

*The scientific conceptions of credit mechanism functioning is analyzed in the works of native and foreign scientists. There is substantiated the author conception of credit mechanism of securing of macroeconomic equilibrium and of stimulation of stable socio-economic development.*

**Key words:** *loan credit facility, money, banks, market, balance, social and economic development.*

*Хмелярчук Марія Ігорівна* – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії Львівського інституту банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ).

УДК 336.71:338.24(477)

*О. Б. Денис*

## **ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ НАГЛЯДОВИХ РАД У БАНКАХ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД І ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА**

*Висвітлено зарубіжний і вітчизняний досвід формування наглядових рад у банках.*

**Ключові слова:** *банк, акціонери, менеджери, наглядова рада, корпоративне управління.*

**Постановка проблеми.** Серед проблем розвитку банківського сектору України питання формування ефективних наглядових рад посідають важливе місце. Це обумовлено тим, що банки мають уніфіковані структуру і діяльність, які вимагають високого рівня відповідальності та підконтрольності.

Як свідчить практика, у вітчизняних банках поки що практично відсутні корпоративні традиції і слабо використовується краща міжнародна практика до формування ефективної системи корпоративного управління та роботи наглядових рад. Наслідком цього є ігнорування інтересів частини власників, неефективне управління ризиками, корпоративні конфлікти. Тому незаперечним фактом є доцільність наукових досліджень з цієї тематики.

Загальні питання формування компетенції та визначення ролі наглядової ради в системі органів корпоративного управління АТ досліджені в роботах таких вітчизняних авторів, як В. Пономаренко, В. Євтушевський, О. Ястремська, Г. Назарова, З. Шершньова, А. Воронкова, В. Рябота та ін.

---

© О. Б. Денис, 2013

Водночас проблематика не набула належного висвітлення з точки зору специфіки банківської діяльності, тому потребує додаткових досліджень.

Дослідження теоретичних основ формування наглядових рад свідчать, що у класичній системі корпоративного управління наглядова рада є ланкою, яка пов'язує акціонерів (тих, хто інвестує капітал, але не може чи не хоче керувати бізнесом) і менеджерів (тими, хто може і хоче управляти використанням цього капіталу, але не є власником акціонерного товариства). Така система дає менеджерам певну владу над акціонерами, тому виникає необхідність створення структури, яка б здійснювала контроль над використанням коштів, інвестованих багатьма інвесторами. Основною метою створення наглядової ради є контроль і регулювання діяльності правління.

Щодо банків, то формування ефективних наглядових рад вимагає особливої уваги через посилене державне регулювання, зв'язок корпоративного управління з управлінням ризиками, більшу інформаційну непрозорість банків порівняно з нефінансовими компаніями, тісні взаємозв'язки і взаємозалежність банківських установ.

Таким чином, для банків формування ефективної наглядової ради є своєрідним гарантом належного управління товариством, а також гарантом цільового використання інвестованих коштів, виконання правлінням своїх обов'язків та управління ризиками.

Дослідження вітчизняної практики і зарубіжного досвіду роботи наглядових рад банків показали ось що.

Відповідно до чинного законодавства України, у банках створення наглядової ради є обов'язковим, незалежно від кількості акціонерів. Призначення і відкликання членів наглядової ради відбувається за рішенням загальних зборів акціонерів, яким ця рада і підзвітна.

З ухваленням 2009 року Закону України «Про акціонерні товариства» ([http://www2.ifc.org/ukraine/ucdp/Templates/other/UCGP/corpgov/ukr/cg\\_man\\_uk/footuk.htm-uk074](http://www2.ifc.org/ukraine/ucdp/Templates/other/UCGP/corpgov/ukr/cg_man_uk/footuk.htm-uk074)) обирають наглядову раду кумулятивним голосуванням, що відповідає кращій світовій практиці [1].

Законодавство України встановлює термін повноважень членів спостережної ради, а саме – член наглядової ради повинен обиратися на термін не більше ніж три роки. Однак переобирання можуть членів наглядової ради необмежену кількість разів.

Загалом процедури роботи і повноваження наглядової ради на законодавчому рівні визначені достатньо локально. Питання щодо складу, структури, процедур роботи наглядової ради в Україні здебільшого віднесено на розгляд акціонерів.

Слід зазначити, що в деяких країнах ці питання чітко регламентовано законодавством. Наприклад у Німеччині членів спостережних рад обирають

на термін не більше ніж чотири роки. Як правило, чисельність спостережної ради – 3 особи. Проте в товариствах зі статутним фондом до 3 млн марок число членів спостережної ради може бути до дев'яти чоловік, більш як 3 млн марок – 15, більш як 30 млн марок – до 21 особи.

У Франції особа не може бути членом спостережної ради більше ніж шість років, якщо загальні збори акціонерів не продовжать цей термін. При цьому члени ради у віці, старшому за 70 років, не можуть становити більше ніж третину ради. Відповідно до рекомендації комісії Hellebuysck, ці межі слід знизити до чотирьох і 65 років відповідно. Французький кодекс корпоративної поведінки («Доклад В'єно II»), у свою чергу, передбачає, що термін служби будь-якої особи в раді не повинен перевищувати чотирьох років, а це дозволить акціонерам частіше переобирати членів спостережної ради [2].

Інколи регламентується кількість засідань спостережної ради, навіть визначають випадки, за яких вона має обов'язково засідати.

Задля забезпечення якості роботи наглядової ради в міжнародній практиці до її складу включають незалежних членів. Загалом незалежним вважається член спостережної ради, який не має будь-яких суттєвих ділових, родинних чи інших зв'язків із товариством, членами його виконавчого органу або крупним акціонером товариства і не є представником держави.

З огляду на необхідність неупередженої оцінки результатів роботи правління банку в багатьох країнах досить поширеним явищем є обрання до складу наглядової ради банків відомих фінансистів, банкірів, юристів, учених, колишніх директорів, посадових осіб інших товариств і компетентних фахівців у галузі управління корпорацією, навіть якщо такі особи не є акціонерами товариства. Таких членів наглядової ради називають «зовнішніми директорами», які покликані захищати передусім інтереси товариства, причому іноді навіть набагато ефективніше, ніж акціонери, оскільки особисті інтереси останніх можуть час від часу суперечити інтересам товариства.

Підходи до кількості незалежних членів наглядових рад мають суттєві відмінності в різних моделях корпоративних відносин. Так, у США на фоні масштабних корпоративних скандалів для підвищення якості корпоративного управління та управління ризиками банки все більшу увагу надають наявності незалежних директорів. Співвідношення директорів-менеджерів компанії і незалежних директорів різне, однак існує тенденція до збільшення частки незалежних директорів у загальному складі ради директорів.

Ступінь незалежності членів наглядових рад у Німеччині, у порівнянні зі США, низький. Дослідження свідчать, що менше ніж 10% членів спостережної рад німецьких банків є незалежними. Як правило, основною перешкодою для одержання директором банку в Німеччині статусу незалежного

директора є його безпосередній стосунок (як представника) до найбільшого власника або керівника акціонерного капіталу – комерційного банку [3].

Практика українських банків свідчить, що, незважаючи на рекомендації Принципів корпоративного управління України про доцільність включення 25% незалежних членів у наглядову раду та рекомендацій НБУ, у наглядові ради більшості банків не входять незалежні члени. Це обумовлено надмірною концентрацією акціонерної власності в банківському секторі. Відповідно, в Україні поширеною є практика, коли значні акціонери безпосередньо призначають членів наглядових рад і правління. Ці призначені особи мають схильність виконувати свої наглядові та піклувальні обов'язки, керуючись виключно інтересами цих акціонерів, а не банку, всіх акціонерів і зацікавлених сторін.

Вагомим механізмом забезпечення ефективної роботи наглядової ради в міжнародній практиці є створення комітетів наглядової ради. Головна мета створення комітетів – надання допомоги наглядовій раді для здійснення своїх повноважень, через вивчення та підготовку питань, що належать до її компетенції.

Традиційно в міжнародній практиці прийнято, що до комітету мають входити принаймні три члени із кворумом у два голоси. Для всіх комітетів максимальний період першого терміну призначення встановлюється три роки з можливістю його подовження на новий термін за погодженням спостережної ради. Не практикується автоматичне подовження терміну роботи комітету.

Найпоширенішими комітетами наглядових рад у банках є аудиторський, з питань управління ризиками; з питань корпоративного управління та призначень і з питань винагород.

Дослідження міжнародної практики створення комітетів у різних моделях корпоративного управління показали такі тенденції. Найчастіше банки США створюють комітети аудиту, з винагород і призначень. Звичайно, відсутність того чи іншого спеціального комітету не означає відсутності діяльності у відповідних сферах: у цьому разі визначені обов'язки покладаються на інші комітети ради директорів. Так, у трьох із десяти найбільших американських банків підбір кандидатів на посади членів ради директорів і менеджерів вищої ланки здійснюється комітетом із корпоративного управління.

На відміну від рад директорів у США, кількість комітетів у спостережних радах у Німеччині не перевищує чотирьох. Середня кількість комітетів у радах німецьких банків – три. Як правило, це комітет з аудиту, фінансів та стратегічного планування. У порівнянні з радами директорів американських банків, комітети у складі ради в банках Німеччини відіграють значно меншу роль і більшість питань розглядається безпосередньо на засіданнях ради [3].

Що стосується управління ризиками, то за відсутності спеціального комітету за цей напрям відповідає, як правило, або комітет з аудиту, або об'єднаний комітет з аудиту та управління ризиками.

У світовій практиці прийнято, що такі комітети виконують здебільшого дорадчі функції, а їхні рекомендації мають силу лише тоді, коли за них проголосували члени спостережної ради.

Законодавство України дозволяє створення комітетів наглядових рад але не визначає їхніх повноважень.

Практика роботи вітчизняних банків свідчить, що в більшості з них відсутні комітети наглядової ради. Лише окремі банки створюють комітети з аудиту.

Загалом проведені дослідження дозволяють зробити висновки про те, що в Україні банки офіційно дотримують законодавчих вимог щодо складу та функцій наглядових рад. Однак порівняння вітчизняного досвіду і зарубіжної практики роботи наглядових рад та виявлені недоліки (відсутність незалежних директорів, нечіткий розподіл функцій органів управління, нерозвиненість практики створення комітетів) вказують на ознаки рад, що не виконують свої обов'язки у захисті інтересів усіх зацікавлених осіб.

#### **Список використаних джерел**

1. Закон України «Про акціонерні товариства» // Відомості Верховної Ради (ВВР) [Електрон. ресурс]. – Спосіб доступу: URL: <http://www.crime-research.iatp.org.ua> ; Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України [Електрон. ресурс]. – Спосіб доступу: URL: <http://www.nbu.gov.ua>.
2. Матеріали Міжнародної фінансової корпорації.
3. Арабова Н., Грачова М. Корпоративне управління в банках у контексті Базельських принципів // Інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку [Електрон. ресурс]. – Спосіб доступу: URL: [http://www.ufin.com.ua/analit\\_mat/sdu/027.htm](http://www.ufin.com.ua/analit_mat/sdu/027.htm).
4. Міжнародні та національні стандарти корпоративного управління: (Збірник кодексів та принципів). – К.: Міжнародна фінансова корпорація, 2002. – 247 с.

**Денис О. Б.**

#### ***Подходы к формированию наблюдательных советов в банках: зарубежный опыт и отечественная практика***

*Исследовано зарубежный опыт и отечественную практику к формированию наблюдательных советов в банках.*

**Ключевые слова:** банк, акционеры, менеджеры, наблюдательный совет, корпоративное управление.

**Denys O. B.**

#### ***Approach to the formation of supervisory boards in banks: foreign experience and domestic practices***

*Investigational foreign experience and domestic practice of observant advice in jars.*

**Key words:** bank, shareholders, managers, observant advice, corporate management.

*Денис Оксана Борисівна* – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та управління персоналом Львівського інституту банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ).

УДК 336.71

*О. В. Кравченко*

## МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНТРОЛІНГУ В БАНКАХ

*Розглянуто методичний інструментарій контролінгу в банках, проаналізовано його основні складові, визначено напрями формування цілісної системи контролінгу.*

**Ключові слова:** *контролінг, стратегічний контролінг, тактичний контролінг, аналіз, планування, облік, контроль.*

**Постановка проблеми.** Діяльність банківської установи перебуває під постійним впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. До зовнішніх факторів, перш за все, належать нестабільна економічна ситуація у країні, ринкові критерії ефективності, невизначеність правових аспектів діяльності, конкуренція. Внутрішнім фактором, передусім, є невизначеність середовища прийняття рішення, пов'язана з недостатністю і неповнотою інформації для оперативного управління. Усе це посилює ризикованість банківського бізнесу. Прагнучи забезпечити гарантії повного і своєчасного виконання власних зобов'язань перед клієнтами, акціонерами та інвесторами, банки перебувають у постійному пошуку шляхів виживання й адаптації до умов змінюваного середовища та способів забезпечення безперервності успішної банківської діяльності. Отже, потрібний такий інструмент, що дозволить своєчасно виявляти несприятливі ситуації всередині банку, правильно визначати і ставити цілі перед керівництвом, виявляти причини, що викликали несприятливу ситуацію, забезпечити інформаційну підтримку управління, прогнозувати зміни під впливом тих чи інших управлінських дій або зміну тих або інших факторів зовнішнього чи внутрішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень.** Базовими працями з питань контролінгу є наукові здобутки відомих зарубіжних учених: І. Ансоффа, А. Дайле, П. Друкера, Т. Коупленда, М. Мескона, А. Томпсона і багатьох інших. Формування сучасної методології та практики контролінгу розкривається в наукових пра-

© О. В. Кравченко, 2013