

*А.Н. Костюк, канд. экон. наук, доц., ГВУЗ “Украинская академия банковского дела  
Национального банка Украины”*

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ ШКОЛЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКАХ**

*В статье исследуется проблематика формирования теоретического фундамента национальных школ корпоративного управления в банках. Исследуются основные модели и концепции корпоративного управления в рамках национальных школ корпоративного управления в США, Германии, Японии и Украине. Сделан вывод, что оптимальной концепцией корпоративного управления в банке является плюралистическая концепция. Именно эта концепция должна быть дополнена японской (по функциональному признаку) и унитарной (по признаку структуры Совета директоров) моделями корпоративного управления.*

*Ключевые слова: корпоративное управление, банки, Совет директоров.*

**Актуальность исследования.** Корпоративное управление как наука ведет свое начало с фундаментального труда А. Бирле и Г. Минса “Современная корпорация и частная собственность”, представленного на всемирное обозрение в 1932 г. Именно данная научная работа сформулировала первую проблему корпоративного управления, которая требовала незамедлительного решения со стороны акционеров – проблему разделения собственности и контроля. Поиск эффективных механизмов корпоративного контроля стал первой задачей корпоративного управления, не утратившей своей актуальности и в настоящее время [2].

Изучив основную проблему корпоративного управления в своей первой работе на примере 500 крупнейших нефинансовых (небанковских) корпораций США, А. Бирле и Г. Минс заложили основы школы корпоративного управления с явным акцентом именно на нефинансовых корпорациях. При этом такие корпорации, как банки, были обделены вниманием основателей науки корпоративного управления.

В дальнейшем, в процессе развития основных составляющих школы корпоративного управления, а именно моделей и концепций, последователями идей А. Бирле и Г. Минса, среди которых особо следует отметить Р. Коуза (теория фирмы и принцип остаточного контроля), П. Дракер (управленческий авторитаризм), М. Дженсен (агентские издержки) акцент был и далее смещен в пользу проблематики корпоративного управления в нефинансовых организациях [2, 5, 10].

Вместе с тем, стремительный рост спроса на банковские продукты как со стороны населения, так и субъектов хозяйствования в конце XX – начале XXI в. ужесточил требования к организации управления в самих банковских

учреждениях. Особенную актуальность приобретает проблематика формирования системы механизмов контроля за работой менеджмента банковских учреждений со стороны тех участников экономических отношений, которые формируют ресурсную базу банков – собственников и вкладчиков. Если роль собственников в корпоративном управлении в банке, как акционерном обществе, может быть почти в полной мере эксплицирована из опыта корпоративного управления в промышленных корпорациях, то роль вкладчиков в корпоративном управлении является уникальной. Именно вкладчики формируют большую часть банковских финансовых ресурсов, но при этом их права на участие в корпоративном управлении почти не учитываются [11, 16].

**Анализ публикаций.** В научной литературе проблематика корпоративного управления в банках получила распространение во многих странах мира, особенно в США, Великобритании, Германии и Японии. Среди ученых особо следует выделить труды Х. Канда, С. Каплана, К. Маллин, Р. Морка, Б. Хермалина, К. Хопта, Б. Чевфинса. К сожалению, изучение корпоративного управления в банках осуществляется с использованием трактовок терминов, которые являются наследием исследований корпоративного управления в небанковских учреждениях. Это существенно искажает результаты исследований и препятствует динамичному развитию наилучших практик корпоративного управления в банках.

**Цель исследования** – формирование основ школы корпоративного управления в банках, т.е. моделей и концепций, учитывающих специфику банковской деятельности.

**Предмет исследования** – модели и концепции корпоративного управления в банках.

**Изложение основного материала.** Существующие теории корпоративного

управління, а саме теорія агентських витрат, теорія транзакційних витрат і інші теорії не пояснюють роль вкладчиків в корпоративному управлінні в банку. Слабкий теоретичний фундамент в питанні місця і ролі вкладчиків в корпоративному управлінні в банківських установах дає прекрасний пошук для регуляторів ринку, а також учасників корпоративного управління, а саме акціонерів і менеджмент умислено ігнорувати права вкладчиків на участь в корпоративному управлінні в банку. Регулятори ринку формують законодавчу базу, в якій не знаходиться місця для рішення даної проблеми, а акціонери і менеджмент розробляють такі внутрішні положення банку, які не дають права вкладчикам на участь в корпоративному управлінні.

Інша особливість корпоративного управління в банках, крім унікальної ролі вкладчиків, а саме роль регулятора – Центрального банку країни, отримала порівняно більший інтерес в середі вчених. При цьому можна констатувати хороші результати в цьому напрямку досліджень. В частині, вченими встановлено залежність між моделлю фінансової системи і роллю Центрального банку країни, як регулятора корпоративного управління. Так, в американській моделі фінансового ринку з ключовою роллю фондового ринку роль ключового регулятора корпоративного управління в банківському секторі країни виконує Державна комісія по цінним паперам і біржам, а Центральний банк грає другорядну роль. В континентальній моделі фінансового ринку роль регулятора є ключовою саме для Центрального банку країни, а Державна комісія по цінним паперам і біржам грає другорядну роль [11, 17].

Теорія агентських витрат, розглядаюча корпоративне управління як систему механізмів контролю принципалами (власниками) агентів (керівництво банку) також може враховувати роль регулятора банківського сектору. Агентські відносини ускладнюються, так як з'являється державний регулятор – третя зовнішня сила, встановлююча правила як для менеджерів, так і для ринку. Якщо в звичайній компанії менеджер повинен діяти в інтересах власника і виконувати його вимоги, то в банківському секторі він повинен прислухатися, а іноді навіть і неукосно слідувати вимогам

регулятора. Саме регулятор є виразником, а точніше захисником, суспільних інтересів, в тому числі інтересів вкладчиків банку, різних від інтересів як самого менеджера, так і власника [10].

І ще один не менш важливий питанні корпоративного управління в банках, до якого не вистачає теоретичного фундаменту – забезпечення прозорості корпоративного управління в банках з урахуванням підвищеного значення в банках конфіденційної інформації.

Банки проводять складні технологічно непрозорі операції, при цьому виникає так звана інформаційна асиметрія. Суть її полягає в наступному: причастні до банківських операцій менеджери (інсайтери) мають більш повну, більш точну інформацію, яка дозволяє менеджерам-професіоналам маніпулювати нею в своїх інтересах. Фактично створюються умови для легкого збагачення. Дане питання веде своє початок в теорії транзакційних витрат, і називається управлінським опортунізмом. В зв'язі з цим серйозно зростає необхідність встановлення прозорості, підвітності і контролю за роботою менеджерів.

Таким чином, в процесі формування національної школи корпоративного управління в банках слід спиратися на три складові: унікальну роль вкладчиків банку в його діяльності; роль Центрального банку як регулятора корпоративних відносин в банківському секторі; особу роль прозорості банківської діяльності, в тому числі в частині корпоративного управління.

#### *Концепції корпоративного управління в банках*

Фундаментом школи корпоративного управління в банках є концепція корпоративного управління. Саме від правильного вибору концепції, по думці таких відомих вчених, як Б. Монкс, Б. Трикер, М. Дженсен, залежить ефективність процесу формування національної школи корпоративного управління, і що саме головне, похідною концепції є визначення терміна “корпоративне управління”, враховуюче специфіку банківської діяльності [10].

К початку ХХІ століття в світі сформувалися три концепції корпоративного управління: моністическа, дуалістическа і плюралістическа. Кожна з них має свої

особенности. При этом основным критерием классификации указанных концепций является выбор участника корпоративного управления, интересы которого являются приоритетными для корпорации (банка).

Монистическая концепция, получившая распространение в большинстве стран мира, среди которых особо следует выделить США, Великобританию, Канаду, Австралию, страны Юго-Восточной Азии и Латинской Америки, делает акцент на приоритетности интересов лишь одной группы участников корпоративного управления – акционеров. В результате акционеры рассматривают банки, которыми они владеют, как инструмент для извлечения инвестиционного дохода. Права трудового коллектива банка в принятии участия в корпоративном управлении в банке фактически отсутствуют. Сокращение персонала банка, причем очень значительные, как способ стабилизации финансового состояния банка, являются довольно приемлемым для акционеров решением. При этом данное решение в целом не находит осуждения в обществе и деловых кругах [6,7].

Как правило, неотъемлемым атрибутом монистической концепции является развитый фондовый рынок в стране. Фондовый рынок создает акционерам банков необходимые условия для осуществления своей инвестиционной цели – извлечения дохода в результате продажи акций на вторичном рынке ценных бумаг. Ключевым вопросом монистической концепции является вопрос поддержания ликвидности фондового рынка страны на высоком уровне. Это значит, что фондовая (американская) модель финансового рынка является фундаментом для развития именно монистической концепции корпоративного управления.

Таким образом, реализация монистической концепции в условиях фондовой модели финансового рынка лишает вкладчиков банков прав на участие в корпоративном управлении, что делает невозможным применение монистической концепции в рамках школы корпоративного управления в банках.

Таким образом, в условиях реализации монистической концепции обоснованным будет использование термина “корпоративное управление”, приведенное А. Кэдбэрри в Кодексе корпоративного управления 1992 г.: “Корпоративное управление – это система механизмов, с помощью которых осуществляется стратегическое руководство и контроль за деятельностью корпорации” [4].

По нашему мнению, для учета специфики банковской деятельности в рамках монистической концепции приведенный термин необходимо уточнить следующим образом: *“Корпоративное управление – это система механизмов, с помощью которых собственниками банка осуществляется стратегическое руководство и контроль его деятельности исключительно в собственных интересах”*.

Дуалистическая концепция корпоративного управления, получившая свое развитие во многих странах континентальной Европы, делает акцент в корпоративном управлении на интересах двух групп участников – акционеров и трудового коллектива. Обе группы участников реализуют свое право на участие в корпоративном управлении путем делегирования своих представителей в Наблюдательный совет банка. Причем нужно отметить, что данное право предоставляется трудовому коллективу банка не по решению акционеров банка, а на уровне государственных законов [9].

Данная концепция также не учитывает прав вкладчиков банка. Более того, в отличие от монистической концепции, дуалистическая имеет и прочие важные недостатки.

Во-первых, законодательная передача трудовому коллективу банка прав на участие в корпоративном управлении является нарушением устоев финансовой науки, согласно которым право принимать стратегические решения должно непременно оставаться у собственников организации. Более того, несостоятельность данной концепции может объясняться и тем фактом, что финансовые риски остаются на собственниках банка, а право на управление этими рисками частично передается в руки трудового коллектива [11].

В результате, в практике реализации данной концепции у трудового коллектива появляется право диктовать собственникам банка условия относительно решения таких вопросов, как политика банка в области материального вознаграждения его работников (размер заработной платы), политика банка в области занятости (расширение производственных мощностей, т.е. открытие новых отделений и филиалов банка). Процесс решения всех этих вопросов сопровождается значительными конфликтами между собственниками банка и его трудовым коллективом, что еще дальше отодвигает банк от проблемы реализации вкладчиками своих прав на участие в корпоративном управлении.

Во-вторых, сравнительная неэффективность дуалистической концепции находит себя также в части прав участия в корпоративном управлении даже непосредственно собственников банка. Нужно отметить, что, например, в Германии, акционеры могут осуществлять операции с акциями организаций, которой они владеют, только через коммерческий банк. Таким образом, в Германии фактически принудительно на законодательном уровне сформировалась система доверительного управления акционерным капиталом. Акционеры, как крупные, так и мелкие, просто вынуждены обращаться в коммерческие банки и сдавать свои акции банку на управление. В результате, банк делегирует своих представителей (служащих банка) в Наблюдательный совет корпорации или другого банка, акциями которого он управляет по поручению собственников. Это значит, что финансовые риски снова остаются у собственников банка, а право на управление этими рисками передается в руки уполномоченных банков [14, 19].

Следовательно, законодательный фундамент дуалистической концепции создает условия для игнорирования основных аксиом финансовой науки в процессе корпоративного управления в банках. Наличие финансовых рисков у собственников банка, а права на управление этими рисками – у уполномоченных банков и трудового коллектива, делает возможность участия в корпоративном управлении банком призрачным не только для вкладчиков, но даже и для его собственников.

Таким образом, в условиях реализации дуалистической концепции более приемлемым будет использование термина “корпоративное управление”, приведенное ОЭСР в Принципах корпоративного управления, которое в структурированном виде сводится к следующему: “Корпоративное управление – это система: 1) взаимоотношений между руководством компании (Правлением), ее Советом директоров (Наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными сторонами; 2) контроля над деятельностью компании; 3) служащая для определения целей компании и средств их достижения и 4) для создания заинтересованности у Совета директоров и руководства компании в следовании этим целям” [18].

По нашему мнению, с целью учета специфики банковской деятельности в рамках дуалистической концепции, приведенный термин необходимо уточнить следующим

образом: “Корпоративное управление – это система: 1) взаимоотношений между руководством банка (Правлением), его Советом директоров (Наблюдательным советом), акционерами и трудовым коллективом; 2) контроля над деятельностью банка со стороны номинальных управляющих акционерным капиталом банка и его трудового коллектива; 3) служащая для определения целей банка и средств их достижения и 4) для создания заинтересованности у Совета директоров и руководства компании в следовании этим целям”.

Плюралистическая концепция корпоративного управления распространена лишь в одной стране мира – Японии. Но именно она и является той концепцией, которая наиболее рационально рассматривает права вкладчиков банка на участие в корпоративном управлении.

Плюралистическая концепция акцентирует внимание на интересах широкого круга участников корпоративного управления, а именно собственников банка, его руководства, трудового коллектива, деловых партнеров, клиентов, включая вкладчиков, профессиональных ассоциаций и объединений, правительственных организаций и ведомств, т.е. интересах общества в целом. При этом права данных групп участников на корпоративное управление банком реализуются, в отличие от дуалистической концепции, не на законодательном уровне, а на уровне внутренних положений банка, как правило, Положения “О Совете директоров” [8].

Данное Положение принимается на Собрании акционеров, т.е. собственниками, но, в отличие от монистической концепции, не в интересах исключительно собственников банка, а в интересах всех заинтересованных в работе банка лиц, в том числе и вкладчиков. Согласно данному Положению заинтересованные лица реализуют свое право на участие в корпоративном управлении банком через участие в Совете директоров банка, причем, в качестве полноправного члена Совета. Каждый банк самостоятельно, т.е. его акционеры, принимает решения относительно квот каждой из групп влияния в Совете директоров. В результате такой корпоративной демократии количественный состав Совета директоров банков в Японии составляет около 50 человек, в отличие от меньших по размеру Советов в США и Германии (9 и 14 человек соответственно). Как правило, около 50 процентов мест в Совете директоров японского банка занято

представителями акціонерів, керівництва банків і трудового колективу, 25 процентів місць – представителями банків і корпорацій-партнерів, і залишені 25 процентів місць – представителям інших груп впливу, в тому числі вкладчикам банку [15].

Даний підхід к формуванню Ради директорів дає можливість банку урахувати інтереси максимального числа зацікавлених в роботі банку осіб в процесі розробки планів діяльності банку, особливо стратегічного плану. В результаті, зводиться к мінімуму число конфліктів з даними зацікавленими особами в процесі реалізації керівництвом банку даних планів, що робить його фінансове становище більш стабільним, а діяльність банку – більш прибутковою.

Останні два результати реалізації плюралістическої концепції – фінансова стійкість і прибутковість банку, по нашому мнению, обов'язані скласти цільове визначення корпоративного управління в банках.

*Корпоративне управління в банку – система виборних і призначуваних органів, що здійснюють управління банком від імені і в інтересах всіх зацікавлених сторін, включаючи власників банку, його керівництво, трудовий колектив, ділових партнерів, клієнтів, включаючи вкладників, професійні асоціації і об'єднання, державні організації і відомства, з метою створення прибутку і забезпечення фінансової стійкості банку.*

Ефективність реалізації плюралістическої концепції корпоративного управління в банку залежить від правильного вибору моделі корпоративного управління.

#### **Моделі корпоративного управління в банках**

В науковій літературі моделі корпоративного управління класифікуються по двом базовим ознакам: функціональному призначенню Ради директорів і структурі Ради.

Функціональне призначення Ради директорів дає можливість утвердити наявність трьох моделей – англо-саксонської, континентальної і японської. В англо-саксонській моделі Рада директорів виконує функцію стратега в першу чергу, а функцію контролера і радника – во вторую. Англо-саксонській моделі корпоративного управління в практиці організації роботи банківських установ відповідає моністическа концепція, а банки США і Великобританії є яскравим тому підтвердженням.

Контроль діяльності керівництва банків здійснюється з допомогою інших механізмів, наприклад фондового ринку, фінансової відповідальності і т.д. [3].

Континентальна модель корпоративного управління передбачає, що Рада директорів виконує, в першу чергу, функцію контролера, і в меншій ступені – функцію стратега і радника. Причому функція стратега реалізується на рівні виконавчої частини Ради – Правління. Контролююча частина Ради – Наглядовий рад, лише контролює реалізацію стратегії Правлінням. Континентальної моделі корпоративного управління відповідає дуалістическа концепція.

Японська модель корпоративного управління відрізняється суттєво від двох попередніх. Так, виконавчі директори японських банків виконують функцію стратега і контролера одночасно, в відміння від континентальної моделі, а функція радника є привілеєю не виконавчих директорів, які, разом з тим, формально беруть участь в затвердженні стратегії [13].

Благодаря чіткому розподілу повноважень між виконавчими і не виконавчими директорами, японська модель є більш привабливою саме для банківських установ. Очевидно, що залученість вкладників банку і інших стейкхолдерів в прийняття стратегічних рішень в банку повинна бути їх правом, а не обов'язком. При цьому у вкладників завжди залишається право радити в межах своєї компетенції Раді директорів в цілому і виконавчим директорам в частині приймати ті чи інші рішення. Плюралізм концепції корпоративного управління в банках Японії як раз і заключається в наданні права кожному зацікавленому в діяльності банку особі надавати поради Раді директорів.

Структура Ради директорів, як ознака класифікації, дає можливість отримати дві базові моделі корпоративного управління – унітарну і модель подвійних Рад. Вибір однієї з двох моделей є результатом прийняття відповідного законодавчого акту на державному рівні. Хоча тут стоїть обговорити і зауважити, що в деяких країнах світу, наприклад Франції і Італії, законодавчо закріплена можливість кожної корпорації (її власників) вибрати одну з двох моделей корпоративного управління [3].

В 1983 г. ученые Ю. Фама и М. Дженсен предложили модель управленческих решений. Согласно данной модели процесс принятия управленческих решений органами корпоративного управления состоит из четырех этапов:

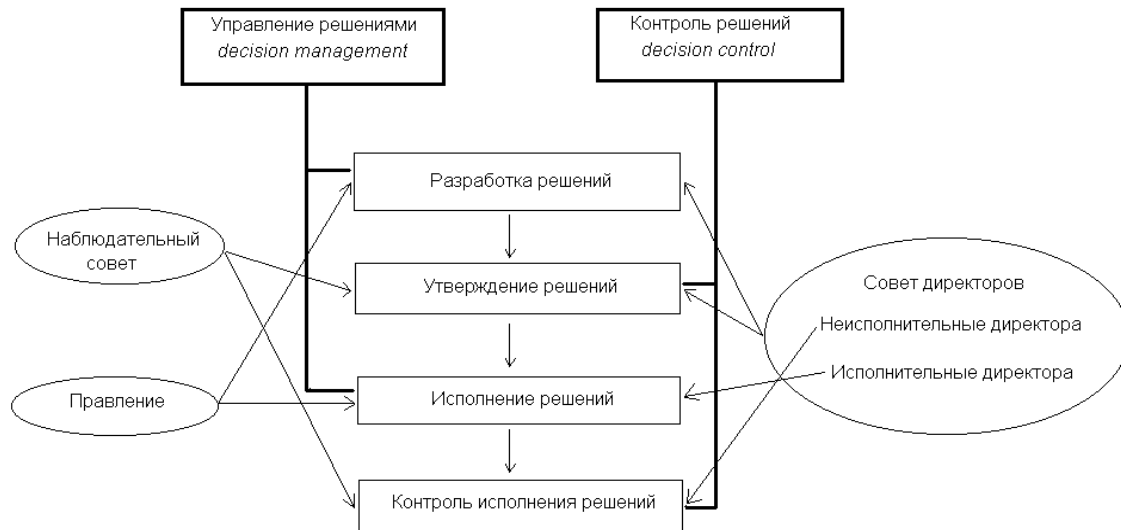
1. Разработка управленческих решений в рамках плана.
2. Утверждение управленческих решений.
3. Исполнение управленческих решений.
4. Контроль за исполнением управленческих решений.

Ю. Фама и М. Дженсен отнесли первый и третий этапы к управлению решениями (*decision management*), а второй и четвертый этапы – к контролю решений (*decision control*).

Таким образом, в рамках модели двойных Советов Наблюдательный совет отвечает за контроль решений, а Правление – за управление решениями. В рамках модели унитарного Совета

первый и второй этапы являются задачей как исполнительных, так и неисполнительных директоров, третий этап (исполнение решений) – задача исполнительных директоров, а четвертый этап (контроль за исполнением решений) – задача неисполнительных, независимых директоров. Это значит, что в унитарной модели функции управления и контроля решений разделяются между исполнительными директорами лишь частично, т.е. разработка и утверждение решений – общий вопрос Совета, в отличие от исполнения и контроля решений.

Изучение модели управленческих решений дает возможность сделать еще один вывод в отношении выбора оптимальной модели совета директоров в коммерческих банках с точки зрения учета интересов стейкхолдеров банка в корпоративном управлении.



**Рис. 1. Модель принятия управленческих решений и модели совета директоров**

Во-первых, представители стейкхолдеров, например, клиентов банка, могут участвовать в корпоративном управлении только лишь в виде внешних, неисполнительных директоров. Это соответствует основным теориям корпоративного управления, в частности агентской теории, согласно которой банком управляют наемные менеджеры, а контроль их работы осуществляют представители акционеров (стейкхолдеров).

Во-вторых, наиболее важными с точки зрения участия в корпоративном управлении этапами принятия управленческих решений для клиентов банка являются утверждение и контроль решений, а также разработка (инициативные предложения) решений.

В-третьих, в рамках модели двойных советов представители клиентов банка могут быть

членами лишь Наблюдательного совета, который, в свою очередь, выполняет функции утверждения и контроля решений, не выполняя при этом функции разработки решений. Это значит, что клиенты и их представители не могут реализовывать свои интересы в банке в полной мере, так как они лишены возможности формировать банку предложения по важным для них вопросам.

В-четвертых, модель унитарного Совета реализует право клиентов на участие в корпоративном управлении в банке на этапе разработки решений, т.е. выдвижения предложений. Именно унитарный Совет в полном составе участвует в процессе разработки и утверждения решений, сохраняя за внешними директорами-представителями клиентов банка право на контроль исполнений

решений исполнительными директорами. Поэтому модель унитарного Совета является более целесообразной для использования в банковских учреждениях.

Эффективность реализации унитарной модели совета директоров в банковских учреждениях зависит от того, насколько объективно независимые внешние директора, представляющие интересы стейкхолдеров, будут участвовать в процессе разработки, утверждения и контроля решений.

Независимость суждений и поступков внешних директоров может быть достигнута путем:

- разделения должностей Главного исполнительного управляющего (ключевая исполнительная должность в банке) и Председателя Совета директоров (ключевая неисполнительная должность в банке);
- доминирования в Совете директоров внешних, независимых директоров;
- доминирования, а иногда абсолютного присутствия в комитетах Совета независимых директоров [19].

Роль комитетов в рамках модели унитарных Советов является универсальной. С одной стороны, комитеты, которые относятся к группе оперативных (operating committees), и состоят как из исполнительных, так и из неисполнительных директоров, являются механизмом реализации унитарным Советом функций разработки и утверждения решений,

т.е., участвуя в реализации модели управленческих решений на первом и втором этапах, объединяя в целом управление и контроль решений. К данным комитетам относятся комитет по корпоративному управлению, стратегическому развитию, финансам.

Другая группа комитетов Совета – надзорные комитеты (monitoring committees) – концентрируется лишь на контроле решений, участвуя в утверждении решений и контроле за исполнением, т.е. в рамках второго и четвертого этапов реализации модели управленческих решений. К числу таких комитетов относятся комитеты по аудиту, вознаграждению и комитет по кадрам (номинационный комитет). Данные комитеты формируются исключительно из числа неисполнительных, т.е. независимых директоров.

Следует отметить, что в рамках Наблюдательного совета в модели двойных Советов реализация комитетов первой группы (оперативные комитеты) является невозможной по причине законодательного запрета членства одновременно в Наблюдательном совете и Правлении. Более того, четкое разделение функций управления решениями и контроля решений между данными органами корпоративного управления делает создание оперативных комитетов также невозможными и с точки зрения теории корпоративного управления.

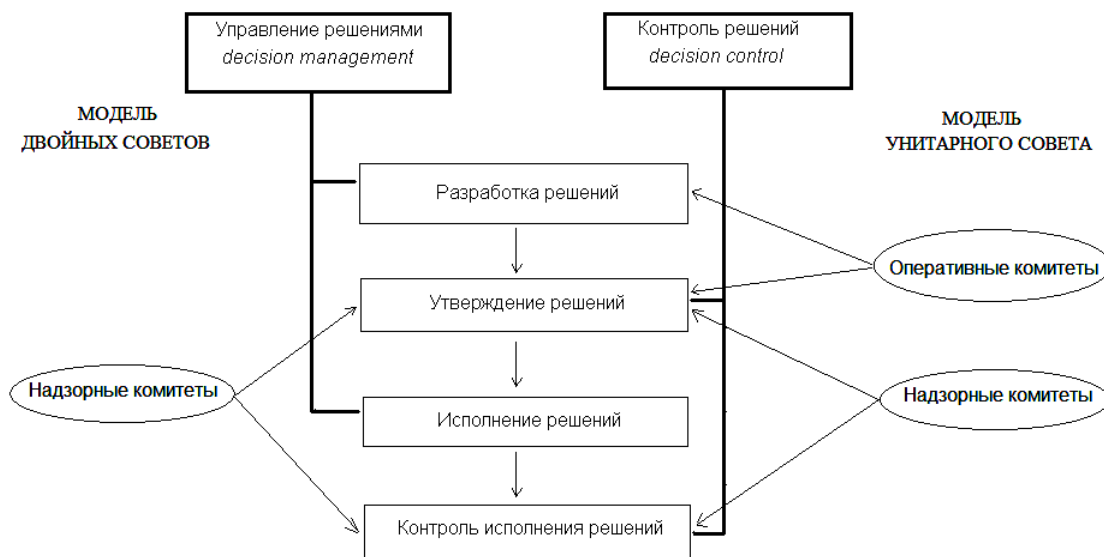


Рис. 2. Модель принятия управленческих решений и комитеты Совета директоров

Следует подчеркнуть, что унитарной модели соответствуют в практике банковской деятельности англо-саксонская и японская модели,

модели двойных Советов – континентальная модель [11].

В частности, модель двойных Советов предполагает наличие в банке одновременно

двух Советов – контролирующего (Наблюдательный совет) и исполнительного (Правление). Именно формальное разделение Совета на две составляющие сопровождается формальным разделением полномочий данных Советов. Учитывая специфику работы Правления банка, присутствие вкладчиков банка представляется возможным лишь в Наблюдательном совете, что создает значительные проблемы для вкладчиков в части получения систематичной и содержательной информации о состоянии дел в банке. Виной этому асимметрия информации, которая, по мнению таких ученых как К. Майер, Т. Баумс, В. Дробец мешает координации деятельности обеих Советов. Наблюдательный совет, а вместе с ним и представители в нем от вкладчиков банка, станут заложниками асимметрии информации, что не позволит им адекватно, и главное своевременно, реагировать на изменения ситуации в банке. Поэтому модель двойных Советов даже в случае предоставления вкладчикам права делегировать в его состав своих представителей не может гарантировать вкладчикам защиту их прав, а значит, не является оптимальной для использования в банковских учреждениях.

Унитарная модель Совета директоров, при которой все директора, как исполнительные, так и неисполнительные, включая представителей вкладчиков, решает проблему асимметрии информации. Все решения, включая стратегические, принимаются в рамках одного унитарного Совета, систематическое присутствие на заседаниях которого избавит вкладчиков от проблемы информационного вакуума. Наличие же у представителей вкладчиков в Совете директоров права на предоставление совета, делает из них достаточно эффективных участников корпоративного управления в банке на уровне участия в принятии стратегических решений.

Таким образом, в рамках формирующейся национальной школы корпоративного управления в банках плюралистическая концепция должна быть дополнена японской (по функциональному признаку) и унитарной (по признаку структуры Совета директоров) моделями корпоративного управления.

В табл. 1 содержатся исследованные нами составляющие элементы национальных школ корпоративного управления в банках.

Таблица 1

**Составляющие национальных школ корпоративного управления в банках**

Страна	Концепции			Модели				
				по функциональному признаку			по признаку структуры Совета	
	монистическая	дуалистическая	плюралистическая	англосаксонская	континентальная	японская	унитарная	двойных советов
США	X			X			X	
Германия		X			X			X
Япония			X			X	X	
Украина (на текущий момент)	X				X			X
Украина (рекомендация)			X			X	X	



Данные таблицы 1 аргументированно акцентируют внимание на несостоятельности современных практик корпоративного управления в банках Украины. Так, в банковском секторе Украины развитие получила монистическая концепция, т.е. интересы собственников банка являются для банка ключевыми, но при этом украинские банки реализуют несвойственные для монистической концепции модели корпоративного управления – континентальную и модель двойных Советов.

**Выводы.** Приведение элементов национальной школы корпоративного управления в банках в соответствие с теоретическими основами науки корпоративного управления должны найти свое выражение в выборе оптимальной концепции – плюралистической, а также оптимальных, и главное, соответствующих концепции моделей – японской и унитарной. Концепция корпоративного управления закрепляет за всеми заинтересованными участниками, в том числе вкладчиками, соответствующие права на принятие участия в корпоративном управлении банком, а модели – формируют механизмы реализации этих прав.

Практическая сторона реализации данных выводов требует участия законодательных органов, в частности Верховной Рады Украины. В проект закона “Об акционерных обществах” должна быть включена норма,

оставляющая за акционерным обществом возможность самостоятельного выбора той или иной структуры Совета директоров. Возможность сформировать унитарный Совет директоров или двойной Совет, с Наблюдательным советом и Правлением, даст акционерным обществам Украины возможность самостоятельно учесть специфику организации своей деятельности на уровне системы органов корпоративного управления. Опыт Франции и Италии является свидетельством рациональности использования такого подхода к формированию органов корпоративного управления в корпорациях.

Реализация японской модели корпоративного управления в банках также требует законодательного решения. В указанный выше проект закона “Об акционерных обществах” должна быть включена норма, дающая право собственникам банка, а возможно даже обязывающая их, предоставлять места в Совете директоров банка представителям заинтересованных в работе банка лиц, особенно вкладчикам. Даже предоставление заинтересованным лицам совещательного голоса в принятии решений на заседании Совета существенно уменьшит проблему асимметрии информации, что является обязательным условием финансовой устойчивости банка и его прибыльности.

### *Список литературы*

1. Alchian, A., Woodward, S. (1987), “Reflections on the Theory of the Firm”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 143: 110–136.
2. Berle, A., Means, G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Macmillan, 418.
3. Blair, M. (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century*, Brookings Institution, Washington.
4. Cadbury Report (1992), *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Committee on Corporate Governance.
5. Coase, R. (1937), “The Nature of the Firm”, *Economica*, 4: 386–405.
6. Conger, J., Lawler III, E., Finegold, D. (2001), *Corporate Boards: New Strategies for Adding Value at the Top*, San Francisco: Jossey-Bass, 217.
7. De Miguel, A., Pindado, J., and De la Torre, C. (2004), “Ownership Structure and Performance: A Comparison of Different Corporate Governance Systems”, *Journal of Corporate Ownership & Control*, 2 (4): 76-85.
8. Demise, Nobuyuki, Miwa, Yumiko, Nakabayashi, Mariko, and Nakoshi, Yoko (2006), *Corporate Governance in Japan: From the Viewpoints of Management, Accounting, and the Market*, Tokyo: Springer.
9. Drobetz, W., Schillhofer, A., Zimmermann, H. (2003), *Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from Germany*, University of Basel Working Paper Series, 5: 3.
10. Jensen, M., Meckling, W. (1976), “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure”, *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
11. Hopt, K. (1997), *The German Two-Tier Board - A German View on Corporate Governance*, in: *Comparative Corporate Governance*, ed. Hopt/Wymeersch, Berlin/New York.
12. Kanda, H. (1997), *Trends in Japanese Corporate Governance*, in: *Comparative Corporate Governance*, ed. Hopt/Wymeersch, Berlin/New York.
13. Kang, J., Shivdasani, A. (1995), “Firm performance, corporate governance and executive turnover in Japan”, *Journal of Financial Economics*, 38: 29-58.

- 
14. Kaplan, S. (1994), "Top executives, turnover, and firm performance in Germany", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 10: 142-159.
  15. Kaplan, S., Minton, B. (1994), "Appointments of outsiders to Japanese boards: determinants and implications for managers", *Journal of Financial Economics*, 36: 225-258.
  16. Kostyuk, Alexander (2006), *Corporate Board Practices*, Sumy: Virtus Interpress.
  17. Kostyuk, Alexander (2005), *Corporate Governance in a Transition Economy*, Sumy: Virtus Interpress.
  18. OECD Principles of Corporate Governance (1999).
  19. Schmidt, H., Drukarczyk, J. (1997), *Corporate Governance in Germany*, Baden-Baden.
  20. Wang, J. (1991). *Outside Director Composition and Corporate Performance*, Doctoral dissertation, The University of Tennessee, Knoxville.

### *Summary*

The article aims for composing the system of concepts and models of corporate governance with application to banking institutions. It was concluded that the most appropriate for the banking institutions are monistic concept, Anglo-Saxon and Japanese models of corporate governance. It will let banks allow their clients take part in corporate governance as shareholders do.

Получена 06.03.2008