною діяльністю (СОО). Загальною тенденцією останніх двох десятиліть було збільшення кількості незалежних директорів у загальному складі ради директорів і зменшення представництва виконавчих директорів до допустимої кількості, тобто чотирьох. При цьому все ще існують банки, де єдиним представником управлінського апарата в раді директорів є Головний виконавчий управляючий, який суміщає посаду Президента банку. Причому в 2007 році частка таких банків складала лише 4 відсотки.

Переважає більшість незалежних директорів і або були в недавньому минулому Головними управляючими інших банків. Обидві категорії директорів виступають як довірені особи банку і його акціонерів і несуть солідарну відповідальність за справи банку.

В американських банках майже не існує чіткої межі, що відокремлює незалежного директора, який генерує ідеї для формування корпоративної стратегії, і виконавчого директора, який займається практичною роботою управління банком. Відмінності незалежного директора від виконавчого можуть знаходитися в площині вирішення проблеми агентського конфлікту і полягають у тому, що незалежні директори в рамках роботи в ключових комітетах ради директорів (комітети з аудиту, заробітної плати і кадрів) повинні здійснювати моніторинг діяльності виконавчих директорів, щоб застерегти їх від переслідування власних інтересів та ігнорування інтересів акціонерів. Саме це є основною особливістю механізму корпоративного управління в банках США (рис. 1).

Визначальними рисами *німецької системи корпоративного управління* є взаємна участь в акціонерному капіталі, домінування комерційних банків на ринку кор-

поративного контролю й участь трудового колективу в корпоративному управлінні, закріплене на законодавчому рівні (рис. 2). Велика частина акціонерного капіталу в Німеччині знаходиться в довірчому управлінні інших компаній, в основному банків: система взаємної участі компаній в акціонерному капіталі охоплює більше 60 % сукупного акціонерного капіталу в Німеччині. Хоча індивідуальні інвестори і є другою найбільшою в Німеччині групою акціонерів (в їх руках знаходиться приблизно 18 % акцій німецьких компаній), їх акції являють собою здебільшого сертифікати на пред'явника, якими за дорученням їх власників управляють банки. Саме в комерційних банках сконцентрована значна кількість акцій індивідуальних акціонерів. Тому лівова частка (більше 90 %) акцій компаній у Німеччині знаходиться у володінні або довірчому управлінні інвесторів – юридичних осіб. Акціонерний капітал німецьких компаній істотно сконцентрований.

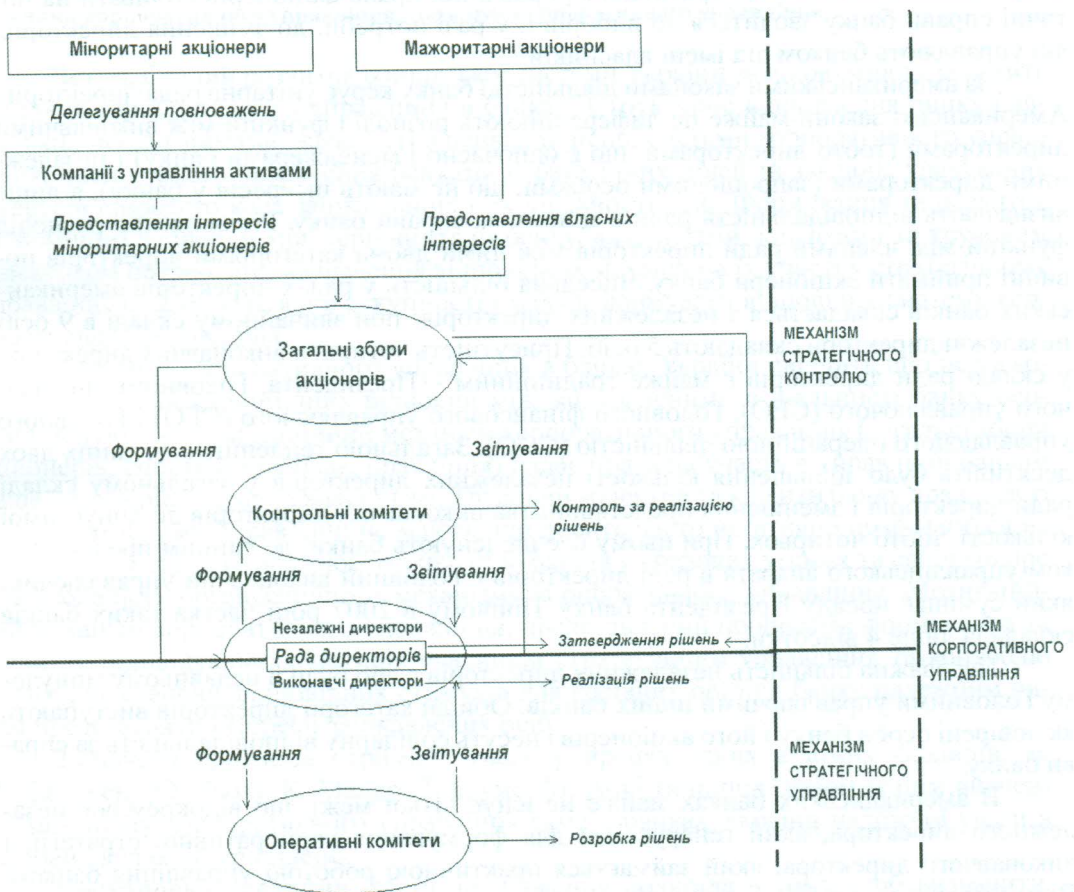


Рис. 1. Графічне зображення механізму корпоративного управління в банках США

На відміну від ради директорів у США, німецька рада директорів складається з двох органів: спостережної ради, що цілком складається із зовнішніх директорів, і виконавчої ради, яка складається з менеджменту банку. Ступінь незалежності членів спостережної ради у Німеччині, у порівнянні із США, дуже низький. Так, лише 9 % членів спостережної ради німецьких банків є незалежними. Як правило, основною перешкодою для одержання директором банку в Німеччині статусу незалежно-

го директора є його пряме відношення (як представника) до найбільшого власника або керуючого акціонерним капіталом – комерційного банку.

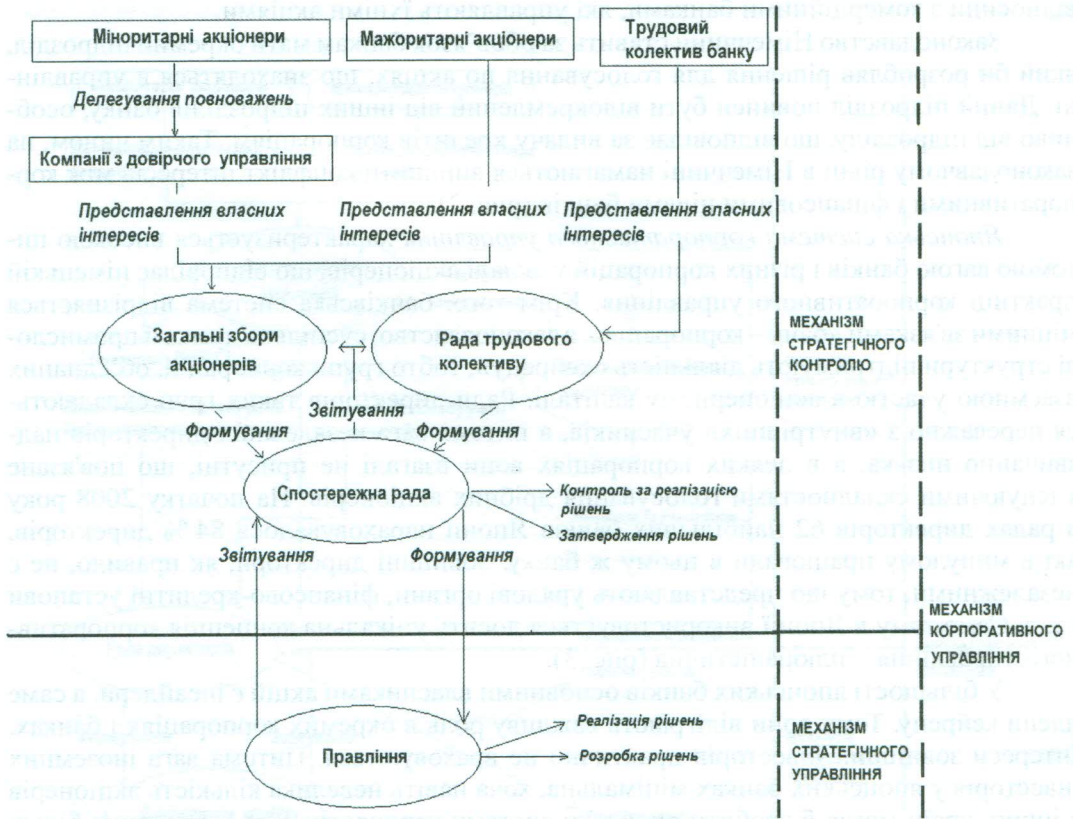


Рис. 2. Графічне зображення механізму корпоративного управління в банках Німеччини

У німецькій моделі існує жорсткий поділ спостережних і виконавчих функцій, а самі дві ради мають ясно диференційовану юридичну відповідальність і повноваження. Німецькі закони проводять чітку межу між безпосереднім управлінням і наглядом. Виконавча рада у рамках цієї моделі підзвітна спостережній раді.

Головним завданням спостережної ради є забезпечення того, щоб управління банком було довірено компетентним менеджерам. Відповідно обов'язки спостережної ради значною мірою зводяться до підбору, а в разі потреби – до зміни членів виконавчої ради. Спостережна рада призначає членів виконавчої ради (менеджерів) на поновлювані терміни роботи (кожний не перевищує 5 років), і тільки спостережна рада має право перервати термін контракту банку з менеджером (за наявності серйозних причин). Дана компетенція є унікальною в міжнародній практиці, тому що в переважній більшості країн, які навіть використовують дворівневу модель ради директорів, правом вибирати і звільняти членів виконавчого органу наділені винятково акціонери.

Крім формування складу виконавчого органу, німецькі спостережні ради відповідають за затвердження річного балансу, щорічного звіту банку, великих капіталовкладень, закриття філій і визначення рівня дивідендів.

Спостережна рада рідко збирається частіше одного разу на квартал, причому ці наради звичайно носять формальний характер. Проте в цілому директори німецьких

банків почувають себе значно впевненіше у відносинах з акціонерами свого банку, ніж їх американські колеги. Можливо, тому що індивідуальні акціонери в Німеччині не настільки активні, як їх колеги в США у частині внесення змін у вже сформовані відносини з комерційними банками, які управляють їхніми акціями.

Законодавство Німеччини ставить за обов'язок банкам мати окремий підрозділ, який би розробляв рішення для голосування по акціях, що знаходяться в управлінні. Даний підрозділ повинен бути відокремлений від інших підрозділів банку, особливо від підрозділу, що відповідає за видачу кредитів корпораціям. Таким чином, на законодавчому рівні в Німеччині намагаються вирішити конфлікт інтересів між корпоративними і фінансовими цілями банків (рис. 2).

*Японська система корпоративного управління* характеризується високою питомою вагою банків і різних корпорацій у складі акціонерів, що відповідає німецькій практиці корпоративного управління. Крім того, банківська система відрізняється міцними зв'язками «банк – корпорація», а законодавство, суспільна думка й промислові структури підтримують діяльність «кейрецу», тобто групи корпорацій, об'єднаних взаємною участю в акціонерному капіталі. Ради директорів таких груп складаються переважно з «внутрішніх» учасників, а питома вага незалежних директорів надзвичайно низька, а в деяких корпораціях вони взагалі не присутні, що пов'язане з існуючими складностями голосування дрібних акціонерів. На початку 2008 року в радах директорів 62 найбільших банків Японії нараховувалося 84 % директорів, які в минулому працювали в цьому ж банку. Зовнішні директори, як правило, не є незалежними, тому що представляють урядові органи, фінансово-кредитні установи і т. д. Саме тому в Японії використовується досить унікальна концепція корпоративного управління – плюралістична (рис. 3).

У більшості японських банків основними власниками акцій є інсайдери, а саме члени кейрецу. Тому вони відіграють важливу роль в окремих корпораціях і банках. Інтереси зовнішніх інвесторів практично не враховуються. Питома вага іноземних інвесторів у японських банках мінімальна, хоча навіть невелика кількість акціонерів з інших країн могла б зробити японську систему корпоративного управління більш зручною для міноритарних акціонерів.

З точки зору Японії, корпоративне управління ґрунтується на управлінні ради директорів, обраної від імені акціонерів. Директори мають право управляти компанією, а також стежити за керівництвом компанії (Senmu-Torishimiyaku) для забезпечення ефективного управління й гарантії повної звітності перед акціонерами. Із цієї причини рада директорів – це головний контролер у компанії. Контроль управління гарантує:

- а) постійне прагнення витягти максимальну корпоративну вигоду для акціонерів;
- б) постійну готовність відзвітувати за свої дії перед усіма зацікавленими особами, зокрема перед акціонерами.

Більшість японських банків мають складну управлінську структуру, що формується в рамках певних моделей корпоративного управління, специфічних для Японії. Невід'ємним атрибутом усіх існуючих у Японії моделей корпоративного управління є наявність управлінського комітету, який формується із внутрішніх виконавчих директорів ради банку, як правило, на основі рекомендацій генерального директора. Разом із тим роль ради аудиторів і системи комітетів ради директорів визначає особливості моделей корпоративного управління.

Таким чином, ключовими учасниками японської системи корпоративного управління є головний банк (основний внутрішній акціонер), пов'язана з ним (афілійована) корпорація, виконавчі директори й уряд. Варто звернути увагу на те, що

взаємодія між учасниками спрямована як на встановлення ділових контактів, так і на встановлення балансу сил та інтересів, як у континентальній моделі, а не на забезпечення домінуючого інтересу власнику банку, як в англо-саксонській моделі.

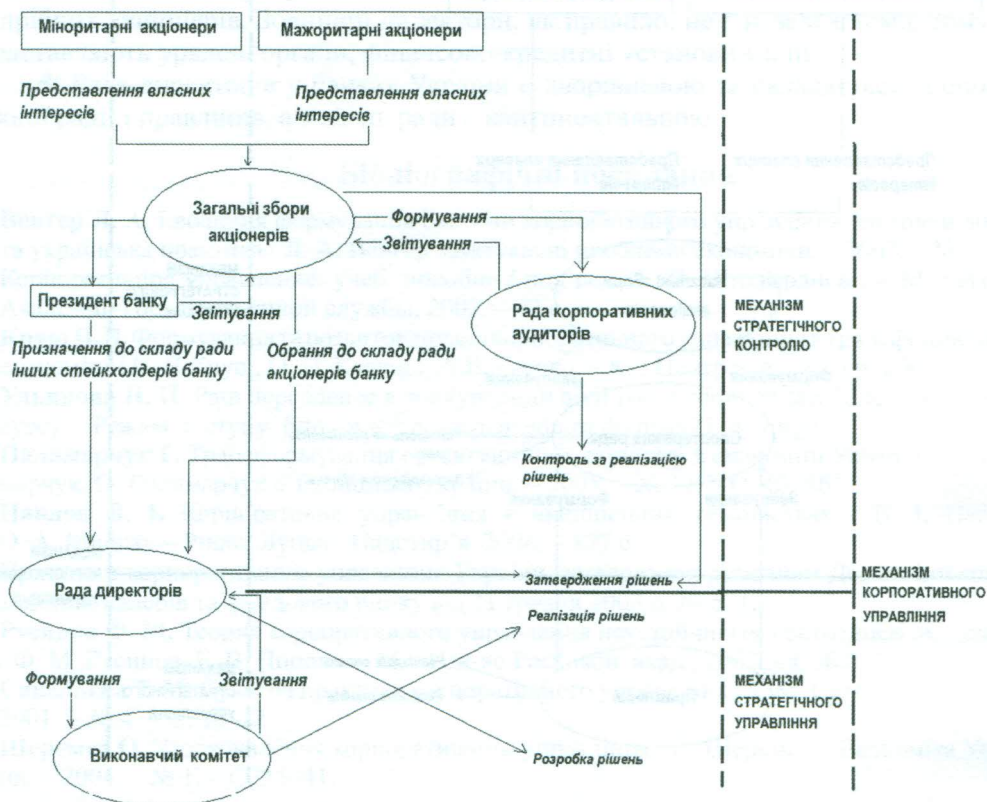


Рис. 3. Графічне зображення механізму корпоративного управління в банках Японії

Рада директорів японських банків значною мірою складається з внутрішніх учасників, тобто виконавчих директорів, менеджерів, керівників великих відділів корпорації, а також окремих представників урядових структур і громадських організацій. Якщо розмір прибутку банку зменшується протягом тривалого періоду, основний банк і члени кейрецу можуть зняти директорів і призначити своїх кандидатів. Інше, звичне для Японії явище – це призначення чиновників різних міністерств і відомств до складу ради директорів банку. Наприклад, міністерство фінансів може делегувати, за узгодженням з акціонерами банку, свого чиновника в раду директорів банку. У японській моделі склад ради директорів залежить від фінансового стану банку.

Рада директорів у банках України є дворівневою та складається зі спостережної ради та правління, а модель ради є континентальною. За цими рисами корпоративне управління в Україні відповідає практиці корпоративного управління в Німеччині. Кількісний склад спостережних рад у комерційних банках України є замалим з точки зору формування відповідної кількості комітетів ради, особливо контрольних. Роль незалежних директорів в організації корпоративного управління в Україні не визначена. Вимоги до якісного складу спостережних рад комерційних банків не достатньо

сформовані. Комітети спостережної ради не являють собою завершену систему, реалізація якої дозволила б стейкхолдерам банку ефективно здійснювати контроль за діяльністю менеджменту банку.

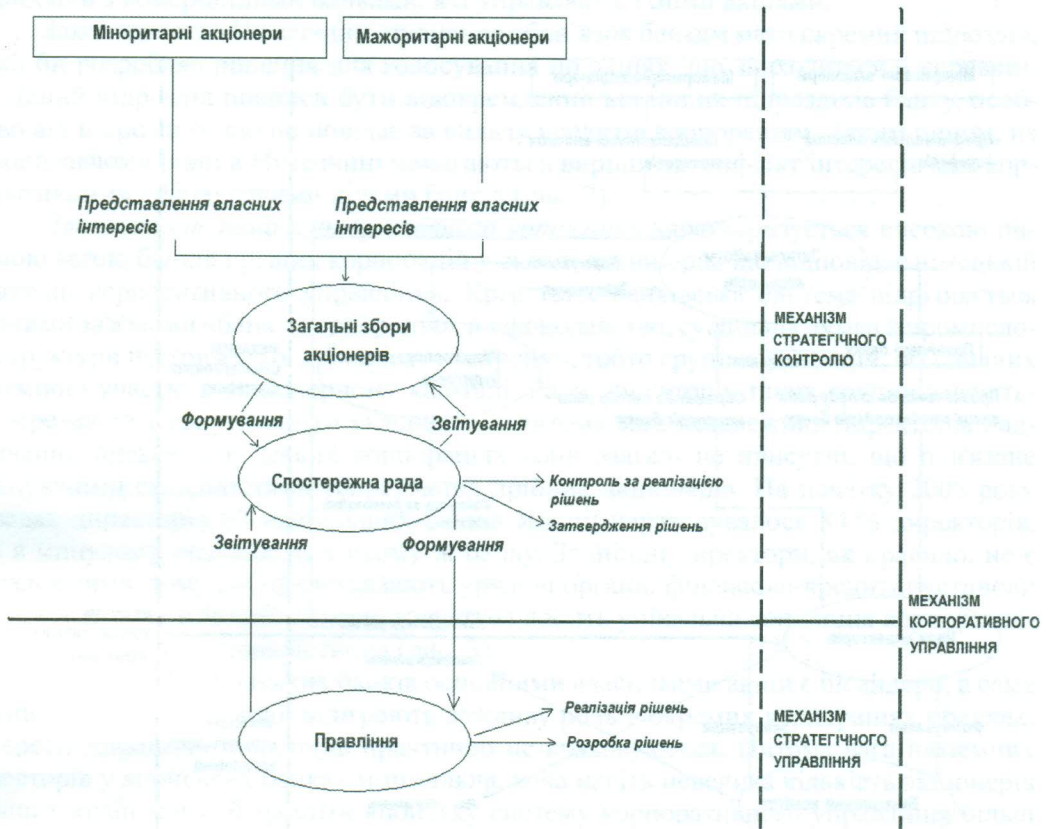


Рис. 4. Графічне зображення механізму корпоративного управління в банках України (згідно із Законом України «Про акціонерні товариства»)

Посилаючись на рис. 4, слід зазначити, що механізм корпоративного управління в банках України за багатьма ознаками відповідає німецькому механізму. Разом із цим існує і суттєва відмінність, адже рада трудового колективу банку в Україні не має права делегувати власних представників до спостережної ради. Це суттєво знижує ступінь захисту прав трудового колективу як групи стейкхолдерів банку, а також рівень корпоративної соціальної відповідальності банківської установи.

#### Висновки:

1. Ключовими факторами, які відрізняють основні системи корпоративного управління, є роль ради директорів у корпоративному управлінні, ступінь концентрації та структура власності, рівень розвитку фондового ринку у країні, ступінь захисту прав дрібних власників, розвиток механізмів участі в корпоративному управлінні стейкхолдерів.

2. Рада директорів у корпораціях США є унітарною, а модель ради є англосаксонською, з акцентом уваги на стратегічному плануванні та контролі.

3. Рада директорів у банках Німеччини є дворівневою та складається зі спостережної ради та правління, а модель ради є континентальною, з акцентом уваги на

стратегічному плануванні та реалізації стратегії правлінням, та стратегічному контролі з боку спостережної ради. Роль незалежних директорів та комітетів ради є незначною.

4. Ради директорів японських банків складаються переважно з «внутрішніх» учасників. Питома вага незалежних директорів надзвичайно низька, а в деяких банках вони взагалі не присутні, що пов'язане з існуючими складностями голосування дрібних акціонерів. Зовнішні директори, як правило, не є незалежними, тому що представляють урядові органи, фінансово-кредитні установи і т. ін.

5. Рада директорів у банках України є дворівневою та складається зі спостережної ради і правління, а модель ради є континентальною.

### Бібліографічні посилання

1. **Венгер Л. А.** Еволюція формування системи корпоративного управління: світовий досвід та українська практика / Л. А. Венгер // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1 (67).
2. Корпоративное управление: учеб. пособие / под ред. А. П. Шихвердиева. – М. : Изд-во Академии Государственной службы, 2003. – 92 с.
3. **Круш П. В.** Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці / П. В. Круш, О. П. Кавчиш, А. В. Гречко. – К. : Центр навч. літ-ри, 2007. – 267 с.
4. **Ульянова Н. П.** Path dependence в конкуренции civil law и common law [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg211419.html>
5. **Паламарчук Г.** Трансформування організаційних структур в економіці України / Г. Паламарчук, О. Паламарчук // Економіка України. – 2005. – № 12. – С. 40–46.
6. **Павлов В. І.** Корпоративне управління в акціонерних товариствах / В. І. Павлов, О. А. Мишко. – Рівне, Луцьк : Надстир'я, 2006. – 177 с.
7. Принципи корпоративного управління України, затверджені рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 11 грудня 2003 р. № 571.
8. **Русинов Ф. М.** Теория корпоративного управления неустойчивым состоянием экономики / Ф. М. Русинов, Е. В. Попова. – М. : Изд-во Рос. экон. акад., 2002. – С. 60.
9. **Савельєва Т. М.** Сучасна практика корпоративного управління / Т. М. Савельєва // Схід. – 2001. – № 4. – С. 20–22.
10. **Шеремет О.** Удосконалення корпоративного управління / О. Шеремет // Економіка України. – 2004. – № 1. – С. 34–41.