

СЕКЦІЯ V. МЕНЕДЖМЕНТ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ

Кубіцький Юрій Сергійович

здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Кубіцький Сергій Олегович

ORCID ID: 0000-0002-7691-8606

канд. пед. наук, професор,
завідувач кафедри управління та освітніх технологій
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Загалом наявність системи корпоративного управління є визначальним фактором у прийнятті інвестиційних рішень, оскільки більше 80% інвесторів декларують свою готовність платити більше за акції компаній з гарною якістю корпоративного управління у порівнянні з компаніями, де управління перебуває на низькому рівні.

Вивчення світового досвіду управління банківськими установами дозволяє охарактеризувати стан і процес розвитку ефективних форм і стилів управління, одним з яких є корпоративне управління. У дослідженні Н. Деевої [4] зазначається, що зарубіжний досвід доводить, що використання корпоративного управління для банківських систем дозволяє мінімізувати наслідки економічних криз у банківській системі; натомість, відсутність методологічного грамотного корпоративного управління призводить до конфлікту інтересів і зниження ефективності.

У країнах Європейського Союзу стандартами реалізації корпоративного управління виступають нормативні акти таких організацій, як ЕВА [12] та Європейського центрального банку [11], а також Базельського комітету з банківського нагляду, зокрема Принципи корпоративного управління для банків [13]. В Україні зазначені стандарти розробляють регулятор фондового ринку [6] і Національний банк України [8]. Світовий досвід запровадження стандартів викладено в документах організації ОЕСР [5]. Ці документи враховують досвід глобальної фінансової кризи і покликані забезпечити ефективне управління банками за рахунок ухвалення уповноваженими особами та органами зважених рішень, підвищення відповідальності, уникнення конфлікту інтересів, сприяння публічному розкриттю інформації [1; 3; 10].

В. Бортніков констатує, що в Україні теорія і практика корпоративного управління обходить увагою такі складні питання, як відбір, оцінка і винагорода вищих керівників державних банків, висуваючи загальні пропозиції або вважають

головним ухвалення стандартів, а саме наявність політик (корпоративного кодексу поведінки, декларації місій і цінностей, стратегічного плану, конфліктів інтересів) і посад (корпоративного секретаря, незалежних директорів). Саме через інформаційну непрозорість практично неможливо оцінити, наскільки прийняті політики адекватні і дотримують, а посадовці належно виконують свої функції; це призводить до домінування форми над змістом [3]. Автор описує досвід реалізації корпоративного управління державними банками у Словенії, Хорватії, Польщі.

Зокрема, у Словенії правління банку розвитку складається лише з двох осіб - голови і його заступника, але також існує інститут виконавчих директорів, і кожний з п'яти директорів відповідає за певний блок питань:

1) Виконавчий директор I: сфери відповідальності - корпоративний банкінг, фінансові установи та фонд фондів, фінансування проєктів та експорту; функції - розробка продуктів та програм ЄС, маркетинг та стосунки з громадськістю (PR);

2) Виконавчий директор II: сфери відповідальності - управління проблемними інвестиціями; функції - кредитний аналіз, підтримка ринку, IT, технології;

3) Виконавчий директор III: сфери відповідальності - кредитне та інвестиційне страхування; функції - юридичні та позовні вимоги, загальні питання та кадри;

4) Виконавчий директор IV: функції - бек-офіс та оплата, бухгалтерський облік, звітність;

5) Виконавчий директор V: сфери відповідальності - казначейство; функції - дослідження та стратегія, контроль.

Аналогічна організаційна структура притаманна Хорватському банку розвитку, де функціонують три ланки вищого управління: наглядова рада, правління і старші виконавчі директори.

Для європейських банків важливою вимогою включення людини до складу вищих керівників є визначення ділової репутації претендентів як відсутність ознак поганої репутації: немає ніяких доказів щодо поганої репутації, і немає підстав сумніватися в добрій репутації людини; немає кримінального чи адміністративного проваджень, що тривають або завершені, маючи вплив на репутацію призначуваної особи чи установи або заважати виконувати конкретній особі свої функції.

Механізм винагороди вищому управлінському персоналу вважається одним із найважливіших інструментів корпоративного управління. Цей механізм, належним чином налаштований, має сприяти усуненню конфлікту інтересів акціонерів і керівників через те, що можуть виникати розбіжності в цілях та мотивації акціонерів і керівників. Хибна мотивація керівників може бути причиною недбалого виконання ними функціональних обов'язків. З одного боку, акціонери прагнуть максимізувати ринкову вартість підприємства (для державного банку кінцевою метою буде підвищення національного добробуту, сталого розвитку). З другого боку, керівники традиційно орієнтуються на короткотермінові результати (якщо інші не будуть поставлені акціонерами).

З одного боку, неправильно мотивовані керівники можуть виявити небажання ризикувати, викликане побоюванням втратити свою посаду, а також браком стимулів, що спонукають до ухвалення ризикованих рішень. Наприклад, фіксована заробітна плата і відсутність стимулів у формі премій за підвищення ефективності діяльності банку або здійснення ефективної інвестиції змушує керівників неохоче сприймати ризики. Занадто консервативне управління підприємством може завадити його розвитку, підриваючи інтереси акціонерів. З іншого боку, завдяки системі стимулів керівники можуть виявляти надмірну схильність до ризику, що призведе в разі його кристалізації до значних збитків і навіть до

неплатоспроможності банку. Висока прибутковість у короткостроковій перспективі може обернутися збитками в наступні періоди і безвідповідальністю тих, хто ухвалював необачливі рішення. Цей момент особливо важливий у зв'язку з тим, що керівники державної корпорації розпоряджаються майном держави. Ідеальна система корпоративного управління повинна створити передумови для усунення зазначених конфліктів [2; 3; 9].

Національний банк України рекомендує банкам установлювати систему винагороди, яка забезпечує ефективне управління ризиками, ураховує стратегічні цілі банку і сприяє дотриманню корпоративних цінностей. В українських реаліях банки воліють приховувати розміри та обґрунтування фінансового стимулювання керівних кадрів. Натомість, ці цифри є відкритими для державних банків Європи: наприклад польський банк розвитку BGK повністю розкриває інформацію про систему винагороди для вищого менеджменту, що пояснюється рядом передумов: 1) політика винагороди відповідає нормативним вимогам, стратегії та цінностям BGK і спрямована на зменшення ризиків; 2) система оплати праці включає базову винагороду і змінні компоненти винагороди (премії за виконання цільових показників); 3) здебільшого, винагорода має бути порівняною з рівнем винагороди у приватному секторі і не стимулювати менеджерів до надмірних ризиків в операціях BGK. Банк не розкриває структуру винагороди (додаткові виплати, скоріше за все, відносять до різних пільг або субсидій і не є суттєвими), але дозволяє порівнювати рівні винагороди з ринком [3; 7].

У науковій літературі описано такі основні світові моделі корпоративного управління: англо-американська, японська, німецька або західноєвропейська.

Нами побудовано узагальнюючу таблицю світових моделей (табл. 1).

Таблиця 1

Світові моделі корпоративного управління

Назва моделі та країни, що її використовують	Ключові учасники	Зміст моделі
Англо-американська модель (США, Велика Британія, Канада, Австралія, Нова Зеландія)	Менеджери, директори, акціонери (особливо інституційні), урядові агентства, біржі, саморегулювальні організації, консалтингові фірми	В основі – принцип суверенітету акціонерів. Інтереси корпорації ототожнюються з інтересами її акціонерів, а менеджери корпорації виступають агентами акціонерів, що здійснюють управлінську діяльність в інтересах акціонерів. Механізм корпоративного контролю – фондовий ринок із широким набором різних фінансових інструментів. Основні передумови – ліквідність, прозорість інформації, наявність спеціалізованих інститутів (інвестиційних банків, консалтингових фірм), здатних аналізувати й інтерпретувати отриману інформацію, забезпечення належного правового захисту інтересів як акціонерів, так і корпорацій, чітка регламентація ролі держави в економічних процесах

Продовження табл. 1

Назва моделі та країни, що її використовують	Ключові учасники	Зміст моделі
<i>Японська модель</i> (Японія)	Ключовий банк і кейрецу (мережа афілійованих компаній, що характеризується загальним позиковим акціонерним капіталом, торгівлею товарами і послугами та неформальними діловими контактами) – два різні елементи японської моделі, які водночас дублюють і доповнюють один одного. Чотири основні учасники: ключовий банк і афілійована компанія (кейрецу) (основні внутрішні акціонери корпорації), менеджери й уряд	Усі компанії, що входять до тієї чи іншої групи, є акціонерами один до одного (завдяки взаємній участі в капіталі), а також продавцями і покупцями продукції. Тому мета їх зустрічей – розроблення узгодженої політики у сфері виробництва, ціноутворення, ринкових квот, умов продажу на внутрішньому і зовнішньому ринках. Тенденція до взаємної участі під час реалізації проектів спостерігається і під час створення зарубіжних дочірніх підприємств японських корпорацій
<i>Західноєвропейська (німецька) модель</i> (Німеччина)	Банки і корпоративні акціонери. Банк одночасно є акціонером і кредитором, емітентом цінних паперів і боргових зобов'язань, депозитарієм і агентом, що голосує на річних загальних зборах	Банки – це довгострокові акціонери німецьких корпорацій і, подібно до японської моделі, представників банків обирають у раду директорів. Проте на відміну від японської моделі, де представників банків обирають у раду тільки в період спаду, в Німеччині представництво банків у раді постійне. Німецька модель має три унікальні особливості, що відрізняють її від інших моделей: двопалатне правління, що складається із виконавчої (чиновники корпорації) і наглядової (спостережної) (працівники/службовці компанії і акціонери) рад; узаконені обмеження прав акціонерів щодо голосування, тобто статут підприємства обмежує кількість голосів, які акціонер має на зборах, що може не збігатися з кількістю акцій, власником яких він є. Основна відмінність німецької системи фінансової звітності полягає в тому, що німецьким корпораціям дозволено мати значний нерозподілений прибуток, що дає можливість компаніям знижувати свою вартість

Таким чином, рекомендаціями щодо розвитку корпоративного управління банківських установ в Україні, побудованими на основі вивчення зарубіжного досвіду, можуть бути:

1. Використання європейських критеріїв ЕВА щодо складу і кваліфікації членів правління.

2. Розкриття інформації про структуру винагороди у спеціальному звіті про корпоративне управління банківської установи для забезпечення її прозорості.

3. Включення до системи винагороди керівників банків показників результативності (прибутковості капіталу та активів) з урахуванням ризиків, з акцентом на довгострокових результатах.

4. Рівень винагороди членів правління не повинен перевищувати середній рівень винагороди для банків з аналогічним розміром активів.

5. Сприяння підвищенню довіри учасників ринку до банку через зміцнення відповідальності та зацікавленості керівників у високих результатах, підвищення ефективності діяльності банку, успішну реалізацію довгострокових цілей.

6. Перегляд визначення прийнятної ділової репутації, щоб запобігти просуванню на посади в державних банках осіб із досвідом управління проблемними банками, причетних тією чи іншою мірою до їхнього краху.

7. Оприлюднення державними банками організаційної структури і розподіл функцій (повноважень) між членами правління, дизайну схеми винагороди членів правління та структури і рівня оплати вищих керівників.

Список використаних джерел:

1. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. (2020). Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. № 7 (39). С. 59-66.
2. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум. 424 с.
3. Бортніков Г.П. (2019). Актуальні аспекти корпоративного управління в національних банках розвитку. *Вісник Університету Банківської Справи*. № 2-3 (35-36). С. 27-35.
4. Дєєва Н.Е. (2009). Корпоративне управління у банках: специфіка, проблеми і шляхи їх вирішення. *Економічний вісник НГУ*. № 1. С. 107-114.
5. *Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності*, редакція 2015 року / OECD Publishing. Париж, 2019. <https://doi.org/10.1787/9789264312906-uk>
6. Корпоративне управління / Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Режим доступу : <http://www.ssmc.gov.ua/activities/corpmanagement>
7. Кубіцький С.О., Дубровинський Г.Р., Зонь В.В., Черняк А.І., Безбах В.Г. (2010). Основи загальної та військової психології і педагогіки: навчальний посібник. К., 400 с.
8. *Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України*, 2018. https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_03122018_814-rsh
9. Тинта Н.В., Кубіцький С.О. (2023). Шляхи і методи розвитку корпоративної культури в закладах охорони здоров'я. *Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference*. Boston, USA. Pp. 181-187.
10. Урсакій Ю.А., Кубіцький С.О. (2020). Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, Вип. I-II (77-78). Економічні науки. С. 325-338.
11. *EBA guidelines on sound remuneration policies* / European Banking Authority. EBA/GL/2015/22. Available at : <https://eba.europa.eu/regulation-and-policy/remuneration/guidelines-on-sound-remuneration-policies>
12. *Guidelines on Internal Governance* / European Banking Authority. EBA/ GL/2017/11. Available at : https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/2164689/531e7d72-d8ff-4a24-a69a-c7884fa3e476/Guidelines%20on%20Internal%20Governance%20%28EBA-GL-2017-11%29_EN.pdf?retry=1
13. *Guidelines: Corporate governance principles for banks*. Basel Committee on Banking Supervision. Bank for International Settlements. 2015. <https://www.bis.org/bcb/publ/d328.pdf>