

ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНИХ БАНКАХ

Анотація

Визначено, що стабільну діяльність банківського сектору України у першому півріччі 2018 р. забезпечили сприятливі макроекономічні умови (вищі темпи економічного росту, відсутність шоків на валютному ринку, уповільнення інфляції) та відсутність суттєвих нових політичних потрясінь. Покращенню фінансового результату банківського сектору сприяли високі темпи росту чистого процентного та комісійного доходів, а також значне зниження відрахувань до резервів, тому що більшість банків уже сформували відповідні резерви під непрацюючі кредити до початку 2018р.

Відзначено, що найбільш критичною ситуацією в банківському сегменті залишається ситуація із часткою непрацюючих кредитів у державних банках. Якщо частка непрацюючих кредитів по банківському секторі в цілому є надзвичайно висока і становить станом на 01.07.2018 р. – 57,83 %, а в секторі державних банків станом на 01.07.2018 р. їх частка становила 71,06 % (у т. ч. ПАТ КБ «Приватбанк» – 84,64 %).

Аналіз витоків цієї проблеми засвідчив, що важливим напрямом розвитку державного банківського сектору є підвищення ефективності управління ними через удосконалення їх корпоративного управління. У цьому контексті визначено *типові проблеми державних банків в Україні*: відсутність бачення акціонерів та керівників банку стратегічних цілей банку та шляхів їх досягнення; органи корпоративного управління банку (наглядова рада та правління банку) іноді спрямовують свою діяльність на обслуговування пов'язаних осіб; незадовільний склад органів управління в частині професійної якості персоналу та «незалежності» незалежних членів ради; організація роботи та розподіл повноважень між членами правління не забезпечує попередження ризику конфлікту інтересів; неадекватна система

оцінки ризиків та внутрішнього контролю не забезпечують реальну оцінку стану банку.

Запропоновано напрями формування законодавчої бази щодо вдосконалення корпоративного управління у вітчизняних державних банках, що враховують кращі *практики приватного банківського сектору*, міжнародні стандарти («Принципи корпоративного управління Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР)», «Принципи корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду»); забезпечення реалізації Концепції партнерства Світового банку з Україною на 2017-2021 рр. (у частині реформування системи корпоративного управління в державному банківському секторі); узгодження розбіжностей між прийнятою оновленою Стратегією розвитку державних банків і прийнятим ВР законопроектом № 8331-д «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функціонування фінансового ринку України» в частині визначення належності функцій управління й контролю за діяльністю держбанків Міністерством фінансів України або Кабінетом Міністрів України тощо.

Досліджено основні проблеми у діяльності державного банківського сектору та визначено, що важливим напрямом його розвитку є підвищення ефективності управління державними банками через удосконалення *їх корпоративного управління*, реалізацію прийнятих окремих стратегій їх розвитку та створення єдиної моделі управління ними.

На основі проведеного аналізу, запропоновано *шляхи та напрями запровадження ефективного корпоративного управління в державних банках* на рівні Національного банку України, Кабінету Міністрів України та на рівні окремих державних банків, що дозволить підвищити прибутковість та привабливість державного банківського сектору для іноземних та українських інвесторів та забезпечить додаткові доходи для державного бюджету України.

ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНИХ БАНКАХ

Сприятливі макроекономічні умови, що обумовили вищі темпи економічного росту, відсутність шоків на валютному ринку, уповільнення інфляції та відсутність суттєвих нових політичних потрясінь забезпечили стабільну діяльність банківського сектору України у першому півріччі 2018 року¹. Покращенню фінансового результату банківського сектору сприяли високі темпи росту чистого процентного та комісійного доходів, а також значне зниження відрахувань до резервів, тому що більшість банків уже сформували відповідні резерви під непрацюючі кредити до початку 2018 року.

Однак, частка непрацюючих кредитів по банківському секторі надзвичайно висока. За інформацією НБУ¹ їх частка на 01.01. 2018 р. по корпоративному сектору становила 56,03 %, а на 01.07.2018 р. збільшилася до 57,83 %, зменшення частки непрацюючих кредитів за перше півріччя відбулося лише за кредитами наданими фізичним особам (включно із фізичними особами-підприємцями) з 53,51 % – станом на 01.01.2018 р. до 51,32 % за станом на 01.07.2018 р. В цілому, по банківському сектору, їх частка збільшилася за цей період з 54,54 % до 55,68 %.

Найбільш критичною ситуацією в цьому сегменті залишається ситуація із часткою непрацюючих кредитів у державних банках. Так, станом на 01.01.2018 р. їх частка становила 71,12 % (в т. ч. ПАТ КБ «Приватбанк» – 87,64 %), тоді як станом на 01.07.2018 р. відбулося незначне зниження до 71,06 % (в т. ч. ПАТ КБ «Приватбанк» – 84,64 %), в інших банках з державною часткою, їх частка зросла аналогічно від 55,75 % до 59,11 %¹.

¹ Звіт про фінансову стабільність. НБУ, червень 2018р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=32236491

Діяльністю державних банків опікується Міністерство фінансів України (як власник), одним із основних його завдань є проведення реформи державного банківського сектору, яка б відповідала кращим міжнародним практикам і забезпечила ефективну, прибуткову діяльність цих банківських установ. Перші «Засади стратегічного реформування державного банківського сектору», були схвалені Кабінетом Міністрів України 11 лютого 2016 р.², відповідно до яких, вдалося досягти виконання більшості поставлених завдань перед державними банками.

Однак, вимушена націоналізація Приватбанку в грудні 2016 р., за рахунок якої зросла частка банків державного сектору в активах банківської системи України до 55 %, обумовила аналіз та прийняття нових сценаріїв розвитку на наступні 5 років. Оновлені «Засади стратегічного реформування державного банківського сектору»³ (далі оновлена Стратегія) були схвалені Урядом 21 лютого 2018 р. на засіданні Кабінету Міністрів України, де визначено її основні пріоритети:

- прийняття та реалізація *Стратегій для окремих державних банків* з метою відновлення їх діяльності як стабільних, прибуткових установ, що функціонують на ринкових, конкурентних засадах;
- удосконалення моделі управління державними банками через підвищення їх ефективності шляхом покращення корпоративного управління та дисципліни;
- визначення та впровадження заходів для зменшення об'єму проблемних (непрацюючих) кредитів з метою відновлення кредитування економіки та підготовки державних банків до приватизації;

² Засади стратегічного реформування державного банківського сектору» схвалено КМУ від 11.02.2016р.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/248824618>

³ Оновлені «Засади стратегічного реформування державного банківського сектору» підтримані Урядом 21.02.2018р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryad-pidtrimav-onovleni-zasadi-strategichnogo-reformuvannya-derzhavnogo-bankivskogo-sektoru>

- визначення та впровадження планів виходу держави із капіталу банків з метою підвищення їх ринкової вартості.

Оновлена Стратегія передбачає й інституційні зміни – управлінням активами займатиметься Незалежний комітет при Раді фінансової стабільності: він має аналізувати динаміку непрацюючих кредитів у державних банках (NPL) та даватиме рекомендації, як краще вчинити з тим чи іншим проблемним кредитом (списати, вимагати додаткові застави, реструктуризувати чи «пробачити» частину боргу).

Відповідно до оновленої Стратегії, важливим напрямом розвитку державного банківського сектору є підвищення ефективності управління банками державного сектору через удосконалення їх *корпоративного управління* та реалізацію прийнятих окремих стратегій їх розвитку, створення єдиної моделі управління державними банками. Прийнята оновлена Стратегія реформування державного банківського сектору дозволить підвищити прибутковість та привабливість банківського сектору для іноземних та українських інвесторів, що забезпечить додаткові доходи для державного бюджету.

Одночасно із прийнятою оновленою Стратегією реформування державного банківського сектору Кабінет Міністрів України ухвалив **Стратегію розвитку Ощадбанку на 2018-2022 рр.⁴**, яка передбачає повну трансформацію цього держбанку та утримання його лідерства в банківському секторі на наступні 5 років за підтримки свого стратегічного партнера – Європейського банку реконструкції та розвитку. Ця Стратегія є складовою загальної стратегії розвитку державного банківського сектора, яка передбачає поступове зменшення частки державних банків шляхом їх часткової чи повної приватизації, що дасть можливість збільшити конкуренцію на ринку, забезпечити фінансову стабільність та доступність

⁴Стратегія розвитку Ощадбанку на 2018-2022 рр. .- [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.oschadbank.ua/bitrix/templates/ipoteka/image/Oschadbank%20Strategy%202018-2022.pdf>

банківських послуг. Однією з важливих змін у прийнятій Стратегії Ощадбанку є вдосконалення корпоративного управління через створення незалежної наглядової ради банку.

Відповідно до наказу Міністерства фінансів України № 361 від 23.02.2018 р. «Про рішення акціонерного публічного акціонерного товариства комерційного банку «Приватбанк» затверджено **Основні напрями діяльності ПАТ КБ «Приватбанк» на 2018 - 2022 роки**»⁵.

Відмінність цього нормативного документу від Стратегії Ощадбанку і загальної Стратегії розвитку держбанків полягає у тому, що він не обговорювався публічно до його публікації. Однак, він включає основні вимоги, які запропоновані в оновленій Стратегії реформування державного банківського сектору, включаючи вимогу щодо удосконалення моделі управління банку через підвищення його ефективності шляхом покращення корпоративного управління та дисципліни. Основні напрями діяльності ПАТ КБ «Приватбанк» на 2018 - 2022 роки були підготовлені компанією McKinsey на замовлення Уряду із врахуванням макроекономічних прогнозів МВФ і НБУ (інфляція на рівні 5 %, ріст реального ВВП – 3,8 %), а також були включені для її виконання такі основні показники розвитку банківського сектору до 2022 р., як:

- відновлення довіри до банківської системи повинно забезпечити постійний ріст депозитів від 1 до 1,7 трлн грн;
- зниження темпів інфляції до 5 % забезпечить ріст чистих кредитів до 1,2 трлн грн;
- роздрібне та МСБ кредитування зростатимуть швидко, проте структура кредитного портфелю не зміниться, заставне кредитування почне рости через 2-3 роки;

⁵ Міністерством фінансів України затверджено Основні напрями діяльності ПАТ КБ «Приватбанк» на 2018 – 2022 роки». -[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.unian.ua/finance/10167335-minfin-zatverdiv-strategiyu-rozvitku-privatbanku.html>

- банківський сектор повинен досягнути прибутку у розмірі 38 млрд грн до 2022 року.

Прийняті плани розвитку банків, які були включені до «Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору»⁶ (2016 р.), Ощадбанк, Укрексімбанк і Укргазбанк, дотримуються поставлених цілей.

Зокрема, АБ «Укргазбанк» розпочав свою діяльність у сфері екобанкінгу і збільшив портфель «екокредитів», які демонструють високу ефективність і дають можливість залучати довгі і дешеві ресурси у євро, зменшено портфель непрацюючих кредитів до 20 %. Банк у тісній взаємодії з Мінфіном співпрацює з Міжнародною фінансовою корпорацією: крім спільної реалізації проекту створення екобанку, ІFC включила Укргазбанк до Програми глобального торгового фінансування, у 2017 році підписано меморандум з ІFC⁷, який прямо визначає подальші кроки та умови співпраці, в тому числі можливість участі в капіталі Банку. Такий успіх став можливим тому, що банк став першим, який залучив незалежних членів до своєї наглядової ради і створив підрозділи, які працюють відповідно до міжнародних практик і підготував у 2017р. **«Кодекс корпоративного управління «Укргазбанку»**, де визначено суть корпоративного управління, яка являє собою цілу систему відносин між органами управління Банку (загальні збори акціонерів Банку та Правління) та контролю (Наглядова рада та Ревізійна комісія) Банку, а також зацікавленими особами, створену з метою забезпечення ефективної діяльності Банку, включаючи визначення стратегічних цілей його діяльності, шляхів їх досягнення та контроль за їх реалізацією. Тому, цей банк найбільш успішний і готовий до продажу інвестору. Його Стратегія залишається незмінною, оскільки вона повністю відповідає оновленим принципам.

⁶ Засади стратегічного реформування державного банківського сектору» схвалено КМУ від 11.02.2016 р.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/248824618>

⁷ УКРГАЗБАНК, Міністерство фінансів України та ІFC об'єднують зусилля для підвищення інвестиційної привабливості державного банку. – Режим доступу: http://www.ukrgasbank.com/news/11712-ukrgasbank_ministerstvo_finansov_ukrainy_i_ifc_obedinyayut_usiliya_dlya_povysheniya_investitsionnoi_privlekatelnosti_gosudarstvennogo_banku

Публічне акціонерне товариство «**Державний ощадний банк України**» («Ощадбанк») за останні роки успішно перетворився на сучасний банк, з новими відділеннями (із 1300 старих до 550 нового формату), із запущеною системою онлайн - банкінгу – Ощад 24. Проведена значна робота по ліквідації проблемних кредитів: від 4 фінансових реструктуризацій до позову до Російської Федерації через втрату банку в Автономній Республіці Крим.

Довідково. Рік тому «Ощадбанк» запустив національну програму підтримки підприємництва «Будуй своє» (бобер - символ програми), яка складається з чотирьох блоків для підтримки підприємців на різних етапах розвитку бізнесу: від навчання, менторських порад та комплексного банківського обслуговування до фінансування. За рахунок цієї програми, надано підприємцям на розвиток власної справи **75 млн грн** мікрокредитів; на **1 420,8 млн грн** збільшився приріст кредитного портфеля мікро-, малого та середнього бізнесу Ощадбанку; для компенсації в рамках регіональних програм підтримки ММСБ **заклучено 38 договорів у 18 областях на суму 44 млн грн**; державні кошти в розмірі (**понад 40 %**), які передбачені для компенсації вартості с/г техніки та обладнання вітчизняного виробництва за державними програмами (МінАПК), призначено клієнтам «Ощадбанку»⁸.

Проведені кроки дали можливість Ощадбанку розпочати співпрацю з МФО щодо залучення їхнього капіталу до капіталу свого банку. Зокрема, Ощадбанк підписав стратегічний меморандум із Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) в листопаді 2016 року⁹

Публічне Акціонерне Товариство «**Державний експортно-імпорتنний банк України**» (АТ «Укрексімбанк») сконцентрувався на обслуговуванні корпоративних клієнтів (відмовився від клієнтів з пасивами менше 100 тис.грн), зменшив за ці роки кількість своїх відділень на 39 % – до 57 відділень (при плані – 45), централізував усі процеси, повністю покинув роздрібний ринок (як депозитів, так і кредитів) і почав повертатися до своєї

⁸ Прес-служба «Ощадбанку» 05.09.2018р. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/press-service/news/4347062/>

⁹ ЄБРР та Україна домовилися про сприяння в трансформації великого державного банку (прес-реліз ЄБРР) - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/press-service/news/4336630/>

ключової компетенції – підтримки експортно-імпортних операцій та участі в кредитних програмах міжнародного фінансування. Оновлена Стратегія «Укрексімбанку» наразі знаходиться на опрацюванні, оскільки Міністерство фінансів України ще не визначилося з шляхом його розвитку.¹⁰

Аналіз наявних на сьогодні узгоджених із Стратегією реформування державного банківського сектору стратегій окремих державних банків дозволяє зробити висновок, що найважливішою проблемою для ефективного розвитку державного банківського сектору є вдосконалення механізму підвищення якості його корпоративного управління.

Вирішення цієї проблеми в Україні розпочалось із затвердження **Методичних рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України**, схвалених Постановою Правління Національного банку України № 98 від 28.03.2007р., де було визначено основні завдання корпоративного управління, що полягають у такому: захист прав вкладників та ін. зацікавлених осіб; забезпечення професійної поведінки і чесності працівників банку; розподіл повноважень, компетенції та відповідальності між акціонерами, спостережною радою та правлінням; розробка стратегії банку та контроль за її виконанням; розкриття інформації та прозорість.

Відповідно до п.1.8. даних рекомендацій визначено також суть корпоративного управління: це процес, спрямований на забезпечення безпеки банківської установи, надійності та підвищення її вартості.¹¹

Для впорядкування системи корпоративного управління в банках і в такий спосіб забезпечення їх ефективної діяльності, було прийнято Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про банки і банківську

¹⁰ Мінфін забезпечив держбанки планами, Фінансовий клуб 22 лютого 2018р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finclub.net/ua/analytics/minfin-zabezpechyv-derzhbanky-planamy.html>

¹¹ Постанова правління НБУ «Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України». - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07>

діяльність» щодо визначення особливостей корпоративного управління в банках» № 1587-VII від 04.07.2014 р.¹²

У ст. 37 «Органи управління та контролю» цього Закону чітко передбачений розподіл функцій між вищим органом управління банку (загальні збори учасників банку) та виконавчим органом банку (правління банку). Розподіл функцій між ними повинна забезпечувати ефективна система внутрішнього контролю, яка має включати такі складові контролю:

- 1) за дотриманням законодавства;
- 2) за розподілом обов'язків в банку;
- 3) за системою управління ризиками;
- 4) за інформаційною безпекою та обміном інформацією;
- 5) за процедурами внутрішнього контролю;
- 6) проводити постійний моніторинг системи внутрішнього контролю;
- 7) моніторинг за виконанням процедур внутрішнього аудиту.

Також визначено виключну компетенцію загальних зборів учасників банку (ст. 38) та ради банку (ст. 39) і наведено їх повний перелік. Крім того, передбачено функції, які належать до компетенції правління банку (ст. 40) та вимоги до керівників банку (ст. 42). Зокрема, серед основних вимог до керівників банку є:

- 1) наявність вищої освіти в галузі економіки, менеджменту або права;
- 2) досвід роботи в банківській сфері за відповідним фахом не менше трьох років;
- 3) бездоганна ділова репутація (вимоги до професійної придатності та ділової репутації керівників встановлюється НБУ).

Закон розширює повноваження та встановлює більш жорсткі вимоги до складу Спостережної ради банку, яка повинна складатися не менше ніж 5 осіб, з яких 25 % – незалежні члени.

¹² Закон України Про внесення змін до Закону України "Про банки і банківську діяльність" щодо визначення особливостей корпоративного управління в банках" від 4 липня 2014 року № 1587 VII [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1587-18>

Закон також надає право Національному банку України встановлювати вимоги до професійної придатності і ділової репутації керівників банків та погоджувати кандидатуру керівника підрозділу внутрішнього аудиту, встановлювати вимоги до професійної придатності та ділової репутації керівника цього підрозділу, а також приймати звітність про результати його діяльності.

Відповідно до цього Закону, функції ревізійної комісії передаються постійно діючому підрозділу внутрішнього аудиту банку та підрозділу управління ризиками, з метою створення в банку контролю за дієвістю системи управління ризиками. Крім цього, Закон вводить персональну відповідальність Голови Правління за результатами діяльності банку. Однак, не всі банківські установи виконали правові норми цього закону. У березні-квітні 2016 року Рейтинговим агентством IBI-Rating проведено дослідження корпоративного управління в комерційних банках України¹³.

Для дослідження було обрано 111 діючих на початок II кварталу 2016 р. комерційних банків. В рамках дослідження проаналізовано внутрішні публічно доступні документи 103 установ за 3 роки, а також документи 7 банків, які працюють менший період і є платоспроможними на поточний момент. Також проаналізовано діяльність 1 установи, визнаної неплатоспроможною в II кварталі 2016 року.

Довідково. Дослідження проводилося за такими напрямками, як: захист прав акціонерів; наглядова рада; менеджмент, аудит і контроль; розкриття інформації та прозорість; власні ініціативи і взаємодія з регулятором.

За результатами дослідження встановлено, що посилення регуляторних вимог (в тому числі щодо публікації інформації про структуру власників і результати діяльності) сприяло поліпшенню корпоративного управління в цілому по банківській системі. Варто зазначити, що багатьма банками виконуються тільки обов'язкові вимоги законодавства щодо питань,

¹³ Корпоративное управление в банках Украины 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ibi.com.ua/RU/ratings-research-and-analytics/korporativne-upravlinnya-v-bankakh-ukrajni-2016.html>

пов'язаних зі сферою корпоративного управління, тоді як інші офіційні рекомендації втілюються частково.

За результатами дослідження якості корпоративного управління в комерційних банках України у 2016 році визначено, що *помірний* рівень ризику для акціонерів, інвесторів і стейкхолдерів виявлено в 54 банках, і тільки 2 банки мають *зразковий* рейтинг корпоративного управління (рис.1), в 53 банках є значні ризики для зазначеного кола осіб в частині захисту їх корпоративних прав та інтересів, доступності та достовірності інформації про фінансовий стан і управління установою тощо. Одна установа мала занадто низький рівень розкриття інформації та захисту інвесторів (рівень *cgD* (рі) відповідно до розробленої агентством Методології оцінки корпоративного управління). Середньозважений рівень відповідності банків України передовим міжнародним практикам і принципам ефективного корпоративного управління склав 60,7 % – оцінка рівня рейтингу *cgC* (рі), який вказує на наявність значного ризику для акціонерів, інвесторів і стейкхолдерів, і рейтингу *cgB* (рі), що відповідає помірному рівню ризику.

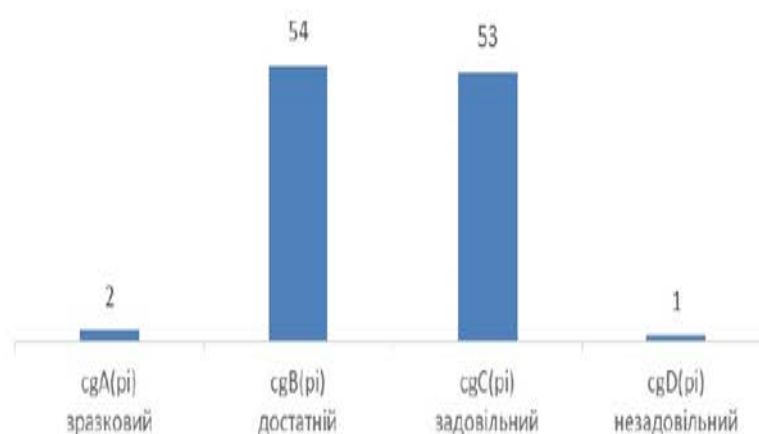


Рис. 1. Розподіл банків за рейтингом корпоративного управління в Україні¹⁴

В одному з досліджуваних банків система корпоративного управління за рівнем «Наглядова рада» не відповідає передовим принципам і практикам корпоративного управління в повній мірі.

¹⁴ Корпоративное управление в банках Украины 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ibi.com.ua/RU/ratings-research-and-analytics/korporativne-upravlinnya-v-bankakh-ukrajni-2016.html>

Тільки в 2 банках за рівнем «Власні ініціативи і взаємодія з регулятором» і в 6 банках за рівнем «Розкриття інформації та прозорість» впроваджені передові принципи ефективного корпоративного управління. Система корпоративного управління організована належним чином за рівнем «Склад акціонерів. Захист прав акціонерів» і «Менеджмент, аудит і контроль» в 14 і 17 банках відповідно (рис. 2).

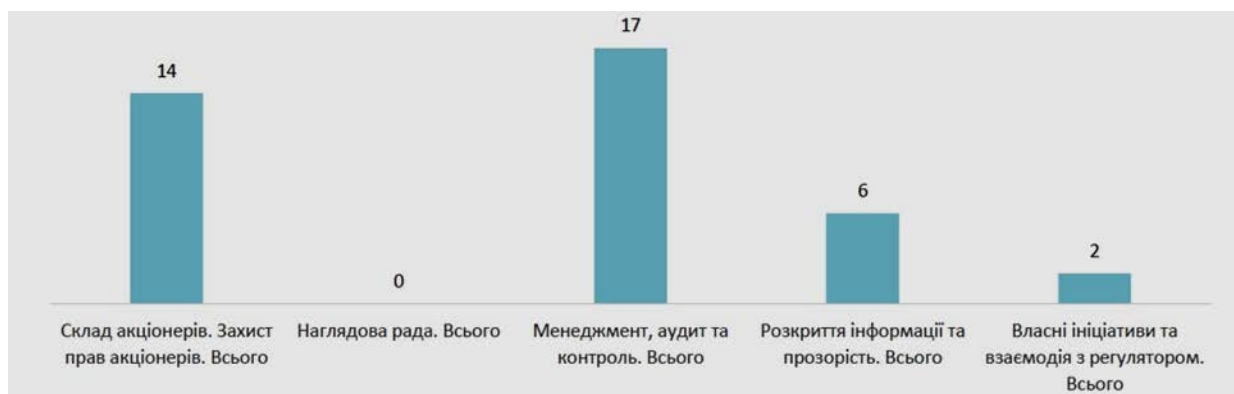


Рис. 2. Повна відповідність критеріям ефективного корпоративного управління в банках України (за напрямками) ¹⁵

Організована в банках України система корпоративного управління в частині складу і структури акціонерів в повній мірі відповідає принципам і практикам ефективного корпоративного управління тільки в 14 банках з 111, тоді як в 95 банках виявлена часткова відповідність. Велика група банків (52 банки) відповідають зразковим критеріям за відповідним напрямом на 80 % (рис.3).

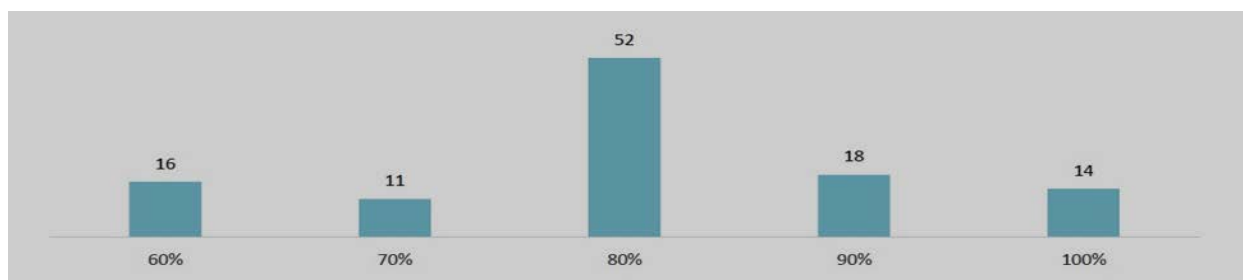


Рис. 3. Відповідність критеріям за напрямом «Склад акціонерів. Захист прав акціонерів» в банках України ¹⁶

¹⁵ Корпоративное управление в банках Украины 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ibi.com.ua/RU/ratings-research-and-analytics/korporativne-upravlinnya-v-bankakh-ukrajni-2016.html>

Найнижча оцінка рівня корпоративного управління за рівнем «Наглядова рада» серед всіх 5 напрямків обумовлена тим, що тільки в 10 банках створені комітети наглядової ради і передбачений механізм заочного голосування його членів (рис. 4).

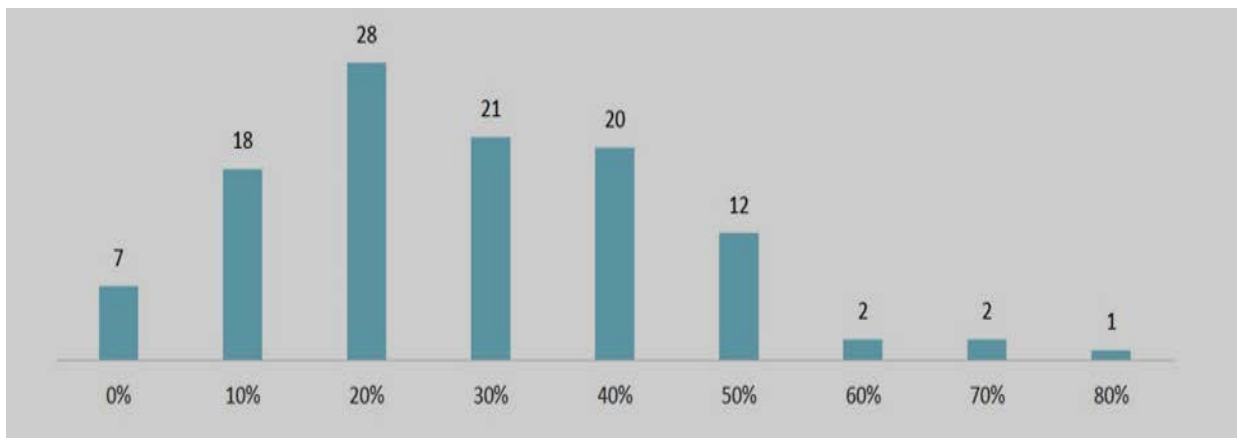


Рис. 4. Відповідність банків України критеріям за напрямом «Наглядова рада»¹⁷

Також тільки в 9 банках України періодичність засідань наглядової ради характерна для органу, що здійснює наглядову функцію. У 15 банках до складу наглядової ради входять 2 незалежних члена (рекомендований мінімум), і тільки в 8 банках їх кількість більше. У 41 банку чисельність спостережної ради нижче рекомендованого мінімуму (5 членів). У 65 банках члени наглядової ради не отримують винагороди за виконання функції члена відповідного органу.

Найвища оцінка корпоративного управління за рівнем «Менеджмент, аудит і контроль» серед всіх напрямків аналізу обумовлена розкриттям інформації про систему і розмір оплати праці менеджменту і наявністю у більшості банків функціонуючої служби внутрішнього аудиту, що є обов'язковим вимогами законодавства. Разом з тим, зовнішні аудитори висловили умовно-позитивну думку про фінансову звітність 49 банків, 10

¹⁶ Корпоративное управление в банках Украины 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ibi.com.ua/RU/ratings-research-and-analytics/korporativne-upravlinnya-v-bankakh-ukrajni-2016.html>

¹⁷ Корпоративное управление в банках Украины 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ibi.com.ua/RU/ratings-research-and-analytics/korporativne-upravlinnya-v-bankakh-ukrajni-2016.html>

банків користувалися послугами аудиторів, яким Аудиторською палатою України було відкликано ліцензії на здійснення аудиторської діяльності протягом року, що підвищує ризики надання недостовірної інформації про фінансовий стан і фінансові результати банків (рис. 5).

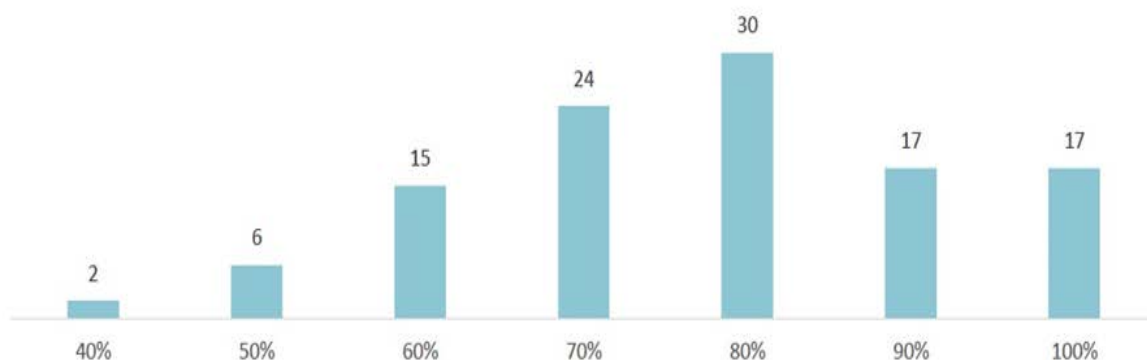


Рис. 5. Відповідність банків України критеріям за напрямом «Менеджмент, аудит і контроль»¹⁸

Рада директорів Світового банку від 20.06.2017 р. схвалила **Концепцію партнерства Банку з Україною на 2017-2021 рр.**¹⁹, яка узгоджується із завданнями стратегії розвитку України, які були визначені Програмою і планами дій Уряду.²⁰

Дана Концепція розроблена на основі ретельного аналізу національної економіки, що проведений спеціалістами Світового банку в березні 2017 р. і містить план підтримки ним впроваджуваних Урядом України реформ. Зокрема, передбачено основні напрямки стратегічного партнерства в 2017-2021 рр. між Світовим банком і Україною. Серед яких, на першому місці визначено напрям «Управління державними фінансами та реформа

¹⁸ Корпоративное управление в банках Украины 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ibi.com.ua/RU/ratings-research-and-analytics/korporativne-upravlinnya-v-bankakh-ukrajni-2016.html>

¹⁹ Нова стратегія Групи Світового банку для України зосереджена на сприянні сталому, всебічному економічному відновленню [Електронний ресурс]. – 20.06.2017. – Режим доступу: <http://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2017/06/20/promoting-sustainable-inclusive-economic-recovery-is-focus-of-new-world-bank-group-strategy-for-ukraine>

²⁰ Середньостроковий план пріоритетних дій Уряду до 2020 року та плани пріоритетних дій Уряду / Урядовий портал, Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/programa-diyalnosti-uryadu/serednostrokovij-plan-prioritetnih-dij-uryadu-do-2020-roku-ta-plan-prioritetnih-dij-uryadu-na-2017-rik>

державного управління», виконання якої неможливо без реформування корпоративного управління в державному банківському секторі.

Корпоративне управління – це система відносин між керівництвом банку, його правлінням, акціонерами та іншими пов’язаними особами, яка забезпечує структуру, через яку визначають цілі банку та способи їх досягнення²¹. Відповідно до визначеної суті корпоративного управління, його метою є – прибуткова та ефективна діяльність банку, захист інтересів його акціонерів і вкладників та забезпечення якісного сервісу в банку, а основними принципами його є:

1. *Відповідальність наглядової ради*: призначення та контроль за роботою менеджменту, досягнення стратегічних цілей банку, структури управління та корпоративної культури.

2. *Професійність та склад наглядової ради*: професійна придатність членів ради, розуміння ними своєї ролі та завдань, які стоять перед ними.

3. *Наглядова рада повинна мати належну власну структуру* та регулярно її вдосконалювати, для забезпечення ефективної роботи.

4. *Правління банку* (вищий менеджмент) повинно забезпечувати виконання його *бізнес – стратегії*, враховуючи ризики, політику винагород та ін. виклики.

5. *Банк повинен мати ефективну налагоджену функцію ризик – менеджменту* під керівництвом «ризик-офіцера», який має незалежний статус та доступ до ради банку

6. *Ризики повинні постійно моніторитись* в контексті банку в цілому та окремих клієнтів, а структура з управління ризиками має постійно переглядатись.

7. *Ефективне управління ризиками*, що полягає в належній комунікації (інформуванні) наглядової ради та правління.

²¹ Сучасні підходи до банківського регулювання та нагляду в Україні». – Матеріали Семінару в НБУ «Реформа корпоративного управління в банках», 18.05.2018р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=69900827>

8. *Наглядова рада банку відповідальна за забезпечення функції «комплаєнсу»* (комплаєнс — це дотримання вимог законодавства, або служба, що слідкує за дотриманням таких вимог), тобто банк повинен постійно моніторити ризики в частині комплаєнсу, для їх попередження.

9. *Внутрішній аудит повинен бути незалежним*, звітувати перед радою банку, допомагати їй та правлінню в ефективному управлінні у довгостроковій перспективі.

10. *Політика винагород* повинна забезпечувати належне корпоративне управління та ризик - менеджмент.

11. *Керівництво банку має бути «прозорим»* перед акціонерами та вкладниками, іншими учасниками ринку.

12. *Регулятори (НБУ, Мінфін, КМУ, НКЦПФР) повинні надавати настанови та здійснювати нагляд* за корпоративним управлінням банків, шляхом оцінки керівників, своєчасних заходів реагування та обміну інформацією між регуляторами.

Якщо порівнювати рівень взаємовідносин між наглядовою радою, менеджментом та акціонерами у приватних та державних банках, то у приватних він є вищий, ніж у державних. Основною причиною низького рівня корпоративного управління у держбанках є те, що їхні наглядові ради часто сформовані за принципом, далеким від професійності його членів. В основному, ці ради склалися з представників різних гілок влади і просто виконували волю акціонерів через існування довіреностей на голосування. Рада не формувала незалежного погляду на діяльність правління та на виконання стратегії банку. Аналізуючи наявні принципи корпоративного управління у діяльності держбанків, виявлено такі типові проблеми в їх корпоративному управлінні:

- відсутність бачення акціонерами та керівниками банку стратегічних цілей банку та шляхів їх досягнення;

- органи корпоративного управління банку (наглядова рада та правління банку) іноді спрямовують свою діяльність на обслуговування *пов'язаних осіб*;

- незадовільний склад органів управління в частині професійної якості персоналу та «незалежності» незалежних членів ради;

- організація роботи та розподіл повноважень між членами правління не забезпечує попередження ризику конфлікту інтересів;

- неадекватна система оцінки ризиків та внутрішнього контролю не забезпечує реальну оцінку стану банку.

Однією з причин існування цих типових проблем у корпоративному управлінні банківських установ є *низький рівень менеджменту*, зокрема:

- *загального менеджменту*: недосконала система аналізу, планування, прогнозування та прийняття рішень; інформаційного забезпечення процесу управління; слабкі горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами і, як наслідок, – неузгодженість роботи банку та прийняття неефективних рішень тощо;

- *стратегічного менеджменту*: неефективність та/або невідповідність діючої стратегії банку /або відсутність її коригування до нових ринкових умов, відсутність інструментів для реалізації обраної стратегії, помилки в розподілі ресурсів за стратегічно важливими напрямками діяльності, втрата конкурентних переваг банку тощо;

- *ризик-менеджменту*: високий рівень ризику банківських операцій; відсутність заходів, за допомогою яких можуть бути вчасно нейтралізовані негативні результати ризику; відсутність процедури для дій у випадку виникнення непередбачуваного ризику тощо;

- *фінансового менеджменту*: неефективне управління процесами формування складу і структури кредитних та депозитних портфелів банку; збитковість окремих видів банківських продуктів та послуг; високий рівень постійних витрат; неефективність оперативних управлінських рішень щодо

нормалізації фінансової діяльності банку відповідно до передбачених цілей і показників;

- *менеджменту персоналу*: недосконалість кадрової політики, тобто системи підбору, навчання та розміщення персоналу; неефективність системи управління розвитком персоналу; звільнення ключових висококваліфікованих працівників; недосконалість програм оцінки ефективності праці тощо;

- *маркетингу*: відсутність довгострокових програм розвитку маркетингової діяльності банку; невідповідність стандартів функціональної або технічної якості послуг очікуванням споживачів; неефективність процедури контролю за якістю обслуговування клієнтів тощо;

- *інвестиційного менеджменту*: неефективність відбору та реалізації окремих інвестиційних проектів; незбалансованість інвестиційних потреб банку та можливостей; збитковість та неліквідність інвестиційного портфеля банку тощо;

- *інноваційного менеджменту*: відсутність інноваційної стратегії банку; недосконалість організаційних форм реалізації інноваційних проектів; відсутність впровадження новітніх банківських технологій, інноваційних банківських продуктів та винаходів; недостатнє фінансування інновацій; відсутність мотивації працівників щодо реалізації інноваційних цілей тощо.

З огляду на виявлені недоліки та проблеми, виникає необхідність формування законодавчої бази вдосконалення корпоративного управління у державних банках, яка би враховувала кращі *практики приватного банківського сектору*, міжнародні стандарти, зокрема: «Принципи корпоративного управління Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР)», «Принципи корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду» в об'ємі, що не суперечить українському законодавству. У результаті цих змін діяльність держбанків має стати прозорою для громадськості та підзвітними Уряду.

Першим кроком реформи корпоративного управління у банківському секторі було прийняття у листопаді 2017 р. Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення ведення бізнесу та залучення інвестицій емітентами цінних паперів» від 16.11.2017 № 2210-VIII (чинний з 06.01.2018р.). Даним Законом вирішено проблему розподілу акціонерних товариств на публічні та приватні за формальними ознаками і запроваджено європейські принципи у питанні визначення та регулювання публічних компаній в Україні. Також ним виключається вимога, за якою банки можуть бути лише у формі публічних акціонерних товариств, передбачено перехід з «публічних» – у «приватні». При цьому банки одержали право залежно від форми залучення капіталу визначати тип свого акціонерного товариства. Вперше цим законом встановлено підвищені вимоги до корпоративного управління, зокрема в частині формування наглядової ради, посилення ролі ради банку та незалежних директорів.

Особливої уваги заслуговують також зміни до Законів України «Про Національний банк України» та «Про банки і банківську діяльність» в частині визначення держави як учасника банку (в особі Кабінету Міністрів України або уповноважених ним органів); вимог щодо ділової репутації та фінансового стану засновників банку (встановлюються НБУ); визначення параметрів для інститутів спільного інвестування (не менше 75 % акцій корпоративного фонду); визначення обов'язків наглядової ради (контроль за діяльністю виконавчого органу, захист прав вкладників, інших кредиторів та учасників банку); визначення кола питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників банку (відповідно до закону та статуту); підвищено роль наглядової ради через визначення функцій, що належать винятково до її компетенції та не можуть бути передані іншим органам банку (крім питань, що передаються на розгляд загальних зборів за рішенням самої ради); передбачено участь незалежних членів ради та ін. Також збільшено мінімальну кількість незалежних директорів у раді банку

(не менше однієї третини складу та не менше трьох осіб) та підвищено вимоги до їх незалежності.

Законом України «Про Національний банк України» також змінено підходи до оцінювання Національним банком професійної придатності керівників банку (повинні відповідати кваліфікаційним вимогам щодо ділової репутації та професійної придатності, мати бездоганну ділову репутацію та вищу освіту). Запроваджено комплексну оцінку професійної придатності особи на основі її освіти, у тому числі додаткової професійної підготовки, та попереднього досвіду роботи, зокрема управлінського. Така оцінка має буде проведена, враховуючи бізнес – план та стратегію розвитку банку, а також напрямки відповідальності даного керівника відповідно до посади. Національний банк погоджує кандидатури на посаду керівників банку. Також, відповідно до цього Закону, банк зобов'язаний розкривати інформацію на власному веб-сайті, яка визначена законодавством (Закони України, нормативно-правові акти Національного банку України та Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України). Передбачена відповідальність Банку за актуальність та достовірність інформації, яка розміщена власному веб-сайті.

Наступним кроком у реформуванні корпоративного управління у державних банках має бути прийняття закону, який дозволить імплементувати у практику корпоративного управління держбанків наявні ефективні зарубіжні практики корпоративного управління.

Міністерство фінансів України разом з учасниками робочої групи (представники МВФ, ЄБРР, Світового банку, МФК) підготували такий законопроект (№8331-д)²², який дозволяє:

- переглянути та привести у відповідність з кращими міжнародними стандартами, принципами та механізмами корпоративного управління

²² Прийнятий у Верховній Раді України від 05.07.2018р. законопроект №8331-д «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функціонування фінансового ринку України» - подано на підпис Президенту України 19.07.2018р., до сьогодні не підписаний.

держбанками шляхом створення нової, ізольованої від політичного впливу системи управління діяльністю реформованих держбанків;

- створити незалежні наглядові ради, де більшість буде належати незалежним членам.

Довідково. Світовий банк готує для України гарантійну операцію на 650 млн. дол. США, які для економіки України вкрай важливо отримати. Однак, для цього необхідно виконати такі передумови, як отримання чергового траншу МВФ, що є необхідним для успішного проходження періоду боргових виплат та збереження макроекономічної стабільності. Одним із чинників надання траншу є введення в дію законопроекту №8331-д «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функціонування фінансового ринку України»

На підтримку держбанків в Україні державою було витрачено за останні 10 років близько 10 млрд дол. США (приблизно 10 % нинішнього ВВП), однак дуже часто політики використовували державні банки для власних приватних цілей, кошти не повертали, а різницю компенсували за рахунок Державного бюджету України (за рахунок платників податків). Зрозуміло, що наведення порядку у секторі державних банків є вкрай важливим для міжнародних донорів.

Відповідно до законопроекту №8331-д, особливої уваги заслуговують зміни до статті 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність», де передбачено чітке визначення змісту «Державний банк – це банк, *сто відсотків статутного капіталу якого належить державі*. Державний банк може існувати лише у формі акціонерного товариства», положення цього закону буде поширюватися лише на державні банки. Також визначено, що єдиним акціонером державного банку є держава, а функції з управління корпоративними правами держави у державному банку здійснює *Кабінет Міністрів України*.

Ця теза суперечить оновленій Стратегії розвитку державного банківського сектору, згідно якої підвищення ефективності управління банками державного сектору через удосконалення їх корпоративного управління та реалізацію прийнятих окремих стратегій їх розвитку,

створення єдиної моделі управління державними банками, функції управління та контролю за ними мають належати *Міністерству фінансів України*.

Даним законопроектом також передбачено діяльність вищого органу управління, який здійснює управління корпоративними правами держави у державному банку, а також інші свої виконавчі функції. Рішення цього вищого органу оформлюються актами Кабінету Міністрів України, проекти яких готуються і вносяться на розгляд Кабінету Міністрів України центральним органом виконавчої влади, з питань формування державної фінансової політики, і не підлягають погодженню із іншими заінтересованими органами.

До виключної компетенції цього *вищого органу належить прийняття рішень щодо:*

- 1) визначення основних (стратегічних) напрямів діяльності державного банку та затвердження звітів про їх виконання;
- 2) схвалення стратегії розвитку державного банку, затвердженої наглядовою радою державного банку та цілого переліку рішень щодо внесення змін до статуту державного банку; збільшення або зменшення статутного капіталу державного банку; призначення та припинення повноважень членів наглядової ради державного банку; затвердження умов цивільно-правових договорів, що укладаються з членами наглядової ради державного банку; встановлення розміру винагороди членів наглядової ради державного банку; затвердження положення про винагороду членів наглядової ради державного банку (вимоги до якого встановлюються Національним банком України); затвердження звіту про винагороду членів наглядової ради державного банку (вимоги до якого встановлюються Національним банком України); затвердження річного звіту державного банку; затвердження заходів за результатами розгляду звіту наглядової ради державного банку (у т. ч. про виконання стратегії розвитку державного банку); покриття збитків та розподілу прибутку; затвердження розміру

річних дивідендів; затвердження положення про наглядову раду державного банку; зміни типу акціонерного товариства, (у формі якого існує державний банк); емісії акцій, їх дроблення або консолідації; викупу державним банком акцій власної емісії; анулювання або продаж викуплених акцій державного банку; реорганізації державного банку, обрання комісії з реорганізації державного банку; ліквідації державного банку, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії, ліквідатора) державного банку, затвердження ліквідаційного балансу; встановлення критеріїв відбору зовнішнього аудитора державного банку; надання згоди на вчинення значного правочину за поданням наглядової ради державного банку; надання згоди на вчинення правочину, щодо вчинення якого є зацікавленість у випадках та порядку, встановленому статтею 52 Законом України «Про акціонерні товариства».

Іншими органами управління державного банку визначено його наглядову раду (наглядова рада є колегіальним органом управління державного банку, діє в межах своєї компетенції щодо управління державним банком, контролює та регулює діяльність виконавчого органу державного банку з метою виконання стратегії розвитку державного банку, здійснює захист прав вкладників, кредиторів та держави як акціонера) та правління банку.

Довідково. Також, даним законопроектом, визначено:

склад наглядової ради у кількості 9 членів, де 3 члени є представниками органів державної влади (ВРУ, Президента, КМУ), а 6 членів – незалежні представники;

порядок конкурсного відбору членів від органів державної влади, де КМУ утворює конкурсну комісію у складі представників профільного комітету ВР, Президента та КМУ;

порядок обрання незалежних членів наглядової ради, яких вибирають шляхом конкурсного відбору відповідно до порядку встановленого КМУ, виключно із числа кандидатів, обраних на умовах відкритого конкурсу відомою компанією з добору персоналу, при умові що вона має не менш як десятирічний міжнародний досвід надання послуг з добору керівників банків. (в роботі конкурсної комісії також можуть брати участь з правом дорадчого голосу представники міжнародних фінансових організацій) та передбачено перелік критеріїв, яким повинні відповідати всі представники наглядової ради держбанку;

перелік підстав, за яких можуть бути припинені достроково повноваження члена наглядової ради державного банку та підстави тимчасового відсторонення, на строк не

більше шести місяців, члена наглядової ради державного банку від виконання його повноважень.

Як видно із наведеного, законопроект №8331-д «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення функціонування фінансового ринку України» чітко регламентує діяльність вищого органу управління та наглядової ради банку.

Однак розбіжності між повноваженнями Міністерства фінансів України, які закладені в оновленій Стратегії розвитку державного банківського сектору (створення єдиної моделі управління державними банками, функції управління та контролю за ними, що мають належати Міністерству фінансів України) і тексті законопроекту, де функції з управління корпоративними правами держави у державному банку здійснює Кабінет Міністрів України, вимагають тривалого часу для внесення змін до законодавчих актів. Тому, відповідно до «Прикінцевих положень» законопроекту, «дія статті 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність» поширюється на банки, 100 відсотків акцій яких були придбані державою відповідно до статті 41¹ Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» до набрання чинності цим Законом, з 30 квітня 2019 року»²².

Отже, основними напрямками запровадження ефективного корпоративного управління в державних банках мають стати:

на рівні Національного банку України:

- безумовне виконання Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення ведення бізнесу та залучення інвестицій емітентами цінних паперів» № 2210-VIII від 16.11.2017;

- своєчасне (відповідно до визначеного порядку НБУ) розміщення на інтернет-сторінках банків інформації щодо: структури власності банків та складу банківських груп; керівників банків; керівників та власників істотної участі у банках, які були ліквідовані не з ініціативи їх власників;

- встановлення відповідних вимог щодо ділової репутації та фінансового стану засновників банку, кваліфікаційних вимог до керівників банку (встановлюються НБУ);

- запровадження комплексної оцінки професійної придатності керівників у банку за критеріями їх освіти (у тому числі додаткової професійної підготовки), попереднього досвіду роботи (зокрема, управлінського) з урахуванням бізнес-плану та стратегії розвитку банку, напрямів відповідальності даного керівника відповідно до посади;

- вчасне погодження Національним банком України кандидатур на посади керівників банків (а також посади головного бухгалтера) відповідно до визначених критеріїв (вступають на посаду після їх погодження);

на рівні Кабінету Міністрів України,

- забезпечення реформування державних банків шляхом підвищення стандартів корпоративного управління з урахуванням кращих практик приватного сектору та міжнародних стандартів (у т.ч. Принципів корпоративного управління Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), Принципів корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду (в об'ємі, що не суперечить українському законодавству);

- забезпечення реалізації Концепції партнерства Світового банку з Україною на 2017-2021 рр. у частині управління державними фінансами та реформи державного управління на основі реформування системи корпоративного управління в державному банківському секторі, що сприятиме сталому та комплексному відновленню економіки України та забезпеченню стабільності фінансового ринку;

- узгодження розбіжностей між прийнятою оновленою Стратегією розвитку державних банків і прийнятим ВР законопроектом №8331-д «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення функціонування фінансового ринку України» в частині визначення

належності функцій управління й контролю за діяльністю держбанків Міністерством фінансів України або Кабінетом Міністрів України;

на рівні окремих державних банків:

- забезпечення безумовного виконання прийнятих Стратегій окремих державних банків відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення ведення бізнесу та залучення інвестицій емітентами цінних паперів» № 2210-VIII від 16.11.2017 р. в частині підвищення вимог до корпоративного управління, зокрема, щодо формування наглядової ради, посилення ролі ради банку та незалежних директорів;

- підвищення рівня менеджменту в державних банках (загального, стратегічного, фінансового, ризик-менеджменту, менеджменту персоналу, маркетингу, інвестиційного та інноваційного менеджменту) відповідно до сучасних світових тенденцій розвитку банківського бізнесу з метою адаптації банків до майбутніх змін, формування механізмів захисту інтересів банку від ризику неплатежів тощо.

Юрків Н.Я.
відділ фінансової безпеки,
Національний інститут стратегічних досліджень,
вересень 2018 р.