

УДК 336.71:334.78](1-78)

**О.С. Білашенко,**  
*ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ”*

## **КОНЦЕПЦІЇ ТА МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ КРАЇН, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ**

*У статті зроблено порівняльний аналіз національних систем корпоративного управління України, Тайваню та Йорданії. Зроблено висновок, що в цих країнах існують однакові концепції корпоративного управління, зокрема моністична концепція. Моделі корпоративного управління різняться: в Україні та Тайвані використовується континентальна, а в Йорданії англосаксонська модель.*

*Ключові слова: корпоративне управління, банк, концепції та моделі.*

**Постановка проблеми.** Структурне відновлення ринку банківських послуг вимагає наявності в банках цілісної системи корпоративного управління, послідовного визначення банками стратегічних цілей і завдань, врахування інтересів широкого кола зацікавлених осіб. Формування та розвиток економічних відносин між керівництвом банку, власниками та трудовим колективом потребують визначення відповідних механізмів їх участі у стратегічному управлінні та контролі, які в сукупності і мають формувати відповідну систему управління. Теоретичний фундамент організації корпоративного управління в банках доцільно сформулювати в рамках концепції і моделей корпоративного управління, які враховують специфіку банківської діяльності. Вибір серед існуючих концепцій і моделей є ключовим етапом впровадження корпоративного управління в банках.

**Мета статті** – визначення спільних рис і відмінностей у концепціях та моделях корпоративного управління в банках України, Тайваню та Йорданії.

**Виклад основного матеріалу.** Існування різних підходів до проблеми побудови структури управління акціонерним товариством обумовлене як історичними факторами розвитку країни, так і їх економічними, правовими та соціальними особливостями. При порівняльному аналізі спеціалісти оперують трьома концепціями корпоративного управління: моністичною, дуалістичною та плюралістичною. Концепція визначає права тих чи інших органів або осіб на участь у корпоративному управлінні банком.

В Україні наразі існує моністична концепція.

Правову основу діяльності українських банків становлять Цивільний кодекс України, Закон “Про банки і банківську діяльність”, Закон “Про акціонерні товариства”.

Розглянемо дані законодавчі акти на предмет процедури формування органів управління банком. Згідно з Законом України “Про банки і банківську діяльність” органами управління банку є загальні збори учасників, спостережна рада, правління (рада директорів) банку. Вищим органом

управління банку є загальні збори учасників, до компетенції яких належить призначення та звільнення голів і членів спостережної ради банку, ревізійної комісії. Спостережна рада, у свою чергу, призначає і звільняє голову та членів правління банку, контролює діяльність правління банку.

Цивільний кодекс зазначає, що загальні збори товариства своїм рішенням створюють виконавчий орган і визначають його компетенцію та склад. Загальні збори учасників товариства мають право приймати рішення з усіх питань діяльності товариства, зокрема й з тих, що передані загальними зборами до компетенції виконавчого органу.

Одним із пунктів компетенції загальних зборів акціонерів згідно з Законом України “Про акціонерні товариства” є обрання членів наглядової ради, затвердження умов цивільно-правових або трудових договорів, що укладатимуться з ними, встановлення розмірів їх винагороди, обрання особи, яка уповноважується на підписання договорів з членами наглядової ради, прийняття рішення про припинення повноважень членів наглядової ради.

Обрання членів наглядової ради приватного товариства здійснюється за принципом пропорційності представництва у її складі представників акціонерів відповідно до кількості належних акціонерам голосуючих акцій або шляхом кумулятивного голосування [3].

Усі наведені вище законодавчі акти не суперечать один одному в питанні учасників процедури формування органів управління. Цими учасниками є акціонери. Трудовий колектив не має права участі в корпоративному управлінні. Отже, українським банкам притаманна моністична концепція корпоративного управління.

У тайванському законодавстві немає посилення на права стейкхолдерів щодо їх участі у формуванні органів управління банку. Їх формують тільки акціонери. Отже, концепція більше нагадує моністичну. Цьому сприяє розвинутий фондовий ринок і законодавство, яке захищає права великих власників. Особливістю корпоративного управління в Тайвані є те, що банки функціонують у рамках фінансових холдингів, чому сприяє фінансове законодавство. Холдинги мають горизонтальну інтеграцію – в управлінні знаходяться компанії з різних галузей. Сам банк не виконує функцію компанії, яка управляє активами. Для цього створюються структури з автентичною назвою, наприклад, “Юанта фінаншл холдинг”, з управляючим банком “Юанта” і 10 промисловими корпораціями на правах власності [6].

Тісний зв'язок бізнесу з політикою у Тайвані привносить у моністичну концепцію політократичні риси. Оскільки фінансові холдинги отримали поширення у Тайвані, очевидно, в наглядову раду і в раду директорів фінансового холдингу входять представники тих підконтрольних корпорацій, котрі мають для нього стратегічне значення.

Констатувати факт трансформації моністичної концепції в плюралістичну не є можливим за таких причин: незначна роль трудового

колективу в корпоративному управлінні; жорстка формалізація контролю на рівні прав власності, а не довірчого управління.

Отже, цілком очевидно, що Тайваню притаманна моністична концепція з елементами політократії.

У Йорданії, як і в переважній більшості інших країн, тільки акціонери мають право формувати органи управління банку. Отже, концепція корпоративного управління є моністичною, як в Україні або у Тайвані. Особливості арабського банківського бізнесу полягають у винятковій ролі власника банку, який має абсолютне право формувати унітарну раду банку. Власник контрольного пакета акцій одноособово призначає в раду директорів банку своїх представників, як правило, користуючись принципом родинних зв'язків або принципом політичних або бізнесових інтересів [5].

Кожна країна має свою власну функціональну модель корпоративного управління, характерні риси якої обумовлені особливостями національного менеджменту. Моделі різняться за складом учасників, законодавчою базою, що регулює їхні відносини, вимогами до розкриття інформації тощо. За загальними ознаками прояву названих та інших елементів функціональні моделі корпоративного управління прийнято розподіляти на англосаксонську, німецьку (континентальну) та японську.

Для англосаксонської моделі характерна однорівнева рада директорів. Власність, як правило, розпорошена серед безлічі дрібних акціонерів. Модель орієнтована переважно на задоволення інтересів акціонерів, інші стейкхолдери в корпоративному управлінні майже не представлені. В англосаксонській моделі розробкою рішень займаються оперативні комітети, затвердженням – рада директорів, виконавчі директори виконують рішення, а контрольні комітети ради контролюють виконання рішень.

У німецькій моделі існує дворівнева система управління: наявність спостережної ради та виконавчої ради. Контрольний пакет акцій сконцентрований у банках і партнерів банку, роль фондового ринку незначна. Представники акціонерів і трудовий колектив відіграють вирішальну роль у стратегічному плануванні діяльності банку. Модель акцентує увагу на підтримці балансу інтересів всіх зацікавлених сторін і взаємної відповідальності.

Специфіка континентальної моделі полягає в тому, що спостережна рада виконує обидві контролюючі функції (затвердження та контроль за виконанням рішень), а управління реалізує управління рішеннями.

Японська модель орієнтована на соціальний колективізм на рівні банку і діловий колективізм на рівні промислової групи. Характерною рисою є перехресне володіння акціями між компаніями-партнерами. Японська модель характеризується наявністю окремого контролюючого органу – ради корпоративних аудиторів. На рівні затвердження рішень цей орган розподіляє свої функції з радою директорів. Стратегічні ж завдання належать виконавчому комітету, який займається розробкою та виконанням рішень [1].

Для того, щоб з'ясувати приналежність української моделі корпоративного управління до однієї з вищенаведених моделей, необхідно визначити, як проводиться розподіл функцій управління рішеннями (розробка і виконання рішень) і контролю рішень (затвердження та контроль за виконанням рішень) між органами корпоративного управління.

Згідно з Законом України “Про акціонерні товариства” наглядова рада акціонерного товариства контролює і регулює діяльність виконавчого органу (правління). До компетенції наглядової ради належить затвердження положень, якими регулюються питання, пов'язані з діяльністю товариства.

До компетенції виконавчого органу входить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю товариства. Виконавчий орган акціонерного товариства, підзвітний загальним зборам і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень.

Таким чином, є підстави стверджувати, що банки України використовують континентальну модель корпоративного управління.

Щодо організаційної моделі корпоративного управління виділяють модель унітарної ради та модель подвійних рад.

Унітарні ради характерні для англосаксонської системи права, де виконавчі і зовнішні директори діють у межах однієї ради. Модель подвійних рад характерна для німецької системи права. Вона передбачає присутність одночасно двох рад – контролюючої і виконавчої.

Для визначення моделі, яка використовується банками України, слід переглянути вищенаведені законодавчі акти з метою виявлення диференціювання виконавчих і контролюючих функцій між органами корпоративного управління.

Згідно з Законом України “Про банки і банківську діяльність” спостережна рада банку обирається загальними зборами учасників з-поміж учасників банку або їх представників. Члени спостережної ради банку не можуть входити до складу правління (ради директорів) банку, ревізійної комісії банку. Функцією спостережної ради є контроль діяльності правління (ради директорів) банку.

Правління (рада директорів) банку є виконавчим органом банку, здійснює управління поточною діяльністю банку, створенням фондів, необхідних для статутної діяльності банку, та несе відповідальність за ефективність його роботи згідно з принципами та порядком, встановленими статутом банку, рішенням загальних зборів учасників і спостережної ради банку. У межах своєї компетенції правління (рада директорів) діє від імені банку, підзвітне загальним зборам учасників і спостережній раді банку.

Цивільний кодекс України визначає органами управління товариством загальні збори учасників і виконавчий орган. Однак у цьому акті не окреслено чіткого розмежування функцій даних органів управління.

Закон України “Про акціонерні товариства” окреслює функціональні завдання наглядової ради. Наглядова рада акціонерного товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства в межах їх компетенції, визначеної статутом і цим законом, контролює і регулює діяльність виконавчого органу.

Виконавчий орган акціонерного товариства здійснює управління поточною діяльністю товариства. До компетенції виконавчого органу належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до компетенції загальних зборів і наглядової ради. Виконавчий орган акціонерного товариства підзвітний загальним зборам і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Виконавчий орган діє від імені акціонерного товариства у межах, встановлених статутом акціонерного товариства та законом.

Окремо слід виділити п. 3 ст. 58 Закону України: виконавчий орган акціонерного товариства може бути колегіальним (правління, дирекція) або одноосібним (директор, генеральний директор). Згідно з цим пунктом генеральний директор має право одноосібно приймати рішення, що наводить на думку про можливість створення моделі унітарної ради. Однак у наступному пункті зазначається, що членом виконавчого органу акціонерного товариства може бути будь-яка фізична особа, яка має повну дієздатність і не є членом наглядової ради чи ревізійної комісії, що свідчить про дворівневу структуру органів наглядових і виконавчих органів управління.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок про наявність в Україні класичної моделі подвійних рад із чітким розмежуванням функцій контролю та виконання між спостережною радою та правлінням.

У Тайвані, як і в Україні, основною організаційною моделлю корпоративного управління є модель подвійних рад, яка складається з наглядової ради та ради директорів. Обидва органи обираються акціонерами. Основним завданням наглядової ради є контроль за діяльністю ради директорів, а ради директорів – реалізація стратегічного плану банку.

Тайванська модель подвійних рад має ряд особливостей. По-перше, згідно з законодавством Тайваню обидва органи корпоративного управління банку можуть обиратися лише зборами акціонерів банку (в класичному вигляді модель подвійних рад припускає процедуру формування органів управління банку, за якою збори акціонерів формують наглядову раду, а наглядова рада – правління).

По-друге, участь тайванських банків у фінансових холдингах визначає особливу специфіку формування органів корпоративного управління. Більшість банків Тайваню входять до складу фінансових холдингів, які не можуть не впливати на процедуру формування органів корпоративного управління. Отже, збори акціонерів фінансового холдингу в цілому можуть обирати представників в органи управління окремих компаній, що входять до його складу, зокрема банків.

Функціональна модель корпоративного управління в банках Тайваню характеризується тим, що наглядова рада відповідальна за ефективний нагляд за реалізацією стратегічного плану радою директорів, акцентуючи увагу на контролі за фінансовою діяльністю ради директорів, тому тайванське банківське законодавство не вимагає створення комітету з аудиту в банках.

На відміну від класичної континентальної моделі корпоративного управління, поширеної в країнах Європи, виконавчий орган банку – рада директорів – несе відповідальність також і за затвердження стратегічних рішень. У класичному вигляді виконавчий орган банку має відповідати лише за розробку та реалізацію стратегічних рішень. У випадку з банками Тайваню раду директорів можна назвати “стратегом”, як в англосаксонській моделі корпоративного управління, поширеній у США та Великобританії, а наглядову раду – “контролером”, відповідно до континентальної моделі [2].

У Йорданії ж, на відміну від України і Тайваню, основною організаційною моделлю корпоративного управління є модель унітарної ради, до складу якої входять генеральний директор та інші директори, і не тільки виконавчі. У генерального директора, якого обирають власники банку, є виключне право формувати склад ради директорів, тобто генеральний директор своїм наказом призначає на відповідні посади у раді її членів, формуючи таким чином склад ради у повному складі.

У Йорданії діє англосаксонська модель корпоративного управління. Вона характеризується тим, що система комітетів є дуже розвинутою, особливо система контрольних комітетів, таких як комітет з аудиту, комітет з винагород, комітет з управління ризиками. Роль зовнішніх учасників досить помітна.

Отже, функціонально модель корпоративного управління в банках Йорданії має риси англосаксонської моделі. Виняткова роль генерального директора, як особливість моделі, проявляється лише в процесі формування складу ради. Водночас генеральний директор не має аналогічного виключного права на жодному з етапів управління та контролю за реалізацією стратегічних рішень банку.

**Висновки.** Підсумовуючи вищенаведене, зазначимо, що в даних країнах використовується моністична концепція корпоративного управління. Це проявляється в тому, що в Україні, як і у Тайвані, і в Йорданії тільки акціонери мають право формувати органи управління банку. Проте в цих країнах існують різні функціональні та організаційні моделі корпоративного управління. В Україні використовується континентальна модель. До компетенції наглядової ради належить затвердження положень, якими регулюються питання, пов’язані з діяльністю товариства. Виконавчий орган акціонерного товариства, підзвітний загальним зборам і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. В Україні існує класична модель подвійних рад із чітким розмежуванням функцій контролю та виконання між спостережною радою та правлінням.

У Тайвані також існує континентальна модель корпоративного управління, але, на відміну від класичної моделі, виконавчий орган банку – рада директорів – несе відповідальність також і за затвердження стратегічних рішень. У Тайвані, як і в Україні, основною організаційною моделлю

корпоративного управління є модель подвійних рад, яка складається з наглядової ради та ради директорів.

У Йорданії ж, на відміну від України і Тайваню, наразі існує англосаксонська модель корпоративного управління, що характеризується розвиненою системою оперативних комітетів, організаційною ж моделлю корпоративного управління є модель унітарної ради.

### *Список літератури*

1. Костюк, А. Н. Корпоративное управление в банке [Текст] : монографія / А. Н. Костюк. – Сумы : ГВУЗ “УАБД НБУ”, 2008. – 332 с.
2. Костюк, О. М. Євразійські перспективи розвитку банківських систем [Текст] : монографія / О. М. Костюк, М. Лін, Г. Омет. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. – 157 с.
3. Про акціонерні товариства [Електронний ресурс] : Закон України від 17 вересня 2008 р. № 514-VI [зі змінами та доповненнями]. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
4. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 7 грудня 2000 р. № 2121-III [зі змінами та доповненнями]. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
5. Banking system of Jordan [Електронний ресурс]. – 2009. – Режим доступу : [www.encyclopedia.com/doc/1G1-197660500.html](http://www.encyclopedia.com/doc/1G1-197660500.html).
6. Banking system of Taiwan [Електронний ресурс]. – 2009. – Режим доступу : [www.banking.gov.tw/public/Attachment/412131038971.pdf](http://www.banking.gov.tw/public/Attachment/412131038971.pdf).

### *Summary*

The comparative analysis of the national systems of corporate governance in Ukraine, Taiwan and Jordan is offered. The author comes to the conclusion that these countries use the same concept of corporate governance – the monistic one. But they use different models of corporate governance: the Continental European model in Ukraine and Taiwan and the Anglo-Saxon one in Jordan.

Отримано 15.12.2010