

# ПРОЕКТ “КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ”

**Дезмонд О’МЕЙНІК**

*Керівник Проекту IFC “Корпоративне управління в банківському секторі України”*

*За національністю — ірландець. Закінчив University College of Dublin, Graduate School of Business. Працював у компанії British American Tobacco у Великобританії, а згодом в Ірландському Інституті Менеджменту. 10 років професійного життя провів в Україні. У консалтинговій компанії PricewaterhouseCoopers працював над низкою проектів, фінансованих Європейською Комісією та пов’язаних з реструктуризацією підприємств та реформою бухгалтерського обліку, а з 2000 р. до 2003 р. — фінансовим контролером компанії “Міжнародні Авіалінії України”. У червні 2003 року приєднався до IFC, призначення на посаду керівника Проекту “Корпоративне управління в банківському секторі України” отримав у січні 2005 року.*



**О**станнім часом значно активізувалися ініціативи навколо теми корпоративного управління та приділяється багато уваги дискусіям щодо необхідності підвищення рівня корпоративного управління в Україні. Міжнародна Фінансова Корпорація (IFC) займає лідируючу позицію серед міжнародних фінансових установ у питаннях інтеграції корпоративного управління в усі фази інвестиційного процесу. IFC реалізує низку проектів, пов’язаних з розвитком корпоративного управління, а започаткування нового проекту “Корпоративне управління в банківському секторі України” стало логічним продовженням реалізації її місії.

*— Як виникла ідея створення Проекту “Корпоративне управління в банківському секторі України”?*

— У лютому — квітні 2004 року IFC ініціювала проведення Дослідження корпоративного управління в банківському секторі України<sup>1</sup>, метою якого було визначити ступінь застосування практики корпоративного управління у щоденній діяльності українських банків. Саме результати проведеного Дослідження і створили платформу для

<sup>1</sup> Результати Дослідження розташовано на сайті [www.ifc.org/ubcg](http://www.ifc.org/ubcg).

впровадження Проекту “Корпоративне управління в банківському секторі України” та слугуватимуть базою у його діяльності.

*— Яку мету та цілі ставить перед собою Проект?*

— Проект “Корпоративне управління в банківському секторі України” спрямований безпосередньо на вдосконалення практики корпоративного управління в українських банках, що сприятиме підвищенню привабливості банків для потенційних інвесторів та кредиторів. Це, в свою чергу, призведе до підвищення загальноринкової ліквідності. По-друге, Проект заохочуватиме та допомагатиме банкам у застосуванні методології з оцінки корпоративного управління. Це сприятиме вдосконаленню процесу оцінки ризиків та покращанню управління ризиками.

Проект також сприятиме посиленню ролі неурядових організацій у банківському секторі та поживленню діалогу між державним та приватним секторами щодо банківських реформ в Україні.

*— Розкажіть про основні напрямки діяльності Проекту?*

— Проект надає безпосередню допомогу українським банкам у впровадженні сучасних стандартів корпоративного управління. Та-

Проект “Корпоративне управління в банківському секторі України” спрямований безпосередньо на вдосконалення практики корпоративного управління в українських банках, що сприятиме підвищенню привабливості банків для потенційних інвесторів та кредиторів.

[DOmaonaigh@ifc.org](mailto:DOmaonaigh@ifc.org)  
Тел.: (044) 490-64-00

*Корпоративне управління у банківському секторі спрямоване на захист інтересів вкладників та становлення належного рівня поінформованості між органами управління банку, його власниками та клієнтами.*

ка робота здійснюється шляхом проведення відкритих семінарів, круглих столів та тренінгів. Заходи проводяться для членів Спостережної Ради, Правління та управлінців середньої ланки, зокрема співробітників кредитних відділів.

Експерти Проекту надають індивідуальні консультації банкам, здійснюють перегляд внутрішніх документів, оцінюють систему корпоративного управління та проводять практичні семінари з найбільш актуальних питань корпоративного управління.

Українські банки, що продемонстрували твердий намір вдосконалити свою практику корпоративного управління, можуть подавати заявку на участь у комплексній програмі оцінки системи корпоративного управління. Така програма розробляється відповідно до конкретних вимог банку. За результатами оцінки експертами Проекту будуть вироблені рекомендації та надані консультації щодо вдосконалення структури корпоративного управління у відповідності до міжнародних стандартів. Проект планує провести 8 пілотних програм.

Проект також співпрацює з банківськими об'єднаннями та іншими неурядовими організаціями. Такий напрямок передбачає проведення семінарів для їхніх співробітників з питань найкращої практики корпоративного управління та надання консультацій щодо вдосконалення законодавства у банківському секторі.

- Регламентування роботи комітетів Спостережної Ради.
- Посада Корпоративного Секретаря та його роль у системі корпоративного управління.
- Ефективна взаємодія з акціонерами та іншими зацікавленими сторонами.
- Попередження виникнення та врегулювання конфліктів інтересів.
- Забезпечення прозорості та розкриття інформації як ефективний шлях до залучення іноземних інвестицій.
- Налагодження системи внутрішнього контролю.
- Система управління ризиків як забезпечення конкурентної переваги банку.

— *Опираючись на найкращу міжнародну практику, як би Ви визначили поняття корпоративного управління?*

— Існує багато визначень терміну “корпоративне управління”. Корпоративним управлінням називається система структур та механізмів для управління і контролювання діяльності акціонерних компаній<sup>2</sup>; корпоративне управління стосується зв'язків товариства та демонструє, як товариство подає себе перед оточенням — акціонерами, потенційними інвесторами, працівниками, регуляторами, клієнтами, постачальниками та середовищем, у якому воно працює<sup>3</sup>.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у Принципах корпоративного управління визначає корпоративне управ-



*Експерти Проекту надають індивідуальні консультації банкам, здійснюють перегляд внутрішніх документів, оцінюють систему корпоративного управління та проводять практичні семінари з найбільш актуальних питань корпоративного управління.*

Разом з цим, Проект сприяє веденню діалогу між державним та приватним секторами щодо реформування існуючого законодавства у банківському секторі. Дана ініціатива провадиться шляхом надання інформації щодо найкращої міжнародної практики у сфері корпоративного управління.

Серед основних тем консультацій, що надаватимуться Проектом, слід зазначити наступні:

- Розробка та впровадження системи корпоративного управління в банку.
- Вдосконалення роботи Спостережної Ради та Правління.

ління як “відносини між керівництвом компанії, її наглядовою радою, акціонерами та іншими зацікавленими особами. Корпоративне управління також забезпечує структуру для визначення цілей компанії та способів їх досягнення і моніторингу діяльності”<sup>4</sup>.

— *Що таке корпоративне управління для банківського сектору та у чому його особливість?*

— Корпоративне управління у банківському секторі спрямоване на захист інтересів

<sup>2</sup> Звіт Комітету з питань фінансових аспектів корпоративного управління (Кодекс Кедбері, Великобританія). Лондон, 1992 р.  
<sup>3</sup> Джермін Брукс. PricewaterhouseCoopers.  
<sup>4</sup> Принципи корпоративного управління ОЕСР. Квітень, 2004 р.

вкладників та становлення належного рівня поінформованості між органами управління банку, його власниками та клієнтами. Банки відрізняються від інших корпорацій саме відносинами із зацікавленими особами, зокрема з вкладниками та кредиторами.

Корпоративне управління в банківському секторі включає способи, якими державні установи, Спостережні Ради банків та вище керівництво банків регулюють свою діяльність та діяльність підприємств. Тим самим вони впливають на те, як банки<sup>5</sup>:

- формують корпоративні цілі;
- проводять щоденні операції;
- захищають інтереси вкладників;
- враховують інтереси інших зацікавлених сторін;
- забезпечують відповідність корпоративної діяльності та поведінки очікуванням щодо надійності та відповідності чинному законодавству.

— Чому корпоративне управління є важливим для банківського сектору?

— Слід пам'ятати, що банки є центральним елементом економіки будь-якої країни. Надійність та міцність банківської системи є фактором стабільності не лише фінансового сектору, але і економіки в цілому. Це обумовлено функціями банків як фінансових посередників: платіжної системи, кредитування, інвестицій, залучення заощаджень широких верств населення.

Банк, який не готовий бути достатньо прозорим перед усіма зацікавленими особами (акціонерами, вкладниками, регулятивними органами та громадськістю), наражається на ризик втрати довіри та репутації, а відтак — і відтоку коштів.

Саме тому наявність у банках сильного корпоративного управління є надзвичайно важливим. Безпека та надійність банківської системи опирається, з одного боку, на систему контролю регуляторних органів, а з іншого боку, на керівництво та акціонерів банків, які з власної ініціативи повинні робити кроки щодо впровадження доскональної культури корпоративного управління.

— Які аргументи Ви б навели, аби переконати банки в необхідності та корисності застосування практики корпоративного управління?

<sup>5</sup> Джонатан Чаркман. Керівництво для Директорів Банків. Світовий Банк, 2003 р.

— Важливість запровадження сучасних стандартів корпоративного управління обумовлюється глобальною тенденцією до консолідації у банківському секторі, глобалізації ринків капіталу та необхідністю подальшої капіталізації у банківському секторі України.

Належна практика корпоративного управління дозволить банкам:

- підвищити ефективність своєї діяльності та мінімізувати ризики;
- отримати легший доступ до іноземних ринків капіталу і знизити вартість капіталу;
- збільшити темпи росту;
- залучати стратегічних інвесторів;
- вдосконалити стандарти кредитування;
- захищати права дрібних акціонерів та інших контрагентів;
- зміцнити свою репутацію і підвищити рівень довіри клієнтів та інвесторів.

Інтерв'ю вела

**Ольга Дученко**

Спеціаліст із громадських зв'язків проекту IFC "Корпоративне управління в банківському секторі України"

### ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ:

- Банки в цілому обізнані з принципами корпоративного управління, але їм не вистачає мотивації або ресурсів для вдосконалення своєї практики понад мінімальні законодавчі вимоги.
- Взагалі, банки не вбачають необхідності і не відчувають тиску з боку ключових акціонерів покращувати свою практику розкриття інформації та прозорості.
- Банки не надають великого значення критеріям корпоративного управління при оцінці ризиків своїх корпоративних клієнтів.
- Банки мають труднощі із визначенням належних функціональних ролей своїх органів управління, а призначення членів Спостережної Ради і Правління безпосередньо великими акціонерами є поширеною практикою серед банків<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Дослідження корпоративного управління в банківському секторі України, Київ, 2004 р.

Важливість запровадження сучасних стандартів корпоративного управління обумовлюється глобальною тенденцією до консолідації у банківському секторі, глобалізації ринків капіталу та необхідністю подальшої капіталізації у банківському секторі України.