

ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Патрик Лютернауер

Керівник проекту МФК "Дослідження корпоративного управління в банківському секторі України"

За національністю — швейцарець. Має ступінь магістра з права та MBA IMD-Lausanne та 12-річний досвід роботи у сфері фінансових послуг (інвестиційний банкінг, робота з VIP-клієнтами, страхування життя) в швейцарському банку Credit Suisse/Credit Suisse First Boston та American International Group (AIG) в регіоні Європа та Азія.

Олена Свечнікова

Аналітик проекту МФК "Дослідження корпоративного управління в банківському секторі України"

Кандидат юридичних наук. Має більш ніж трирічний досвід роботи у банківській сфері, працювала у проекті Tasis/ING "Реструктуризація Ощадбанку". Також має досвід роботи у юридичній фірмі та в податкових органах.



У лютому цього року Міжнародна Фінансова Корпорація розпочала дослідження практики застосування корпоративного управління в українських банках. Дане дослідження мало на меті оцінити якість практики корпоративного управління в українських банках та створення платформи для майбутніх прямих інвестицій та програм технічної допомоги.

Результати проведеного дослідження 21 травня були представлені на круглому столі "Корпоративне управління в банківському секторі України". Крім представників банків, які активно обговорювали результати проведеного дослідження, в круглому столі взяли участь представники державних органів, професійні та регулюючі організації, а також організації, що надають технічну допомогу. Круглий стіл проводився під головуванням старшого керівника програм корпоративного управління Відділу Центральної та Східної Європи Міжнародної Фінансової Корпорації Мотрі Оніщук-Морозової, а доповідачами виступили консультанти МФК, директор Департаменту методології та планування банківського нагляду Національного банку України Світлана Фабер, віце-президент Асоціації українських банків Антоніна Паламарчук та заступник голови Правління банку "HVB Ukraine" Мартін Леберле.

У цій публікації ми познайомимо вас, шановні читачі, лише із найголовнішими

висновками, зробленими за результатами дослідження. З його повною версією можна ознайомитися на Веб-сторінці проекту МФК "Корпоративний розвиток в Україні" — www2.ifc.org/ukraine/ucdp/.

Протягом останніх двох років в Україні загострилися дискусії та активізувались ініціативи, пов'язані із корпоративним управлінням, як на рівні державних органів, так і саморегулюючих організацій банківського сектору. Так, Національний банк України все більше зосереджує свою увагу на таких питаннях як прозорість та розкриття інформації, управління ризиками, робота Спостережних рад та Правлінь, структура власності та відносини з акціонерами (7 квітня 2004 р. в приміщенні НБУ проходив круглий стіл "Корпоративне управління та розвиток банківського сектору") та розробляє відповідні зміни до банківського законодавства (зміни щодо посилення відповідальності власників банків за діяльність банківських установ, професійні вимоги до членів Спостережних рад, розширення повноважень НБУ з питань прозорості та розкриття інформації банками). Асоціація українських банків постійно порушує питання важливості належного корпоративного управління перед вищими органами керівництва банків як на засіданнях Асоціації, так і на круглих столах ("Корпоративне управління та розвиток банківського сектору", 7.04.2004 р., "Капіталізація банківської системи — завдання в контексті стратегії сталого розвитку країни", що проводився за участю НБУ, представників банків 12.05.2004 р., та ін.). Державна комісія з цінних паперів та

Результати проведеного Міжнародною Фінансовою Корпорацією дослідження відображають 32% банківського сектору України і допоможуть банкам об'єктивно оцінити рівень свого корпоративного управління, порівняти його з узагальненими показниками по країні, а також звернути увагу на ті питання, від яких в першу чергу залежать якість і ефективність корпоративного управління.

pluternauer@ifc.org

esvechnikova@ifc.org
Тел.: (044) 253-05-39

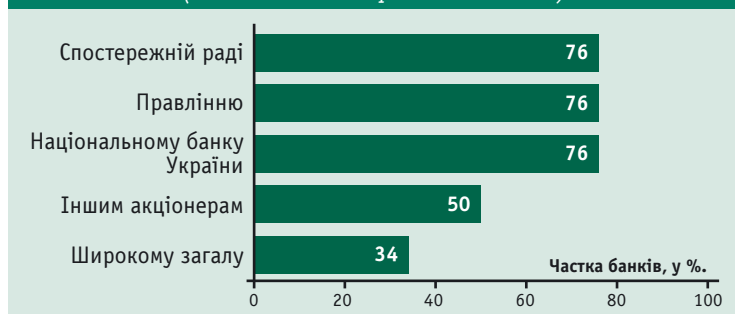
Ступінь складності та обсяги покращень корпоративного управління в банківському секторі в більшості випадків залежать від існування внутрішніх "керівників ініціаторів стратегічних змін" вищого рівня, які мають значимий вплив на ключові зацікавлені сторони. Така людина є, як правило, значним акціонером, головою Спостережної ради або головою Правління зі значним досвідом роботи в банківській справі та ретельним розумінням питань корпоративного управління.

фондового ринку в грудні минулого року затвердила національні "Принципи корпоративного управління" для акціонерних товариств. Міжнародні установи та міжнародні організації, що надають технічну допомогу, активно ставлять питання про необхідність підвищення корпоративного управління в банках.

Однак, ведучи мову про банківський сектор України, треба відзначити його специфічні властивості, а саме — достатню стійкість до змін. За останні десять років десять найбільших банків залишалися відносно незмінними за своєю структурою власності та діяльності. В цій ситуації в основному звинувачують особливу культуру власності в Україні, де великі фінансово-промислові групи та політично впливові індивідууми не бажали ослабити контроль над своїми банками, які досить часто використовувались задля особистих інтересів цих головних акціонерів. Проте поступово змінюється ставлення до бізнесу і, очікується, що протягом середньострокового терміну відбудуться зміни структури власності; великі банки готуються до цих змін, модернізуючи свої системи інформаційних технологій та структури управління.

Отже, український банківський сектор характеризується заплутаною мережею інтересів, а також економічними та політичними зв'язками серед основних груп акціонерів. Аутсайдерам важко зрозуміти це хитросплетіння залежностей та визначити реальну рушійну силу, що стоїть за стратегією банку та його бізнесовими рішеннями. Такі фактори, як прозорість та відділення власності від управління, є критично важливими для завоювання довіри та досягнення правильного балансу підзвітності між різними органами управління корпорації, і регулярно згадуються як ключове завдання в розрізі корпоративного управління для українського банківського сектору.

Кому відомі фактичні імена власників банку (можливі кілька варіантів відповіді)



Саме тому дане дослідження є важливим на даному етапі розвитку корпоративного управління в банківському секторі України. Виходячи з поставленої мети, результати дослідження є корисними як для самих банків, так і для

державних органів управління банківським сектором, міжнародних фінансових організацій та інших учасників банківського сектору. Вони допоможуть банкам об'єктивно оцінити рівень свого корпоративного управління і порівняти його з узагальненими показниками по країні. Крім того, дослідження допоможе керівництву банків звернути увагу на питання, від яких у першу чергу залежать якість і ефективність корпоративного управління.

Дослідження складається з результатів опитування 50 банків (з різними формами власності: державні, приватні, з іноземним капіталом; та організаційно-правової форми: ЗАТ, ВАТ та ТОВ) з первинної вибірки, що складалась із 128 банків, яким було надіслано анкети. Заповнивши анкети, опитані банки надали свої погляди щодо корпоративного управління та того, як вони дотримуються міжнародно визнаних практик та керівних принципів. Інтерв'ю доповнили інформацію, отриману за допомогою анкет. Станом на квітень 2004 року в Україні зареєстровано та ліцензовано 156 банків. Таким чином, результати даного дослідження відображають 32% банківського сектору України.

Висновки, зроблені за результатами дослідження, викладені нижче і згруповані в наступні загальні сфери:

1. Обізнаність і дотримання принципів корпоративного управління.
2. Практика роботи Спостережної ради та Правління.
3. Внутрішній контроль.
4. Розкриття інформації та прозорість.
5. Права акціонерів та інших зацікавлених сторін.

■ ОБІЗНАНІСТЬ І ДОТРИМАННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Банки загалом обізнані щодо принципів корпоративного управління. Тільки 4% респондентів не знають ані українські принципи корпоративного управління, ані принципи управління Базельського Комітету з банківського нагляду.

Головними рушійними силами для змін в корпоративному управлінні є вимоги законодавства та потреба вдосколати внутрішню ефективність. Ступінь складності та обсяги покращень корпоративного управління в більшості залежать від існування внутрішніх "керівників ініціаторів стратегічних змін" вищого рівня, які мають значимий вплив на ключові зацікавлені сторони. Така людина є, як

правило, значним акціонером, головою Спостережної ради або головою Правління зі значним досвідом роботи в банківській справі та ретельним розумінням питань корпоративного управління. Спроби НБУ поліпшити корпоративне управління через впровадження найкращого світового досвіду в законодавство відіграють значиму роль у мотивації українських банків змінити свої практики та процедури.

ПРАКТИКА РОБОТИ СПОСТЕРЕЖНОЇ РАДИ ТА ПРАВЛІННЯ

Банки поступово розмежовують функції та обов'язки між Спостережною радою та Правлінням. Більшість банків формалізувала функції та обов'язки своїх органів управління за останні три роки шляхом внесення від-

Перешкоди для покращення корпоративного управління в банківському секторі України (можливі кілька варіантів відповіді)



Недостатня увага визначенню сфери відповідальності щодо корпоративного управління. Обов'язок підтримання ефективного функціонування корпоративного управління, як правило, відведений голові Спостережної ради та/або голові Правління. Тільки 12% банків мають Корпоративного секретаря, 18% планують впровадити таку позицію в майбутньому і лише 2 банки мають комітет Спостережної ради, що відповідає за питання корпоративного управління.

Банки внутрішньо готові формалізувати принципи корпоративного управління. Тоді як тільки 14% опитаних банків впровадили свій власний спеціальний кодекс корпоративного управління, більше 58% мають намір впровадити такий кодекс найближчим часом. Більше чверті опитаних банків покращили свою внутрішню документацію з корпоративного управління протягом останніх трьох років, і 68% мають намір це зробити найближчим часом.

Банки не здійснюють достатніх заходів для поліпшення корпоративного управління. Хоча 64% банків вважають недостатність досвіду та знань однією з головних перешкод у покращенні корпоративного управління в українському банківському секторі, тільки 46% банків проводять навчальні програми та семінари з корпоративного управління для членів Спостережних рад та Правлінь.

повідних змін і доповнень до існуючих статуту та внутрішніх нормативних документів або ж ухвалення нових.

Має місце тенденція до розвитку органів управління і перетворення їх в справжні колективні органи з прийняття рішень та відповідальності. Вплив Спостережних рад та Правлінь на процес прийняття рішень підвищується навіть в банках закритої форми власності чи в банках, де ключовий співвласник активно залучений до управління.

СПОСТЕРЕЖНА РАДА

Визначення належної функціональної ролі Спостережної ради є проблематичним питанням для банків. У деяких банках Спостережна рада не бере участі у формуванні стратегії розвитку банку або ж існує лише формально. В інших банках Спостережна рада не виправдано втручається в операційну та повсякденну діяльність банку. Лише у 58% опитаних банків Спостережна рада відповідає за визначення місії банку та стратегії бізнесу. В той же час у 22% банків вище керівництво повсякденно звітує Спостережній раді.

Внутрішня структура Спостережних рад лише умовно відповідає міжнародно визнаним стандартам. Найкраща практика корпоративного управління рекомендує наявність 25%, або

Результати дослідження дозволили побачити, що в деяких банках Спостережна рада не бере участі у формуванні стратегії розвитку банку або ж існує лише формально. В інших банках Спостережна рада не виправдано втручається в операційну та повсякденну діяльність банку. Лише у 58% опитаних банків Спостережна рада відповідає за визначення місії банку та стратегії бізнесу.

ж щонайменше трьох незалежних директорів у Спостережній раді. Однак 50% банків мають Спостережну раду, що складається всього з 3 або 4 членів, і лише 30% мають одного або кількох незалежних директорів. Однак рівень незалежності або ступінь впливу таких директорів можна поставити під сумнів. Невеликий чисельний склад Спостережних рад також може пояснити відсутність спеціалізованих комітетів рад.

Банки мають недостатньо визначені зобов'язання щодо розкриття конфлікту інтересів. 78% банків не визначають зобов'язання членів Спостережних рад повідомляти про конфлікт інтересів.

звільняють) членів Ради, що суперечить принципам прозорості процесу виборів. Невизначеність ролей та обов'язків Спостережної ради та її членів може бути причиною відсутності правильних методів оцінки роботи її членів.

ПРАВЛІННЯ

Більшість опитаних банків мають формалізований процес визначення та виборів членів Правління. У більшості випадків члени Правління висуваються або ж значними акціонерами, або членами Спостережної ради, або ж головою Правління, а потім затверджуються Спостережною радою.

Правління у банках, як правило, першими усвідомлюють потребу у формалізованій стратегії для покращення показників діяльності, є провідниками у прийнятті рішень та знаряддям спілкування та оцінки діяльності між основними зацікавленими сторонами.

Функціональні ролі Спостережної ради та Правління (можливі кілька варіантів відповіді)



Банки зазвичай не розкривають суму винагороди членів Спостережної ради. Лише 10% банків розкривають суму винагороди членів Спостережної ради.

Недостатня наявність належних процедур оцінки діяльності. Лише 2% банків мають формалізовану внутрішню процедуру оцінки роботи членів Спостережної ради. Це можна частково пояснити тим фактом, що 76% банків не виплачують винагороди членам Ради безпосередньо за виконання функцій члена Спостережної ради. В деяких випадках окремі співласники безпосередньо призначають (та

взагалі Правління мають прийнятні (відповідні) структури, кваліфікованих та досвідчених членів. Половина опитаних банків мають 7 чи більше членів Правління. Середній вік керівників — 40 років, 80% вищого керівництва має ступінь бакалавра чи більш високі наукові ступені з економіки та адміністрування. Третина вищого керівництва — жінки.

Правління відповідають за операційні та фінансові результати та в достатній мірі залучені до операційної діяльності. В 98% банків Правління є безпосередньо відповідальним за операційні результати і в 62% збирається

принаймні раз у тиждень для аналізу результатів діяльності. Правління також контролюють питання кредитного ризику та відповідності діяльності банків законодавству (відповідно, 88% та 80%). Правління, як правило, першими усвідомлюють потребу в формалізованій стратегії (в 58% банків Правління формують місію та бізнес-стратегію, що інколи ґрунтується на загальних вказівках акціонерів або Спостережної ради) для покращення показників діяльності, є провідниками у прийнятті рішень та знаряддям спілкування та оцінки діяльності між основними зацікавленими сторонами.

Функціональна роль внутрішнього контролю децю обмежена. В більшості банків роль внутрішнього контролю обмежується перевіркою дотримання законодавчих норм (90%), перевіркою повноти та точності фінансової інформації (86%), внутрішньої документації (80%) та перевіркою виконання процедури управління ризиками (74%). Лише в 50% розглянутих банків функція внутрішнього контролю забезпечує розподіл обов'язків в банку та лише в 48% банків внутрішній контроль використовується для виявлення конфлікту інтересів.

Розкриття інформації у щорічному звіті (можливі кілька варіантів відповіді)



Недостатньо визначені зобов'язання розкривати конфлікти інтересів. 66% банків не визначають у своїх внутрішніх документах, що члени Правління зобов'язані повідомляти про конфлікти інтересів.

Банки мають кращі системи оцінки діяльності та процедури компенсацій для членів Правління, але неохоче розкривають дані. Більше половини всіх опитаних банків ставлять розмір компенсації в залежність від результатів операційної діяльності та більшість банків використовують різноманітні засоби для оцінки діяльності керівництва, включаючи оцінку Спостережною радою (60%), оцінку головою Правління (60%), пряму оцінку акціонерами (24%) та засоби формальних систем оцінки діяльності (10%).

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ

Майже усі банки мають систему внутрішнього контролю. Однак у більшості банків ця система є фрагментарною і їй бракує всебічного та об'єднуючого підходу. Система контролю складається головним чином лише з двох компонентів, що вимагає законодавство, — внутрішній аудит (84%) і ревізійна комісія (70%).

Внутрішній аудит не має чітко визначених ліній звітування. Більшість банків знаходяться в процесі зміни ліній звітування від прямої звітності внутрішнього аудиту Правлінню до звітності Спостережній раді. В більшості випадків внутрішній аудит має подвійні обов'язки щодо звітності — робочі плани встановлюються та змінюються як Правлінням, так і Спостережною радою, та обидва органи управління отримують від внутрішніх аудиторів звіти.

Банки не приділяють достатньо уваги оцінці практики корпоративного управління своїх корпоративних клієнтів. У той час як 52% банків підтвердили включення принципів корпоративного управління до своєї системи оцінки кредитного ризику, ці критерії лише ледь торкаються поверхні сучасних систем управління та оцінюють лише юридичні аспекти корпоративного управління клієнтів (наприклад, перевірка легітимності довіреностей).

Банки здійснюють фінансові операції з пов'язаними особами. Більшість банків підтвердили наявність фінансових операцій з основними акціонерами, членами Спостережної ради

Банки проводять щорічні загальні збори учасників (акціонерів) із дотриманням встановленого порядку їх повідомлення. Проте інформація, що надсилається акціонерам, як правило, обмежена порядком денним, часом та місцем проведення зборів, тоді як додаткові документи часто є доступними лише за письмовим запитом.

та вищим керівництвом, а також з іншими пов'язаними особами, що в деяких випадках складає більше половини діяльності банку.

Банки мають слабку внутрішню політику щодо інформування та затвердження операцій з пов'язаними сторонами. В більшості випадків банки керуються мінімальними вимогами законодавства стосовно даного питання і служби внутрішнього контролю перевіряють такі операції лише в 60% опитаних банків.

■ РОЗКРИТТЯ ІНФОРМАЦІЇ ТА ПРОЗОРИСТЬ

Банки повністю переходять на Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ). 76% опитаних банків вже перевели свій внутрішній бухгалтерський облік на МСФЗ (лише в рамках вимог НБУ, що не включають всі МСФЗ). Майже всі ці банки роблять свій звіт загальнодоступним згідно з МСФЗ, хоча й лише за запитом.

Незалежність зовнішніх аудиторів не є питанням національної важливості. "Велика четвірка" або інші міжнародні аудиторські компанії проводять аудит у 58% опитаних банків. Хоча 56% банків підтверджують отримання інших послуг від своїх зовнішніх аудиторів, оплата за ці послуги ніколи не перевищує розмір оплати за аудит. Законно прийнята практика відбору та призначення зовнішнього аудитора керівними органами (або Спостережною радою, або Правлінням), а не зборами учасників, ставить під сумнів незалежність зовнішнього аудитора.

Банки дотримуються вимог законодавства з розкриття інформації, але рідко надають додаткову інформацію широкому загалу. Обсяг інформації, що банки розкривають громадськості, як правило, обмежений мінімумом, що вимагає законодавство, хоча для цього банки використовують декілька каналів розповсюдження (публікації в ЗМІ, Інтернет, інформаційні стенди в філіалах і т. п.). Додаткову інформацію, що допомагає отримати більш цілісну картину діяльності банку можна отримати лише за письмовим запитом. Три чверті банків серед причин такої практики зазначили відсутність даних вимог у законодавчих актах та попиту з боку зацікавлених осіб.

Інформація щодо фінансових операцій та операцій з пов'язаними особами банками не розкривається. Лише 26% банків розкривають інформацію і щодо операцій з пов'язаними особами, і щодо операцій, які включають більше 5% активів банку за балансовою вартістю.

■ ПРАВА АКЦІОНЕРІВ ТА ІНШИХ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

Банки проводять щорічні Загальні збори учасників (акціонерів) (ЗЗА) із дотриманням встановленого порядку їх повідомлення. Проте інформація, що надсилається акціонерам, як правило, обмежена порядком денним, часом та місцем проведення зборів, тоді як додаткові документи часто є доступними лише за письмовим запитом.

Процедури розповсюдження результатів Загальних зборів учасників (акціонерів) потребують покращень. 98% банків підтвердили, що вони надають результати ЗЗА, однак майже третина банків розповсюджує дані результати лише на прохання зацікавлених сторін.

Дрібні акціонери є добре представленими в Спостережних радах. У 54% банків, що мають дрібних акціонерів, останні використовують свої права на призначення представника до Спостережної ради, хоча в Україні не має кумулятивного голосування (в середньому більше двох членів Спостережної ради, що складає понад 35% від загальної чисельності).

Формальні механізми захисту прав дрібних акціонерів недостатньо представлені в банках. Половина банків забезпечує рівне право голосу акціонерів, право підписки на акції та право на передачу акцій. Однак лише 12% банків мають внутрішню політику при зміні власника контрольного пакету акцій, яка би надавала рівні права дрібним акціонерам продати свої акції.

Банки, як правило, не обмежують права акціонерів на продаж акцій. Акціонери мають право продавати акції іншим акціонерам (в 76% банків), самому банку (60%) чи на біржових торгах (56%). При цьому, банкам необхідно більш активно дотримуватись принципу справедливої ринкової вартості щодо визначення ціни акцій при їх продажі.

Захист інтересів працівників банку потребує більше уваги. 48% банків зазначили, що їх працівники мають професійні спілки/асоціації, проте лише чверть цих органів запрошувалась на збори Спостережної ради чи Правління.

Банки в цілому усвідомлюють свою роль як соціально значимої установи. Лише 6% банків не займаються ніякою спонсорською чи соціальною діяльністю. Серед найбільш популярних видів спонсорської діяльності зазначаються підтримка культурних акцій та місцевих або національних благодійних організацій.

Формальні механізми захисту прав дрібних акціонерів недостатньо представлені в банках. Половина банків забезпечує рівне право голосу акціонерів, право підписки на акції та право на передачу акцій. Однак лише 12% банків мають внутрішню політику при зміні власника контрольного пакету акцій, яка би надавала рівні права дрібним акціонерам продати свої акції.