

*І.Б. Івасів,*  
д.е.н., проф., проф. кафедри банківської справи та страхування,  
КНЕУ імені Вадима Гетьмана,  
iiwasiw@kneu.edu.ua

## **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ**

Реалії сучасного ринку фінансових послуг висувають нові вимоги до корпоративного управління. Сьогодні органи управління банків мають бути кваліфікованішими та ефективнішими, ніж це було раніше. Одним з інструментів, який використовується для оцінювання ефективності корпоративного управління, є оцінка ефективності діяльності наглядової ради.

Щорічна оцінка ради вже стала нормою для компаній США, Канади, Великобританії, Франції, Італії, Іспанії, низки азійських країн. В Україні НБУ запровадив вимоги щорічної оцінки ефективності діяльності наглядової ради банку в цілому, комітетів ради, кожного члена ради. Ця оцінка включає відповідність складу ради банку, кількості незалежних директорів, їх структури, комітетів ради банку повноважень вимогам, колективну придатність ради, ділову репутацію членів ради банку, професійну придатність членів ради банку, ефективність роботи комітетів ради банку, ефективність методів і процедур роботи ради банку та її комітетів [1].

Разом з тим, процедури оцінювання ефективності наглядової ради не завжди дозволяє підвищити ефективність даного органу управління. Банки, де запроваджено підхід на формальне дотримання вимог регулятора, чи вибудовують процеси так, що це перешкоджає реальному виявленню проблем, втрачають можливість отримати інформацію, що дала б змогу покращити діяльність наглядової ради, усунути недоліки, запровадити передовий досвід.

Під оцінкою ефективності наглядової ради слід розуміти інструмент, що має на меті: (1) покращити продуктивність наглядової ради (після оцінювання рада має працювати краще, ніж до оцінки); (2) покращити діяльність банку загалом; (3) запевнити стейкхолдерів у тому, що банк управляється у відповідний спосіб, а наглядова рада провадить діяльність у вірному напрямку.

Сучасний досвід корпоративного управління демонструє, що в Україні банки здійснюють оцінювання ефективності наглядових рад для таких цілей: (1) виконати вимоги законодавства – так званий, комплаєнс-підхід); (2) не наражатись на санкції з боку регулятора – обидва ці підходи мають право на життя, однак, як уже зазначалось, мало що дають компанії по-суті; (3) щоб акціонери переобрали на наступний термін – звіти таких банків уже інформативніші та дають відповіді про те, що робила наглядова рада; (4) для усвідомлення того, де було забезпечено додану вартість банку і як її можна підвищити в майбутньому – краща світова практика корпоративного управління [2].

Найефективнішим є поєднання усіх чотирьох підходів з акцентом на підхід (4): підходи (1) і (2) необхідні, однак навряд чи щось дають компанії та стейкхолдерам, у тому числі й регулятору, підхід (3) корисний для, власне, членів наглядової ради і, можливо, акціонерів.

Розглядаючи ключові аспекти ефективності наглядової ради банку, доцільно почати з композиції ради і її колективної придатності. Зрозуміло, що члени наглядової ради мають володіти компетенціями, які дозволяють ефективно виконувати свої обов'язки. З іншого боку, для наглядової ради важливою рисою є різноманітність, що виражається у відмінностях досвіду, поглядів, статі, професійної підготовки кожного окремого директора. Це дає змогу привнести у раду певний досвід, а також посилює потенціал для інновацій. З іншого боку, недостатнє управління різноманіттям може ускладнити взаємодію між директорами, послабити довіру, ускладнити процес прийняття рішень [3].

Однак навіть визнаним фахівцям своєї справи може бракувати знань для виконання своїх завдань для роботи у комітетах ради. Показовим у цьому випадку є кейс 2012 року з фінансовим гігантом JP Morgan, який отримав мільярдних збитків через використання комбінованої торгової системи в операціях з кредитним дефолтним свопом. Рада не звернула увагу на попередження про ризики, а згодом з'ясувалось, що жоден з трьох директорів комітету ради з управління ризиками не мав банківського досвіду (один з них був директором музею). Тому політика банку має включати процедури підбору і підготовки кандидатів, здатних заповнити необхідні навички і реалізувати у раді принцип синергії: рада, як ціле, має більшу вартість, ніж сума вартостей її окремих частин.

Важливим елементом ефективності ради є інформаційна архітектура. Інформаційний дизайн формується таким чином, щоб члени ради мали інформацію про усі важливі аспекти діяльності компанії, а також зовнішню інформацію, офіційні та неофіційні данні, наприклад дані соціальних мереж. Крім цього, важливе значення має спосіб представлення інформації: стислість, стратегічний характер, пріоритетність, наявність ключових питань і резюме, варіантів питань до розгляду та прийняття рішень). Члени ради мають бути проінформованими щодо ключових факторів створення вартості даного банку, основні тенденції розвитку сектору, законодавчо-нормативного регулювання, технологічних змін, сигналів стейкхолдерів.

Законодавство України відносить до виключної компетенції наглядової ради 25 повноважень [1]. Фактично, їх можна звести до такого: реалізацію стратегії банку, встановлення правил, контроль за діяльністю правління та її оцінка, організація системи управління ризиками, забезпечення наступництва в правлінні банку.

В Україні практика оцінювання ефективності наглядової ради базується на методі анкетування: члени правління самостійно заповнюють анкети, даючи відповіді на закриті питання за шкалою 1–5. При цьому регулятор допускає здійснення оцінки діяльності ради її членів і комітетів ради банку, радою банку самостійно, або із залученням незалежних експертів [1]. На нашу думку, достовірність оцінки може підвищити глибинне інтерв'ю на основі відкритих питань, здійснене зовнішніми експертами.

Загалом оцінка починається з розгляду внутрішніх документів (статуту, внутрішньої документації, організаційної структури, протоколів засідань тощо). Це дає змогу прослідкувати відповідність кращим практикам, вимогам законодавства, а також відповідність займаним посадам. Далі для членів наглядової ради і ключових керівників розробляється опитувальник, покликаний визначити сильні сторони ради та можливостей для подальшого розвитку. Після цього можна перейти до індивідуальних глибинних інтерв'ю, інформація яких згодом агрегується і обробляється у знеособленому вигляді. Це дає змогу здійснити порівняльний аналіз з іншими банками і зробити висновки. Ці висновки кладуться в основу попереднього звіту, де представлені сильні сторони ради і можливості для покращення її діяльності. Звіт заслуховується на комітеті з призначень і винагород, а згодом – на засіданні наглядової ради. На основі рекомендацій ради готується фінальний звіт, який дає змогу підготувати план реалізації рекомендацій у порядку їх пріоритетності та послідовності впровадження.

Зацікавлені сторони банку, а саме клієнти, регулятори, експерти, очікують від ради прозорості, запевнень в ефективності своєї діяльності. Рада повинна йти на зустріч даним вимогам через ефективні процеси оцінювання, що сприяє покращенню розуміння та довіри.

#### Список використаних джерел

1. Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України. [Електронний ресурс]: Постанова Правління Національного банку України № 814 від 3 грудня 2018 р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#Text>.
2. Лисенко О. Оцінка діяльності наглядової ради банку, або Наглядова рада версія 2.0 // НЦПБПУ. Матеріали вебінару, 6.03.2023.
3. Cossin D., Caballero J. The Four Pillars of Board Effectiveness. [Електронний ресурс]: International Institute for Management Development (IMD). Режим доступу: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/the-four-pillars-of-board-effectiveness>.