

*Метлушко О.В.,**к.е.н., доцент кафедри банківської справи,
Тернопільський національний економічний університет**Сороківська З.К.,**к.е.н., доцент кафедри банківської справи,
Тернопільський національний економічний університет*

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ

Анотація. У статті проаналізовано вплив чинників, які визначають розвиток і стан корпоративного управління в комерційних банках, а також рівень його відповідальності за групами. Це дало змогу виділити низку проблем, що спонукають до неефективної системи управління. Здійснено пошук механізмів для вирішення цих основних проблем. Належну увагу приділено висвітленню основних недоліків, що мають місце в корпоративному управлінні вітчизняних банків, та наслідкам їх усунення для всіх зацікавлених сторін. Окреслено тенденції в сучасному розвитку корпоративного управління в комерційних банках. Розглянуто регуляторні вимоги НБУ у сфері корпоративного управління.

Ключові слова: банк, акціонери, корпоративне управління, принципи корпоративного управління, загальні збори акціонерів, рада директорів, наглядова рада.

Постановка проблеми. Банківський сектор як фінансовий посередник відіграє вагомий роль в економічному житті країни, що зумовлює необхідність дотримання високого рівня корпоративного управління для забезпечення його надійності та безпеки. Для підвищення стійкості та надійності банківської системи велике значення має подальше вдосконалення системи корпоративного управління в комерційних банках, яка має бути спрямована на досягнення більшої прозорості банків, адекватну оцінку ризиків для забезпечення законних інтересів усіх сторін, пов'язаних із діяльністю комерційних банків.

Належний рівень корпоративного управління – один із важливих чинників формування довіри громадян і господарюючих структур, які розміщують свої кошти в комерційних банках, до бізнесу, а банків-контрагентів – до своїх клієнтів-позичальників на міжбанківському ринку, інвесторів – на ринку боргових паперів і ринку акцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню особливостей корпоративного управління в банках присвячено велику кількість праць вітчизняних учених, зокрема таких як Бездітний В. [1], Гаврилюк Т. [2], Денис О. [3], Деева Н. [4], Занько Ю., Мальська М., Мандюк Н. [5], Чуб О. [6] та ін. У науковій літературі особлива роль відводиться питанням періодизації розвитку корпоративного управління в банку, формуванню стратегії корпоративного управління в банку в умовах фінансової нестабільності, а також питанням, пов'язаним із реорганізацією банку.

Поряд із вагомими дослідженнями щодо особливостей корпоративного управління в банках залишається невирішеною низка проблем. Зокрема, для вітчизняних банків питання корпоративного управління набувають особливої актуальності в контексті вагомості частки іноземного капіталу в банківській системі України.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей корпоративного управління в банку та його наявного рівня, окресленні перспектив його розвитку та вдосконалення.

Об'єктом дослідження є система корпоративного управління в банку. Предметом дослідження – напрями вдосконалення економічних відносин, що складаються між керівництвом банку, власниками, клієнтами і трудовим колективом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Недосконалість корпоративного управління призводить до недостатнього врахування інтересів широкого кола зацікавлених у діяльності банку осіб (передусім клієнтів), нерозвиненості функцій ради директорів банку, невизначеності ролі центрального банку країни як регулятора ринку банківських послуг у корпоративному управлінні в банках.

Разом із тим необхідно зазначити, що можливості окремих учасників корпоративного життя комерційних банків реалізуються далеко не в повному обсязі. Значимість окремих чинників, які визначають розвиток і стан корпоративного управління в комерційних банках, за результатами вивчення думки самих банкірів подана на рис. 1.

Результати зазначених вище досліджень водночас дають підставу стверджувати, що останнім часом в Україні відбулися позитивні зрушення в розвитку корпоративного управління в комерційних банках. Невипадково 74,6% респондентів назвали зусилля самих банків основним чинником, що визначає розвиток корпоративного управління. Низьке значення такого чинника, як дії наглядових органів, мабуть, говорить про те, що вони прямими діями слабо можуть впливати на розвиток корпоративного управління в банку.

На другому місці виділяють такий чинник, як правові умови, тобто створення відповідного правового середовища. Це, на думку банкірів, має сприяти впровадженню належної практики корпоративного управління, тобто кредитним організаціям не потрібні прямі вказівки щодо впровадження того чи іншого принципу корпоративного управління, але при цьому потрібно створити загальний вектор напрямку руху.

За підсумками IBI Rating agency станом на 2016 р. середній рівень відповідності корпоративного управління банківської системи становив 61%. 48,2% об'єктів оцінки мають достатній рівень корпоративного управління та помірковані ризики для акціонерів, інвесторів та стейкхолдерів (зацікавлених осіб), а 43,6% – задовільний рівень корпоративного управління і значні ризики для акціонерів, інвесторів та стейкхолдерів. Найвищий рівень відповідальності притаманний захисту прав акціонерів (рис. 2).

Досліджуючи корпоративне управління в банківському секторі України, варто зауважити, що більшість власників і керівників банків ознайомена з принципами такого управ-

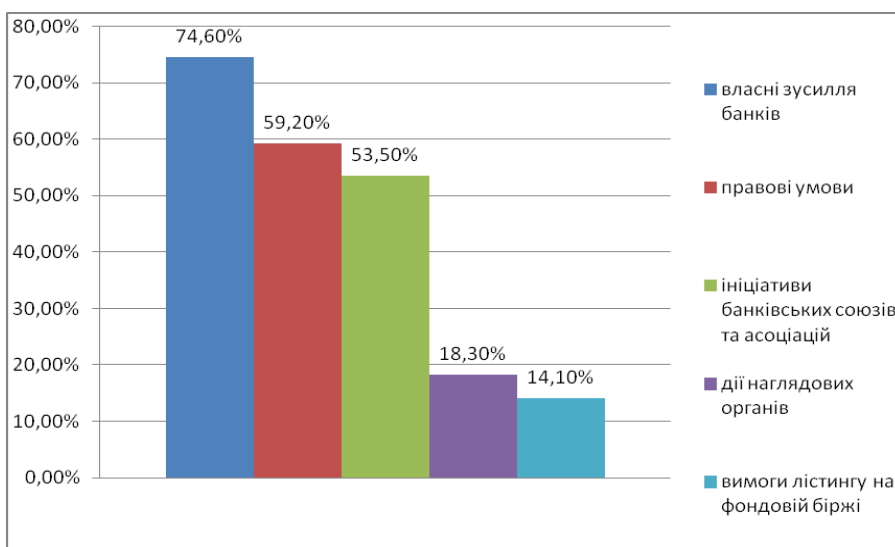


Рис. 1. Чинники впливу на стан корпоративного управління в банку

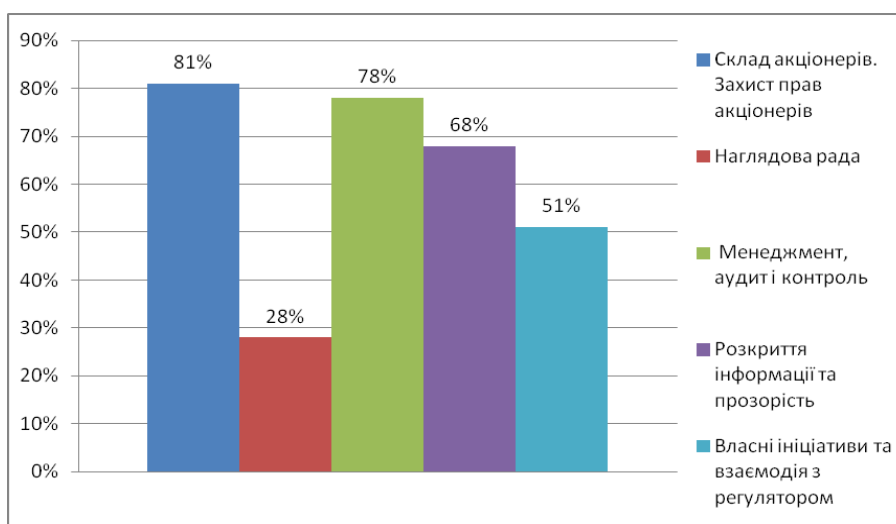


Рис. 2. Рівень відповідальності корпоративного управління за групами [7]

ліній, однак загальний його рівень залишається невисоким [8, с. 621–622]. На нашу думку, серед основних проблем, які спонукають до неефективної системи управління, є:

- недосконалість розподілу повноважень між органами управління банком;
- неналежний захист прав акціонерів;
- недостатня відкритість інформації про діяльність банку.

Виходячи із цього, у процесі подальшого розвитку системи корпоративного управління в банківських установах варто зосередитися на пошуку механізмів вирішення таких проблем:

- урахування унікальної ролі вкладників, клієнтів, трудового колективу банку та професійних асоціацій у діяльності банку;
- чітке визначення ролі центрального банку як регулятора корпоративних відносин у банківському секторі в організації корпоративного управління в банківських установах;
- урахування особливої ролі прозорості банківської діяльності, у тому числі в частині корпоративного управління.

У цьому контексті вважаємо, що підвищення рівня корпоративного управління дасть змогу банкам вирішити питання

проблемних кредитів і зміцнити довіру потенційних контрагентів, наприклад вкладників, позичальників, клієнтів, що є вкрай важливим у теперішній період розвитку банківської системи України. У результаті розподіл кредитних ресурсів між нефінансовими компаніями стане раціональнішим, і це дасть економіці країни стимул до стійкого зростання.

Можна стверджувати, що розвиток корпоративного управління у вітчизняних банках є недостатнім і знаходиться на низькому рівні, тому їм варто спрямовувати більше зусиль на підвищення якості системи корпоративного управління.

До основних недоліків, що мають місце в корпоративному управлінні в банках України, на нашу думку, належать такі:

1. Орієнтація на задоволення інтересів домінуючих акціонерів, яка зумовлена тим, що для банківського сектору України властива вища концентрація власності (наявність власників контрольних пакетів акцій) порівняно з корпораціями інших секторів економіки. Відповідно, широко розповсюдженою є практика, коли істотні акціонери безпосередньо призначають членів наглядових рад і правління. Ці призначені особи мають схильність виконувати свої наглядові та опікунські обов'язки,

керуючись виключно інтересами цих акціонерів, а не банку, всіх акціонерів та зацікавлених сторін.

2. Питанням управління банківськими ризиками надається неналежна увага. Як правило, більшість банків не приділяє уваги формуванню комітетів наглядової ради з управління ризиками та внутрішнього аудиту. Функції внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту в українському банківському секторі знаходяться на ранній стадії розвитку і мають досить велику кількість недоліків порівняно з досвідом кращих світових практик.

3. Слабкий зовнішній контроль корпоративного управління. Незважаючи на те що акції практично всіх банків обертаються на організованому ринку цінних паперів (цьому сприяло прийняття у 2008 р. Закону України «Про акціонерні товариства», відповідно до якого публічне АТ зобов'язане бути в лістингу хоча б однієї біржі), ринок цінних паперів не є ефективним механізмом зовнішнього контролю. Це зумовлено тим, що на ринку обертаються незначні пакети акцій (пропозиція акцій більшості вітчизняних банків менша 5%), що унеможливило зовнішній контроль ринку цінних паперів за корпоративним управлінням [9, с. 54; 10].

Виходячи із зазначеного, вважаємо, що підвищення рівня корпоративного управління дасть змогу банкам вирішити питання проблемних кредитів і зміцнити довіру потенційних контрагентів (вкладників, клієнтів, кредиторів, інвесторів), адже від створення системи корпоративного управління у банківському секторі належної якості виграють усі зацікавлені сторони, зокрема:

- банки підвищать ефективність своєї діяльності;
- банківська система загалом залучить нових клієнтів (юридичних та фізичних осіб) та відновить довіру;
- акціонери банків отримають упевненість у забезпеченні захисту і підвищенні прибутковості своїх інвестицій;
- держава зможе розраховувати на підтримку банківського сектора в напрямі зміцнення конкурентоспроможності національної економіки та боротьби із шахрайством та корупцією;
- суспільство скористається перевагами зростання національного багатства.

Таким чином, можна окреслити тенденції у сучасному розвитку корпоративного управління в комерційних банках:

1. Підвищення актуальності завдань удосконалення корпоративного управління у комерційних банках. Розуміння необхідності та потреби удосконалення корпоративного управління з'являється у багатьох банків, включаючи середні й навіть малі. Найбільшим банкам, насамперед, потрібна побудова внутрішньобанківської системи управління, що дасть змогу своєчасно і повною мірою контролювати всі без винятку операції, котрі здійснюють безліч підрозділів та філій для підвищення ефективності діяльності банку. Невеликим банкам, особливо регіональним, перш за все, необхідна побудова високопродуктивної системи управління, що дасть змогу підвищити конкурентоспроможність на ринку банківських послуг.

2. Розвиток систем бюджетування, планування, контролю та управління ризиками. Комерційні банки активно впроваджують ці системи, разом із тим побудова якісної системи неможлива без використання новітніх технологій, які забезпечать автоматизацію систем управління.

3. Активізація роботи щодо створення умов для притоку депозитних вкладів. Вітчизняні банки, котрі останнім часом стрімко втрачають обсяги залучених коштів, починають розу-

міти, що одним із найважливіших аспектів корпоративного управління є захист інтересів вкладників. З іншого боку, введення системи страхування вкладів стимулює банки до цінних методів боротьби, що може загострити кризові явища.

4. Докладання більших зусиль щодо підвищення прозорості поданої звітності. Останнім часом НБУ докладає значних зусиль щодо переходу банківської системи на міжнародні стандарти фінансової звітності. Враховуючи зазначене, саме комерційні банки мають бути зацікавлені у розкритті інформації, і цьому сприятиме вдосконалення системи корпоративного управління.

5. Забезпечення розкриття структури власності. Вирішення цієї проблеми для вітчизняних комерційних банків є надзвичайно важливим. Розкриття кінцевих бенефіціарів сприятиме подоланню багатьох ускладнень у вдосконаленні корпоративного управління, розширенню перспектив залучення ресурсів на внутрішніх і зовнішніх фінансових ринках. Пріоритет прозорості структури власності відзначається передусім великими кредитними організаціями на тлі зростання угод із продажу часток у статутних капіталах іноземним банкам, випуску боргових цінних паперів і запозичень на міжнародних банківських ринках.

6. Підвищення якості оцінки ризиків. Криза 2014–2017 рр. у банківській системі України довела, наскільки якість управління правовим і репутаційним ризиками може бути важливою для банків та їхніх вкладників. Комерційні банки на тлі збільшення кількості відкликаних ліцензій останніми роками особливо стурбовані проблемою ризику недотримання чинного законодавства, регулюючих положень і кодексів поведінки. Все більша кількість банків прагне до вдосконалення процедур внутрішнього контролю та управління ризиками. Тим паче поки що контроль й управління ризиками у вітчизняних банках можна визнати задовільним.

Поряд із тим у сфері корпоративного управління в банках нині існує низка суперечностей, що, на нашу думку, пояснюється неузгодженістю регуляторних вимог НБУ та НКЦПФР до банківських установ, а також розбіжністю норм законів «Про банки і банківську діяльність» та «Про акціонерні товариства». Перш за все, це стосується таких важливих питань, як збільшення статутного капіталу банку, вимог до осіб, які бажають придбати істотний пакет акцій, строків погодження рішення щодо входження інвестора в акціонерний капітал банку тощо. Крім того, Закон «Про банки і банківську діяльність» містить низку норм, які регламентують уже не діючі механізми та процеси. Зокрема, це норми щодо випуску акції на пред'явника, ведення реєстру власників цінних паперів, випуск цінних паперів у документарній формі та ін. [11].

Виходячи із цього, вважаємо за необхідне розробити новий закон, який би усунув зазначені невідповідності в регулюванні банківської діяльності. Разом із тим регулятори вітчизняного фінансового ринку мають допомогти банкам зрозуміти сутність корпоративного управління, підвищити рівень їхньої правової культури, відповідальності й обізнаності у цій сфері.

За останні роки обсяги та періодичність подання звітності комерційними банками в НБУ істотно зросли, але, незважаючи на обсяг інформації, що подається, істотної прозорості ці звіти не додали. Стандарти звітності вельми формальні і засновані на оцінці не стільки якісних, скільки кількісних параметрів фінансового стану банку. Невипадково фахівці S&P зазначають, що обсяг і ступінь деталізації запитуваної інформації викликають сумніви щодо спроможності НБУ оці-

новати по суті фінансове становище того чи іншого банку і виявляти проблеми на ранніх етапах, тому корпоративне управління поки ще не стало інструментом протидії корупції та відновлення довіри в банківській системі.

Висновки. Як свідчить практика, у банках України поки що недостатньо розвинуті корпоративні традиції. Для більшості банків характерне слабе використання міжнародних принципів корпоративного управління. Банки не приділяють належної уваги формуванню незалежних керівників, створенню комітетів наглядової ради, управлінню ризиками і т. д. Разом із тим донині не створено реальних передумов щодо вирішення питань удосконалення корпоративного управління у вітчизняних комерційних банках, проте останніми роками вже відбулися суттєві позитивні зрушення в його розвитку.

Але при цьому традиції корпоративного управління в українській банківській системі ще не стали міцними. Необхідно врахувати той факт, що належне корпоративне управління не може бути забезпечене лише нормами законодавства та вказівками наглядових органів, а насамперед вимагає активної і зацікавленої участі всіх сторін корпоративного життя комерційних банків.

Уже найближчим часом можна очікувати посилення інтересу, а отже, й активності в удосконаленні корпоративного управління і від інших зацікавлених сторін, насамперед від великих акціонерів. Як уже було зазначено вище, нині багато комерційних банків відчують значні труднощі з подальшого розширення активних операцій через відтік депозитів та наявні обмеження на достатність власного капіталу. На нашу думку, найдієвішим способом істотного зростання власного капіталу є збільшення статутного капіталу за рахунок продажу частки іноземним інвесторам, активізації процесів реструктуризації та реорганізації банківської системи України. Саме тому відповідність основним принципам корпоративного управління дасть змогу підняти систему корпоративного управління банку на новий рівень.

Удосконаленню системи корпоративного управління в комерційних банках також сприятимуть великі кредитори. Передусім це стосується знову ж таки зарубіжних банків, що надають кредити українським банкам на міжнародному банківському ринку. Потреба в доступі до дешевих джерел фінансування змушує комерційні банки строго дотримуватися основних принципів корпоративного управління.

На нашу думку, зважаючи на те, що важливими складниками економічної безпеки країни є стабілізація банківської системи та відновлення довіри до національних фінансових інститутів, подальший розвиток корпоративного управління в банках залежатиме від впливу: зацікавленості банків в інвестиціях, політики НБУ у сфері корпоративних відносин та ринку цінних паперів.

Література:

1. Бездітний В. Корпоративне управління в банках України. Розгляд нормативного регулювання експертами / В. Бездітний // Юридична газета. – 2013 р. – № 49. – С. 12–13.
2. Гаврилюк Т. Корпоративне управління в банках: що нового? / Т. Гаврилюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA007682.
3. Міщенко С. Визначення основних факторів розвитку та ефективності функціонування фінансового сектору України / С. Міщенко // Банківська справа. – 2008. – № 4 (82). – С. 31–47.
4. Денис О.Б. Корпоративне управління в банках: зарубіжний досвід та вітчизняна практика / О.Б. Денис // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2012. – № 1 (12). – С. 50–55.

5. Дєєва Н.Е. Корпоративне управління у банках: специфіка, проблеми і шляхи їх вирішення / Н.Е. Дєєва // Економічний вісник НГУ. – 2009. – № 1. – С. 107–114.
6. Корпоративне управління: теорія та практика : [підручник] / М.П. Мальська, Н.Л. Мандюк, Ю.С. Занько. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
7. Чуб О.О. Корпоративне управління в банку в контексті глобалізації / О.О. Чуб // Економіка і організація управління. – 2012. – № 2. – С. 26–34.
8. Корпоративне управління в банках України 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cgpa.com.ua/images/news/1/cg-banks-2016-final-27.04.2016.pdf>.
9. Метлушко О.В. Специфіка корпоративного управління в банках / О.В. Метлушко // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 8. – С. 619–626 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economyandsociety.in.ua/journal-8/15-stati-8/764-metlushko-o-v>.
10. Закон України «Про акціонерні товариства» // Відомості Верховної Ради (ВВР) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.crime-research.iatp.org.ua/>.
11. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07>.
12. Румянцева С. Корпоративне управління в банках / С. Румянцева // Цінні папери України. – 2013. – № 46 (792). – С. 12.

Метлушко О.В., Сорокивская З.К. Направления развития и совершенствования корпоративного управления в банках

Аннотация. В статье проанализированы влияние факторов, которые определяют развитие и состояние корпоративного управления в коммерческих банках, а также уровень его ответственности по группам. Это позволило выделить ряд проблем, которые побуждают к неэффективной системе управления. Осуществлен поиск механизмов для решения этих основных проблем. Должное внимание уделено освещению основных недостатков, имеющих место в корпоративном управлении отечественных банков, и последствия их устранения для всех заинтересованных сторон. Определены тенденции на современном этапе развития корпоративного управления в коммерческих банках. Рассмотрены регуляторные требования НБУ в сфере корпоративного управления.

Ключевые слова: банк, акционеры, корпоративное управление, принципы корпоративного управления, общее собрание акционеров, совет директоров, наблюдательный совет.

Metlushko O.V., Sorokivska Z.K. The directions of development and improvement of corporate governance in banks

Summary. In the article influence of factors that determine development and state of corporate management in commercial banks, and also level of his responsibility, is analyzed after groups. It gave an opportunity to distinguish the row of problems that induce a management to the non-effective system. The search of mechanisms is carried out for the decision of these basic problems. The proper attention is spared to illumination of basic defects that take place in the corporate management of home banks, and consequences of their removal for all parties concerned. The tendencies are outlined in modern development of corporate management in commercial banks. The regulator requirements of NBU are considered in the field of a corporate management.

Keywords: bank, shareholders, corporate governance, the principles of corporate governance, the general meeting of shareholders, board of directors, supervisory board.