

Отже, банківські платіжні картки посідають значне місце у загальній стратегії розвитку роздрібного бізнесу українськими банками. У цьому напрямку важливим є те, що платіжні картки відіграють подвійну роль — як сучасний технологічний платіжний інструмент та як засіб продажу та просування інших банківських послуг. І поєднання інноваційних заходів у зміні технології розрахунків, зокрема переходу на EMV-стандарт, та у сфері новітніх кредитно-депозитних продуктів здатне відіграти вирішальну роль у довгостроковій стратегії розвитку банку на ринку України.

Література

1. *Вересюк А.* Дебетные карточки — не только для получения прибыли // Банковская практика за рубежом. — 2004. — № 8. — С. 46—49.
2. *Зайцев О.* Розничный банк будущего // Банковская практика за рубежом. — 2003. — № 8. — С. 29—36.
3. *Недилько А.* Подарочные платежные карточки увеличивают доход и привлекают новых клиентов // Банковская практика за рубежом. — 2003. — № 7. — С. 33—37.
4. Chris Costanzo Retail banking 101 // Bank Director Magazine. — 2nd quarter 2004. (source: <http://www.bankdirector.com>)
5. Jose Maria Garcia Latin American Banks court low income segments // The Banker. — 2004. — № 3 (March). — P. 116—117.
6. Retail revolution // European Card Review. May/June 2003. — P. 22—30.

І. Б. Івасів

Київський національний економічний університет

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку банківського бізнесу в Україні супроводжується низкою проблем, поява яких є об'єктивною і свідчить про набуття банківською системою нових якісних характеристик. Серед цих «проблем росту» для вітчизняних банків чимале значення має корпоративне управління.

Вдосконалення корпоративного управління у банках є актуальним не лише для України, але й за кордоном, хоч навіть там ця проблема почала активно обговорюватися в широких колах зовсім недавно — з середини 1990-х рр. В Україні широка увага до

корпоративного управління стала помітною з початку нового століття, що свідчить, як зазначалось вище, про якісні зміни у банківському секторі, а з іншого боку, є сигналом про те, що ми знаходимось на порозі реструктуризації банківської системи нашої країни.

Роль корпоративного управління полягає у приверненні уваги суспільства до діяльності компанії. Проте, незважаючи на велике значення корпоративного управління, існуюча теорія та практика не виробила загальноприйнятого визначення цього поняття. Так, згідно Х. Матізену, «корпоративне управління є сферою економіки, яка досліджує як забезпечити ефективне управління корпорацією» [1; С. 9]. А. Шлейфер і Р.Віші вважають, що «корпоративне управління є домовленостями, за якими постачальники коштів корпораціям запевняють себе у поверненості їхніх інвестицій» [2; С. 737]. Президент Світового банку Й. Вульфенсон визначив, що «корпоративне управління є підвищенням корпоративної чесності, прозорості і відповідальності» [3]. Відповідно до «Принципів корпоративного управління ОЕСР» «корпоративне управління — внутрішні засоби, які використовуються для управління та контролю за діяльністю компаній» [4; С. 2]. Заступник Генерального секретаря цієї організації С. Кондо визначив корпоративне управління як «групу поведінських стосунків, якими підприємства керуються і контролюються» [5]. У корпоративному нормативному акті Європейського банку реконструкції та розвитку зазначається, що корпоративне управління виявляє «форми і можливості контролю акціонерів за діяльністю керівництва і участі у прийнятті ключових рішень» [6; С. 5]. Відповідно до Принципів корпоративного управління, прийнятих ДКЦПФР України, корпоративне управління визначено, як «систему, за допомогою якої спрямовують та контролюють діяльність товариства» [7; С. 4]. Згідно даного документа, «сутністю корпоративного управління є система відносин між інвесторами — власниками товариства, його менеджерами, а також заінтересованими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин» [7; С. 4].

Як свідчить аналіз поданих дефініцій, перелік яких далеко не повний, корпоративне управління можна трактувати у широкому та вузькому розуміннях. Так, корпоративне управління визначає розподіл повноважень між органами управління компанії, іншими словами, організаційну модель, за допомогою якої компанія реалізує та захищає інтереси своїх інвесторів. З іншого боку, корпоративне управління нами розглядається як системне поняття,

що охоплює не тільки взаємовідносини всередині корпорації, але і її зв'язки з іншими зацікавленими особами.

На наш погляд, корпоративне управління є системою відносин між власниками, органами управління компанії, а також її клієнтами, працівниками, кредиторами, інвесторами, органами влади з метою забезпечення добробуту власників та суспільства в цілому. Наш підхід базується на усвідомленні того, що зростання ринкової вартості компанії можливе не тільки за умови якісного управління, доброго фінансового стану та грамотної стратегії. Успіх компанії передусім залежить від взаємозв'язків з визначеними групами зацікавлених осіб. Лише за їх наявності постачальники ресурсів довірять свої кошти компанії, що зможе забезпечити позитивний ефект для усіх учасників корпоративних відносин.

Таким чином, корпоративне управління виступає важливим фактором, який визначає вартість компанії, оскільки наявні та потенційні інвестори компанії орієнтуються на якість її корпоративного управління. Під якістю корпоративного управління розуміється ступінь чесності та відкритості процедур управління компанією, їх відповідність інтересам акціонерів і інших учасників корпоративних відносин.

Банківський бізнес виступає особливим видом підприємницької діяльності. Разом з тим, проблема асиметричності інформації між учасниками основними корпоративних відносин: власниками, менеджерами, вкладниками, кредиторами та регулюючими органами, посилює значення корпоративного управління у банках порівняно з нефінансовим сектором економіки. Це зумовило, що ОЕСР у своїх «Принципах корпоративного управління» дає окреме визначення корпоративного управління для банківських установ: «низка взаємовідносин між органами управління компанії, її акціонерами, та іншими зацікавленими сторонами. Корпоративне управління також задає схему визначення цілей компанії та визначає способи їх досягнення та моніторингу діяльності» [4; С. 8].

Захист вкладників та кредиторів банку, котрі найбільше страждають від «несприятливого вибору» і «моральної небезпеки» [8; С. 86], здійснюється регулюючими органами передусім такими інструментами, як нормативне регулювання, страхування депозитів, вимогами до розкриття інформації тощо. У сучасних умовах генезис у банківському нагляді проявляється в зміщенні акцентів від державного втручання на користь заходів зі сторони самих банків, покликаних створити ефективну систему управління. Словами А. Гріспена, голови Федеральної резервної системи США: «ми ма-

емо проводити політику, в якій приватний контр-партнерський контроль розглядається як перша лінія оборони безпечної та надійної банківської системи» [9; С. 3]. Таке розуміння проявилось і в рекомендаціях Базельського комітету, зокрема у нових стандартах банківського капіталу (BASEL II), а також в інших документах цієї організації, які торкаються корпоративного управління в банківському секторі: «Принципах управління процентним ризиком», «Положенні про внутрішні системи контролю у банківських організаціях», «Підвищенні транспарентності банків», «Принципах управління кредитним ризиком» [10; С. 3], а також у найновішому документі — «Практичному керівництві з управління і контролю у сфері операційних ризиків», прийнятому в 2003 р. Ідеологія даних документів полягає у тому, що функцією регулюючих органів є моніторинг ризиків, тоді як управлінням банківськими ризиками займаються відповідні органи управління банком.

Кажучи про корпоративне управління в банківському секторі України, потрібно зазначити, що більшість власників і керівників вітчизняних банків усвідомлюють його важливість для банківського бізнесу та ознайомлені з вітчизняними принципами корпоративного управління. Незважаючи на це, загальний рівень корпоративного управління в банках нашої країни поки залишається невисоким. У цій царині, на наш погляд, домінують наступні вузлові проблеми:

- 1) недосконалість розподілу повноважень між органами управління банком;
- 2) недостатній захист прав акціонерів;
- 3) недостатня відкритість інформації про діяльність банків.

В процесі роботи органів управління банком з поміж інших проблем, найскладнішим та невирішеним досі питанням є взаємодія спостережної ради та правління. Повноваження цих органів визначаються у статуті банку і можуть бути делеговані лише за умови відповідної фіксації у протоколі того органу, котрому надаються зазначені повноваження, разом з зазначенням терміну закріплення повноважень. У випадку, коли повноваження делегуються від спостережної ради на користь правління банку, згідно з загальноприйнятими принципами корпоративного управління вони несуть спільну відповідальність за вирішення відповідних завдань перед загальними зборами акціонерів.

В Україні спостережні ради банків поки не набули належної їм функціональної ролі. Зокрема, у багатьох вітчизняних банках, особливо закритої форми власності, не бачать жодної різниці між спостережною радою та загальними зборами. Натомість, зустрі-

чається практика, коли члени спостережної ради безпідставно втручаються в операційну діяльність банку, привласнюючи собі повноваження правління.

Відповідно до загальноприйнятих стандартів корпоративного управління, основоположним принципом функціонування спостережної ради є її незалежність. Саме тому українськими принципами корпоративного управління визначено, що кількість незалежних членів у раді має складати принаймні 25 % [7; С. 18]. Крім того, частину цих членів за міжнародними нормами мають становити фізичні особи. Однак, як свідчать дані Міжнародної фінансової корпорації, у половині українських банків до складу спостережної ради входить 3 або 4 особи (табл. 1), і лише 30 % банків мають одного або кількох незалежних членів ради [11; С. 12]. Подібною незначною кількістю членів спостережної ради можна пояснити і практичну відсутність комітетів у структурі даного органу, хоч українські та міжнародні принципи корпоративного управління вважають доцільним формування таких структур, а також рекомендують запроваджувати в спостережній раді посаду корпоративного секретаря [7; С. 20, 22]. Більше того, Базельський комітет з банківського нагляду визначає, що у складі спостережної ради доцільно організувати не менше чотирьох комітетів: з аудиту, винагород, призначення, управління ризиками [10; С. 6—7].

Ще більше протирічить принципу незалежності спостережної ради поширена у вітчизняних банках практика, коли крупні акціонери безпосередньо призначають членів і ради, і правління, тож ці особи здійснюють діяльність передусім на користь даних акціонерів, а не банку загалом. Так, за даними Міжнародної фінансової корпорації, у 38 % досліджуваних банків членом спостережної ради виступав представник трьох найбільших акціонерів; у 64 % банків крупні акціонери призначають усіх членів спостережної ради, а в 72 % банків члени ради володіють акціями банків [11; С. 36]. Аналізуючи освітні та кваліфікаційні характеристики членів спостережних рад українських банків (табл. 1), складається враження, що основним критерієм призначення членів спостережної ради є наявність «необхідних знань, навичок та досвіду виконання своїх функцій», як того вимагають принципи корпоративного управління [7; С. 18], а відданість крупним акціонерам.

Таблиця 1

**ХАРАКТЕРИСТИКА ЧЛЕНІВ СПОСТЕРЕЖНИХ
РАД УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ [11; С. 36]**

	Організаційно правова форма банку			
	ВАТ	ЗАТ	ТОВ	Разом
Середня кількість членів спостережної ради	5,63	4,55	3,00	5,18
Середня кількість членів спостережної ради з вищою освітою у сфері економіки, права чи управління	3,75	1,63	2,00	3,24
Середня кількість членів спостережної ради з досвідом роботи у фінансовій сфері	1,60	1,45	0,75	1,50

Аналіз ситуації, яка склалась у правліннях українських банків, дозволяє зробити висновок, що діяльність цього органу управління банком найбільш формалізована. Як правило, в Україні членів правління банків обирають крупні акціонери або голова правління, а їх затвердження здійснює спостережна рада. В цілому, такий підхід відповідає міжнародній практиці. Цілком прийнятними, як свідчать дані табл. 2, є й наявні кваліфікаційні характеристики членів правлінь українських банків. Більше турбує перетин повноважень, що має місце між правлінням та спостережною радою. Наприклад, у 58 % українських банків стратегію та місію розробляє правління, хоч це є прерогативою спостережної ради.

Таблиця 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ЧЛЕНІВ ПРАВЛІНЬ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ [11; С. 41]

	Організаційно правова форма банку			
	ВАТ	ЗАТ	ТОВ	Разом
Середня кількість членів правління	7,06	5,82	6,75	6,76
Середня кількість членів правління з вищою освітою у сфері економіки, права чи управління	6,54	5,18	5,75	6,18
Середня кількість нерезидентів серед членів правління	0,06	0,18	0,25	0,10

У сфері захисту прав акціонерів значна увага як міжнародних, так і національних принципів корпоративного управління прикута до захисту так званих дрібних акціонерів. Зараз 82 % українських банків мають дрібних акціонерів [11; С. 15]. Історично склалося так, що більшість цих осіб не сплачували грошових коштів за акції банку, які знаходяться у їх розпорядженні. Найчастіше

такими акціонерами виступають працівники банків, яким роздавали акції з метою концентрації контролю над банком, або ж задля оптимізації оподаткування. В результаті, лише у 22 % банків загальні збори відвідує хоча б половина дрібних акціонерів [11; С. 61]. Низькою є і ліквідність акцій українських банків, хоча за вимогами «Нових стандартів банківського капіталу» банк не матиме права показувати у звіті більше 70 % номінальної вартості акцій, якщо він більше року не котирує їх на біржі і не відомою є їхня ринкова вартість. Зараз же ситуація склалася таким чином, що лише 56 % банків надають право своїм акціонерам продавати акції на позабіржовому ринку, у 76 % банків акціонери можуть продавати акції іншим акціонерам, а в 60 % — самому банку. При цьому, лише у 12 % з останніх випадків покупка акцій відбувалася за ринковою ціною, а у 64 % випадків — за номіналом [11; С. 61]. Такий підхід засвідчує низьку зацікавленість банків у дрібних акціонерах. На практиці це проявляється у поширеній зараз практиці скупки акцій у власників дрібних пакетів з метою концентрації капіталу.

Важливим завданням корпоративного управління є створення інформаційної прозорості щодо діяльності компанії. Особливо це стосується банків, оскільки їхні взаємовідносини з клієнтами ґрунтуються на довірі. Саме тому питанню розкриття інформації, іншими словами, транспарентності, приділяється значна увага, насамперед, у середовищі банківських регуляторів. Виходячи з рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду [12], банки повинні розкривати інформацію щодо:

- структури спостережної ради;
- структури правління, а саме: складу, кваліфікаційних характеристик, структури;
- організаційної структури банку;
- системи оплати праці та матеріального заохочення;
- характеру і обсягів операцій з пов'язаними особами.

В Україні 76 % досліджуваних банків публікують свою фінансову звітність за нормами МСФЗ [11; С. 53], хоч у більшості випадків перехід українських банків на міжнародні стандарти обліку відбувся лише в межах вимог НБУ, котрі не включають низки міжнародних стандартів.

Основним джерелом інформації про банки в Україні є річні звіти, хоч ці звіти поки не порівняні відносно обсягу і повноти інформації з аналогічними документами банків розвинутих країн. Зокрема, лише 8 % досліджуваних банків подають інформацію про операції з пов'язаними особами, 30 % — щодо членів спо-

стерезної ради, 4 % — про найбільших позичальників банку [11; С. 50—52]. Такий стан стоїть на заваді об'єктивній оцінці зацікавленими особами фінансового стану банків й не сприяє залученню додаткових ресурсів до банківської системи.

Аналіз стану корпоративного управління в банківському секторі України свідчить, що зараз за рівнем корпоративного управління банки випереджають нефінансові організації. Разом з тим, ще далеко не повністю сформовані системи розподілу повноважень між органами управління банків, в тому числі повноважень відносно корпоративного управління, системи захисту прав акціонерів, особливо власників дрібних пакетів акцій, а також — системи розкриття інформації. З метою подальшого вдосконалення практики корпоративного управління видається доцільним здійснити цілу низку заходів.

Як зазначалося вище, банки є специфічним видом підприємницької діяльності, а тому загальні принципи корпоративного управління не завжди можуть враховувати особливості банківського бізнесу. Це вимагає розробки принципів корпоративного управління для банківських організацій. Координувати створення цього документа мають Національний банк України разом з асоціацією українських банків.

Нагальною необхідністю є створення в Україні уніфікованої авторитетної методики оцінки якості корпоративного управління в банках. Організаційно таку оцінку може здійснювати незалежний інститут.

Доцільно запровадити у системі нормативного регулювання банківської діяльності механізми врахування ризиків, пов'язаних з недоліками корпоративного управління, що стимулювало б банки вдосконалювати внутрішні процедури корпоративного управління.

У даному контексті банкам необхідно виділити у структурі спостережної ради комітет, завданням якого було б вдосконалення корпоративного управління у даних компаніях, зокрема, створення інформаційних потоків, котрі забезпечують внутрішні потреби банку та необхідний для зовнішніх контрагентів рівень прозорості банку.

Питання корпоративного управління у банківському секторі доволі широке і навіть постановка основних його проблем потребує значно більшого обсягу, ніж відведено для даного виступу. Ми переживаємо цікавий період, стоячи на порозі реструктуризації банківської системи нашої країни. Теперішня та майбутня конкурентоспроможність вітчизняних банків не в останню чергу буде вирішуватися якістю корпоративного управління. Крім того,

вже зараз банкам слід звертати увагу на якість корпоративного управління в компаніях, що є його клієнтами, як важливого чинника у системі управління банківськими ризиками.

Література

1. Mathiesen, Henrik (2002). «Managerial Ownership and Financial Performance.» Ph. D. dissertation, series 18.2002, Copenhagen Business School, Denmark.
2. Shleifer, Andrei, and Robert W. Vishny (1997). «A Survey of Corporate Governance.» *The Journal of Finance*, LII, 2, p. 737—783.
3. *Wolfensohn J.*, *Financial Times*, June 21, 1999.
4. Принципи корпоративного управління ОЕСР. — Організація економічної співпраці та розвитку.
5. Євразійський круглий стіл з питань корпоративного управління. Київ, Україна, 19—20 жовтня 2000 р.
6. Рациональные деловые нормы и корпоративная практика. Некоторые принципы. — *Европейский банк реконструкции и развития*. — сентябрь 1997.
7. Принципи корпоративного управління, затвержені рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 11 грудня 2003 р., № 571.
8. *Івасів І. Б.* Регулювання банківського бізнесу та дерегулювання банківської діяльності. — *Фінанси, облік і аудит: Наук. зб.* — Вип. 1 / Відп. ред. А. М. Мороз. — К.: КНЕУ, 2003. — С. 83—98.
9. *Чаркман Джонатан.* Керівництво для директорів банків. — *Світовий банк*. 2003.
10. Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations. — *Basel Committee on Banking Supervision*. — Basel. September 1999. P. 11.
11. Дослідження корпоративного управління в банківському секторі України. — *Міжнародна фінансова корпорація, США*.
12. Enhancing Bank Transparency. — *Basel Committee on Banking Supervision*. — Basel. September 1998. P. 26.

Г. О. Кабан

Київський національний економічний університет

ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМ ТЕХНІЧНОГО АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ

1. З переходом вітчизняної економіки на ринкову основу зародилися ринкові відносини, сформувалися вітчизняні ринки, у тому