

## Проблемы и перспектива развития корпоративного управления в банковском секторе Украины

Как известно, хорошо развитый банковский сектор – залог здоровья и прогресса всей экономики страны. В месте с тем – банковское дело сопряжено с повышенными рисками, поэтому данный сектор экономики должен отвечать определенным требованиям для обеспечения сохранности средств инвесторов и вкладчиков, так как банковские учреждения осуществляют свои операции в основном за счет привлеченных и заемных средств.

Инструментом, позволяющим оптимизировать отношения между банком и его инвесторами, вкладчиками, органами государственной власти и прочими заинтересованными лицами, является корпоративное управление. По мнению многих экспертов, характер корпоративного управления в украинских банках носит лишь номинальный характер и не несет в себе никаких дополнительных преимуществ для данных учреждений. Тем более во время международного финансового кризиса проблема внедрения надлежащего корпоративного управления становится особенно актуальной для отечественных банков, так как дает дополнительный инструмент для привлечения так необходимых денежных ресурсов.

Именно этой проблеме и посвящена данная статья. Мы попробуем разобраться, что именно необходимо вынести из международной практики и теории корпоративного управления в банках, а также внедрить и развить в отечественной системе банковского дела для соответствия высококлассным банковским организациям.

Так, аналогичной теме посвящена работа Ивановой Т. – старший советник проекта ИФС «Корпоративное управление в банковском секторе России». В статье рассматриваются актуальность, необходимость внедрения и развития корпоративного управления в банковских учреждениях РФ, а также современные принципы и теория корпоративного управления. Кроме этого, теме корпоративного управления в банках посвящены много статей Интернет библиотеки GAAP.RU, сайтов cfin.ru, iteam.ru, corp-gov.ru. Также изучаемую тему рассматривали в своих публикациях такие исследователи как: Абрамова А., Грачева М., Gabrielle O'Donovan, Газин Г., Black B.

Итак, речь идет о том, что в международной практике к корпоративному сектору предъявляются высокие требования в сфере ведения бизнеса, взаимоотношениях между менеджерами корпораций, акционерами, инвесторами, общественностью и государством. Особенно это касается банковского сектора, так как банковское дело связано с повышенными рисками (кредитным, рыночным, операционным) и оперированием общественным капиталом. В мировом бизнес и научном сообществах считается, что эффективным инструментом управления вышеперечисленными процессами является корпоративное управление.

Начнем с того, что на сегодняшний день в развитых странах уже четко определены основы системы взаимоотношений между главными действующими лицами корпоративного сектора: акционерами, менеджерами, директорами, кредиторами, сотрудниками, поставщиками, покупателями, государственными чиновниками, жителями местных общин, членами общественных организаций и движений. Такая система создается для решения трех основных задач корпорации: обеспечения ее максимальной эффективности, привлечения инвестиций, выполнения юридических и социальных обязательств.

Корпоративный менеджмент (corporate management) и корпоративное управление (corporate governance) - не одно и то же. Под первым термином подразумевается деятельность профессиональных специалистов в ходе проведения деловых операций. Иными словами, менеджмент сосредоточен на механизмах ведения бизнеса. Второе понятие гораздо шире: оно означает взаимодействие множества лиц и организаций, имеющих отношение к самым разным аспектам функционирования фирмы. Корпоративное управление находится на более высоком уровне руководства компанией, нежели менеджмент. Пересечение

функций корпоративного управления и менеджмента имеет место только при разработке стратегии развития компании.

В апреле 1999 г. в специальном документе, одобренном Организацией экономического сотрудничества и развития, было сформулировано следующее определение корпоративного управления: "Корпоративное управление относится к внутренним средствам обеспечения деятельности корпораций и контроля над ними... Одним из ключевых элементов для повышения экономической эффективности является корпоративное управление, включающее комплекс отношений между правлением (менеджментом, администрацией) компании, ее советом директоров (наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами). Корпоративное управление также определяет механизмы, с помощью которых формулируются цели компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью" [1]. Там же были подробно описаны пять главных принципов надлежащего корпоративного управления.

Помимо этого, необходимо отметить, что до сих пор не существует единого мнения на счет определения корпоративного управления.

Корпоративное управление – это процесс регулирования собственником движения его корпоративных прав с целью получения прибыли, управления корпоративным предприятием, получения части активов в случае ликвидации последнего.

Такое определение не дает в полной мере понимания всей широты категории корпоративное управление, так как рассматривает его лишь с точки зрения собственника корпоративных прав – акционера.

Корпоративное управление – это регулирование отношений между участниками акционерного общества по поводу формирования и использования акционерного капитала.

Опять же трактовка оказывается слишком узкой, ограничивая субъектов корпоративного управления лишь участниками акционерного общества.

Наиболее полную характеристику рассматриваемого понятия на наш взгляд дает следующее определение, с учетом того, что мы рассматриваем банковскую практику:

Корпоративное управление – это система управленческих отношений между взаимодействующими субъектами банка (акционерами, правлением, наблюдательным советом, инвесторами, вкладчиками, государством и прочими заинтересованными лицами) в направлении субординации и гармонизации их интересов, обеспечения синергии в совместной деятельности и взаимоотношениях для достижения поставленных целей.

Если мы обратимся к украинскому банковскому сектору, то увидим, что самым главным вопросом при выборе вкладчиком банка является надежность финансового учреждения. Особенно в условиях сложившегося кризиса, депрессивности экономики, когда вкладчики боятся доверить свои сбережения банкам, что ведет к оттоку денежных средств из банковской системы и снижению монетизации экономики.

То же самое касается и инвесторов: при принятии инвестиционного решения проводится тщательный анализ потенциального объекта инвестирования, и немаловажным является надежность и прозрачность данного объекта. Если мы говорим о банках, то внедрение и использование надлежащего корпоративного управления дает дополнительные конкурентные преимущества последним в области привлечения, как краткосрочных средств, так и долгосрочных инвестиционных ресурсов. Рассматривая сегодняшний кризис ликвидности банковской системы, необходимо заметить, что банки столкнулись с проблемой привлечения средств. А ведь на данный момент это главная цель банковских учреждений, так как отток денежных средств с депозитных счетов только за октябрь 2008 г. составил 16,9 млрд. грн.[2]. Поэтому в краткосрочном периоде положительным эффектом от внедрения корпоративного управления может стать возвращение кредита доверия к банкам со стороны населения.

Но не стоит останавливаться лишь на рассмотрении краткосрочных эффектов. Если обратимся к долгосрочной перспективе, то не сложно заметить, что в финансовом секторе наблюдаются динамические процессы интеграции и интернационализации, что в свою

очередь дает дополнительные преимущества банкам развитых стран, которые проникают на развивающиеся рынки. Ведь для этих финансовых учреждений надлежащее корпоративное управление давно стало нормой (BNP Paribas Bank, UniCredit Group, Raiffeisen International и т.д.). То есть, если украинские банки ставят перед собой цель конкурировать с иностранными кредитными организациями или же поднять свою акционерную стоимость – им необходимо развивать корпоративное управление.

Итак, мы убедились, что и в краткосрочном, и в долгосрочном периодах корпоративное управление несет в себе выгоды для наших финансовых учреждений, теперь обратим свой взгляд на стоимость внедрения надлежащего корпоративного управления. Но прежде чем это сделать, необходимо рассмотреть, какие именно требования в отношении рассматриваемого вопроса выставляют международные организации.

Вообще вопросами корпоративного управления занимаются несколько организаций, среди которых:

- ✓ ОЭСР
- ✓ Всемирный банк
- ✓ Международная финансовая корпорация

Но применительно к банковскому сектору вероятнее всего следует использовать принципы и требования, выставляемые Базельским комитетом [3]. Поэтому остановимся именно на них. Прежде всего, следует отметить, что комитетом разработаны и рекомендованы к выполнению основные принципы корпоративного управления, которых должны придерживаться банки для обеспечения надлежащего корпоративного управления.

Предполагается, что выполнение данных принципов должно обеспечить банкам высокий уровень корпоративного управления, а также в связи с интернационализацией данных принципов унифицированную систему оценки корпоративного управления.

Но помимо принципов документ «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях», принятый в Базеле (1999 год) предусматривает создание следующих коллегиальных органов при наблюдательном совете/совете директоров в банковских учреждениях:

1. Комитет по управлению рисками
2. Комитет по аудиту
3. Комитет по вознаграждениям
4. Комитет по назначениям

Это лишь некоторые условия, которых должны придерживаться банки, в частности украинские, с целью обеспечения надлежащего корпоративного управления, так сказать необходимое, но не достаточное условие.

Безусловно, комплекс мер по созданию оптимальной системы корпоративного управления дорогостоящий, с учетом создания комитетов и выплаты вознаграждения независимым членам наблюдательного совета, а также выполнения принципов, что влечет за собой дополнительные транзакционные и агентские издержки. Но большинство ученых, занимающихся данным вопросом, уверены, что в среднесрочной перспективе все издержки окупаются, а в долгосрочной – надлежащая структура корпоративного управления является необходимым условием существования кредитной организации.

Если кратко охарактеризовать исследование, проводимое среди украинских банков (в исследуемые банки вошли только банки первой и второй групп, так как именно они составляют большую часть банковского рынка, как по активам, так и по обязательствам) по вопросу соответствия корпоративного управления международным стандартам, то следует отметить следующее: во-первых, необходимо разделить формальное и фактическое применение практики корпоративного управления. Если брать фактическое, то большинство банков первой группы разработали и внедрили свои кодексы и принципы корпоративного управления, но другое дело придерживаются ли банковские учреждения их или нет. Об этом трудно судить и поэтому уже следует отметить не надлежащее выполнение требований к корпоративному управлению.

- ❖ в абсолютном большинстве банков выполняются требования лишь по наличию внешнего аудитора, но это определено требованиями отечественного законодательства к акционерным обществам. Лишь следует заметить, что крупные банки привлекают международных аудиторов из числа большой четверки.
- ❖ комитет по аудиту присутствует лишь у некоторых банков (например, даже в первой группе банков данный комитет создан только у 6 из 17 банков, т.е. у 36% банков).
- ❖ данные по комитету по вознаграждениям есть только у одного банка первой группы, по остальным учреждениям нет данных, но мы склонны полагать, что такого комитета не существует у последних
- ❖ комитет по управлению рисками присутствует практически у всех банков, но он входит в организационную структуру банка и подотчетен менеджменту. Что касается базельских требований, то их соблюдают 47% банков только первой группы. Но эта цифра перекрывается тем фактом, что в этот комитет входят инсайдеры банка, поэтому идеи корпоративного управления о независимых директорах не соблюдаются, соответственно и выгоды от данного комитета не максимизируются.
- ❖ данные касательно комитета по назначениям практически отсутствуют, поэтому делать какие либо выводы нет возможности

Следует обязательно отметить, что регулятор (НБУ) разработал и внедрил отечественные принципы корпоративного управления, которые нашли свое отображение в Постановлении №98 от 28.03.07. но говорить о соблюдении банками этих рекомендаций трудно в силу отсутствия информации, что опять же снижает доверие инвесторов и вкладчиков.

Что касается выполнения отечественными банками рекомендованных принципов корпоративного управления, то же их придерживаются, в основном, банки купленные иностранными банковскими структурами (Райффайзен банк Аваль, Укрсиббанк), по большинству финансовых учреждений нет информации. Само по себе отсутствие информации говорит о том, что украинские банки продолжают оставаться закрытыми с низким уровнем транспарентности информации [4], что опять-таки снижает уровень доверия вкладчиков и инвесторов.

Поэтому на наш взгляд банкам необходимо ускорить процесс перехода от закрытых, непрозрачных структур к публичным организациям с высоким качеством корпоративного управления. Это предполагает отход от инсайдерской модели, другими словами банкам необходимо сделать во-первых, свою структуру более понятной для вкладчиков и инвесторов; во-вторых, создать при наблюдательном совете все необходимые комитеты с независимыми директорами. Помимо этого, следует оказать должное внимание раскрываемой информации: сделать ее более доступной, более прозрачной и всеобъемлющей. Как минимум раскрываемая информация должна содержать отчетность, в соответствии с национальными и международными стандартами, информацию о высший менеджмент и независимых директоров, о деятельности комитетов, структуру, функции и отчеты риск менеджмента. Последнее очень важно для портфельных инвесторов, ведь они должны понимать, как действует риск-менеджмент в банке и выполняет ли он свои функции.

Также банкам следует обратить внимание на деятельность системы внутреннего контроля, так как информация об этом также придает вкладчикам и инвесторам больше уверенности в устойчивости банка. Ну и естественно, банк должен раскрывать информацию об его стратегии, причем это должны быть не формальные пару строчек, а качественно сформулированные, нацеленные на результат конкретные действия организации в долгосрочном периоде. Это позволит всем заинтересованным лицам знать, чего можно ожидать от банка.

Все это даст отечественным банкам перспективу развития и дополнительные конкурентные преимущества, а также повысит уровень доверия вкладчиков (как юридических, так и физических лиц), инвесторов (стратегических и портфельных). Сейчас в условиях финансового и экономического кризиса первоочередной задачей для банковских менеджеров является обеспечение ликвидности учреждения и внедрение системы высококачественного корпоративного управления, на наш взгляд, даст топ-менеджерам дополнительный инструмент для достижения поставленной цели.

Сегодняшний кризис может стать отправной точкой для украинских банков, так как основным значением любого экономического кризиса является очищение экономики в целом. Поэтому в условиях нестабильности, высокой волатильности рынков и подрыва доверия к банкам, выживут те, которые выстроят эффективную систему взаимоотношений с вкладчиками и инвесторами, а это возможно лишь при внедрении системы корпоративного управления. Как показывает практика разработка и введения такой системы – это вопрос времени. Будем надеяться, что именно сейчас отечественные банки оценят все выгоды корпоративного управления и станут использовать данный инструмент.

Литература:

1. Принципы корпоративного управления ОЭСР
2. [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)
3. «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях», Базель 1999г.
4. S&P: «Исследование информационной прозрачности банков Украины в 2006г.»

## Резюме

В статті розглядається стан та перспективи розвитку корпоративного управління в банківському секторі України. Проаналізовані основні тенденції, напрямки руху та вимоги до корпоративного управління в міжнародній практиці, а також відповідність цим вимогам українських банківських установ. Приведені основні переваги для банків від впровадження висококласного та ефективного корпоративного керування.