

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКУ

СТЕПАНЕНКО О. П.

кандидат економічних наук

Київ

У сучасних економічних умовах, які характеризуються посиленням глобалізаційних процесів, високими темпами розвитку інформаційних технологій і орієнтацією на розроблення, впровадження та використання високотехнологічної продукції, все більшого значення набувають питання створення ефективних систем управління, забезпечення ефективних фінансових і інформаційних комунікацій.

На сьогодні багато великих компаній у всьому світі активно розвивають напрям формування систем корпоративного управління та впровадження відповідних інструментів корпоративного управління в практику своєї діяльності для забезпечення ефективних підходів щодо розвитку даних організацій і контролю над цими процесами.

Аналіз тенденцій розвитку світової економіки протягом останніх років свідчить про те, що банківська сфера стала однією з найбільш динамічних складових світового економічного простору [1, 2, 3, 4], оскільки глобалізація, розвиток інформаційних технологій і зростання нестабільності, що сьогодні характеризують розвиток світової економіки, особливо чітко знаходять своє відображення в банківській сфері, яка є високочутливою до впливу зовнішніх факторів. У той же час банківська сфера все більш підтверджує свій статус як базова компонента інноваційного розвитку економіки, що здатна забезпечити його ефективність [5, 6]. Як стверджують провідні економісти, роль банківської системи в умовах глобалізаційних перетворень в економіці буде зростати й в подальшому [2, 4, 7,

8]. Це зумовлює необхідність дослідження процесів створення ефективних систем корпоративного управління в банківській сфері, які б забезпечували гармонізацію процесів управління та розвитку як окремими банками, так і банківської системи в цілому.

Проблеми, що розглядаються в статті, мають комплексний характер. З одного боку, вони пов'язані з аналізом тенденцій фінансової глобалізації та покращенням існуючих систем управління банківської діяльності. Цим питанням присвячені роботи таких учених, як Тосунян Г. А. [2], Костюк А. Н. [9], Бухвалов А. В. [10], Северенкова А. П. [11], Чамберз А. [12] та інших.

З іншого боку, зміни, що відбуваються в усіх сферах економічної діяльності, у тому числі й у банківській сфері, відбуваються під впливом розвитку інформаційних технологій. Ці питання знайшли відображення в роботах таких вчених, як Колодізев О. М. [6], Ісаєв Д. В. [13], Шумейко М. В., [14], Спенсер К. [15] та інших.

Аналіз останніх публікацій щодо створення та впровадження систем корпоративного управління в банківській сфері свідчить, що на сьогодні є розробленими лише окремі питання, що стосуються методологічного та технологічного забезпечення побудови систем корпоративного управління [9 – 16]. Разом з тим, сучасні реалії потребують нових наукових підходів щодо створення цілісної концепції побудови систем корпоративного управління як в окремих банках, так і в банківській системі в цілому.

Метою роботи є розроблення концепції створення системи корпоративного управління банку на основі результатів дослідження сучасних тенденцій розвитку підходів до корпоративного управління й організації управління в банках.

Відповідно до мети в даній роботі послідовно вирішувались такі дослідницькі завдання: дослідження су-

часних підходів до організації корпоративного управління в банківській сфері; визначення основних складових системи корпоративного управління банку; визначення підходів щодо інформаційної підтримки корпоративного управління в банку.

Згідно з [8, 9] питання корпоративного управління почали цікавити науковців і практичних працівників банківської сфери провідних країн світу, починаючи з кінця 90-х років минулого століття. В Україні проблеми запровадження корпоративного управління в практику діяльності вітчизняних банків почали активно досліджуватись лише останнім часом, що було зумовлено поширенням впливу глобалізаційних процесів, вступом України у СОТ, уроками фінансової кризи 2008 – 2009 рр. та іншими причинами.

Дослідження поняття корпоративного управління та узагальнення існуючих трактувань науковців щодо нього дозволяють визначити корпоративне управління як процес, відповідно до якого встановлюється баланс між економічними й соціальними цілями, між індивідуальними та суспільними інтересами. При цьому предметом корпоративного управління є контроль за здійсненням корпоративних дій.

Впровадження корпоративного управління в практику діяльності вітчизняних банків має на меті забезпечення відповідності банків міжнародним стандартам управління фінансовими та банківськими установами, прозорості механізмів прийняття управлінських рішень, забезпечення захисту прав акціонерів і банківських працівників, а також для забезпечення ефективного функціонування банків.

Тому першочерговою задачею для багатьох українських банків сьогодні є створення системи корпоративного управління, яка б забезпечувала планомірний, поступальний розвиток відносин між адміністрацією банку, її власниками та іншими зацікавленими особами, а також сувору послідовність дій в цих відносинах.

Під системою корпоративного управління буде розуміти таку систему, яка визначає розподіл прав і обов'язків між різними учасниками корпоративної взаємодії, такими як Правління банку, управлінський апарат, акціонери та інші зацікавлені особи. Система корпоративного управління визначає правила та процедури процесу прийняття рішень, на основі яких формується система визначення завдань і цілей діяльності банку, засобів реалізації поставлених завдань і відстеження результатів банківської діяльності.

Зазначимо, що сьогодні для збереження конкурентоспроможності українським банкам необхідно кардинально поліпшити якість корпоративного управління. Тоді вони зможуть вистояти в конкурентній боротьбі і залишитися самостійними організаціями, або отримати максимальну ціну за свої акції при продажу бізнесу закордонним покупцям.

Крім того, з підвищенням рівня корпоративного управління банки зможуть більш адекватно оцінювати потенційних позичальників, отже, підвищиться стійкість банків і зміцниться репутація, а розподіл кредитних ресурсів між нефінансовими компаніями ста-

не більш раціональним. А це, у свою чергу, позитивно вплине на економіку України.

Основні підходи щодо впровадження кращих світових практик корпоративного управління закладені в Принципах корпоративного управління, розроблених Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у 2004 році [17], а також в ряді документів Базельського комітету: «Удосконалення корпоративного управління в банківських установах» (лютий 2006 р.), «Удосконалення корпоративного управління в кредитних організаціях» (вересень 1999 р.), «Принципи управління процентним ризиком» (вересень 1997 р.), «Основи систем внутрішнього контролю в кредитних організаціях» (вересень 1998 р.), «Підвищення прозорості банків» (вересень 1998 р.), «Принципи управління кредитними ризиками» (липень 1999 р.) [7]. Відповідно до цих документів, основними елементами належного корпоративного управління в банківських установах є сформовані принципи корпоративної культури, зафіксовані в кодексі корпоративної поведінки і прихильність цим принципам на практиці; наявність стратегії розвитку, відповідно до якої оцінюються результати роботи всього банку та окремих осіб; чіткий розподіл прав (у тому числі певної ієрархії прав у сфері прийняття рішень) і обов'язків; ефективний механізм взаємодії та співпраці між радою директорів, топ-менеджментом і аудитором; надійна система внутрішнього контролю (включаючи оцінку ефективності даної системи, що проводиться службою внутрішнього аудиту та зовнішнім аудитором), наявність незалежної служби управління ризиками; постійний моніторинг ризиків при здійсненні операцій, що характеризуються високою вірогідністю виникнення конфліктів інтересів (взаємодія банку з пов'язаними контрагентами та клієнтами, які здійснюють великі угоди); сукупність фінансових і кар'єрних стимулів, що створюють умови для належної роботи менеджерів та інших співробітників; система інформаційних потоків, що забезпечує внутрішні потреби банку і необхідний для зовнішніх контрагентів рівень прозорості.

Крім перерахованих вище документів, принципи корпоративного управління в банківській системі України регулюються Методичними рекомендаціями щодо поліпшення корпоративного управління в банках, затвердженими Постановою НБУ № 98 від 28.03.07 р. [18]. Рекомендації розроблено з метою приведення практики корпоративного управління в банках України у відповідність з міжнародними стандартами. У них розкриваються питання розподілу повноважень і відповідальності між Наглядовою радою і менеджментом банку, залучення до участі в Наглядових радах незалежних директорів, а також вказується на необхідність врегулювання конфлікту інтересів. Один із ключових моментів документа – забезпечення прозорості банківського бізнесу. Рекомендації встановлюють критерії складання річних звітів, пропонують розкрити реальних власників банків і структуру операцій з пов'язаними особами.

Незважаючи на наявність документально оформлених міжнародних норм банківського корпоративного управління і позитивний досвід застосування їх в бан-

ківській системі різних країн, не всі українські банківські установи усвідомлюють переваги переходу до міжнародних стандартів управління.

Тому одним із найважливіших завдань банків у сучасних умовах має стати забезпечення належної якості корпоративного управління і, як наслідок, відновлення збалансованого функціонування систем корпоративних відносин за участю комерційних банків. Сприяти цьому може налагодження комунікаційних зв'язків, по яких за допомогою потоків інформації буде поширюватися дія системи корпоративного управління.

Створення ефективної системи корпоративного управління сьогодні є одним з найбільш важливих завдань у банківській сфері. У [15] зазначається, що система корпоративного управління визначає напрям розвитку організації й способи контролю за цим процесом.

**К**орпоративне управління в загальному випадку являє собою комплекс процесів, які в сукупності створюють систему, що складається із системи взаємовідносин між менеджментом компанії, Радою директорів, акціонерами та іншими зацікавленими особами, включаючи співробітників, контрагентів, а також суспільство; системи постановки цілей і розроблення шляхів їх досягнення; системи розроблення процедур і механізмів контролю.

У [12] визначені основні принципи ефективної реалізації стратегії корпоративного управління:

- ✦ контроль бізнесу повинен здійснюватися зацікавленими особами;
- ✦ публічна звітність повинна бути максимально відкритою та надійною;
- ✦ регулювання рівня управлінського впливу з боку вищого керівництва;
- ✦ збалансованість складу Ради директорів;
- ✦ жорсткий підхід до формування складу правління;
- ✦ формування жорсткого незалежного елемента в Раді директорів;
- ✦ ефективний моніторинг діяльності менеджменту Радою директорів;
- ✦ компетентність учасників корпоративної взаємодії;
- ✦ оцінка ризику та контроль;
- ✦ обов'язкова наявність аудиту.

Процес створення системи корпоративного управління можна представити таким чином (рис. 1).

З кібернетичного погляду система корпоративного управління являє собою систему, яка складається з корпоративного контенту, технології його оброблення, корпоративної інфраструктури.



Рис. 1. Модель створення системи корпоративного управління

Розвиток напряму створення системи корпоративного управління базується на теорії агентських відносин (Agency Theory) [11].

Згідно з положеннями теорії агентських відносин корпоративні структури керуються Радою директорів, яка, у свою чергу, призначається акціонерами. Рада директорів формулює корпоративну стратегію для досягнення поставлених цілей і визначає штат керівників банку для її виконання.

Рада директорів управляє банківськими менеджерами (керівниками банку), у той час як останні здійснюють ведення банківської діяльності за допомогою найманого персоналу – співробітників банку.

**З**азначимо, що корпоративне управління покликано контролювати звітність і контрольні структури, спираючись на ризик-менеджмент і ефективну систему контролю. Основні складові системи корпоративного управління – управління, ризик-менеджмент, контроль – створюють єдиний корпоративний простір, що підтримує ефективну діяльність банку та відповідальність перед зацікавленими особами (стейкхолдерами).

Отже, суть впровадження системи корпоративного управління полягає не в забезпеченні контролю за функціонуванням банку та посиленням вищого нагляду, а в забезпеченні ефективного процесу підтримки прийняття управлінських рішень. Саме цим принципом необхідно керуватись при побудові системи корпоративного управління в банках.

Але на сьогодні неможливо забезпечити ефективність таких процесів без використання сучасних інформаційних систем і технологій.

Роль інформаційної підтримки корпоративного управління важко переоцінити, що знаходить підтвердження в кодексах корпоративного управління, рекомендаціях НБУ та міжнародних фінансових організацій, працях науковців [8, 13, 18].

Для розв'язання задач, що сьогодні супроводжують банківський бізнес, є необхідним застосування сучасних інформаційних систем, здатних забезпечити ефективну підтримку процесів прийняття корпоративних управлінських рішень – систем підтримки прийняття рішень.

Система підтримки прийняття рішень корпоративного управління дозволяє забезпечити підвищення якості й оперативності інформаційного забезпечення співробітників банку в процесі збору даних і отримання звітної інформації; мінімізацію ризиків, пов'язаних із процесами узгодження документації в межах корпоративного управління; інформаційну підтримку діяльності Ради директорів і загальних зборів акціонерів;

контроль за дотриманням корпоративних регламентів і вимог законодавства у сфері корпоративного управління; інформаційне забезпечення керівництва банку з питань управління банківськими філіями й безбалансовими відділеннями банку. Інформаційно-логічну модель системи інформаційного забезпечення корпоративного управління банку наведено на рис. 2.

Враховуючи наведене вище, можна зробити висновок, що впровадження СПІР корпоративного управління дозволить підвищити ефективність управління банком за рахунок вдосконалення взаємодії з акціонерами та інвесторами, підвищення ефективності управління активами банку, підвищення інвестиційної привабливості капіталізації банку.



Рис. 2. Інформаційно-логічна модель системи корпоративного управління банку

Функціональна архітектура системи корпоративного управління банку включає так званий портал корпоративного управління (планування роботи корпоративними органами управління, підготовка та узгодження документів і матеріалів засідань корпоративних органів управління, видача та контроль виконання рішень корпоративних органів управління) та реєстри корпоративного управління (підтримка процесів корпоративного управління, облік корпоративних подій і їх учасників, збір, оброблення даних і формування корпоративної звітності).

Модуль «Портал корпоративного управління» дозволяє виконувати такі функції: формування звітів, контроль встановлених термінів і регламентів, повідомлення, зберігання та пошук інформації, узгодження рішень, контроль правил.

Основними функціями модуля «Реєстр корпоративного управління» є наступні: моніторинг змін, повідомлення, контроль змін, збирання даних і інформації, надання стандартних звітів, формування звітів за запитами.

Основними процесами, що повинні бути автоматизовані для забезпечення інформаційної підтримки корпоративного управління банку, є такі:

- ✦ підтримка процесів корпоративного управління;
- ✦ облік корпоративних подій і їх учасників;
- ✦ збір та формування корпоративної звітності;
- ✦ інформаційне забезпечення корпоративного управління.

## ВИСНОВКИ

З метою забезпечення ефективного розвитку банківської системи доцільним є створення систем корпоративного управління як на рівні окремих банків, так і на рівні НБУ. При цьому реалізація концепції корпоративного управління повинна здійснюватися з урахуванням рівня відкритості банку, корпоративної культури, пріоритету корпоративної культури, місії банку, інновативності управління. Зазначимо, що сьогодні для збереження конкурентоспроможності українським банкам необхідно кардинально поліпшити якість корпоративного управління. Тоді вони зможуть вистояти в конкурентній боротьбі і залишитися самостійними організаціями, або отримати максимальну ціну за свої акції при продажу бізнесу закордонним покупцям.

Крім того, з підвищенням рівня корпоративного управління банки зможуть більш адекватно оцінювати потенційних позичальників, отже, підвищиться стійкість банків і зміцниться репутація, а розподіл кредитних ресурсів між нефінансовими компаніями стане більш раціональним. А це, у свою чергу, позитивно вплине на економіку України.

Отже, від створення належної системи корпоративного управління в банківському секторі виграють не тільки банки і вкладники, а й держава в цілому.

Важливість правильно побудованої системи корпоративного управління виходить далеко за межі інтересів окремо взятого банку. З погляду банківської системи в цілому, корпоративне управління має високий рівень впливу на інвестиційний процес, впливає на



здатність мобілізувати, розподіляти і контролювати використання фінансів банківської системи.

Реалізація концепції корпоративного управління залежить від здатності банку активно впроваджувати інноваційні методи управління. З цього погляду оцінка системи корпоративного управління банку повинна базуватися на аналізі таких показників, як ефективність управління, контролю, управління ризиками, повнота та достовірність інформації щодо банківської діяльності, якість обслуговування клієнтів, рівень розвитку інфраструктури та інформаційного потенціалу. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Устойчивое экономическое развитие в условиях глобализации и экономики знаний: концептуальные основы теории и практики управления / Под ред. В. В. Попкова.– М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2007.– 295 с.
2. **Тосунян Г. А.** Банкизация России: право, экономика, политика: [Монография].– М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.– 400 с.
3. **Степаненко О. П.** Моделювання вибору стратегії розвитку банківської системи / О. П. Степаненко // Бизнес Информ.– Харьков, 2011.– № 5(2).– С. 71 – 73.
4. Предложения к Стратегии развития банковского сектора на 2009 – 2012 гг. [Электронный документ].– Режим доступа : <http://www.raexpert.ru/strategy/concept2009>
5. **Stepanenko O.** Perspective Directions of the Banking System's Stabilization / O. Stepanenko// Perspektywiczne opracowania sa nauka i technikami – 2010. Materiały VI Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji.– Przemysl: Nauka I studia, 2010.– P. 20 – 23 (0,25 д.а.).
6. **Колодзів О. М.** Методологічні засади забезпечення управління інноваційним розвитком економіки : Монографія.– Х. : ФОП Лібуркіна Л. М.; ВД «ІНЖЕК», 2009.– 240 с.
7. The materials of website Bank for International Settlements: Basel Committee on Banking Supervision./ Electronic access mode: <http://www.bis.org/list/bispapers/index.htm>
8. The materials of website International Finance Corporation World Bank Group / Electronic access mode: [http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/publications\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_publication\\_site/publications](http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/publications_ext_content/ifc_external_publication_site/publications)
9. **Костюк А. Н.** Корпоративное управление в банке : монография / А. Н. Костюк.– Сумы: УАБД НБУ, 2008.– 332 с.
10. **Бухвалов А. В.** Корпоративное управление как объект научных исследований [Электронный документ].– Режим доступа : [http://www.rjm.ru/files/upload/rjm/2005/3/bukhvalov\\_corp\\_gov.pdf](http://www.rjm.ru/files/upload/rjm/2005/3/bukhvalov_corp_gov.pdf).
11. **Северенкова Л. П.** Моделирование систем корпоративного управления.– [Электронный документ].– Режим доступа : [ftp://lib.herzen.spb.ru/text/severenkova\\_34\\_74\\_1\\_439\\_444.pdf](ftp://lib.herzen.spb.ru/text/severenkova_34_74_1_439_444.pdf)
12. **Chambers A.** Stakeholders – the court of public opinion. Corporate Governance Handbook – UK.: Reed Elsevier, 2002.– 138 p.
13. **Исаев Д. В.** Информационный аспект корпоративного управления и стратегического менеджмента / Д. В. Исаев // Экономический вестник Ростовского государственного университета.– Ростов, 2008.– Т. 6, № 3.– С. 114 – 119.
14. **Шумейко М. В.** Моделирование системы корпоративного управления в России [Электронный документ].– Режим доступа : [teoria-practica.ru/-2-2008/sociology/shumeiko.pdf](http://teoria-practica.ru/-2-2008/sociology/shumeiko.pdf)
15. **Spenser K. H.** The essential handbook of internal auditing.– NY : John Wiley & Sons, Ltd, 2005.– 184 p.
16. Пособие по корпоративному управлению: В 6 т. Т. 1: Часть I. Введение в корпоративное управление.– М. : «Альпина Биз нес Букс», 2004.– 93 с.
17. The materials of website Organisation for Economic Co-operation and Development / Electronic access mode: <http://www.oecd.org/topic/>.
18. Постанова Правління Національного банку України від 28 березня 2007 р. № 98 «Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України» [Електронний документ].– Режим доступу : [www.ifc.org/ifcext/Recom\\_ukr.doc](http://www.ifc.org/ifcext/Recom_ukr.doc)