

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ ЯПОНІЇ

У статті розглянуті моделі корпоративного управління в банках Японії, їх характерні риси. Визначено основні конкурентні переваги кожної моделі та перспективи їх подальшого застосування.

Ключові слова: модель корпоративного управління, кейретсу, рада директорів, рада аудиторів

Постановка проблеми. Фінансова криза, що розпочалася в 2008 році, майже не торкнулася японських банків. На відміну від банків США та Європи, криза не призвела до суттєвих збитків японських банків. Так, прибуток фінансових інститутів країни знизився в середньому на 38 % у порівнянні з 2007 роком, проте цей показник все ж кращий за показники інших країн, що знаходяться у кризовому стані. Однією з причин є те, що банки Японії вже мали досвід виходу з економічної кризи в кінці 90-х років ХХ ст. Іншою причиною може бути особлива модель корпоративного управління, що притаманна японським банкам.

Історично склалося так, що японська система корпоративного управління має істотні розходження з іншими провідними системами світу (американська, німецька, британська). Основною ознакою є виникнення промислово-фінансових груп на чолі з банками. Іншою ознакою є система корпоративних аудиторів, характерна в цілому для Японії і для банків зокрема. Ці особливості призводять до появи специфічної моделі корпоративного управління.

На сучасному етапі економічного розвитку багато банків Японії вважають перспективною метою вихід на зовнішні ринки, що потребує від них перегляду організаційної й управлінської структури для адаптації до загальноприйнятих вимог. Саме це є основною перешкодою для виходу на зарубіжні ринки. Істотні розбіжності в культурних традиціях й історії розвитку японської системи корпоративного управління вимагають її більш детального розгляду. Аналіз особливостей японської моделі корпоративного управління дозволить виявити причини її конкурентоспроможності, а також спільні й відмінні риси з іншими моделями.

Аналіз останніх публікацій. Проблеми корпоративного управління в японських банках вивчали такі вітчизняні й зарубіжні автори: А. Соколов, А. Кравцевич, Е. Леонтьєва, К. Накахіра, В. Рамзес. А. Баландін досліджував японські фінансово-промислові групи. Однак недостатньо розглянутими з наукової точки зору залишаються моделі корпоративного управління в японських банках.

Мета статті – визначити особливості японської моделі корпоративного управління в банках, які підвищують її конкурентоспроможність.

Завдання, виконані в даній роботі:

1. Визначено основні риси японської моделі корпоративного управління.
2. Виявлено три моделі корпоративного управління, характерні для японських банків.
3. Для кожної моделі розроблено схеми, що визначають функції органів управління банками.
4. Проведено аналіз корпоративного управління окремих японських банків.
5. Визначено спільні й відмінні риси моделі японських банків та стандартної моделі корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу. Японська модель корпоративного управління відрізняється від англо-американської й західноєвропейської. Під впливом соціокультурних цінностей й особливостей історичного розвитку країни в Японії склалася специфічна економічна система. Вона має деякі особливості.

Однією з найбільш істотних її відмінностей є практика групування (тобто встановлення між підприємствами стійких довгострокових зв'язків), на якій ґрунтується вся система ділових відносин у країні. Інакше кажучи, кейретсу.

Кейретсу – об'єднання фірм у стійкі промислово-фінансові групи, характерні для Японії. Об'єднавшись у кейретсу, кілька десятків різнопрофільних фірм утворюють універсальний багатогалузевий концерн (дуже часто з великою питомою вагою підприємств важкої й хімічної промисловості). Висока конкурентоспроможність японських кейретсу багато в чому визначається характером зв'язків між ними. Ці зв'язки мають довгостроковий характер, і в результаті їх дії утворюються стабільні групи. Із 100 найбільших промислових фірм Японії 70 є членами тієї чи іншої кейретсу.

Характерні риси даної моделі:

1. Наявність власної системи фінансових установ.
2. Взаємне володіння акціями.
3. Об'єднання фірм усередині групи для реалізації великих або перспективних проектів.
4. Наявність зобов'язань про взаємні поставки всередині групи.
5. Організація загальної універсальної торговельної фірми.
6. Наявність системи регулярних нарад керівників фірм (*Daihyou-Torishimariyaku*), що входять у кейретсу.
7. Взаємний обмін співробітниками, зокрема керівниками різного рівня.

Роль банків найбільш значна в горизонтальному (конгломератному) типі кейретсу. Це об'єднання десятків великих компаній з декількох галузей промисловості, пов'язаних взаємним володінням капіталом, встановленими взаємними поставками. На чолі таких кейретсу є банк, що забезпечує фірми кейретсу капіталом під малі відсотки. У таких групах висока частка взаємного володіння акціями. Розвинуто систему взаємних поставок, однак тільки в тому випадку, якщо за якістю й вартістю вона не поступається продукції сторонніх фірм. Найбільші кейретсу такого типу: "Міцубісі", "Міцубісі", "Сумітомо", "Фуджі", "Дай-Ічі", "Санва". Ці шість груп відіграють важливу роль в економіці країни. До фінансових кейретсу належать також нові об'єднання: "Хітачі", "Мацусіта", "Недо", "Фудзіцу", які з'явилися в

результаті утворення у великих фірмах численних філій і дочірніх фірм, що зберегли тісні фінансові відносини між собою та з центральною фірмою.

У ситуації з японськими банками ми маємо структуру управління, відмінну від інших країн. Користуючись термінологією, запропонованою токійською фондовою біржею, ця відмінність пояснюється існуванням двох видів компаній, а саме: компаній із системою комітетів та компаній із системою корпоративних аудиторів. З огляду на дану специфіку токійська біржа пред'являє різні вимоги до цих двох видів компаній. Наприклад, у критеріях лістинга виділені вимоги до внутрішніх компаній, і окремо – до зовнішніх.

Для того щоб з'ясувати, як діють компанії із системою корпоративних аудиторів (традиційна модель), розглянемо цю систему. В Японії, як правило, маленькі компанії або компанії із системою комітетів не зобов'язані мати корпоративних аудиторів (*кансуяку*). Інші ж компанії – повинні.

Кансуяку обирається радою директорів (*Senmu-kai*), і його функція – перевірка діяльності директорів (*Daihyou-Torishimariyaku*). Вона включає діловий та фінансовий аудит. Діловий аудит полягає в оцінці, чи дійсно директори дотримуються законів й умов статуту компанії при управлінні нею. Звичайно, це називається “аудит відповідності”.

Фінансовий аудит проводиться перед тим, як фінансові звіти надаються на щорічних зборах акціонерів.

Система “кансуяку” більш жорстка у великих компаніях зі значним статутним капіталом. Така компанія повинна мати принаймні трьох корпоративних аудиторів, один із яких – зовнішній. Якщо порівнювати з радою директорів інших країн, кансуяку подібний до аудиторського комітету в США. Однак в Японії цей орган повинен бути незалежним від ради директорів. Крім того, член кансуяку не може бути виконавчим директором. Кожен корпоративний директор обирається на 4 роки. Зовнішні аудитори – ті, хто раніше не був директором, виконавчим директором (*Jyomu-Torishimariyaku*) або службовцем компанії або її філій.

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-Torishimariyaku*) 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 одержати максимальну корпоративну вигоду для акціонерів;
- б) постійну готовність відзвітувати за свої дії перед всіма 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 всіх існуючих у Японії моделей корпоративного управління є наявність управлінського комітету, що формується із внутрішніх, виконавчих директорів ради банку, як правило, на основі рекомендацій генерального директора. Разом з тим рада аудиторів і комітети ради директорів визначають особливості моделей корпоративного

управління. Розглянемо різновиди моделей корпоративного управління на прикладі деяких японських банків.

Модель “Ради аудиторів” – традиційна модель

Gunma Bank, створений у 1932 році, діяв як провідний банк в умовах різних соціально-економічних змін. Він являє собою регіональну фінансову установу. Діє в трьох ділових сегментах.

Банківський сегмент – фінансові послуги, які включають позички, інвестиції цінних паперів, внутрішні й зовнішні послуги обміну валют.

Лізинговий сегмент – лізингові послуги регіональним клієнтам.

Третій сегмент включає гарантії й послуги кредиторам, управління нерухомістю. Складна структура корпоративного управління банку вказує на різноплановість операцій, однак істотним недоліком її є наявність лише одного комітету в корпоративній структурі. Банк акцентує свою увагу на фінансовій діяльності, а також на ризик-менеджменті. Проте немає чіткого визначення функцій ради директорів, діяльності аудиторів і підзвітності (рис. 1).

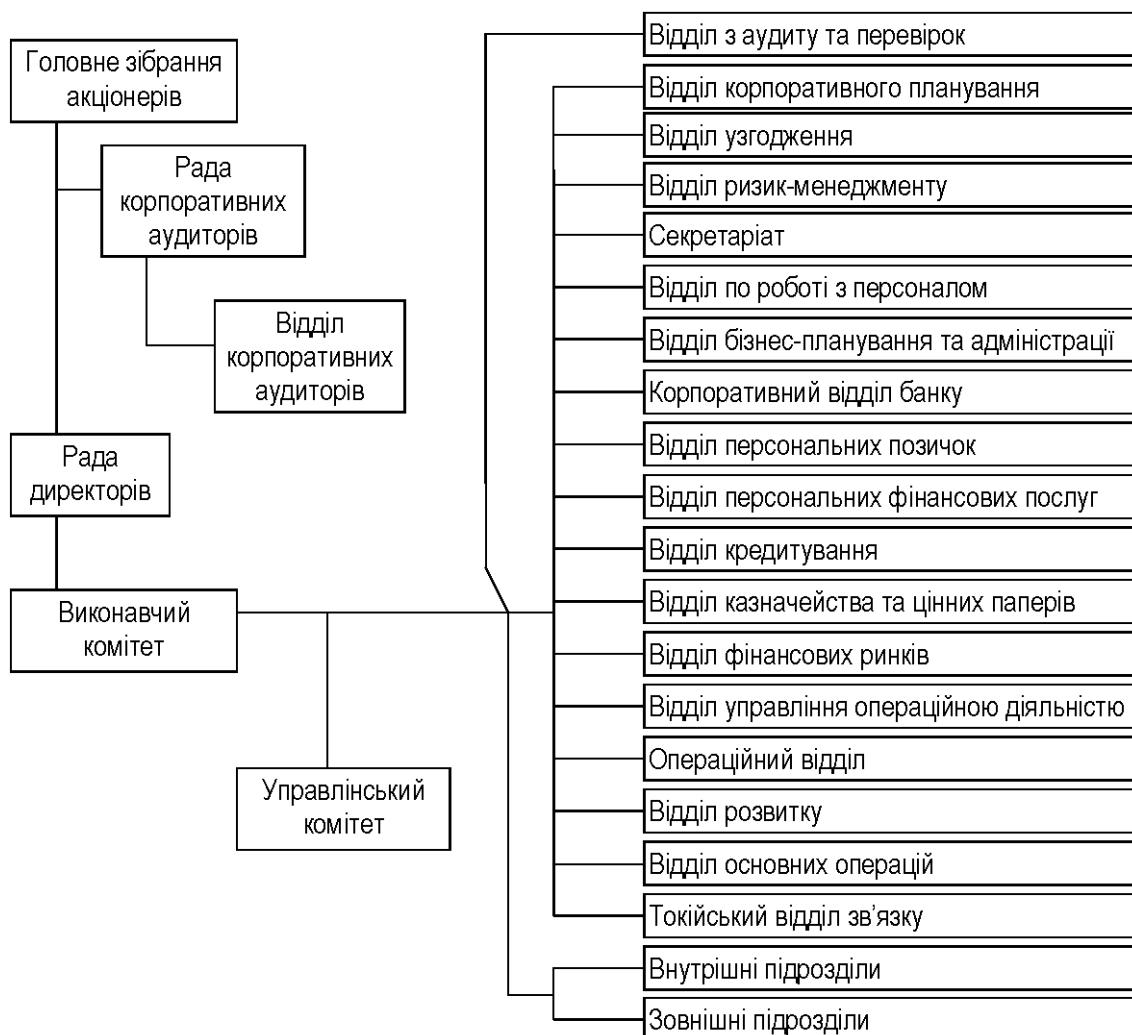


Рис. 1. Модель корпоративного управління в Gunma Bank

Mie Bank. Структура корпоративного управління банку має деяку подібність зі структурою *Gunma Bank*. Однак у даному випадку відділи банку підзвітні управлінському комітету, а через нього – раді директорів і зборам акціонерів.

У попередній схемі показано, що відділ з аудиту й перевірок має переваги над іншими відділами й також бере участь у спостереженні за ними поряд з виконавчою радою. Це виглядає досить логічно. Однак у *Mie Bank* всі відділи рівнозначні, схема більш примітивна й не зовсім точно демонструє реальні зв'язки між відділами й управління ними. Більшість відділів дублюють роботу відділів попереднього банку, що дає можливість стверджувати про схожість їх структури. Потрібно відзначити, що така структура характерна для більшості розглянутих японських банків, проте у деяких деталях ці структури відрізняються (рис. 2).

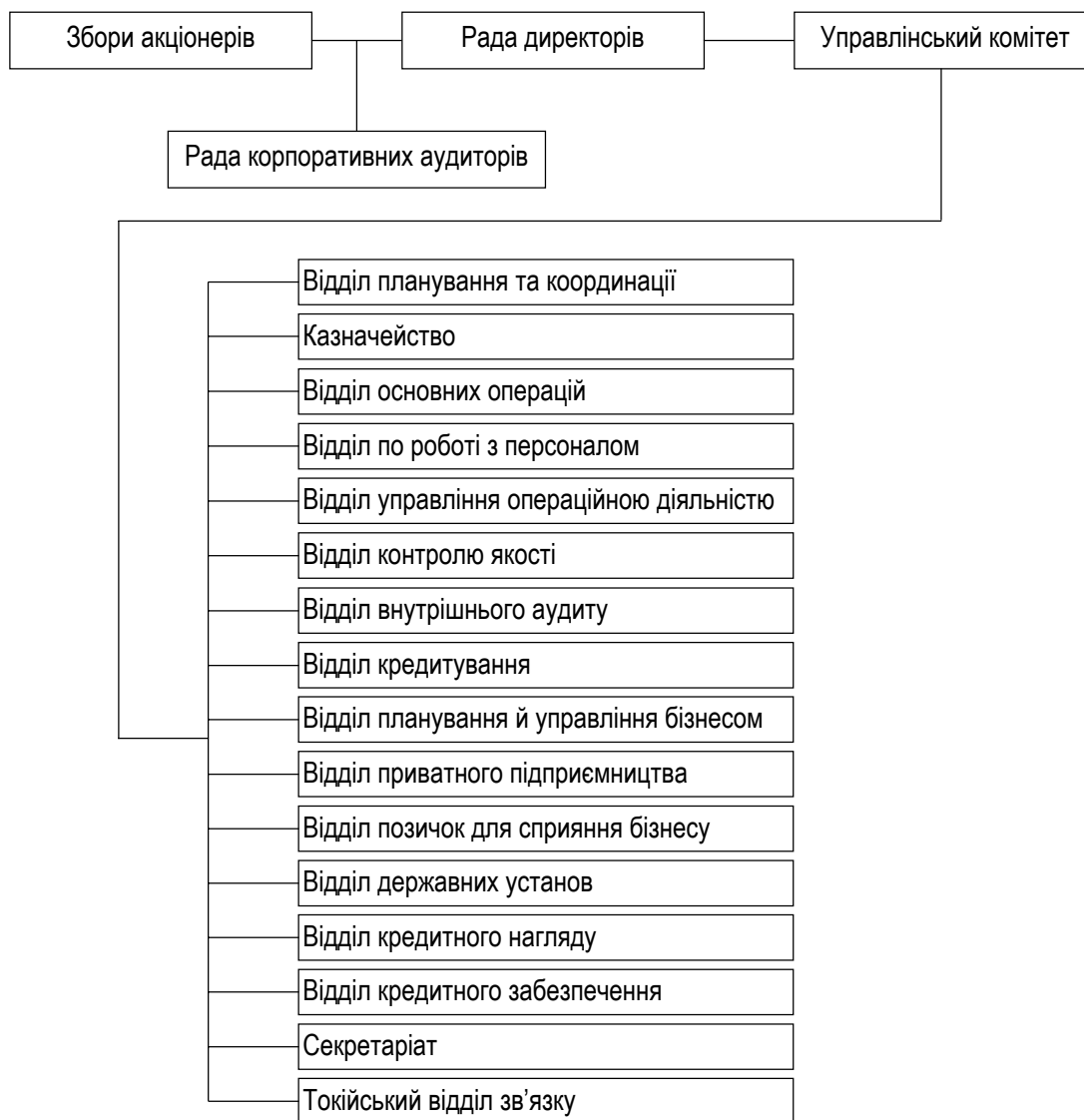


Рис. 2. Модель корпоративного управління в Mie Bank

Дану модель можна зобразити у вигляді схеми, на якій зазначені основні органи управління, що характеризують модель, і специфіка виконуваних ними функцій (рис. 3).

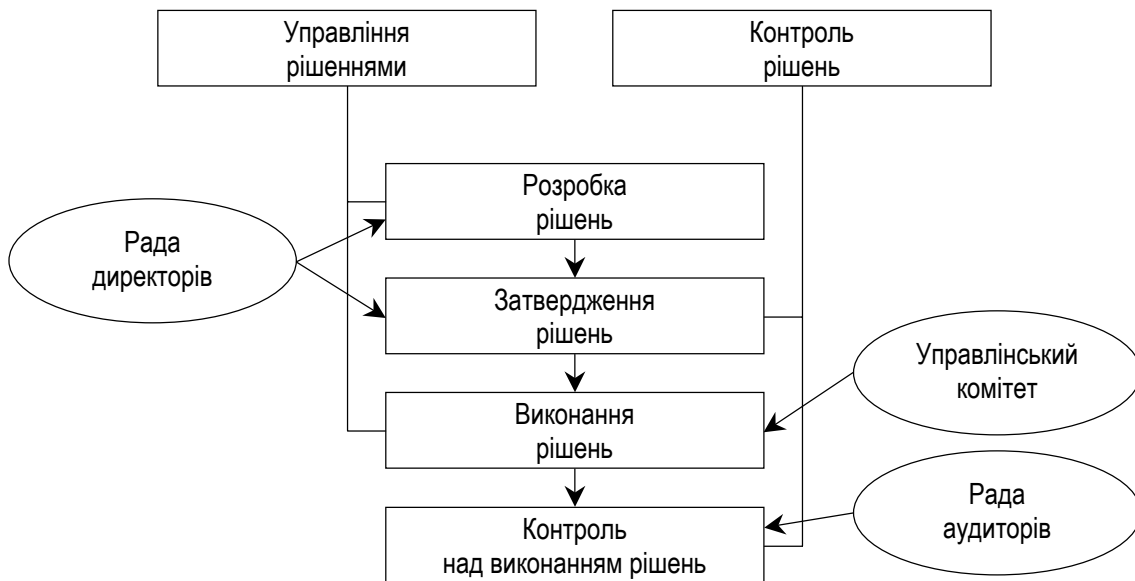


Рис. 3. Управління рішеннями в рамках традиційної моделі корпоративного управління в японських банках

Традиційно в Японії важливу роль відіграє рада аудиторів, що є контролюючим органом. Основний обсяг функцій виконує рада директорів, тому що в традиційній моделі не існує комітетів. Щодо управлінського комітету, то він є особливістю тільки японського менеджменту, його характерною рисою і не входить до складу моделей корпоративного управління інших країн.

Модель “Системи комітетів” – інноваційна модель

Shinsei Bank. Банк прийняв модель “Системи комітетів” для того, щоб корпоративне управління проводилося більш ефективно. У рамках даної моделі щоденні операційні функції, які делеговані управлінню (встановленим законом посадовим особам), у той час як рада директорів готує середньо- і довгострокову основну політику й контролює виконання. Крім того, були створені комітети з аудиту, з призначень і винагород, які підзвітні раді директорів відповідно до корпоративного акта. Така система дозволяє банку гарантувати прозорість, незалежність й інтерактивну перевірку в структурі його управління. Правління банку вважає, що така модель найкраще відповідає інтересам зацікавлених осіб.

Рада директорів банку складається з 13 директорів (включаючи 12 зовнішніх) з великим досвідом у бізнесі, фінансах, академічній й юридичній сферах як в Японії, так і за кордоном. Ці 13 директорів забезпечують незалежну й об’єктивну думку керівникам на зборах ради директорів і відіграють важливу роль у корпоративному управлінні. Три комітети, створені при раді директорів (до складу яких входять насамперед незалежні директори), діють, щоб гарантувати розумність, прозорість і доречність управління (рис. 4).

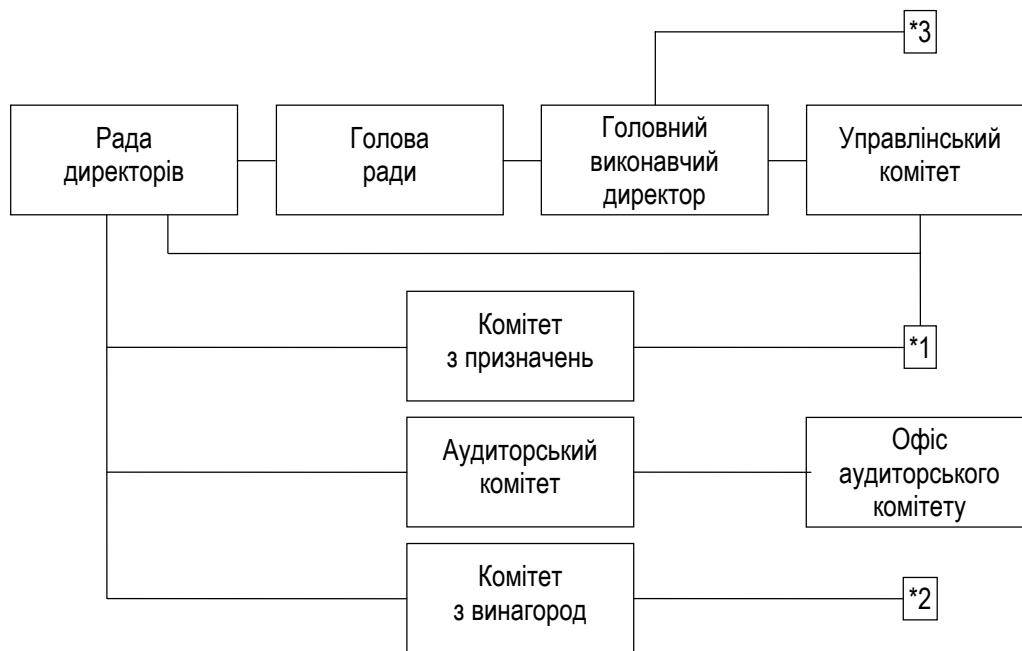


Рис. 4. Модель корпоративного управління в Shinsei Bank:

- *1 – офіс корпоративного секретаря виконує функції секретаріату ради директорів, управлінського комітету й комітету із призначень;
- *2 – відділ людських ресурсів виконує функції секретаріату для комітету з винагород;
- *3 – відділ внутрішнього аудиту підзвітний не тільки головному виконавчому директору, але також безпосередньо аудиторському комітету.

Japan Post Bank. Банк також належить до інноваційної моделі, що містить комітети. У раді директорів банку є шість директорів з урахуванням двох виконавчих директорів і чотирьох зовнішніх. Створено три комітети: комітет із призначень, з винагород й аудиторський комітет, більшість в яких становлять зовнішні директори. Ці комітети працюють у складі ради директорів для того, щоб контролювати менеджмент.

Виконавчі директори, які обираються радою директорів, відповідальні за обробку ділових операцій. Представницький виконавчий директор управляє діловими операціями, використовуючи свої повноваження й обов'язки, що делегуються радою директорів. Виконавчий комітет, що є дорадчим органом для представницького виконавчого директора, обговорює важливі питання про виконання ділових операцій. Для сприяння виконавчому комітету з питань, що вимагають спеціального розгляду, існує комітет узгодження, комітет з ризик-менеджменту, комітет з управління життєвим циклом і комітет соціальної відповідальності (рис. 5).

Функції спеціальних комітетів:

Комітет узгодження. Члени комітету обговорюють і надають звіти щодо системи узгодження, розвитку програм узгодження й прогресу в цій діяльності.

Комітет ризик-менеджменту. Члени комітету обговорюють і надають звіти щодо структури управління ризиками, включаючи розвиток системи ризик-менеджменту й операційної політики, а також статус ризик-менеджменту.

Комітет з управління життєвим циклом товарів (ЖЦТ). Члени комітету обговорюють і надають звіти щодо ЖЦТ, включаючи розвиток основного плану й операційної політики з ЖЦТ, визначення зон ризику й прогресу в цій діяльності.

Комітет соціальної відповідальності. Члени комітету обговорюють і надають звіти щодо розвитку основної політики й плану дій, а також прогресу цих дій.

Одним з основних органів банку є відділ внутрішнього аудиту. Він є незалежним від органів, які займаються операційною діяльністю. Його функція – гарантувати, що ділові операції виконуються ефективно та економно.



Рис. 5. Модель корпоративного управління в Japan Post Bank

Необхідно відзначити, що інноваційна модель є найменш характерною для Японії, а тому не користується популярністю. Дана модель аналогічна моделі унітарної ради, що припускає наявність як виконавчих, так і невиконавчих директорів у раді. Оскільки ринок незалежних директорів в Японії слаборозвинутий, впровадження інноваційної моделі є проблематичним і викликає безліч спірних питань, серед яких – критерії незалежності директорів (рис. 6).

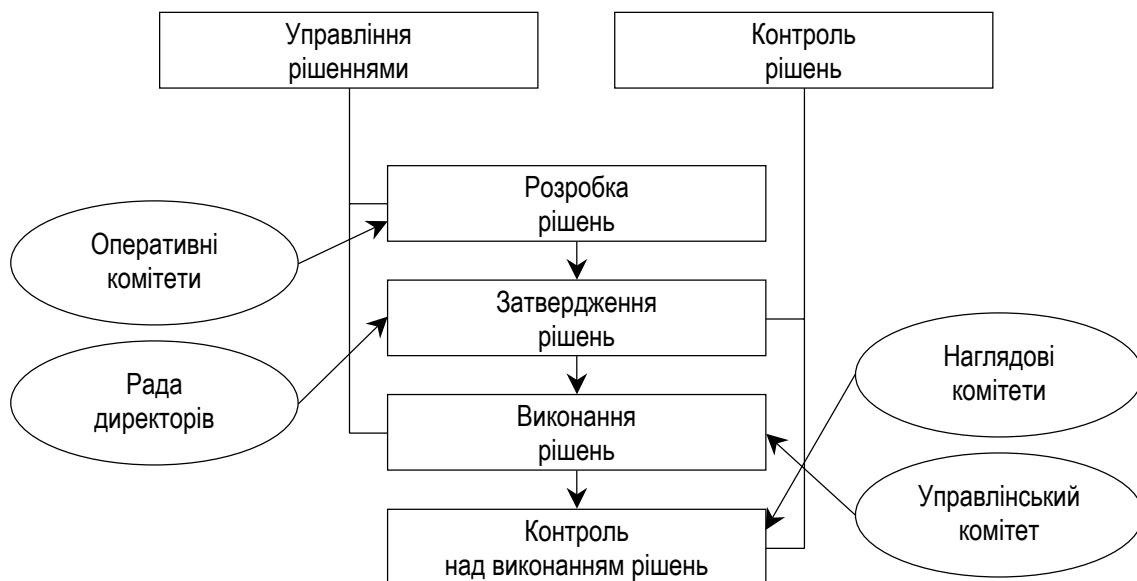


Рис. 6. Управління рішеннями в рамках інноваційної моделі корпоративного управління в японських банках

Гібридна модель

Aozora Bank. Організаційна структура банку дещо відрізняється від інших розглянутих банків, об'єднуючи в собі характеристики двох попередніх моделей. Незважаючи на наявність ради аудиторів, в банку створена ще й система основних комітетів: комітет з аудиту, з призначень і винагород, а також управлінський комітет.

Контролюючі й виконавчі функції банку були організовані таким чином, щоб дозволити кожному відділу зосередитися на своїх первинних цілях і завданнях. Рада директорів націлена на те, щоб визначати основну політику банку й стратегію управління, у той час як виконавчі директори формують управлінський комітет, щоб займатися виконанням щоденних завдань. Управлінський комітет установив кілька підкомітетів, щоб гарантувати більш ефективно й спеціалізоване виконання функцій. Корпоративні аудитори проводять аудит за видами ділової діяльності банку, щоб забезпечити відповідність вимогам закону (рис. 7).



Рис. 7. Модель корпоративного управління в Aozora Bank

Рада директорів приймає рішення щодо стратегії управління та спостерігає за діловими операціями.

Комітет з активів і відповідальності займається прийняттям рішень щодо активів і відповідальності управління.

Комітет з політики ризиків схвалює політику ризик-менеджменту, контролюючи систему управління ризиками.

Комітет по кредитах схвалює кредитні угоди, делегуючи повноваження для схвалення на угоди по кредитах.

Комітет з інвестицій установлює відповідну інвестиційну політику, беручи до уваги інвестиційні ризики банку й підтримуючи безпеку портфеля.

Комітет з нового бізнесу/продукції оцінює й схвалює всі нові продукти або бізнеси.

Комітет стратегічного планування схвалює, контролює й установлює пріоритети стратегічних проектів.

Комітет із захисту споживачів схвалює й розглядає статус захисту клієнта, обслуговування клієнта.

Hokkaido Bank. Установлено систему прийняття рішень на чолі зі зборами акціонерів і радою директорів, можливість швидко приймати рішення завдяки делегованим щоденним операційним повноваженням. Такий орган, як управлінський комітет, здатний швидко реагувати на завдання, що

визначаються радою директорів. Крім того, додатково до управлінського комітету були створені такі: комітет з ринкової стратегії, що працює над поширенням інформації про оперативну політику всередині компанії; консультативний комітет, який складається з незалежних фахівців і відповідальний за перевірку й дотримання управлінського плану (рис. 8). Таким чином, сформована система для ефективного прийняття рішень, виконання й контролю. Крім того, рада директорів визначає основну політику щодо внутрішнього контролю та приймає рішення для створення ефективної системи внутрішнього контролю.



Рис. 8. Модель корпоративного управління в Hokkaido Bank

Головні органи даної системи такі:

1. Рада директорів. Відповідає за рішення, пов'язані з важливою політикою управління банком у цілому. Проводить спостереження за управлінням, за ризик-менеджментом та аудитом.
2. Рада аудиторів. Визначає політику аудиту і дає спеціальні завдання конкретним штатним аудиторам, контролює виконання цих завдань директорами.
3. Управлінський комітет. Складається з виконавчих директорів. Орган приймає рішення, ґрунтовані на політиці ради директорів з питань, які стосуються операційної політики та виконання основних завдань певними підрозділами.
4. Консультативний комітет. Відповідальний за збільшення прозорості управління і точності виконання управлінського плану, відображаючи пропозиції фахівців в галузі управління.

5. Комітет ринкової стратегії. Складається з виконавчих директорів і президентів підрозділів. Відповідальний за поширення інформації про оперативну політику всередині компанії та за забезпечення того, що виконання політики бізнесу відображає виконавчі рішення (рис. 9).

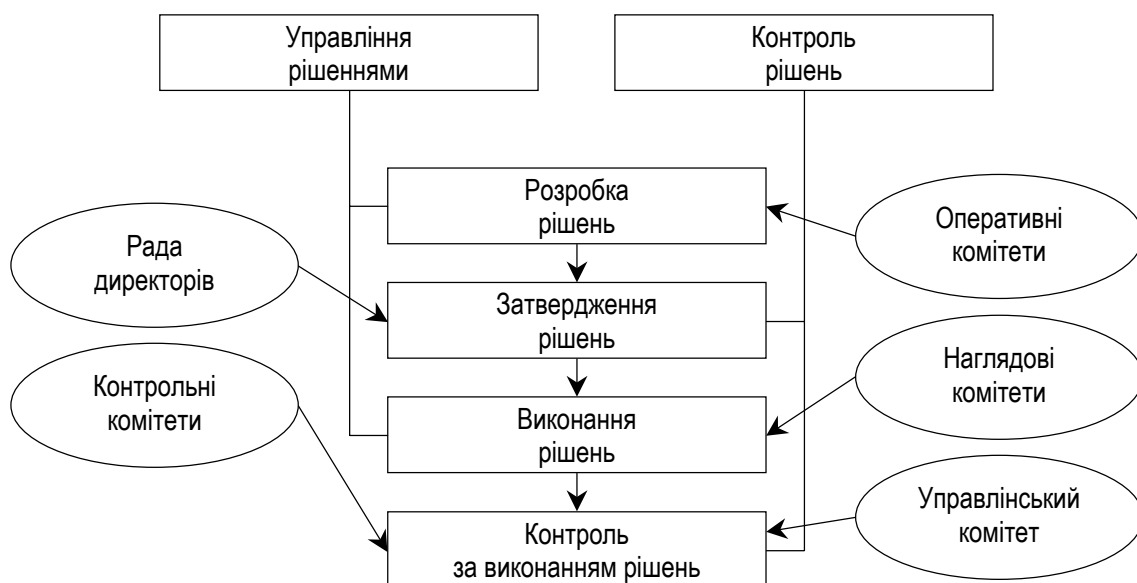


Рис. 9. Управління рішеннями в рамках гібридної моделі корпоративного управління в японських банках

Дана модель поєднує в собі риси традиційної й інноваційної моделей корпоративного управління (рис. 9). Банки, які віднесені до цієї моделі, мають у складі управління як раду аудиторів, так і систему комітетів. Особливістю є те, що в оперативних комітетах немає зовнішніх директорів. Існування даної моделі доводить, що політика Японії є ліберальною стосовно формування органів управління в комерційних банках.

Проте механізм формування управлінських органів і комітетів залишається неясним, а банки здебільшого не вважають за необхідне розкривати дане питання у своїх звітах.

Щодо ради директорів дані японських банків можна згрупувати у вигляді таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Рада директорів і система комітетів в японських банках

№ пор.	Найменування банку	Кількість комітетів	Назва комітету	Кількість директорів	Кількість незалежних директорів	Кількість корпоративних аудиторів
1	Shinsei Bank	3	Nominating, Audit, Compensation	13	12	5
2	Gunma Bank	1	Audit	11	–	3
3	Mie Bank	1	Management	10	–	5
4	Kagoshima Bank	1	Audit	14	–	3

5	Aozora Bank	4	Nominating, Audit, Compensation, Executive	15	8	3
6	Misashino Bank	2	Audit, Executive	12	–	4
7	Tottori Bank	1	Audit	13	2	4

Як бачимо, у більшості банків створений один комітет, найчастіше це комітет з аудиту. Кількість директорів в усіх банках більше 10. Тобто, чисельність ради в Японії більша, ніж в інших країнах. Існують зовнішні директори, але вони мають дуже невеликий вплив. Проте структура органів управління багатьох японських банків змінилася за останні роки. У відповідь на вплив глобалізації окремі банки змінили свої органи управління з метою наблизитись до американських або британських стандартів. Прикладами таких банків є Shinsei Bank та Aozora Bank.

У Принципах корпоративного управління Японії прописані положення про незалежних директорів і дані критерії їх незалежності:

1. Зовнішній директор – той, хто ніколи не був директором, виконавчим директором або працівником компанії.
2. Незалежний директор – той, хто може приймати рішення лише незалежно від менеджерів компанії й таким чином обов'язково не має ніякого інтересу стосовно компанії.
3. Якщо компанія обмінюється директорами, ці директори розцінюються як недостатньо незалежні.

Якщо незалежний директор не відповідає хоча б одному із критеріїв, він не буде розцінюватися як незалежний.

Таким чином, в Японії прописані три критерії незалежності директорів, у той час як у вимогах *Bank of NY* таких критеріїв 6, і вони є більш змістовними. Виникає питання адекватності японських критеріїв незалежності.

Крім того, багато японських банків не виділяють у раді директорів зовнішніх і внутрішніх директорів. У них існує інша градація: управляючі директори, виконавчі директори й корпоративні аудиторів. Даний поділ наочно показаний в організаційних структурах розглянутих банків.

З таблиці видно, що більшість розглянутих нами банків належить до японської системи “кансуяку”. Отже, доцільним є виділення корпоративних аудиторів у структурі правління банками. Кожен з банків відповідає вимогам японського закону про компанії щодо кількості корпоративних аудиторів у своєму складі.

Враховуючи дані таблиці, спостерігається така картина: чисельність ради директорів велика, а комітетів в її складі мало. Можна зробити висновок, що рада директорів в японських банках виконує функції, які повинні виконувати комітети. А орган корпоративного аудиту є контролюючим. Якщо це так, то відповідає необхідність у створенні комітетів, оскільки сама рада досить функціональна. Однак все ж залишається відкритим питання про незалежних

директорів. Ринок праці незалежних директорів в Японії не розвинений. Якщо рада директорів бере на себе функції комітету, у його складі однаково повинні бути присутніми зовнішні директори. Крім того, віце-президент з фінансів не входить до складу ради. В організаційній структурі є безліч підрозділів, що мають свої функції, але вони не представлені в раді директорів.

Щоб визначити, чи відповідає корпоративне управління японських банків даній системі, варто розглянути деякі її ознаки:

- поділ на оперативні й наглядові комітети;
- кількість комітетів;
- процедура формування комітетів.

Традиційна для Японії система корпоративного управління має подвійну структуру: рада директорів, що приймає стратегічні рішення; і рада аудиторів, що перевіряє звітність ділових операцій, проведених керівництвом.

Остання здійснює ревізування і прагне уникати процесу прийняття рішень. Перша, у свою чергу, не має реальних повноважень у прийнятті рішень. Замість неї фактично рішення приймає керівництво або правління ради директорів.

Дійсно, більшість членів ради директорів є діючими виконавчими директорами (усередині компанії), а отже, і її службовцями. У цій ситуації складно здійснювати чітке управління.

У рамках унітарної моделі система корпоративного управління банками Японії повністю зіставляється із поданою схемою. Роль наглядових комітетів тут відіграють аудиторські комітети.

Кількість комітетів в японських банках різна. Якщо брати до уваги розглянуті банки, 4 із 7 мають у своїй структурі тільки 1 комітет. Найчастіше це комітет з аудиту. Лише три банки створили більш ніж 1 комітет. Отже, тільки ці банки можна розглядати відповідно до поданої схеми.

Одним з недоліків є відсутність інформації про процедуру формування комітетів. Крім того, японським банкам варто включати незалежних директорів, що не мають прямих інтересів у компанії. Рада директорів не повинна включати виконавчих директорів. Кількість директорів має бути достатньою для того, щоб гарантувати ефективне обговорення й прийняття чітких оперативних рішень. Функції виконавчих комітетів повинні бути розмежовані так, щоб прийняття рішень і їх виконання були чітко розділені.

Голова ради директорів і голова виконавчої ради не повинні бути однією особою. У складі ради директорів повинен створюватись аудиторський комітет. Всі члени комітету мають бути зовнішніми директорами. У його функції входить перевірка якості виконання, а також доречності управлінських ризиків.

Висновки. В Японії, завдяки особливостям еволюції банківської системи, сформувалися три моделі корпоративного управління.

Традиційна модель найбільш консервативна і є більш розповсюдженою, тому що містить у собі основні характерні риси японського корпоративного управління – кансуяку.

Інноваційна модель зустрічається досить рідко й являє собою модель унітарної ради, загальноприйнятої для Великобританії й США.

Гібридну модель відрізняє використання рис традиційної й інноваційної моделей, вона є свого роду консенсусом між цими двома моделями.

Основним недоліком японської моделі є відсутність у деяких банках незалежних директорів. Крім того, необхідно переглянути критерії їх незалежності на предмет адекватності.

Однією з найбільш вагомих особливостей системи корпоративного управління в японських банках, що визначає її конкурентоспроможність, є кейретсу. Зв'язки в кейретсу мають довгостроковий характер, тому в результаті їх дії утворюються стабільні групи.

Наявність трьох моделей свідчить про ліберальне ставлення до формування органів корпоративного управління в банках. Можливо, це також можна вважати фактором конкурентоспроможності.

Іншими характерними рисами японських моделей є наявність управлінського комітету, системи “кансуяку”, невелика кількість комітетів.

Список літератури

1. Аозора Банк [Текст] // Годовой отчет. – 2007. – С. 5–12.
2. Гунма Банк [Текст] // Годовой отчет. – 2007. – С. 14–19.
3. Динкевич, А. И. Экономическое развитие современной Японии [Текст] // Деньги и кредит. – 2002. – № 10. – С. 32–39.
4. Леонтьева, Е. Япония: сложные задачи [Текст] // МЭ и МО. – 2001. – № 5. – С. 49–57.
5. Мие Банк [Текст] // Годовой отчет. – 2007. – С. 11–17.
6. Сенаторов, А. Япония: курс на структурные реформы [Текст] // Проблемы Дальнего Востока. – 1998. – № 2. – С. 58–69.
7. Хоккайдо Банк [Текст] // Годовой отчет. – 2007. – С. 6–15.
8. Шинсей Банк [Текст] // Годовой отчет. – 2007. – С. 18–11.

Summary

Under influence of historical development features in Japan, the specific system of corporate governance was generated. It has been formed three models of corporate governance. The basic corporate governance bodies are different in each model, and they carry out various functions.

Отримано 26.02.2009