

## КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ТА РОЛЬ НАГЛЯДОВИХ РАД У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ В БАНКАХ

У статті досліджено альтернативні положення теорій корпоративного управління щодо визначення ролі наглядових рад у представництві та захисті інтересів стейкхолдерів (зацікавлених сторін). Представлено авторське обґрунтування функцій та структури наглядових рад для банківських установ.

The article lights up alternative views of theories in corporate governance that address the role of supervisory board members in representing and protecting the interests of stakeholders. The authors' approach in definition of functions and structure of supervisory boards in banks is developed.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Центральною проблемою корпоративного управління є конфлікт інтересів. Існує ряд підходів у визначенні кола зацікавлених сторін. У вузькому розумінні розглядають акціонерів та менеджерів. У широкому розумінні перелік може складати всю можливу безліч стейкхолдерів, що теоретично обґрунтовано, або бути звужений до стейкхолдерів, які значно впливають на корпорацію. Стосовно банківських установ необхідно справедливо враховувати те значення, яке банки мають для своїх клієнтів, підприємств та населення, економік країн в цілому, а також їх зростаючу активність на міжнародних ринках. У захисті та узгодженні конфліктів інтересів головна роль належить наглядовим радам банків. За останні роки у зв'язку із поширенням корпоративних скандалів, криз та банкрутств корпоративне управління активно обговорюється у професійних та наукових колах. Серед головних проблем визнано формалізм наглядових рад, необхідність підвищення їх ефективності та розширення повноважень, а також запровадження процедур оцінки їх діяльності. У зв'язку із цим актуальним постає питання щодо ефективності наглядових рад для банківських установ.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Теоретичним засадам функціонування наглядових рад (рад директорів) присвячено роботи А. В. Вернікова, М. Гулда, К. Далтона, Дж. Девіса, М. Дженсена, Л. Дональдсона, О. М. Костюка, Дж. Лорша, У. Меклінга, М. Портера, О. Д. Радигіна, Д. Рассела, Б. Трікера та ін. Науковці досліджують питання щодо ролі та розширення повноважень, структури та обов'язків директорів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас проблематика не набула належного висвітлення з точки зору специфіки банківської діяльності. Широке коло стейкхолдерів, ускладненість конфліктів інтересів через ризиковані операції зумовлюють необхідність окремого вивчення та теоретичного обґрунтування рекомендацій щодо наглядових рад для банківських установ.

**Постановка завдання.** При написанні даної статті автором поставлено такі завдання: дослідити теоретичні підходи щодо визначення ролі наглядових рад у вирішенні конфліктів інтересів стейкхолдерів; провести обґрунтування основних положень щодо організації діяльності рад для банків, зокрема їх функцій та структури.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Задля аргументації теоретичних положень, насамперед, необхідно конкретизувати зміст термінів „наглядова рада” та „рада директорів”. За англо-американським законодавством передбачається однорівнева структура корпоративного управління або унітарна модель ради директорів. Це означає, що рада директорів складається із виконавчих директорів (які одночасно є менеджерами компанії) та невиконавчих директорів (призначені директори, що не є менеджерами). Отже, законодавчо

розподіл функцій між директорами не диференціюється, та рада в цілому несе відповідальність за управління компанією. На відміну від унітарної моделі в країнах Континентальної Європи, зокрема у Німеччині, Австрії, Данії та Нідерландах, компанії повинні формувати дворівневу структуру корпоративного управління (систему подвійних рад), яка включає виконавчу раду (правління) у складі вищого керівництва та наглядову раду. Така структура передбачає чітку диференціацію виконавчих та наглядових функцій. Наглядова рада призначає членів виконавчої ради та здійснює нагляд за тим, щоб їх діяльність відповідала цілям компанії та регулюючим положенням у галузі корпоративного управління. Отже, терміни „рада директорів” та „наглядова рада” не можна використовувати як синоніми. У статті ми будемо використовувати обидва терміни в описі практики та теоретичних розроблень відповідно до Англо-Американської та Континентальної моделей корпоративного управління.

У економічній літературі представлено три основні теорії корпоративного управління, в яких розроблено альтернативні погляди щодо наглядових рад (рад директорів). Це агентська теорія (Agency Theory), теорія управляючих (Stewardship theory) та теорія зацікавлених сторін (Stakeholder Theory). Проведемо аналіз основних положень теорій задля визначення характеристик наглядових рад.

Питання корпоративних відносин як агентської проблеми досліджуються в межах агентської теорії, представниками якої є М. Дженсен та У. Меклінг, Ю. Фама, О. Уільямсон та ін. Агентська теорія розглядає відносини між акціонерами та менеджерами як контрактні. Акціонери (принципалі) доручають менеджерам (агентам) за певну винагороду управляти компанією від свого імені та в інтересах максимізації добробуту принципалів. Теорія базується на тому, що наймані агенти діють з метою збільшення добробуту не в інтересах принципалів, а в особистих інтересах. Це відбувається в ситуації, коли наслідки економічних дій агентів покладені на їхні плечі не повністю, а розподіляються більшою частиною на принципалів. Конфлікт інтересів агентів та принципалів виникає в умовах відділення власності та управління й необхідності делегування управлінських функцій найманим професіоналам, інформаційної асиметрії та неповноти контрактів. У теорії агентська проблема представляє собою протиріччя інтересів менеджерів та власників капіталу, що виникає з причини відсутності прагнення менеджерів до максимізації доходів на інвестовані кошти. Наслідком агентської проблеми є агентські витрати [1].

У вирішенні агентської проблеми роль ради директорів полягає у контролі за менеджерами з метою захисту інтересів акціонерів. З економічної точки зору роль ради полягає у мінімізації агентських витрат. У описі функцій (сфер діяльності) рад директорів науковці сходяться на загальному формулюванні: стратегічне керівництво та контроль за діяльністю менеджерів. Так, Б. Трікер визначає такі сфери діяльності рад: 1) забезпечення відповідності дій менеджменту затвердженим стратегіям та планам; 2) формування стратегії та політики, що повинні забезпечувати реалізацію інтересів власників [2, с.4]. М. Гулд обґрунтовує, що у здійсненні нагляду за менеджерами рада директорів повинна займатися не аналізом їх дій, а прийняттям рішень, що дозволяють внести дійсно цінний вклад у розвиток корпорації. Автор виділяє головні сфери діяльності рад, в яких цей орган управління здатний створювати додану вартість: 1) розробка та аналіз загальнокорпоративної стратегії; 2) оцінка діяльності виконавчих директорів [3, с.573].

Автори теорії пропонують заходи забезпечення функцій контролю ради директорів, базуючись на її унітарній структурі. У цьому ракурсі велику увагу приділяється кількісному складу та обов'язкам невиконавчих директорів. Так, головні пропозиції з даного питання було включено у „Звіт з фінансових аспектів корпоративного управління у Великобританії” Комітету Кедбері (1992 р.):

- більш широке залучення до роботи в радах невиконавчих незалежних директорів;
- розподіл функцій голови ради та першого керівника (генерального директору);
- впровадження у склад рад незалежних комітетів з аудиту та винагород.

Положення агентської теорії складають теоретичну базу реформування корпоративного управління для публічних компаній. Водночас, існують певні обмеження щодо їх застосування у різних країнах світу. Насамперед, проблематика агентської теорії є досить вузькою. Науковці досліджують та розробляють рекомендації на прикладі корпорацій Англо-Американської моделі країн, для яких характерно розпорошена структура власності та основний тип акціонерів – інституційні інвестори. У більшості країн переважають корпорації із концентрованою власністю. У компаніях із наявним контролюючим акціонером, у тому числі таким, який безпосередньо управляє компанією, ставиться під сумнів доцільність певних пропозицій, розроблених для унітарних рад (наприклад, залучення незалежних директорів). З іншої сторони, специфіка корпоративного управління в банківській діяльності потребує вирішення агентської проблеми з точки зору розширеного кола учасників та їх відношення до ризиків.

Інша теорія – теорія управляючих показує протилежний погляд на відносини між менеджерами та акціонерами. Її авторами є Л. Дональдсон та Дж. Девіс, які відстоюють головну ідею: менеджери є належними управляючими корпорацій та старанно працюють задля досягнення високого рівня корпоративного прибутку та доходів акціонерів. На відміну від агентської теорії, теорія управляючих не розглядає інтереси менеджерів як індивідуальні чи особисті. Менеджери (вище керівництво) вважають себе частиною корпорації. Менеджери несуть фідучіарні обов'язки по відношенню до акціонерів, діють в інтересах акціонерів, які ставлять вище за власні амбіції. Згідно з теорією для менеджерів не є основними фінансові стимули. Менеджери в основному мотивовані потребами у досягненні результатів та відповідальністю, що надає їм почуття задоволення від успішно виконаної роботи, власної гідності, визнання колег та добру репутацію.

Відповідно до теорії управляючих рада директорів та менеджери є єдиною корпоративною командою, що несе відповідальність за управління корпорацією. Отже, рада директорів повинна виконувати рекомендаційну роль, тобто забезпечувати підтримку та консультувати менеджерів. На відміну від агентської теорії, автори відстоюють позицію щодо недоцільності та неефективності формування ради із невиконавчих директорів. Так, Л. Дональдсон та Дж. Девіс визначають, що з урахуванням потреб менеджерів у відповідальній самостійній роботі, менеджери будуть краще управляти організаціями, якщо будуть звільнені від підпорядкування радам, в яких домінують невиконавчі директори [4, с.153]. Більш того, в теорії обґрунтовується необхідність поєднання ролі першого керівника та голови ради задля скорочення агентських витрат, що має велике значення для керівників та забезпечення інтересів акціонерів [5, с. 65].

Положення теорії управляючих активно критикуються представниками агентської теорії. Насамперед, дискутується питання щодо заперечення особистих інтересів менеджерів. Деякі автори відмічають, що захищаючи власну репутацію, менеджери та рада директорів схильні управляти компанією як задля максимізації її фінансових результатів, так і задля максимізації доходів акціонерів. В цьому сенсі вважається, що результати компанії можуть безпосередньо впливати на сприйняття індивідуальних результатів менеджерів [6, с. 373]. Щодо формування складу рад, учені констатують, що логічним продовженням положень теорії управляючих є перехід до рад із домінуючими виконавчими директорами або взагалі відмова від рад [7].

Теорія управляючих складає класику корпоративного управління. Влада над корпорацією реалізується через менеджерів, які призначені акціонерами на загальних зборах та підзвітні акціонерам з питань контролю з використання ресурсів компанії. Водночас на практиці у вирішенні конфліктів інтересів неможливо недооцінити роль незалежних невиконавчих директорів. Ураховуючи специфіку банківської діяльності, до рад директорів мають бути висунені додаткові вимоги, по-перше, щодо представництва інтересів не тільки акціонерів, але й інших стейкхолдерів; по-друге, щодо контролю над управлінням на основі спільних інтересів усіх сторін.

Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів) виникла завдяки роботі Е. Фрімена „Стратегічне управління: роль зацікавлених сторін” [8]. Автор уперше вводить поняття „зацікавлені сторони” та пропонує розглядати фірму та її оточення як набір зацікавлених у її діяльності сторін, чиї інтереси мають приймати до уваги та задовольняти менеджери як офіційні представники фірми. Теорія набула розвитку у відповідь на зростання соціальної ролі великих, зокрема міжнародних, корпорацій та необхідність їх підзвітності не тільки перед власниками. Теорія базується на положенні про законність інтересів усіх стейкхолдерів. Отже, менеджери повинні приймати рішення та управляти з урахуванням законних інтересів усіх стейкхолдерів. Низка авторів розглядають сенс існування фірми саме у задоволенні інтересів її стейкхолдерів. Зокрема, М. Кларксон визначає фірму як систему стейкхолдерів, а метою фірми - створення багатства для її стейкхолдерів [9].

Відповідно до теорії зацікавлених сторін наглядова рада (рада директорів) не може обмежуватися захистом інтересів тільки акціонерів, а повинна гарантувати захист інтересів усіх стейкхолдерів, а також відстоювати соціальні інтереси, такі як захист навколишнього середовища, захист інтересів споживачів та ін. Науковці пропонують залучати до складу рад представників важливих стейкхолдерів – клієнтів, постачальників, персоналу та громадськості. Положення теорії набули розвитку на прикладі корпорацій Континентальної Європи, де управління будується за дворівневою структурою: наглядова рада та правління. Водночас, дані пропозиції зазнали певної критики:

- Члени рад, як правло, діють в інтересах стейкхолдерів, які їх призначили, а не в інтересах корпорації.
- Ради стейкхолдерів, як правило, зустрічаються частіше, ніж незалежні ради, та можуть зробити корпорацію менш гнучкою та конкурентноспроможною.
- Ради стейкхолдерів схильні вникати в операційну діяльність, ніж у політику та стратегію.
- Ради стейкхолдерів часто зосереджують усі зусилля на напрямку (розподілу ресурсів у конкуруючих пріоритетах) на шкоду контролю (забезпеченню ефективного використання ресурсів задля досягнення цілей) [10, с.12].

Роль зацікавлених сторін у корпоративному управлінні було визнано та закріплено у міжнародних нормативних документах, зокрема „Принципах корпоративного управління” ОЕРС. Однак сама теорія розвивається в окремому напрямку дослідження природи відносин та ресурсного обміну між стейкхолдерами. Тому основну увагу приділяється менеджменту та розробці практичних рекомендацій щодо раціоналізації роботи із зацікавленими сторонами. Щодо характеристик рад, то дані питання залишаються недостатньо висвітленими.

Теоретичне обґрунтування організації діяльності наглядових рад потребує врахування особливостей корпоративного управління, що притаманні банківській діяльності. Ці особливості, насамперед, пов'язані із широким колом стейкхолдерів та ускладненістю їх інтересів по відношенню до ризиків. Серед ключових груп стейкхолдерів, що суттєво впливають на діяльність банків, визначають акціонерів, менеджерів, кредиторів (у тому числі вкладників) та регулюючих органів. Останні представляють інтереси усіх зацікавлених осіб, що відрізняються від інтересів акціонерів та менеджерів. На відміну від інших сфер банківська діяльність знаходиться під впливом жорсткого державного регулювання. Тим самим держава, забезпечуючи стабільність банків та захист інтересів вкладників і кредиторів, приймає частину ризиків на себе, що, в свою чергу, спонукає акціонерів та менеджерів к прийняттю більш ризикових рішень (у літературі це явище має назву „моральний ризик”). Отже, для банків на відміну від інших корпорацій характерними є три основні типи конфліктів між стейкхолдерами: акціонери – менеджери, мажоритарні акціонери – міноритарні акціонери, а також акціонери – кредитори.

Відповідно до банківської специфіки ефективність наглядових рад повинна визначатися дієвістю їх контролю за управлінням ризиками, так як фокус управління зміщується на інтереси кредиторів та вкладників. У свою чергу, дієвість наглядових рад багато в чому залежить від ступеня їх контролюючого впливу, що визначається складом та

представництвом різних груп стейкхолдерів, професійними характеристиками членів рад, політикою винагород. Тому, на нашу думку, для банківських установ найбільш прийнятними є положення агентської теорії, що обґрунтовує необхідність незалежного контролю з боку невиконавчих директорів рад. Безумовно, у застосуванні даної теорії необхідно враховувати специфічні риси національній моделі корпоративного управління. За умов концентрованої власності в банках основним механізмом контролю над менеджерами стає прямий контроль з боку мажоритарних акціонерів. Але метою такого контролю є захист інтересів тільки контролюючих осіб. Ефективна організація корпоративного управління передбачає функціонування наглядових рад з метою захисту інтересів усіх стейкхолдерів банків. Тому за наявності контролюючих акціонерів є необхідність формування рад із директорами, незалежними від них.

Обґрунтуємо, які саме функції покладаються на наглядові ради. У визначенні функцій наглядових рад насамперед необхідно з'ясувати поняття „функція”. Дослівно „функція” означає „виконання”, „здійснення”, „діяльність”. У науковій літературі функція управління розглядається як діяльність з управління [11]. У загальній теорії менеджменту функції управління класифікують за групами управлінських дій (функція планування, функція організації, функція контролю та ін.) [12, с.23]. Водночас необхідно враховувати відмінність між корпоративним управлінням та менеджментом у розподілі сфер діяльності з управління. Спираючись на підхід у визначенні функцій за ознакою управлінських дій на основі загальноприйнятого трактування сфер діяльності наглядових рад вважаємо за доцільне виділяти дві основні функції рад: 1) стратегічну, що полягає у формуванні стратегії відповідно до інтересів стейкхолдерів; 2) контрольну, що полягає у контролі за реалізацією стратегії відповідно до інтересів стейкхолдерів.

Сучасні погляди на корпоративне управління пред'являють вимоги до представництва і захисту інтересів усіх стейкхолдерів. Необхідно визначити, які характеристики організації наглядових рад для банківських установ дозволять їм належно виконувати свої функції та, передусім, контрольну. Відповідно до агентської теорії ефективність контролю рад багато в чому залежить від їх структури. Склад ради бажано формувати із більшості незалежних директорів. Загально прийнято визначати незалежних директорів за такими критеріями:

- вони не є посадовими особами корпорації (за унітарною структурою – це невиконавчі директори);
- вони не мають або володіють незначними пакетами акцій корпорації;
- вони не отримують від корпорації жодних доходів, окрім винагороди за виконання обов'язків директорів ради.

Дані критерії мають забезпечувати незалежність директорів як від менеджерів, так і від контролюючих акціонерів банків. У представництві інтересів кредиторів директори повинні бути несхильними до ризиків. Однак фінансова незалежність директорів від банку не робить їх несхильним до прийняття ризикових рішень. З іншого боку, винагорода директорів за роботу в раді повинна бути пов'язаною не тільки з оцінкою дохідності банку, але й з оцінкою ризиків. Отже, рада банків повинна формуватися із директорів, що є незалежними по відношенню до всіх стейкхолдерів – менеджерів, акціонерів, кредиторів. Залежно від структури ради можна запропонувати такий її склад:

1. Рада директорів, як унітарний орган управління, повинна складатися з виконавчих директорів, чії винагороди пов'язані з показниками дохідності з урахуванням ризиків банку; незалежних директорів, що одержують фіксовану винагороду, не пов'язану з показниками банку.
2. Наглядова рада повинна складатися із представників контролюючих акціонерів та незалежних директорів, що одержують фіксовану винагороду.

За умови наявності контролюючих власників необхідно враховувати їх схильність до ризиків. Як правило, контролюючі акціонери є недиверсифікованими, а отже, й несхильними до ризиків інвесторами. Однак залишається дискусійним питання представництва у раді диверсифікованих інвесторів, як наприклад, інвестиційних компаній.

Залучення незалежних директорів до складу наглядової ради не є єдиним засобом покращення її діяльності. Задля регулярного виконання контрольних функцій може бути доцільним створення спеціалізованих комітетів. Стосовно банківських установ Базельським комітетом рекомендовано створювати у великих міжнародних банках комітети наглядових рад: аудиторський, комітет з управління ризиками, комітети з компенсацій, номінацій та етики (комплаєнс). Кожний з таких комітетів несе відповідальність за забезпечення контролю у визначеній сфері банківської діяльності з корпоративного управління.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Отже, надійна та стабільна банківська діяльність передбачає ефективну взаємодію широкого кола стейкхолдерів, які мають власні інтереси. Головним призначенням наглядових рад банків як органу корпоративного управління є представництво та захист інтересів усіх стейкхолдерів. На наглядові ради покладають дві основні функції: стратегічну та контрольну. Задля забезпечення ефективності їх виконання доцільно формувати структуру рад із домінуванням незалежних директорів. Створення в структурі рад спеціалізованих комітетів є необхідним заходом, що забезпечує регулярний контроль за окремими сферами діяльності банків та підвищує ефективність роботи рад у цілому. У свою чергу, стейкхолдери потребують чіткої формалізованої процедури організації та оцінки діяльності наглядових рад задля підтвердження ефективності корпоративного управління.

### Література

1. Jensen M.C. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure / M.C.Jensen, W.H.Meckling // Journal of Financial Economics. – 1976. – pp. 82-137.
2. Tricker B. Pocket Director / B.Tricker. – Profile Books Limited. – 2000. – 206 p.
3. Goold M. The (Limited) Role of the Board / M. Goold // Long Range Planning. – 1996. – Vol. 29. – № 4. – pp. 572 – 575.
4. Donaldson L. Boards and Company Performance – Research Challenges the Conventional Wisdom / L. Donaldson, J.H. Davis // Corporate Governance: An International Review. – 1994. – vol. 2. – № 3. – pp. 151–60.
5. Donaldson L. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns / L. Donaldson, J.H. Davis // Academy Of Management Review. – 1991. – Vol. 20. – № 1. – pp. 65.
6. Daily C. M. Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data / C.M. Daily, D.R. Dalton, A.A. Canella // Academy of Management Review. – 2003. – Vol. 28. – № 3. – pp. 371 – 382.
7. Hawley J. P. Corporate Governance in the United States: The Rise of Fiduciary Capitalism [Електронний ресурс] / J.P. Hawley, A.T. Williams. – Saint Mary's College of California, Moraga, California, 94575 USA, 1996. – Режим доступу: <http://www.lens-library.com/info/papers96/first/firstcontents.htm>.
8. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – London: Pitman Publishing, 1984. – 276 p.
9. Clarkson M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance / M.B.E. Clarkson // Academy of Management Review. – 1995. – Vol. 20. – № 1. – pp. 92 – 117.
10. Brown D. A. N. Beyond Rules: Principle-Based Corporate Governance in Canada / David A.N. Brown // Corporate Governance Around the World / [Ararat M., Bien F., Brown D. et al]; edited by A. Naciri. – Abingdon, Oxon: Routledge, 2008. – pp. 3 – 40.
11. Седлак М. Сущность и содержание теории менеджмента [Електронний ресурс] / Микулаш Седлак // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 5. – Режим доступу: [http://www.vasilieva.narod.ru/ptpu/18\\_5\\_97.htm](http://www.vasilieva.narod.ru/ptpu/18_5_97.htm).
12. Антипова Н. О. Функция организации как целеполагания за видами деятельности предприятия / Н.О. Антипова // Экономика. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць. – 2008. – № 20. – С.23 – 28.