

НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
“УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ”

БРИЧКО МАРИНА МИХАЙЛІВНА

УДК [336.71:005.3](043.5)

**ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВИХ
ВІДНОСИН ЇХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ**

Спеціальність 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит

Дисертація
на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
Костюк Олександр Миколайович



Суми – 2014

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН ЇХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ.....	12
1.1 Сутність, цілі та завдання управління діяльністю банків у системі фінансових відносин їх стейкхолдерів	12
1.2 Дослідження концептуальних засад та сучасних тенденцій управління діяльністю банків в Україні та світі.....	23
1.3 Структурно-декомпозиційний аналіз категоріально-понятійного апарату дослідження ефективності управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів	50
Висновки до розділу 1	63
РОЗДІЛ II РОЗВИТОК НАУКОВО-МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН ЇХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ.....	68
2.1 Узагальнення науково-методичних підходів до оцінювання ефективності управління діяльністю банків.....	68
2.2 Застосування системного підходу при визначенні сутності поняття «ефективність управління діяльністю банків»	96
2.3 Розробка моделі оцінювання ефективності управління діяльністю банків з урахуванням системи фінансових відносин їх стейкхолдерів.....	107
2.3.1 Розвиток методичних засад оцінювання ефективності управління діяльністю банків на основі концепції граничної ефективності....	107
2.3.2 Практичні розрахунки на основі моделі оцінювання ефективності управління діяльністю банків в системі фінансових відносин з їх стейкхолдерами.....	131
Висновки до розділу 2.....	151
РОЗДІЛ III МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН ЇХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ.....	155
3.1 Методичні засади визначення стратегічно важливих фінансових відносин банку з його стейкхолдерами	155
3.1.1 Розробка динамічно-лагової моделі визначення стратегічно важливих фінансових відносин банку з його стейкхолдерами....	155
3.1.2 Практичні розрахунки на основі динамічно-лагової моделі визначення стратегічно важливих фінансових відносин банку з його стейкхолдерами (на прикладі ПАТ «ІНГ Банк Україна», ПАТ	



«Перший Український Міжнародний Банк», ПАТ
 «Кредитпромбанк», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»)..... 188

3.2 Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення нормативного
 забезпечення управління діяльністю банків України 202

Висновки до розділу 3 211

ВИСНОВКИ 214

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 218

Додаток А.....246

Додаток Б.....247

Додаток В.....248

Додаток Г.....250

Додаток Д.....251

Додаток Е.....254

Додаток Ж.....256

Додаток К.....258

Додаток Л.....259

Додаток М.....260

Додаток Н.....261

Додаток О.....262

Додаток П.....263



ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Дестабілізаційні процеси на світовому та вітчизняному фінансових ринках, локальні та системні проблеми у функціонуванні банків, що існували протягом останнього десятиріччя, обумовили суттєве зменшення ефективності банківського бізнесу в Україні. Так, зокрема, в 2013 р. вона була нижчою, ніж в 2003 р., а протягом 2009–2011 рр. банківський бізнес взагалі був збитковим (середній рівень рентабельності активів та капіталу банків за аналізований період складав, відповідно, -2,2 % та -16,0 %). Ефективність діяльності банків значною мірою визначається узгодженістю управлінських рішень керівництва, впорядкованістю організаційних механізмів їх виконання, тобто досконалістю процесу управління діяльністю банку (УДБ). В контексті забезпечення ефективності УДБ (зростання доданої вартості банківського бізнесу) особливого значення набуває взаємоузгодження економічних інтересів зацікавлених сторін. Враховуючи те, що взаємодія банку з більшістю його стейкхолдерів супроводжується рухом грошових потоків, першочерговим є завдання формування відповідної системи фінансових відносин (ФВ) з ними.

Фундаментальні основи УДБ з урахуванням ФВ з зацікавленими особами взагалі та в банківському бізнесі зокрема закладені у наукових працях зарубіжних дослідників, серед яких: Р. Агілера (R. Aguilera), А. Берле (A. Berle), О. Вільямсон (O. Williamson), Р. Вишній (R. Vishny), М. Дженсен (M. Jensen), А. Монкс (A. Monks), Р. Фріман (R. Freeman) та інші. Вагомий внесок у дослідження цієї проблеми зробили російські дослідники, зокрема: Ф. Т. Алескеров, В. Ю. Белоусова, А. В. Верніков, О. М. Кармінський, С. Р. Моїсеєв, М. А. Поморіна, А. А. Пересецький, І. В. Філаточев та ін. Серед вітчизняних науковців цю проблему досліджували Т. А. Васильєва, О. В. Васюренко, А. М. Герасимович, О. В. Дзюблюк, І. І. Дяконова, І. Б. Івасів, С. М. Козьменко, О. М. Костюк, Т. В. Корнієнко,

С. В. Леонов, Т. В. Момот, Р. М. Набок, В. Я. Нусінов, Р. А. Павлов, Т. Г. Савченко, Р. А. Слав'юк, Н. П. Шульга та інші.

У той же час, незважаючи на наявність значної кількості напрацьованих досліджуваної проблематики, невирішеними остаточно залишаються ряд теоретичних та практичних питань, пов'язаних, зокрема, з системним розглядом та впорядкуванням ФВ зі стейкхолдерами банку (СБ), врахуванням рівня контрольованості цих відносин керівництвом банку при прийнятті управлінських рішень, обґрунтуванням та формалізацією впливу сформованої системи фінансових відносин зі стейкхолдерами банку (ФВСБ) на рівень ефективності УДБ; застосуванням інструментарію непараметричного моделювання в процесі оцінювання ефективності УДБ, визначенням стратегічно важливих СБ. Об'єктивна потреба у вирішенні зазначених завдань обумовлює вибір теми дисертаційного дослідження, його мету та завдання, а також підтверджує його актуальність та практичну значимість.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота узгоджується з основними напрямками наукових досліджень ДВНЗ “Українська академія банківської справи Національного банку України”. Зокрема, до звіту за темою “Сучасні технології фінансово-банківської діяльності в Україні” (номер держ. реєстрації 0102U006965) увійшли пропозиції дисертанта щодо формалізації функціональної залежності ефективності УДБ від сформованої системи ФВСБ; за темою “Розвиток механізму функціонування банківської системи України під впливом іноземного капіталу” (номер держ. реєстрації 0107U0123112) – щодо застосування інструментарію непараметричного моделювання для оцінювання ефективності УДБ з іноземним капіталом.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є розвиток науково-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності управління діяльністю банку в системі фінансових відносин зі стейкхолдерами.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнити наукові концепції та поточні тенденції УДБ в Україні та світі;
- систематизувати еволюцію наукових теорій та шкіл, що досліджують відносини між стейкхолдерами взагалі та в банківському бізнесі зокрема;
- розвинути систему критеріїв визначення СБ шляхом обґрунтування додаткового критерію – наявності ФВ між банком та учасником банківського бізнесу, що здійснюють прямий вплив на ефективність УДБ;
- розробити карту ФВСБ та обґрунтувати можливості її використання при визначенні пріоритетних груп СБ в контексті ефективного УДБ;
- обґрунтувати концептуальні положення системи ФВСБ;
- узагальнити методи та моделі оцінювання ефективності УДБ;
- визначити сутність ефективності УДБ з урахуванням специфіки ФВСБ;
- розробити методичний підхід до оцінювання ефективності УДБ на засадах концепції граничної ефективності з урахуванням ФВСБ;
- розробити методичні засади врахування специфіки побудови ФВСБ окремих гомогенних груп при оцінюванні ефективності УДБ;
- розробити економетричну динамічно-лагову модель, яка дозволить визначити стратегічно важливі ФВСБ, та формалізувати залежності між ФВСБ, які відрізняються за рівнем контрольованості та впливу на зростання доданої вартості банківського бізнесу;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення нормативного забезпечення УДБ в Україні.

Об'єктом дослідження є економічні відносини між банком та його стейкхолдерами, що виникають під час управління його діяльністю.

Предметом дослідження є науково-методичні засади та практичний інструментарій оцінювання ефективності управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дисертаційного дослідження складають фундаментальні положення економічної теорії, теорії

фінансів, теорії фінансового посередництва та банківської справи, сучасні концепції менеджменту та корпоративного управління, а також наукові праці, присвячені проблемам забезпечення ефективного УДБ.

Відповідно до поставлених завдань автором використано наступні методи наукового дослідження: наукова абстракція, аналіз, синтез, логічне узагальнення (при обґрунтуванні понятійного апарату); індукція і дедукція, діалектичний та логіко-історичний (при узагальненні світового та вітчизняного досвіду УДБ, систематизації методів та моделей оцінювання ефективності УДБ); порівняльний та системно-структурний аналіз (при розробці підходу до виокремлення стратегічно важливих груп СБ); факторний, кореляційний, регресійний аналіз (при формалізації впливу системи ФВСБ на рівень ефективності УДБ); метод непараметричного моделювання (при розробці методичного інструментарію оцінювання ефективності УДБ, підходу до врахування резидентності власного капіталу банку при визначенні ефективності УДБ); метод експертних оцінок, індексний метод і метод групувань (при побудові карти ФВСБ, при розробці підходу до врахування рівня керованості ФВСБ при УДБ).

Інформаційну та фактологічну базу дисертаційного дослідження склали: закони України, укази Президента України, нормативні акти Кабінету Міністрів України, постанови та звітні дані Національного банку України; звітно-аналітична інформація Державної служби статистики України, Незалежної асоціації банків України; аналітичні огляди та рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду, Міжнародного валютного фонду, Міжнародної фінансової корпорації та інших міжнародних фінансових організацій; публічна звітність українських і закордонних банків; дані рейтингових агентств, результати наукових досліджень з питань УДБ.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих та обґрунтуванні ряду нових науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності управління діяльністю банку в системі сформованих у ньому фінансових відносин зі стейкхолдерами.

Найбільш вагомими науковими результатами дослідження є такі:

вперше:

- для визначення стратегічно важливих ФВСБ запропоновано і розроблено економетричну динамічно-лагову модель, яка дозволяє визначити їх, виходячи з рівня контрольованості керівництвом банку, рівня впливу на зростання вартості банківського бізнесу та з урахуванням часових лагів при їх формуванні та прийнятті управлінських рішень, специфіки ведення банківського бізнесу на відповідній стадії циклу розвитку економіки України;

удосконалено:

- науково-методичний підхід до оцінювання ефективності УДБ на засадах концепції граничної ефективності шляхом побудови моделі лінійного програмування, яка відрізняється від існуючих орієнтацією на максимізацію рівня доданої вартості банківського бізнесу, врахуванням в якості змінних моделі вхідних та вихідних фінансових потоків, які опосередковують ФВСБ, а також при встановленні обмежень моделі – пропорційності зміни рівня ефективності УДБ відповідно до зміни обсягів фінансових потоків між банком та його стейкхолдерами. Це дозволило кількісно оцінити недоотриману банками України величину доданої вартості внаслідок нераціональної побудови системи ФВСБ;
- методичний інструментарій врахування в процесі УДБ національних особливостей побудови системи ФВ зі стейкхолдерами в банках з різною резидентністю власного капіталу шляхом обґрунтування підходу до оцінювання ефективності УДБ в системі координат “досліджуваний банк – банки гомогенної групи (з вітчизняним або іноземним капіталом) – банківська система в цілому”. Це дозволяє більш обґрунтовано діагностувати причини недоотримання банком економічних вигід, які пов’язані з нераціональністю побудови системи ФВ зі стейкхолдерами в межах окремого банку або з існуванням загальногрупових проблем адаптації до національних умов ведення банківського бізнесу;
- науково-методичний підхід до встановлення пріоритетів при формуванні системи ФВСБ, виходячи з рівня їх впливу на ефективність УДБ,

що, на відміну від існуючих підходів, запропоновано здійснювати на основі карти ФВСБ, яка дозволяє розмежувати ці відносини залежно від: 1) фази циклу кругообігу фінансових ресурсів в банку (формування власних, залучених та запозичених коштів, розміщення та використання фінансових ресурсів); 2) етапу управління фінансовими результатами банку (отримання доходів, здійснення витрат, розподіл фінансових результатів); 3) контрольованості ФВСБ керівництвом банку; 4) впливу ФВСБ на зростання доданої вартості банківського бізнесу; 5) права власності стейкхолдерів на фінансові ресурси банку та розпорядження ними (принципала, агенти першого та другого рівнів);

набули подальшого розвитку:

- система критеріїв визначення СБ, передбачених неоінституціональною та агентською теоріями, а також класичною теорією стейкхолдерів, шляхом її доповнення додатковим критерієм – наявністю ФВ між банком та учасником банківського бізнесу в процесі обмінно-розподільчих операцій та делегування повноважень, які мають прямий вплив на ефективність УДБ. Це дозволило ієрархічно впорядкувати коло СБ залежно від критеріїв їх виокремлення та уточнити роль державних органів влади, у тому числі Національного банку України як СБ за кожним із критеріїв;
- трактування сутності ефективності УДБ, який, на відміну від існуючих, базується на засадах концепції граничної ефективності, передбачає використання максимізації рівня доданої вартості банківського бізнесу як критерію ефективності УДБ, а сформовану в банку систему ФВСБ – як змінного параметра. Виходячи з цього, ефективність УДБ запропоновано розуміти як співвідношення фактичного рівня доданої вартості банківського бізнесу, яка досягнута досліджуваним банком при сформованій в ньому системі ФВСБ, до її максимального рівня, що забезпечується множиною прийнятних варіантів побудови системи цих відносин в поточних ринкових умовах в еталонних банках.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні наукові положення дисертаційного дослідження доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій. Пропозиції автора щодо створення Ради стратегічних стейкхолдерів можуть бути використані при роботі над новою редакцією Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України. Розроблений інструментарій оцінювання ефективності УДБ може бути врахований в поточній діяльності банків України.

Висновки та рекомендації дисертанта щодо організаційних механізмів УДБ враховані Центральним банком Ірландії при розробці консультативного документа “Управлінські вимоги до кредитних організацій та страхових компаній” (довідка від 17.10.2013); щодо оцінювання ефективності УДБ за допомогою непараметричних методів – в діяльності ПАТ АБ “СТОЛИЧНИЙ” (довідка від 28.10.2013 № 42); щодо ідентифікації стратегічно важливих груп СБ – в діяльності Сумського обласного управління АТ “Ощадбанк” (довідка від 05.11.2013 № 35/125); щодо врахування рівня керованості ФВСБ при формуванні та реалізації тактичних завдань УДБ – в діяльності відділення ПАТ “Першого Українського Міжнародного Банку” у м. Суми (довідка від 28.10.2013 № 156); щодо врахування специфіки формування ФВ з зацікавленими особами в банках з іноземним капіталом при оцінюванні ефективності УДБ – в діяльності Харківської обласної дирекції АТ “Райффайзен Банк Аваль” (довідка від 15.04.2014 № РЗ-01-01-0-0/694).

Одержані дисертантом наукові результати використовуються у навчальному процесі ДВНЗ “Українська академія банківської справи Національного банку України” при викладанні дисциплін: “Аналіз банківської діяльності”, “Управління фінансами акціонерних товариств”, “Фінансовий менеджмент в банку”, “Банківська справа” (акт від 24.10.2013).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею. Наукові положення, висновки, рекомендації і розробки, які виносяться на захист, одержані автором самостійно, відображають основний зміст дослідження та викладені в опублікованих працях. Результати, опубліковані

дисертантом у співавторстві, використані у дисертаційній роботі в межах його особистого внеску.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення дисертаційної роботи доповідалися, обговорювалися та отримали схвальну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях: “Економіка і фінанси: теорія та практика” (2013 р., м. Феодосія); “Економіка і управління: виклики та перспективи” (2013 р., м. Дніпропетровськ); “Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика” (2012 р., м. Суми); “Актуальні питання економічних наук” (2012 р., м. Одеса); “Тенденции и инновации современной экономики” (2012 р., м. Красноград, Російська Федерація); “Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків” (2011 р., м. Черкаси), а також на Всеукраїнській науково-практичній конференції “Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України” (2011–2013 рр., м. Суми).

Публікації. Основні наукові положення, рекомендації та висновки дисертанта опубліковано у 19 наукових працях загальним обсягом 8,91 друк. арк., з яких особисто автору належить 6,69 друк. арк. у тому числі: 9 статей у наукових виданнях (з них 7 є фаховими виданнями з економіки (в тому числі 2 – електронними фаховими виданнями), 4 – включені до міжнародних наукометричних баз), 8 публікацій у збірниках тез доповідей конференцій, розділ у 1 навчальному посібнику з грифом Міністерства освіти і науки України.

Структура і зміст роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 261 сторінку, в тому числі: основного тексту – 198 сторінок, 13 таблиць, 39 рисунків, 13 додатків, список використаних джерел з 268 найменувань.



РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН ЇХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

1.1 Сутність, цілі та завдання управління діяльністю банків у системі фінансових відносин їх стейкхолдерів

Управління сучасним банком є однією з найбільш складних сфер діяльності, оскільки в умовах становлення ринкових відносин банки опинилися в центрі складних важкопрогнозованих процесів економічного, політичного та соціального характеру. Таким чином, управління діяльністю банків у системі фінансових відносин стейкхолдерів передбачає розв'язання двох проблемних питань: по-перше, вибір адекватної моделі оцінювання ефективності; по-друге, розробка на основі цієї моделі системи інструментів, які дозволяють на всіх рівнях банку приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо ресурсного забезпечення з метою зростання його цінності для всіх стейкхолдерів банку, вираженої у його прибутковості та стійкості фінансових відносин між ними.

Існує безліч наукових підходів до процесу управління діяльністю банку. Р. Набок запропонував розглядати управління з точки зору двох концепцій: концепції регулятора банківської діяльності та корпоративної концепції. Особлива увага приділяється корпоративній концепції, оскільки її сутність полягає у розробці такої системи управління банком, яка б забезпечила стабільність його діяльності та відповідала інтересам акціонерів та клієнтів банку [102]. На наш погляд, дана концепція управління діяльністю банку найбільш повно відображає характер відносин між стейкхолдерами банку, ступінь їх компромісу у задоволенні інтересів, тобто забезпечення ефективної структури корпоративного управління банку. Р. Набок зазначає, що сучасний етап розвитку фінансового посередництва в світі характеризується тенденціями консолідації, спеціалізації, уніфікації та переходу до врахування ризиків у діяльності банків [102]. Зазначені тенденції впливають на

підходи до управління банком, що спонукає агентів банку шукати нових шляхів для забезпечення ефективності банку та чинять вплив на окремі елементи системи управління діяльністю банком. Управління діяльністю банком повинно містити наступні складові: управління балансовими елементами (активами, зобов'язаннями та капіталом); менеджмент та корпоративне управління; регулювання та нагляд [102].

Управління балансовими елементами є ендогенним рівнем управління банком, на який чинять вплив інші внутрішні елементи системи управління діяльністю банком (основними з них є рівень розвитку менеджменту, корпоративного управління). Дані елементи знаходяться під впливом зовнішніх факторів (регуляторної політики Національного банку України). Так, автор зазначає, що процес розвитку банківської системи, еволюція банківських продуктів потребують від керівництва банків пошуку напрямів щодо вдосконалення управління їх діяльністю.

На рисунку А.1 додатка А узагальнено систему управління діяльністю банку, яке спрямоване на досягнення результатів у різних сферах діяльності, відображених у сформованих цілях, і може включати такі складові: соціальні цілі, реалізація яких надає можливість оцінити взаємовідносини та зв'язки між складовими системи управління банком та зовнішнім середовищем; ресурсні цілі, характеризує відношення обсягу діяльності банку до величини затрачених ресурсів; фінансові цілі, характеризуючи прибуток, дохід на акцію тощо.

Таким чином, управління діяльністю банків можна розглядати як комплекс заходів та рішень, метою яких є забезпечення ефективної організації фінансових відносин між стейкхолдерами банку, та процесів за конкретними видами банківської діяльності на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. А тому визначення управління діяльністю банку виключно з точки зору прийняття інвестиційних рішень щодо вибору джерела фінансування [45], управління портфелем активно-пасивних операцій [101], системи дій фахівців, заснованих на фінансовому аналізі, спрямованих на залучення за найвигіднішими для банку умовами позикового капіталу та формування оптимальної структури власного капіталу [4], інші заходи щодо управління фінансами (регулювання маси і динаміки прибутку, інвестиційна і дивідендна політика та ін.) [80], або як системи організації управління діяльністю

банку, виходячи з його організаційної моделі [68], є обмеженими у застосуванні визначеннями.

Сформована невизначеність у науковій літературі призводить до того, що управління діяльністю банком ототожнюється з корпоративним управлінням. Хоча корпоративне управління не є ізольованим від управління діяльністю банком, проте розмежовується на основі відокремлення власності на капітал та можливості ним безпосередньо управляти.

Аналіз літературних джерел показав, що при розкритті визначення поняття сутності ефективності корпоративного управління виникає ряд питань методологічного характеру. У зв'язку з цим виникає необхідність розглянути такі важливі питання, як сутність корпоративного управління, а також визначити зміст сучасних підходів до його визначення, а також систематизувати погляди різних вчених щодо цього питання.

На рис. 1.1 зображено характеристику підходів та напрямків дослідження категорії корпоративного управління.



Рисунок 1.1 – Напрямки дослідження категорії корпоративного управління

Відповідно до рис. 1.1 у процесі аналізу існуючих визначень корпоративного управління виділено наступні підходи: суб'єктивний, об'єктивний та інтегрований.

Визначення поняття корпоративного управління згідно з суб'єктивним підходом вичерпується вивченням взаємостосунків стейкхолдерів. Проте корпоративне управління – це, перш за все, процес управління корпорацією. У зв'язку з цим ряд дослідників зупиняються на об'єктивному процесі управління, де є керований об'єкт – корпорація.

Перший, суб'єктивний, підхід концентрується на взаємостосунках і може враховувати як інтереси однієї групи стейкхолдерів, так і інтереси всіх груп, що є відображенням системи.

Другий підхід характеризує особливості поняття «управління», а тому заснований на вивченні процесів і припускає об'єктивну характеристику процесу управління корпорацією як системою, що реалізує задану економічну мету корпорації.

Третій інтегральний підхід враховує суб'єктивні і об'єктивні особливості даного поняття, і є відображенням механізмів корпоративного управління. Тому він більш адекватно відображає поняття «корпоративне управління», проте є найскладнішим у використанні. Відповідно до цього ми можемо описати поняття «корпоративне управління» як інтеграцію двох рівнозначних підходів: суб'єктивного, заснованого на врегулюванні відносин учасників процесу корпоративного управління, які мають часто різну мету; і об'єктивного, який характеризує процес управління корпорацією як виробничою системою [112].

При визначенні корпоративного управління одні автори зосереджують увагу виключно на внутрішніх управлінських процесах в корпорації, інші обмежують це поняття рамками функціонування системи органів управління або визначають корпоративне управління як сукупність організаційно-правових норм. Ряд авторів трактують проблематику корпоративного управління з позиції організаційно-управлінської бази функціонування корпорацій. Існують також специфічні підходи, які тяжнуть до юридично-правової оцінки діяльності корпорацій та організації корпоративного управління. Виходячи із зазначеного, доцільно з'ясувати сутність корпоративного управління та його особливості за допомогою визначень, які надавалися вітчизняними та зарубіжними вченими, міжнародними фінансовими

організаціями, органами державного регулювання, а також іншими сторонами, зацікавленими в узагальненні поняття корпоративного управління.

К. Маєр визначає корпоративне управління як організаційну угоду, яка охоплює різні аспекти діяльності корпорацій, наприклад, організацію роботи вищих керівних органів, систему мотивації персоналу, процедуру банкрутства тощо. Тобто це угода, за якою певна компанія репрезентує та обслуговує інтереси власних інвесторів. Можна погодитись з даним трактуванням з позиції виокремлення основної функції корпоративного управління у забезпеченні діяльності корпорації в інтересах колективних акціонерів, які здійснюють її фінансування. Проте зведення змісту корпоративної діяльності до її юридичних та інституційних аспектів є певним спрощенням даної категорії. Таке зауваження можна віднести і до позиції фахівців Міжнародної фінансової корпорації, які визначають корпоративне управління як систему виборних і призначених органів корпорації, які здійснюють управління нею, віддзеркалює баланс інтересів власників та направлена на отримання максимально можливого прибутку від усіх видів господарської діяльності корпорації в межах норм чинного законодавства [89]. В цьому визначенні бракує посилань на ті реальні цілі та пріоритети господарської діяльності, дотримання яких, власне, і відрізняє структуру корпоративного типу від будь-яких інших. Оскільки корпоративне управління являє собою не тільки сукупність юридичних, організаційних норм і правил, у рамках яких функціонує певна корпорація, але як систему економічних, навіть фінансових відносин, які лежать в основі стосунків між усіма стейкхолдерами конкретної структури.

Заслуговує на увагу визначення Світового банку, за яким корпоративне управління поєднує, крім практики господарювання в приватному секторі, й норми законодавства, нормативні акти, які створює держава в особі своїх компетентних інститутів. Такий механізм дозволяє корпораціям залучати фінансові та кадрові ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність. За допомогою внутрішнього управління корпорації продовжують власне функціонування, накопичуючи довгострокову економічну вартість шляхом підвищення вартості акцій та дотримуючись при цьому інтересів акціонерів і суспільства в цілому [243].

Ряд авторів трактують проблематику корпоративного управління з позицій організаційно-управлінської бази функціонування корпорацій. Крім цього, деякі дослідники визначають корпоративне управління як процеси, відповідно до яких корпорація репрезентує та обслуговує інтереси інвесторів або практику вивчення шляхів удосконалення взаємовідносин між різними стейкхолдерами в корпорації чи як процес, згідно з яким встановлюється баланс між фінансовими та соціальними цілями, індивідуальними та суспільними інтересами.

Так, Є. Коротков визначає корпоративне управління як «управління, побудоване на пріоритетах інтересів акціонерів та їхній ролі у розвитку корпорації, управління, що враховує реалізацію прав власності, передбачає взаємодію акціонерів, побудоване на стратегії розвитку корпорації в цілому, нарешті, це управління, яке породжує корпоративну культуру, тобто має комплекс загальних традицій, установок, принципів поведінки» [73].

Д. Уорті визначає корпоративне управління як суму зобов'язань, найбільш принциповими серед яких є виділення проблем корпоративного управління, питань законності корпоративної влади, корпоративної підзвітності, з'ясування того, перед ким і за що корпорація має відповідальність, хто і за якими нормами повинен нею управляти [261]. Схожим є трактування В. Євтушевського, який розглядає корпоративне управління як «процеси регулювання власником руху його корпоративних прав з метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації» [59].

Не існує єдиного визначення корпоративного управління, яке можна застосувати до всіх ситуацій та юрисдикцій. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), яка в 1999 році опублікувала Принципи корпоративного управління, пропонує більш докладне визначення корпоративного управління. Згідно з ним корпоративне управління трактується як сукупність внутрішніх засобів, за допомогою яких корпорація здійснює свою операційну діяльність та контроль, що включає комплекс відносин між менеджментом корпорації, її радою директорів, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами.

Ефективне корпоративне управління має забезпечити належні стимули для ради директорів та менеджменту задля досягнення цілей, які в інтересах корпорації та акціонерів і повинні сприяти ефективному контролю, тим самим підштовхуючи їх до більш ефективного використання ресурсів [243].

Окремі автори розглядають корпоративне управління з огляду на його зовнішній аспект, інші концентрують увагу на відносинах між корпорацією та її стейкхолдерами. Причому стейкхолдерами вважають осіб чи установи, які мають інтерес у корпорації, який закріплюється і регулюється законодавством або договором, або в порядку фінансових відносин.

Таким чином, у гносеологічному значенні наукові праці, які присвячуються корпоративному управлінню, можна поділити на основні три групи.

Перша група економістів розглядає механізм корпоративного управління через оптимізацію агентських затрат. Агентська теорія посідає центральне місце у цьому спектрі, ґрунтується на закономірності англо-американської системи корпоративного управління та наголошує на тому, що власники передають функції контролю менеджерам і сплачують їм кошти як своїм агентам.

Друга група наукових підходів зосереджена на проблемі адміністративної компетенції приймати певні управлінські рішення та включає дві теоретичні моделі управління корпораціями. Перша модель передбачає переважання влади менеджерів, це так звана авторитарна модель. Друга модель передбачає можливість ретельного контролю з боку власників відповідних організацій за рішеннями директорів, тобто їх більшу відповідальність та підконтрольність. Така модель має назву «модель відповідальності». При цьому йдеться про обов'язкову відповідальність і підконтрольність керівництва організації всім стейкхолдерам, тобто інвесторам, відповідно до статутно визначеної та закріпленої згідно з фінансовими внесками конкретної моделі корпоративних відносин (у сучасній економічній науці це отримало назву теорії стейкхолдерів (співучасників)).

Третя група наукових підходів до проблематики корпоративного управління пов'язана із теоріями інституціоналізму та виявленням місця корпоративного управління та відповідних інституційно-регулятивних заходів у загальній системі

державного управління. Фактично йдеться про виявлення та узагальнення універсальних положень систем корпоративного управління при проведенні міждержавного порівняння, на чому, власне, і базується теорія порівняльного інституціонального аналізу [71].

Ефективність корпоративного управління для різних зацікавлених сторін – різна, і це завжди є питанням балансу їх інтересів і можливого компромісу. У Європі і Японії вже давно при розгляді ефективності корпоративного управління акцент робиться на питанні соціальної відповідальності [55] та сталого розвитку [91], необхідності врахування потреб усіх зацікавлених сторін за умови їх одночасного задоволення. З цієї точки зору, ефективним корпоративним управлінням можна вважати те, що сприяє реалізації мети діяльності організації відносно декількох або всіх груп стейкхолдерів одночасно з найменшими витратами ресурсів протягом досить тривалого часу.

Необхідність побудови ефективної системи корпоративного управління в банках визначається їх залежністю від довіри вкладників, більшою чутливістю до потенційних ускладнень у випадку неефективного управління. Відповідно до розробленого Базельським комітетом з банківського нагляду консультативного документа «Удосконалення корпоративного управління в банківських установах» банкам рекомендовано розробити стратегію корпоративного управління своєї діяльності та неухильно її дотримуватися. Вони містять ключові засади, на основі яких мають розвиватися корпоративні відносини в українських банках та конкретні рекомендації щодо якісного та прозорого управління ними, з метою забезпечення ефективності корпоративного управління, прийняття узгоджених рішень, підвищення відповідальності, а також уникнення конфлікту інтересів, сприяння розкриттю інформації та, у зв'язку з цим, підвищення захисту інтересів акціонерів та клієнтів банків. Даний документ підкреслив важливість ефективного корпоративного управління та його вплив на покращення інвестиційних процесів, ефективність діяльності банку, його конкурентоспроможність та надійність.

Відповідно до документів Базельського комітету ефективна система корпоративного управління в сучасному конкурентоздатному банку поєднує

загальні принципи та особливості, які розроблені із врахуванням особливостей формування корпоративного сектора економіки, законодавства і сформованої системи управління банками (рис. 1.2).

Проте рекомендаційний характер та добровільне застосування таких принципів ефективного корпоративного управління стримує формування ефективної моделі корпоративного управління. Ефективне управління включає в себе набагато більше, ніж дотримання принципів. Проте їх значення не потрібно ослаблювати, оскільки вони є надійним фундаментом для побудови довіри. Таким чином, здатність здобувати довіру світових фінансових ринків і всіх зацікавлених сторін в ланцюжку до створення доданої вартості, що стає ключем до успіху.



Рисунок 1.2 – Складові ефективної системи корпоративного управління у банку відповідно до документів Базельського комітету

З урахуванням вищезазначеного проведений нами аналіз різних точок зору відносно поняття «корпоративне управління», визначення ознак його ефективності дозволив виробити свою власну позицію з даного поняття і сформулювати визначення його сутності з урахуванням світових тенденцій у сфері корпоративного управління. Таким чином, корпоративне управління в системі фінансових відносин стейкхолдерів банку – це система відносин між зацікавленими особами (стейкхолдерами), що забезпечують рух фінансових ресурсів і виникають у процесі

організації та управління діяльністю банку з метою створення прибутку та забезпечення сталого розвитку системи фінансових відносин стейкхолдерів.

Таким чином, корпоративне управління являє собою складову управління діяльністю банком, що концентрується на дослідженні механізму реалізації інтересів стейкхолдерів через функціонування самого банку. Корпоративне управління як складова системи управління діяльністю банком спрямоване на підвищення ефективності діяльності банку не тільки з точки зору управління, а й з позиції забезпечення сталого розвитку фінансових відносин стейкхолдерів банку. Таким чином, відмінною характеристикою корпоративного управління є його основна роль щодо регулювання фінансових відносин принципалів та агентів всіх рівнів (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Цілі та завдання управління діяльністю банків у системі фінансових відносин їх стейкхолдерів

Управління діяльністю банків можна розглядати як формалізований процес з послідовністю етапів та методів управління на стратегічному, тактичному та

оперативному рівнях, відповідно до якого можна виділити суб'єктів та органи управління в банку, деталізувати процеси управління та рівень рішень (рис. 1.4)



Рисунок 1.4 – Співвідношення управління діяльністю та корпоративного управління в банку [76]

Так, управління діяльністю банків на стратегічному рівні спрямоване на формування перспективного фінансового стану банку, який може бути досягнутий в довгостроковій перспективі шляхом істотної зміни управлінських та організаційних характеристик його розвитку. Безпосередньо на цьому рівні реалізується стратегічний контроль та стратегічне управління, що забезпечено корпоративним управлінням в банку.

Розглянувши економічний зміст системи управління діяльністю банків, слід зазначити, що серед економічних складових даної системи найбільший вплив на

господарську діяльність банку здійснюють елементи корпоративного управління в банку. Так, управлінські рішення стратегічного і тактичного рівнів безпосередньо реалізуються в ході підготовки та проведення загальних зборів акціонерів. Зокрема, додаткове залучення капіталу можливе шляхом здійснення додаткової емісії акцій, однак безпосередньо економічна ціль функціонування банку, як будь-якого підприємства, виражена в отриманні прибутку, реалізується за допомогою формування обґрунтованої стратегії залучення, розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів, що, в свою чергу, визначається стабільністю фінансових відносин та інтересами основних груп стейкхолдерів.

Виходячи з вищезазначеного, управління діяльністю банку пропонується розглядається як структурований, багаторівневий та узгоджений комплекс заходів з прийняття управлінських рішень та координації управлінських дій за цілями, ресурсами, часом, організаційними та функціональними механізмами їх реалізації, що забезпечує задоволення інтересів всіх зацікавлених осіб. Причиною виникнення системних протиріч між стратегією розвитку банку та виконанням управлінських рішень на оперативному та тактичному рівнях часто є неузгодженість інтересів різних груп стейкхолдерів банку, хоча саме вони виступають однією з основних передумов ефективного управління діяльністю банку.

1.2 Дослідження концептуальних засад та сучасних тенденцій управління діяльністю банків в Україні та світі

З метою здійснення якісного оцінювання ефективності управління діяльністю банку необхідно вивчити і врахувати особливості функціонування існуючих систем корпоративного управління. Здійснювати оцінювання ефективності корпоративного управління, спираючись на копіювання принципів даних систем з національними особливостями для їх подальшого узагальнення в одній моделі вважаємо

недоцільним і навіть неможливим. Тому для того, щоб адекватно інтерпретувати кількісні дані, прогнозувати перспективи розвитку управління його діяльністю, варто більше уваги приділяти процесам, що відбуваються безпосередньо в банку під час реалізації різних моделей управління та розуміти механізм взаємозв'язків, що виникає на якісному рівні [253].

Кожна з країн має власну систему корпоративного управління, особливості якої обумовлені характерними рисами історичного розвитку та національними стереотипами, які існують в країні, та здійснює безпосередній вплив на ефективність управління діяльністю банків. Існує визначене коло ознак, які характеризують систему корпоративного управління. Зокрема, В. І. Шеїн виділяє такі основні елементи системи корпоративного управління:

- головні учасники корпоративних відносин банку;
- структура володіння акціями в кожній країні;
- склад ради(рад) директорів;
- законодавчі обмеження;
- вимоги до розкриття інформації;
- корпоративні дії, які вимагають згоди акціонерів;
- механізм взаємодії основних учасників [141].

Для побудови ефективної системи корпоративного управління дані елементи вважаємо суттєвими, проте невичерпними. Як наслідок ми пропонуємо розширити перелік зазначених ознак та врахувати структуру вищих органів управління, інших стейкхолдерів банку. Таким чином, сукупність даних елементів дозволить нам повністю розкрити особливості управління діяльністю банків в різних країнах, виявити внутрішні взаємозв'язки, виражені фінансовими відносинами банку з його стейкхолдерами. Існуючі системи корпоративного управління не слід абсолютизувати. Відсутність явних переваг чи недоліків однієї з систем корпоративного управління обумовлена тим, що окремі складники, властиві різним системам управління діяльністю банку, не є взаємовиключними, взаємно проникають та розчиняються у різних країнах світу. Слід відзначити, що окремі,

навіть принципів, компоненти цих систем, можуть радикально відрізнятися, наприклад, склад ключових учасників корпоративних відносин, відмінність в інтересах інституту власників, розпорошеність акціонерного капіталу тощо.

Американську систему корпоративного управління необхідно досліджувати шляхом вивчення інститутів та механізмів, які забезпечують ефективне управління діяльністю банків та надійний захист інтересів акціонерів в умовах існуючої розпорошеності власності, тобто великої кількості дрібних акціонерів. Історично склалося, що фондовий ринок для американських та англійських компаній має значний вплив, оскільки він є головним джерелом залучення інвестиційного капіталу. У законодавстві цих країн після кризи 30-х років запроваджено ряд обмежувачих норм, серед яких пряма заборона комерційним банкам займатися інвестиційною діяльністю та обмеження можливості володіти великими пакетами акцій компаній фінансовим інститутам [71, 255]. Таким чином, банкам США згідно з законодавством заборонено володіти корпоративним капіталом чи об'єднуватися з інвестиційними банками, яким це властиво, а банківським холдинговим компаніям забороняється володіти контрольним пакетом акцій, не пов'язаних з банківськими операціями. Характерною рисою американської системи корпоративного управління є відсутність домінантних інвесторів. Таким чином, акції американських банків дуже розпорошені, причому багато корпорацій взагалі не мають у своїх реєстрах жодного індивідуального чи інституціонального акціонера, які володіють більш ніж одним відсотком випущених в обіг акцій. Наслідком цього є те, що жодна окрема група власників не може претендувати на переважне право представництва в раді директорів банку.

Іншою особливістю американської системи корпоративного управління є те, що індивідуальні володіння зосереджені в руках пенсійних та взаємних фондів. Ці інституційні інвестори на сьогоднішній день контролюють понад 50 % американського акціонерного капіталу, та переважно виступають у ролі розпорядників або менеджерів коштів: зазвичай, вони не домагаються представництва у правлінні й уникають відповідальності за власність, яку несе великий власник. Підвищення вартості накопичення нового капіталу, загроза

активізації ринку контролю банку впливає на поведінку менеджерів, і загрожує небезпекою масового продажу акцій банку. Іншим фактором, що стимулює діяльність менеджерів, є ефективний та дієвий американський фондовий ринок.

Досліджуючи американську систему корпоративного управління, стикаємося з надзвичайно обмеженою компетенцією загальних зборів акціонерів та безмежно широкими повноваженнями ради директорів. Оскільки більшість акціонерів не володіють достатньою мірою необхідною кваліфікацією та інформацією про стан справ в банку, з метою прийняття ефективних та кваліфікованих рішень акцент робиться саме на повноваженні акціонерів впливати на формування ради директорів, яка в свою чергу зобов'язується кваліфіковано здійснювати діяльність в інтересах акціонерів. Вона фактично втратила свою функцію репрезентації різних груп акціонерів, і розглядається як єдина команда, що діє в інтересах банку в цілому. А тому спроби підмінити інтереси банку інтересами її окремого акціонера ставитимуть під сумнів ефективність роботи ради директорів як єдиного органу. Акціонери залишаються єдиною групою, що обирає директорів, які зобов'язані забезпечити таке управління банком, щоб максимально підвищувати добробут акціонерів. Прибутки акціонерів не гарантуються контрактом, та становлять суму, що лишається після оплати видаткової частини, оплати боргів та інших зобов'язань. На практиці увага як директорів, так і акціонерів зосереджена на таких фінансових показниках, як прибуток на вкладений капітал та ринкова вартість акцій, що слугують індикаторами ефективності корпоративного управління в американському банку [197].

Таким чином, основні права акціонерів зосереджені на прийнятті рішення щодо використання капіталу банку у випадках, явно не контрольованих законом, або передані іншим акціонерам за контрактом. На рис. 1.5 графічно зображена американська система корпоративного управління, побудована на основі узагальнення науково-дослідних джерел.

Американські акціонери, попри всю свою розпорошеність, не є такими інертними, як можна було б очікувати. По-перше, можливість голосування поштою дозволяє все ж таки донести думку більшості акціонерів до менеджерів та

директорів банку. По-друге, громадські об'єднання акціонерів, що мають на меті покращення системи корпоративного управління та захист інтересів акціонерів, хоча і з'явилися відносно недавно, але вже набули великого авторитету. По-третє, великі інституційні інвестори, а саме пенсійні фонди, орієнтовані на довготермінові інвестиції, змінили своє ставлення до управління активами і почали виділяти значні кошти на аналіз системи корпоративного управління банку. Специфікою цієї політики є те, що обидві сторони докладають зусиль, щоб зберегти таємницю, оскільки інформація про незадоволення менеджментом банку з боку великого інституційного інвестора може негативно позначитися на курсі акцій, що, з одного боку, негативно вплине на вартість інвестицій, а з іншого боку, суттєво ускладнить процес ліквідації у випадку недосягнення згоди між радою директорів та представниками пенсійного фонду [61].

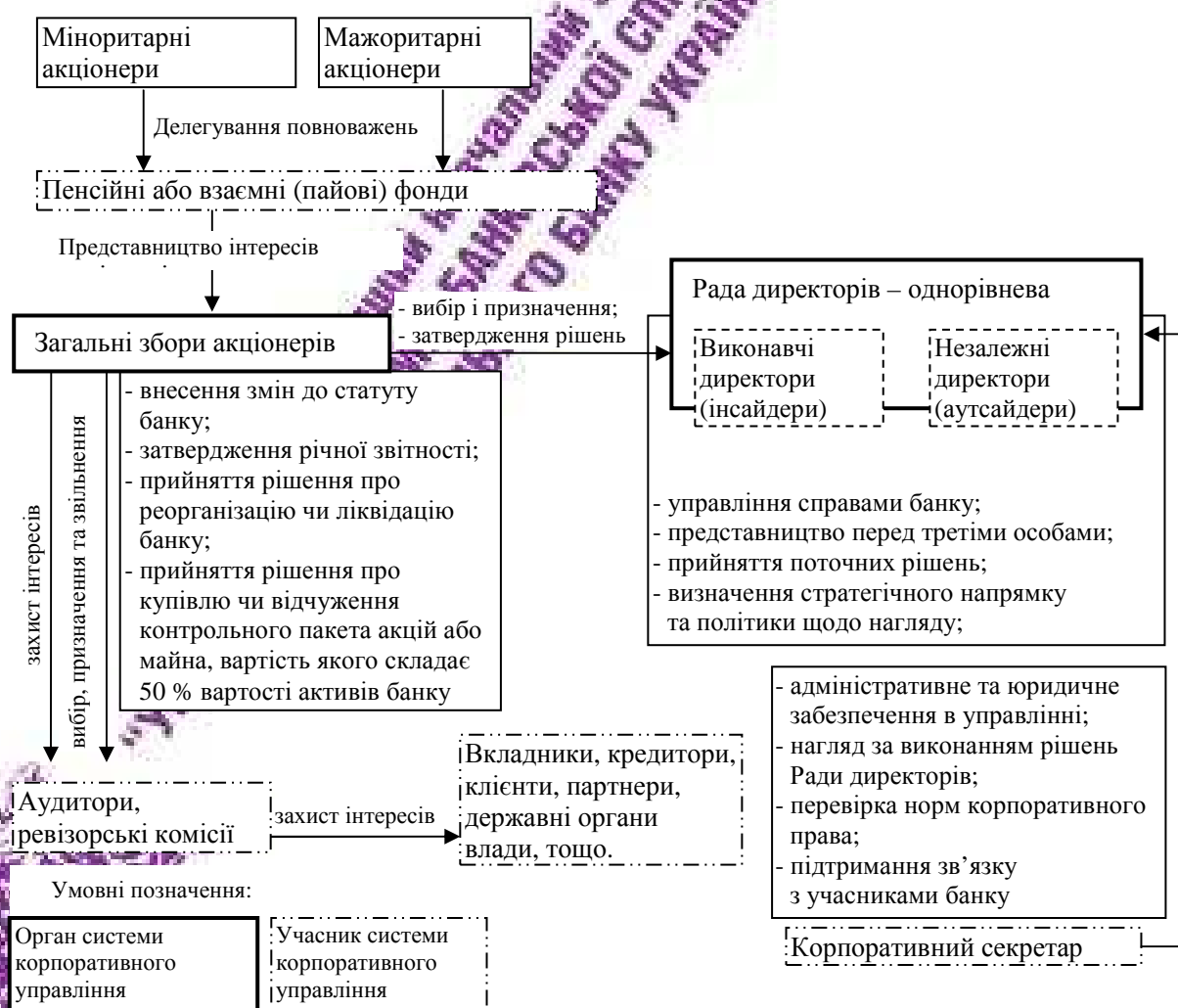


Рисунок 1.5 – Американська система корпоративного управління: графічна інтерпретація

Як зображено на рис. 1.5, американська система корпоративного управління передбачає однорівневу (унітарну) модель організації ради директорів, яка формується з виконавчих (директорів, які одночасно є працівниками банку і можуть впливати на об'єктивне ухвалення рішень), а також незалежних директорів (запрошених осіб, які не мають прямих інтересів діяльності банку), і зазвичай в середньому складає 11–13 осіб [204, 258]. Законодавство США не розмежовує виконавчі і невиконавчі функції між директорами банку, а уповноважує правління управляти банком як єдине ціле.

Потужним стимулом для директорів добросовісно виконувати свої обов'язки є можливість притягнення їх до відповідальності за порушення своїх фідучіарних зобов'язань (fiduciary duties). Американське законодавство та судова практика виділяють дві складові фідучіарних зобов'язань, зобов'язання проявляти належне піклування (duty of care) та зобов'язання бути лояльним (duty of loyalty). Отже, якщо перша складова оснований на обов'язку при прийнятті рішень діяти розумно та обережно, друга складова базується на забороні навмисних дій всупереч інтересам банку [61]. У таблиці Б.1 додатка Б наведено роль і повноваження ради директорів при створенні унітарної моделі.

Суто американською особливістю поки що залишається механізм стимулювання директорів та менеджерів через вимогу до придбання певного пакета акцій банку та виплати всієї або більшої частини винагороди директорам акціями (опціонами) банку. Цим досягається ефект підвищення інтересу директорів до ефективності своєї роботи через участь у капіталі банку і, таким чином, у розподілі її прибутків. Стосовно директорів така практика довела свій позитивний ефект. Визнаючи ефективний менеджмент як основний вартісноутворюючий фактор, американське бізнес-середовище завжди відрізнялося найбільш високими винагородами, що виплачувалися менеджерам, однак зсув акцентів у визначенні розміру винагороди на отримання більшої її частини від зростання курсу акцій призвів до її збільшення в кілька разів. Менеджери банку стають їх великими

акціонерами, а критики зауважують, що скоро менеджери почнуть створювати вартість для самих себе [61].

У Великобританії існує така обов'язкова посада в банку, як корпоративний секретар, призначення якого належить до компетенції ради директорів. Його обов'язки – юридичне та адміністративне забезпечення директорів в управлінні, нагляд за виконанням рішень ради директорів та менеджменту компанії, виконання норм корпоративного права, підтримка зв'язку з учасниками компанії [144].

Німецька система корпоративного управління, на відміну від американської, обмежує в правах акціонерів банку, ставлячи інтереси інших стейкхолдерів вище інтересів власників банку, залучаючи до корпоративних фінансових відносин вкладників, кредиторів, трудовий колектив, профспілки, громадські організації. У німецькій системі корпоративного управління особлива увага приділяється підтримці балансу інтересів всіх стейкхолдерів і взаємної відповідальності, на відміну від американської, орієнтованої на переважне задоволення фінансових інтересів акціонерів.

На відміну від США, в Німеччині найбільша частка акціонерного капіталу корпорації належить іншим корпораціям, що в загальному підсумку складає більш ніж 50 % корпораційних пакетів акції. Індивідуальні інвестори складають другу за величиною групу акціонерів. Саме тому 90 % корпоративного капіталу, хоча не є їх власністю, в Німеччині належить інституціям [189]. Іноземні інвестори, яким належить 19 % ринку, вимушені враховувати специфіку системи корпоративного управління в Німеччині, яка заснована на багатоконтинентальному представництві, що жорстко регламентується в німецькому законодавстві. Ця ситуація провокує назрівання агентського конфлікту, що стримує прихід стратегічного іноземного інвестора в Німеччину [52].

Фондовий ринок відіграє допоміжну роль, тобто німецькі власники акцій рідко шукають вихід на фінансові ринки. Зовнішнє фінансування німецьких компаній здійснюється через банківські позики, що свідчить про те, що акції не є основним способом фінансування в Німеччині.

Не володіючи гнучкістю прецедентної системи, німецька система корпоративного управління здійснює контроль за допомогою суворої фінансової звітності перед кредитними установами, державного втручання, а також залучення різних груп стейкхолдерів до управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів. Проте ринок контролю через ворожі злиття і поглинання в Німеччині практично не існує. На рис. 1.6 наведено графічну інтерпретацію німецької системи корпоративного управління.

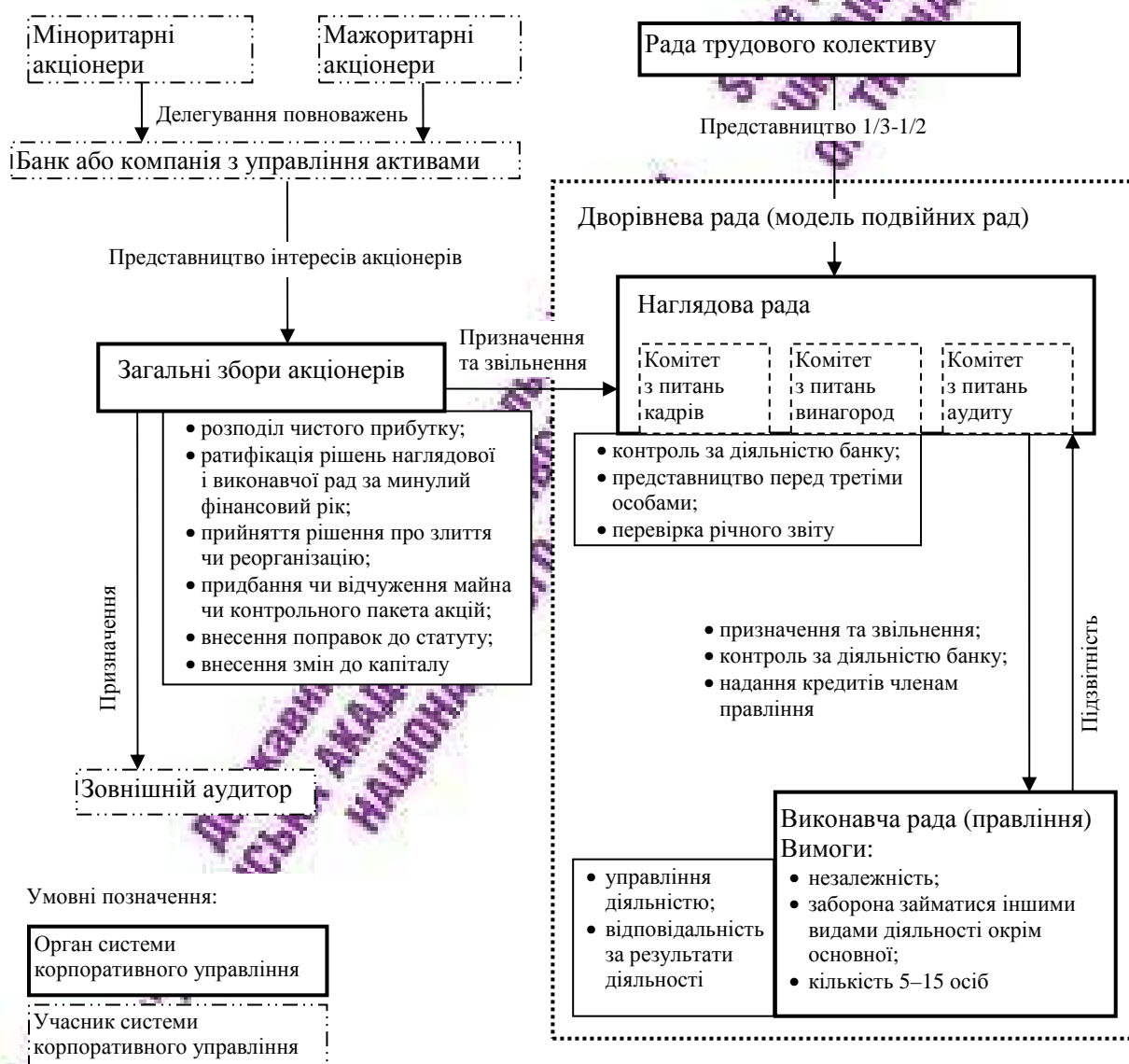


Рисунок 1.6 – Графічне зображення німецької системи корпоративного управління в банку

Основною метою багатоконтингентного представництва стейкхолдерів є не просувати інтереси однієї групи акціонерів за рахунок інших, не захищати їх перед іншими, а відстоювати інтереси банку як єдиного цілого через забезпечення його здатності до отримання прибутків в інтересах всіх стейкхолдерів. Порівняно мало уваги приділяється короткостроковим заходам корпоративної діяльності, безпосередньо цінності акціонерів рідко вважаються вартими уваги, дивіденди не є предметом особливого зацікавлення, а прибуток розглядається як засіб продовження конкурентного існування, а не як самоціль. Німецьке законодавство гарантує представницькі права іншим корпоративним власникам акцій і приписує представництво співробітників у правлінні для всіх, крім найдрібніших.

Німецька система має унікальні особливості, що відрізняють її від інших систем корпоративного управління, а саме: двопалатне правління, що складається з виконавчої (Vorstand) (об'єднує чиновників корпорації) і наглядової (Aufsichtsrat), яка представлена працівниками/службовцями банку і акціонерами, рад; та узаконене обмеження прав акціонерів щодо голосування, а саме статут банку обмежує кількість голосів, які акціонер має на зборах, що може не збігатися з кількістю акцій, власником яких він є. Найвищим органом управління є збори акціонерів. До компетенції зборів входить вирішення типових питань: розподіл чистого прибутку; ратифікація рішень наглядової і виконавчої рад за минулий фінансовий рік; вибори наглядової ради; призначення аудиторів. На відміну від американської і японської моделей, акціонери не мають права змінювати розмір чи склад наглядової ради, оскільки це встановлюється та регулюється законодавством.

У німецькій системі корпоративного управління існує жорстке розмежування наглядових та виконавчих функцій, що законодавчо закріплено юридичною відповідальністю і повноваженнями. Наглядова рада здійснює функції контролю за діяльністю банку. Головне його призначення зосереджується безпосередньо на тому, щоб справи банку перебували під наглядом надійних та компетентних менеджерів. Вона формується з представників акціонерів та службовців банку. До ради можуть входити представники інвестиційних структур та інших організацій, що мають тісні зв'язки з даним банком. Кількісний склад наглядової ради залежить від масштабів

банку, проте його мінімальний склад має бути не менше трьох членів. Більшість із цих директорів визначається законодавством Німеччини, а представництво від найманих працівників вимагається законодавством для всіх компаній, де їх кількість перевищує 500 осіб. Згідно з типовим розподілом близько 30 % місць у наглядовій раді надається акціонерам, 20 % – інституціям, що мають інтерес в діяльності банку, крім акціонерів, 50 % – найманим працівникам.

Крім формування та управління складу виконавчої ради, німецькі наглядові ради відповідають за складання балансу і річного звіту, головні капітальні витрати і виплату дивідендів. Наглядова рада не має управлінської влади, а тому представництво службовців свідчить про визначення їхніх прав на надання інформації і консультацій з головних рішень щодо діяльності банку. Виконавча рада відповідає за повсякденне управління банком і складається виключно з працівників банку. Таким чином, на виконавчу раду покладається завдання безпосереднього господарського керівництва банком і відповідальність за результати його діяльності.

Економічний ефект німецької системи корпоративного управління має ряд переваг, оскільки акціонери спрямовують свою діяльність на реалізацію довгострокової стратегії компанії, прагнуть здобути високу стійкість та стабільність ділових зв'язків. Хоча де-юре будова японської системи правління подібна до американської, японська система корпоративного управління сформувалась як органічний сплав національних традицій і передового досвіду менеджменту. Японська система корпоративного управління є різнобічною і ґрунтується навколо ключового банку і фінансово-промислової мережі (кейрецу). Для японської системи характерна висока концентрація власності в руках середніх і крупних акціонерів, а також широка практика перехресного володіння акціями між корпораціями, що входять до кейрецу.

Практично всі японські корпорації мають тісні взаємовідносини зі своїм основним банком. На відміну від банків США, де антимонопольне законодавство перешкоджає одному банку грати велику кількість різних ролей, банк у японській системі корпоративного управління має право надавати своїм корпоративним клієнтам позики, послуги з випуску акцій, облігацій, послуги з ведення розрахункових рахунків та консалтингові послуги. Основний банк, як правило, є

головним власником акцій корпорації, тим самим відіграючи основну роль і визначаючи діяльність кожної промислової групи [248].

Як вже зазначалося, в Японії в руках фінансових організації повністю знаходиться ринок акцій. Банки є найбільш важливими великими акціонерами корпорацій і до недавнього часу також були їх єдиним великим джерелом зовнішнього фінансування. Обмеження банків у володінні пакетом акцій корпорації може означати, що основним засобом здійснення контролю над корпорацією є контроль над кредитними ресурсами.

Державна економічна політика відіграє одну з ключових ролей в управлінні японськими акціонерними товариствами. Японський уряд проводить активну економічну політику, спрямовану на надання допомоги японським корпораціям. Дана політика зводиться до офіційного і неофіційного представництва уряду в Раді директорів корпорації, а також у випадках, коли корпорація знаходиться в скрутному фінансовому становищі.

Графічне зображення японської системи корпоративного управління наведено на рис. 1.7.



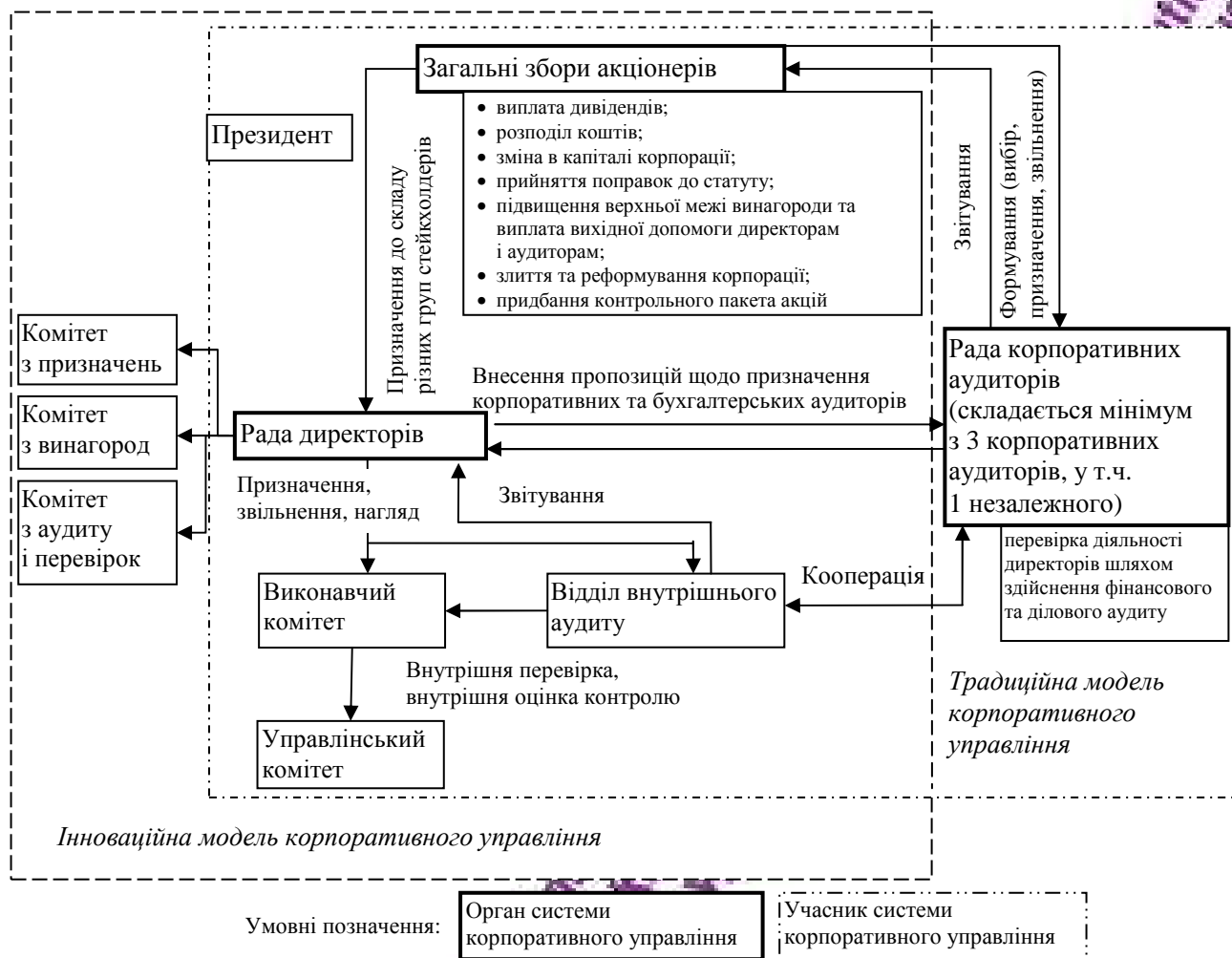


Рисунок 1.7 – Графічне зображення системи корпоративного управління в Японії

Згідно з рис. 1.7 в Японії використовується досить унікальна плюралістична концепція корпоративного управління. Структура ради директорів японської компанії виглядає подібно до корпорацій англосаксонської системи корпоративного управління. На відміну від англо-американської системи корпоративного управління, незалежні акціонери не мають значного впливу на діяльність корпорації. У результаті, дійсно незалежних акціонерів, тобто директорів, що представляють інтереси незалежних інвесторів, мало, а в деяких корпораціях вони зовсім відсутні, що пов'язано з існуючими складностями голосування міноритарних акціонерів. Зовнішніх директорів, як правило, не можна назвати незалежними, оскільки вони представлені урядовими органами, фінансово-кредитними установами тощо.

Головною функцією Ради директорів є управління корпорацією, а також нагляд за керівництвом корпорації з метою забезпечення ефективного управління й

гарантії повної звітності перед акціонерами. Контроль управління передбачає постійне прагнення отримати максимальну корпоративну вигоду для акціонерів, а також готовність звітувати за свої дії перед всіма стейкхолдерами. В японській системі корпоративного управління фінансовий стан корпорацій впливає на склад Ради директорів. Якщо прибуток корпорації зменшується впродовж тривалого періоду, головний банк і член кейрецу можуть прийняти рішення замінити директорів своїми кандидатами. Як і в Сполучених Штатах, в Японії великі акціонери зазвичай не представлені у раді директорів, за винятком випадку перебування корпорації в тяжкому становищі. Великі акціонери здійснюють збір інформації та впливають на корпорацію через неформальний клуб президентських зустрічей, які регулярно проходять серед тісно пов'язаних між собою (Keiretsu) корпорацій. Вимагають схвалення акціонерів питання, пов'язані з виплатою дивідендів, розподілом коштів, виборами ради директорів і призначенням аудиторів, а також питання злиття, поглинання та реорганізації.

У більшості банків Японії управління діяльністю банків представлено складною структурою, що формується в рамках певних моделей корпоративного управління, специфічних для Японії. Невід'ємним атрибутом всіх існуючих у японській системі корпоративного управління моделей є наявність управлінського комітету, що формується виключно із внутрішніх, виконавчих директорів ради банку, як правило на основі рекомендацій генерального директора. Саме рада аудиторів та комітети ради директорів визначають особливості моделей в рамках системи корпоративного управління. Згідно з термінологією Токійської фондової біржі в Японії функціонують два види корпорацій: корпорації із системою корпоративних аудиторів та корпорації із системою комітетів, до яких висуваються різні вимоги. Проте де-факто Японська система корпоративного управління представлена трьома моделями корпоративного управління в японських корпораціях: традиційна модель (представлена корпораціями із системою корпоративних аудиторів), інноваційна модель (являє собою корпорації із системою комітетів ради директорів) та змішана модель (поєднання двох попередніх моделей, і передбачає існування ради корпоративних аудиторів та комітетів ради директорів).

В Японії, як правило, маленькі компанії або компанії із системою комітетів не зобов'язані мати корпоративних аудиторів. Рада корпоративних аудиторів обирається радою директорів з метою здійснення перевірки діяльності директорів, і включає фінансовий і діловий аудит. Фінансовий аудит проводиться перед тим, як фінансові звіти представляються на загальних зборах акціонерів. Діловий аудит (аудит відповідальності) полягає в оцінці відповідності діяльності директорів законам і умовам статуту корпорації в процесі управління нею. Іншою відмінною ознакою японської системи корпоративного управління можна вважати те, що корпоративний аудитор в Японії не може бути виконавчим директором корпорації. Таким чином, традиційно в Японії важливу роль відіграє рада аудиторів, на яку покладено контролюючу функцію. Основний обсяг функцій виконує рада директорів, оскільки в традиційній моделі виключено існування комітетів ради директорів.

Інноваційна модель системи комітетів формується з метою більш ефективного здійснення корпоративного управління. В рамках даної моделі управлінню, представленому встановленим законом посадовим особам, делеговані щоденні операційні функції. Рада директорів відповідальна за середньо- і довгострокову діяльність компанії, використовуючи свої повноваження й обов'язки, що делегуються радою директорів. Одним з основних органів корпорації є відділ внутрішнього аудиту, який є незалежним від органів, що займаються операційною діяльністю. Його головна функція – гарантувати, що ділові операції виконуються ефективно і економно. Правління корпорації зауважує, що така модель краще відповідає інтересам стейкхолдерів. Дана модель порівнюється з аналогічними моделями унітарної ради, яка допускає наявність виконавчих та невиконавчих директорів у раді. А оскільки ринок незалежних директорів в Японії слаборозвинений, впровадження інноваційної моделі є проблематичним і викликає безліч спірних питань, зокрема щодо критеріїв незалежності директорів [77].

Гібридна модель поєднує в собі риси інноваційної і традиційної моделей корпоративного управління. Корпорації, віднесені до цієї моделі, у своєму складі містять як раду корпоративних аудиторів, так і систему комітетів ради директорів.

Організаційна структура гібридної моделі передбачає організацію контролюючих та виконавчих функцій таким чином, щоб кожен відділ був зосереджений на своїх певних цілях і завданнях. Управлінський комітет, у свою чергу, формує підкомітети з метою більш ефективного та спеціалізованого виконання функцій. Особливістю є те, що в оперативних комітетах немає зовнішніх директорів.

Українська система корпоративного управління є досить специфічною, її аналіз змушує порівнювати та проводити паралелі із ситуацією, що склалася в Німеччині чи США. Українська система корпоративного управління знаходиться у фазі формування і являє собою перехідну конструкцію. Комбінація елементів існуючих систем корпоративного управління є однією з основних рис сучасної української системи [38].

Судження вчених щодо ідентифікації вітчизняної системи корпоративного управління різняться. Зокрема, А. Мірошник стверджує, що модель корпоративного управління в Україні поки що чітко не сформулювалась і знаходиться на початковій стадії розвитку [94]. Погляди вчених є діаметрально протилежними стосовно приналежності української системи корпоративного управління до однієї з визнаних в світі. Так, В. Оскольський, Л. Сав'юк наголошують, що потенційно більш відповідною для країн з перехідною економікою вважається континентальна модель, згідно з якою в банку, як у будь-якому іншому акціонерному товаристві, передбачені окремі органи з наглядовими функціями [107, 125]. О. Блюмхард, О. Мороз дотримуються думки, що система корпоративного управління в Україні характеризується наявністю низки спільних атрибутів як з англо-американською (розпорошеність акціонерного капіталу, трирівневе управління товариства, важлива роль інституційних інвесторів), так і з німецькою (єдність системи органів управління, незначний розвиток фондового ринку) та японською (деякі банки мають ознаки існування ключового кейрецу, управління здійснюється афілійованими особами, незалежне регулювання ринку державними органами є неефективним, відсутність серйозного впливу індивідуальних інвесторів на справи банку) моделями [14, 101].

Кожна національна система корпоративного управління є комплексним явищем, формування та розвиток якого здійснюється під впливом багатьох

факторів. Одним з головних факторів для України, як і будь-якої пострадянської країни, є приватизаційні процеси, які спостерігалися в процесі становлення корпоративної власності. На противагу ринковим економікам, в яких корпоративний сектор утворювався як об'єктивна закономірність, в перехідних економіках його обов'язковою передумовою стає приватизація державних підприємств [129]. Таким чином, важливу роль на початкових етапах здійснення корпоративізації підприємств відіграють політичні чинники на противагу економічним. По суті корпоративна форма власності як досконала форма розвинутого ринкового підприємництва механічно перенесена на неринкове середовище, що визначає її нинішню дискредитацію з боку нестандартної, з погляду постулатів економічної теорії, поведінки акціонованих підприємств [129].

Протягом сімдесяти років комунізму та централізованого планування, а також в перші роки перебудови та гласності не існувало ніякої приватної власності комерційних та індустріальних підприємств. Поняття акціонерної власності не фігурувало в таких умовах, оскільки єдиним власником виробничих фондів та організацій в цілому була держава, а тому роль корпоративного управління в нинішньому розумінні ринкової економіки була нівельована. Керівники підприємств звітували міністерствам, які надавали фінансові ресурси, встановлювали виробничий план та ціни, таким чином повний контроль над директорами здійснювався державою. І хоча менеджери підприємств були підзвітними та отримували винагороди і покарання від міністерств, такі відносини не були аналогом відносин “принципал-агент” в умовах ринкової економіки. Проте з початком створення акціонерних товариств, які перебувають у державній власності згідно з урядовою приватизаційною програмою 1990–1992 рр., виникла необхідність корпоративного управління з огляду на баланс інтересів акціонерів-власників по відношенню до потенційно опортуністичних менеджерів.

Історично склалось так, що перші етапи (1990–1992 рр.; 1993–1994 рр.; 1994–1996 рр.) створення акціонерної форми товариств та формування української системи корпоративного управління будувались на основі аутсайдерської моделі. Наступні етапи (1996–1999 рр.; 2000–2014 рр.) пов'язані зі зміною власників та

концентрацією акціонерного капіталу в руках невеликої кількості акціонерів, поступово сприяють реконструкції положень управління на основі інсайдерської моделі. Проблеми приватизаційного періоду мають основні витoki історичного характеру, інституційного середовища та суто менеджерські, які обумовлюють суперечності та неефективність сучасного управління діяльністю банку.

Історичні проблеми корпоративного управління можна пов'язати із безоплатною приватизацією акціонерних товариств на першому етапі переходу до ринкової економіки. Маючи на меті дотримання соціальної справедливості, всі громадяни України шляхом отримання приватизаційних майнових сертифікатів теоретично отримали рівний доступ до національних засобів виробництва. Проте під дією як об'єктивних, так і суб'єктивних причин не кожен українець зміг скористатись можливістю реалізації власних майнових прав [110].

Загострення проблем корпоратизації власності в першу чергу пов'язано з недосконалістю законодавчої бази. Відсутність ринкової інфраструктури стала причиною виникнення тіньового ринку обігу майнових приватизаційних сертифікатів, що породжувало можливість викупу об'єктів приватизації за рахунок великих пакетів, скуплених за безцінь у населення. Неефективна структура взаємовідносин між державою та новими власниками стала коренем ряду проблем, пов'язаних із наданням необґрунтованих пільг та гарантій створеним акціонерним товариствам, призначенням некомпетентних менеджерів на керівні посади [6, 123].

Проте найбільш гострим питанням корпоративного управління стала якість менеджменту створюваних корпорацій, оскільки у більшості випадків новостворені корпорації очолювались колишніми директорами підприємств, які мали усталений соціалістичний стереотип управлінської діяльності. Маючи необмежений доступ до промислових та фінансових ресурсів країни, право повного розпорядження як майном, так і результатами діяльності корпорацій набували колишні партійні, комсомольські та радянські керівники. Корпоратизація прав здійснювалась у позаконкурентному середовищі, що давало можливість набуття прав за заниженою ціною (а не ринковою вартістю акцій), яка є найбільш привабливою для керівництва корпорації власника. Модель «принципал-агент» у корпоративному управлінні в

Україні не реалізовувалась в період корпоратизації і на сьогоднішній день залишається аморфною. В умовах розпорошених, розподілених безкоштовно пакетів акцій менеджери відчули себе єдиними повноцінними власниками підприємств і абсолютно не сприймали своїх працівників – власників маленьких пакетів акцій, у ролі «принципалів» [60].

Враховуючи залишені у спадок недостатній рівень розвитку зовнішніх механізмів корпоративного контролю та пов'язану з цим реформованість, низьку ефективність функціонування внутрішньокорпоративних регуляторів [98], загальний стан корпоративного управління в Україні й на сьогоднішній день не можна визнати досконалим і ефективним. Регулювання корпоративних відносин відбувається на основі Цивільного кодексу України, прийнятого у 1963 році, Закону України «Про господарські товариства» від 19.09.1992 з численними змінами та доповненнями, в тому числі з питань корпоративного управління, а також Закону України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 [115]. В перелічених документах закріплюються основні засади створення і діяльності суб'єктів підприємництва як осіб приватного права, а також деталізуються характерні особливості, притаманні саме акціонерним товариствам. Спеціальне законодавство стосовно регулювання корпоративних відносин в банківській сфері ґрунтується на Законі України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 [116]. Проте законодавчий процес не можна вважати завершеним, а також виникає багато критичних зауважень, що свідчить про нагрілу необхідність в Україні докорінного реформування управління діяльністю банку в цілому та інституту корпоративного управління зокрема.

Наступними за юридичною силою після законів України, які регулюють окремі аспекти діяльності акціонерних товариств, є підзаконні нормативні акти. Наприклад, укази Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України» від 29.06.2005, «Про заходи щодо поліпшення інвестиційного клімату в Україні» та «Про заходи щодо утвердження гарантій та підвищення ефективності захисту права власності в Україні» від 28.10.2005 [119], «Про заходи щодо розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах» [118], які

визначають концептуальні засади та стратегічні орієнтири щодо забезпечення поліпшення інвестиційного клімату в Україні та створення належних умов функціонування акціонерних товариств. Особлива регулятивна роль у державному регулюванні діяльності акціонерних товариств в Україні відведена Державній комісії з цінних паперів та фондового ринку. Рішенням «Про затвердження принципів корпоративного управління» та «Про схвалення типового положення про корпоративне управління відкритого акціонерного товариства» [120].

Проте особливу увагу щодо регулювання корпоративного управління в банках України приділено в Методичних рекомендаціях щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України [93], які створено на підставі законів України «Про Національний банк України» [117], «Про банки і банківську діяльність» відповідно до оновлених принципів Базельського комітету з питань банківського нагляду щодо вдосконалення корпоративного управління в банківських установах і Принципів корпоративного управління Організації з економічного співробітництва та розвитку. Рекомендації доповнюють, але не замінюють Принципів корпоративного управління України, затверджених рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 11.12.2003 № 571. Законодавча база з питань корпоративного управління в Україні значно поліпшилася, а дотримання законів та їх якість залишається незадовільним [76]. Однак абсолютно помилково буде ставити знак рівності між рівнем розвитку національного корпоративного законодавства та ефективністю системи корпоративного управління.

В Україні склалася структура власності, яку можна охарактеризувати в цілому як висококонцентровану, інсайдерську, непрозору, що робить виключною позицію власника у прийнятті та реалізації управлінських рішень. Характерною особливістю сучасних корпоративних відносин при управлінні вітчизняними банками стала скерованість управлінських дій здебільшого на інтереси стратегічних інвесторів на противагу інтересам дрібних інвесторів. В таблиці В.1 додатка В наведено дані щодо структури власності 40 українських банків, представників чотирьох груп банків, поділених за розміром власного капіталу.

Аналіз даних таблиці В.1 дозволяє зробити висновок, що висока концентрація власності є загальною рисою для банків незалежно від їх розміру. Так, в середньому близько 82,9 % акціонерного капіталу першої групи банків, 74,9 % – другої, 68,3 % – третьої та 51,3 % – четвертої у 2010 році було зосереджено в руках одного власника. Необхідно відмітити, що фронтальною тенденцією для українських банків було зменшення концентрації власності в руках одного інвестора в кризовий період, та його збільшення в посткризовий період, що може бути обумовлено процесами злиття та поглинання, а також змінами в статутному капіталі шляхом вливання додаткових фінансових ресурсів з метою покращення фінансового стану банку та виконання вимог до підвищення рівня капіталізації банківської системи [44, 97]. На основі інформації, наведеної в таблиці В.2 додатка В, можна зробити висновок, що прихід іноземних інвесторів у 2007–2010 рр. став основним чинником концентрації власності.

Аналіз таблиці дає можливість зробити висновок, що основною причиною пояснення високої концентрації власності першої та другої груп банків є стратегічні іноземні інвестори зі значним за українськими розмірами припливом капіталу. Можна виділити наступні типи корпоративного контролю в банках: а) концентрована власність іноземних фінансових установ; б) концентрована власність вітчизняних приватних інвесторів; в) концентрована державна власність [30].

Даний чинник необхідно враховувати при оцінці ефективності корпоративного управління, оскільки висококонцентрований корпоративний контроль як для іноземних інвесторів, так і для вітчизняних, компенсує недосконалість корпоративного управління [36].

Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» банки можуть створюватися у формі акціонерних товариств і кооперативних банків. Згідно з Законом України «Про акціонерні товариства» створення наглядового органу для установ з кількістю акціонерів-власників простих акцій 10 осіб і більше, а також банківських установ будь-якої організаційно-правової форми є обов'язковим. В результаті фактично облігаторним стає застосування гібрида англо-американської і німецької моделей корпоративного управління в банківській сфері, що частково

може бути пояснено високою концентрацією власності, що визначається наявністю декількох крупних акціонерів в статутному капіталі банку. Відповідно до порядку формування органів корпоративного управління в українських банках передбачаються законодавчо встановлені три складові у структурі управління: загальні збори акціонерів, спостережна рада, до складу якої входять представники акціонерів, та правління – виконавчий орган, в який входять наймані менеджери.

На рис. 1.8 наведено графічну інтерпретацію системи корпоративного управління в банках України.

Таким чином, за ознакою структури ради українська система корпоративного управління реалізує модель подвійних рад. Згідно з Законом України «Про акціонерні товариства» на спостережну раду покладені функції прийняття та контроль за виконанням управлінських рішень, що притаманно німецькій та японській моделям корпоративного управління [115]. Акціонери банку мають можливість управляти менеджерами через спостережну раду, хоча в Україні ця модель часто існує лише на папері [140]. На практиці на роботу виконавчого органу мажоритарний акціонер має змогу впливати безпосередньо, а спостережна рада, в якій можуть бути представлені як міноритарні акціонери, так і представники профспілкового або іншого уповноваженого органу з правом дорадчого голосу, в даній ситуації позбавлена можливості реалізувати наглядові функції в повному обсязі.



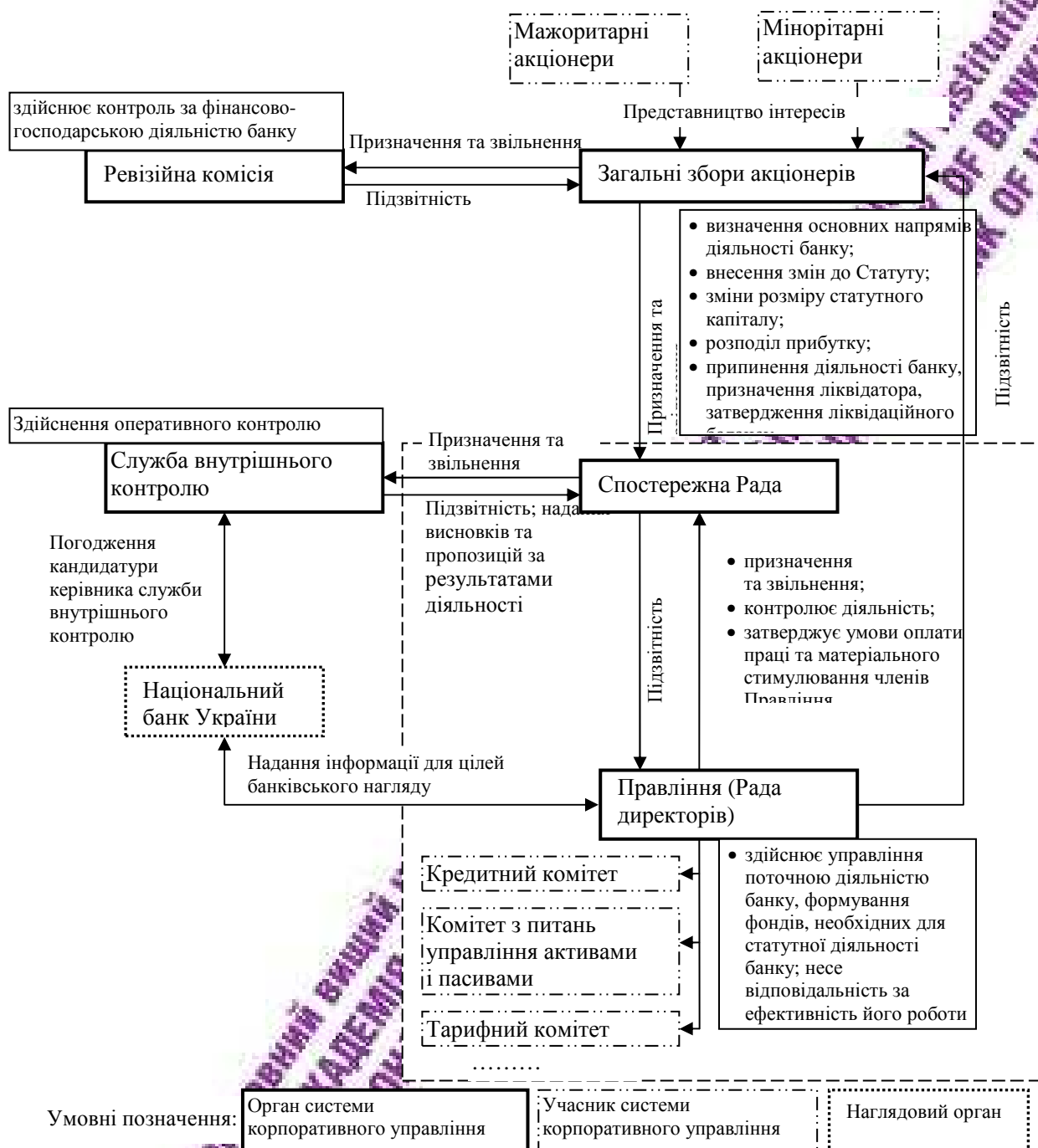


Рисунок 1.8 – Схематичне зображення системи корпоративного управління в банках України

В Україні характерна тенденція щодо зменшення відсотка представників міноритарних акціонерів в наглядових радах українських банків. Така ситуація не є випадковою, оскільки формування правління традиційно є правом центру контролю. Так, з 2007 по 2009 рік прослідковувалась тенденція росту (від 33 до 44 %) контролю представників від мажоритарних акціонерів над операційною діяльністю, проте в післякризовий період з 2009–2011 рр. тенденція мала протилежний характер.

Таким чином, управлінські рішення спостережної ради значною мірою визначаються тим, якій з груп заінтересованих стейкхолдерів банку належить більшість голосів при прийнятті рішень. Слід зазначити, що домінування певної групи стейкхолдерів при прийнятті стратегічних рішень та управлінні діяльністю банку свідчить про низький рівень корпоративного управління.

Посилену увагу в країнах німецької системи корпоративного управління приділяють представництву працівників. Таку тенденцію можна пояснити тим, що представники уповноваженого трудовим колективом органу, здійснюючи управління корпорацією, з метою захисту власних інтересів працівників, опосередковано захищають інтереси міноритарних акціонерів, що призводить до зростання загальної вартості компанії [203]. Відповідно до міжнародних стандартів та кращих практик корпоративного управління присутність корпоративних інвесторів є запорукою ефективного функціонування банку, оскільки дані інвестиції є стратегічно орієнтованими та мають довгостроковий характер вкладень [146].

На противагу Україні, в країнах європейського економічного простору представництво працівників варіюється від третини до половини всіх членів наглядової ради, проте їх роль та функціональні обов'язки відрізняються залежно від інституційних особливостей, відмінностей у моделях корпоративного управління та різниці у законодавстві країн. Слабку роль профспілкових організацій, високу концентрацію власності можна розглядати як бар'єри на шляху до залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень. Нещодавні дослідження свідчать, що реалізація акціонерно-орієнтованої моделі корпоративного управління з урахуванням зацікавленості представників від трудового колективу призводить до більш ефективного управління діяльністю банків.

Система корпоративного управління в українських банках ставить в пріоритет цілі та інтереси акціонерів, що дає можливість стверджувати, що українські банки сповідують моністичну концепцію корпоративного управління. Акціонери розглядають банки як спосіб отримання інвестиційного прибутку у вигляді ринкової вартості акцій, що на відміну до дуалістичної чи плюралістичної, має короткостроковий характер. Фактично, інтереси акціонерів банку часто зачіпають

інтереси інших стейкхолдерів корпорації. Попередні дослідження ради директорів німецької та японської моделей дозволяють зробити припущення, що головним завданням системи представництв в раді директорів українських банків повинен бути не захист інтересів якоїсь однієї групи інвесторів, а визначення спільної мети всіх стейкхолдерів корпорації, підтримка конкурентоспроможності банку.

Використання моністичної концепції в рамках континентальної моделі та моделі подвійних рад свідчить про недосконалість системи корпоративного управління в банках України. Неefективність використання моністичної концепції також пов'язана з існуванням унікальної групи стейкхолдерів банківської індустрії – вкладників. Вони формують більшість банківських фінансових ресурсів, але при цьому їх права на участь в корпоративному управлінні майже не враховуються. Як регулятори в процесі формування законодавчої бази, так і акціонери та менеджери в процесі створення внутрішніх положень в банку, ігнорують право вкладників банку на участь у корпоративному управлінні банком.

Кризу корпоративного управління вважають попередником світової фінансової кризи 2008–2009 рр., зауважуючи, що саме вона виступила одним із найбільш значущих факторів. Подібна криза мала місце у минулому наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років [235]. Виникнення світової фінансової кризи можна пояснити не тільки з точки зору макрорегулятора, який засвідчує перегрів економік розвинутих країн, а й акумулюванням поганих кредитів банківськими установами. Погоджуємось із точкою зору зарубіжних авторів, що однією з причин формування та розвитку фінансової кризи виступила неefективність управління діяльністю крупних банків, які протягом довгого періоду часу приймали на себе надмірні ризики й приховували негативні результати активної політики банку [128].

Фінансовий результат банків, що здійснюють свою діяльність на території України, за 2012 рік, згідно з інформацією, наданою та розміщеною на офіційному сайті НБУ, був позитивним. Банківська система України показала прибуток у розмірі 4 898 млн грн., при цьому слід зауважити, що протягом 2009–2011 років банки зазнавали збитків. Зокрема, у 2009 році збиток досягав рекордного

негативного значення -31491 млн грн., що є найгіршим показником за попередні шість років (рис. 1.9).

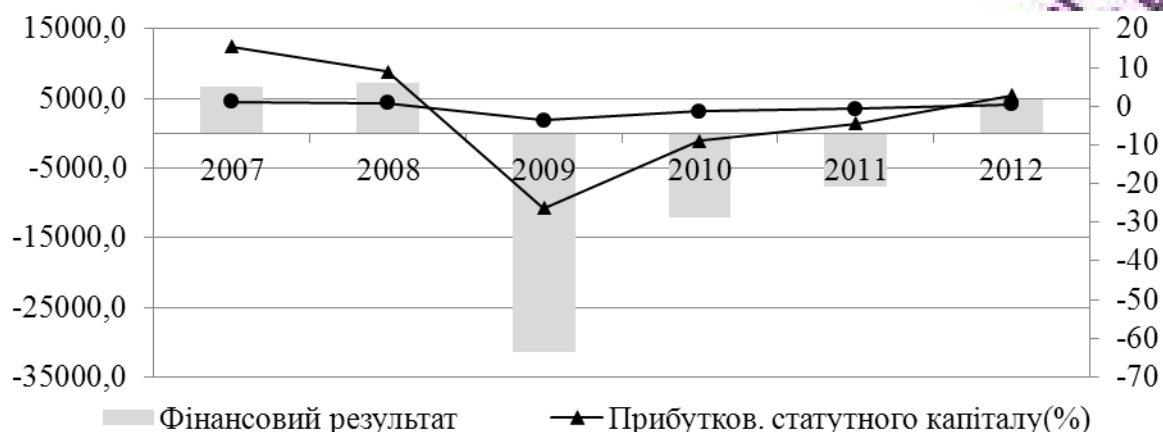


Рисунок 1.9 – Фінансові результати діяльності банківського сектора України за період 2007–2012 рр.

Від'ємний фінансовий результат у 2009 році можна пояснити зростанням витрат на формування банками резервів під операційні та кредитні ризики. Негативний фінансовий результат роботи банківської системи України у період 2010 та 2011 рр. у розмірі 12 062 та 7 707 млн грн., відповідно, можна пояснити збитковістю банків з тимчасовою адміністрацією та банків, що ліквідуються, а також уповільненням темпів приросту результатів від операційної діяльності банків, у тому числі у зв'язку з припиненням кредитування юридичних та фізичних осіб. Навіть скорочення адміністративних витрат виявилось недостатнім для покриття зростаючої необхідності покриття відрахувань у резерви, призначені для відшкодування потенційних втрат за активними операціями та спричинили збитковість. Результати 2012 року продемонстрували покращення фінансового стану банківської системи України, виражене у зростанні чистого прибутку банків та досягненні його позитивного значення. Вихід на прибуткову діяльність у 2012 році можна пояснити завершенням формування резервів під проблемну заборгованість банків.

Фінансові результати з 2004 по 2008 рік були позитивними, проте навіть враховуючи прибутковість діяльності банківської системи у цей період, прибутковість (рентабельність) активів характеризувалась помірністю та низьким

рівнем в середньому, враховуючи привабливу процентну маржу (5–6%) та достатньо високу дохідність за українським суверенним боргом (6–7%). З 2009 по 2011 рік рентабельність активів набувала негативних значень, що пояснюється загальними негативними фінансовими результатами банківської системи України та погіршенням якості кредитного портфеля, а також характеризує поведінку агента з управління діяльністю банків у сфері доходів і витрат. Здійснюючи аналіз прибутковості (рентабельності) власного капіталу, можна зробити висновок, що у 2007–2008 рр. статутний капітал протягом аналізованого періоду приносив дохід. Негативною тенденцією є зниження рентабельності статутного капіталу та досягнення негативних значень протягом 2009–2011 рр. Рентабельність статутного капіталу у кризовий та післякризовий період свідчить про його неефективне використання та унеможливорює його примноження. Такі значення рентабельності пояснюються отриманням збитків у результаті господарської діяльності. Враховуючи особливості фінансових відносин стейкхолдерів банку, необхідно зосередити увагу на складі та динаміці фінансових ресурсів банків, що є матеріальним вираженням фінансових відносин стейкхолдерів.

Таблиця 1.1 – Склад та динаміка фінансових ресурсів банків України за період 2007–2012 рр.*

Показники	Рік					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Фінансові ресурси, млн грн.	599 396	926 086	880 302	942 088	1 054 280	1 127 192
Власний капітал банків, млн грн.	69 578	119 263	115 175	137 725	155 487	169 320
з нього: сплачений зареєстрований статутний капітал	42 873	82 454	119 189	145 857	171 865	175 204
Зобов'язання банків, млн грн.	529 818	806 823	765 127	804 363	898 793	957 872
Темп приросту фінансових ресурсів, %	–	55	-5	7	12	7
Темп приросту власного капіталу, %	–	71	-3	20	13	9
Темп приросту статутного капіталу, %	–	92	45	22	18	2
Темп приросту зобов'язань, %	–	52	-5	5	12	7

Складено та розраховано автором на основі даних НБУ.

Дані, наведені в табл. 1.1, свідчать про те, що в докризовий період спостерігалася істотне зростання фінансових ресурсів банківської системи України в цілому. Фінансові ресурси банківського сектора України зросли з 599,4 млрд грн. у

2007 році до 926,1 млрд грн. у 2008 році. У кризовий період 2008–2009 рр. відбулося скорочення загальної суми фінансових ресурсів банків, що пояснюється загальним занепадом економіки країни. Світова фінансова криза негативно вплинула на обсяги залучених агентами банків фінансових ресурсів, що в свою чергу призвело до зниження їх обсягу на кінець 2009 року до рівня 880,3 млрд грн.

Показник приросту фінансових ресурсів у відповідному періоді набув від'ємного значення (-5 %). Починаючи з 2010 року, відбувається зростання залучених фінансових ресурсів до банківської системи України, проте темпи такого зростання мають досить хаотичний та нестабільний характер. Цікавим є той факт, що аналогічні тенденції темпів зростання спостерігаємо і у динаміці приросту зобов'язань банків України: у 2009, 2011, 2012 рр. вони становили відповідно -5 %, 12 % та 7 %. Дана тенденція може свідчити про те, що головними постачальниками фінансових ресурсів залишаються вкладники банківських установ. Відтік фінансових ресурсів із банківської системи в цілому може бути пояснено панічними настроями серед клієнтів банківських установ, зростанням недовіри населення до вітчизняної банківської системи, та є свідченням проблем у сфері управління діяльністю банків.

Банківська система України утримується на рівні помірно капіталізованої. Власний капітал банків, починаючи з 2009 року, має позитивну тенденцію до зростання, проте темпи такого зростання зменшуються. Так, у 2010 році темп приросту власного капіталу склав 20 %, у 2011 та 2012 роках – 13 % та 9 % відповідно. Зростання фінансових ресурсів банківського сектора України пояснюється внесенням коштів принципалів, що пов'язані з формуванням акціонерного капіталу банків. Сплачений зареєстрований статутний капітал збільшився до 175,2 млрд грн. З таблиці 1.1 видно, що статутний капітал банківської системи в цілому, починаючи з кризового періоду, і надалі перевищує сукупний розмір власного капіталу, що може бути пояснено накопиченим збитком минулих років. Підвищення рівня капіталізації банківського сектора України протягом аналізованого періоду також може пояснюватися виконанням банками програм капіталізації за результатами проведеного аудиторського обстеження

аудиторськими компаніями. Зокрема, проведена масштабна капіталізація банків при участі держави. Тому банки повинні бути мотивовані налагодженням сталих фінансових відносин із стейкхолдерами банків, оскільки покращення економічної ситуації в країні, зростання фінансової спроможності населення, поступове відновлення довіри вкладників забезпечать зростання обсягу залучених коштів.

Таким чином, з метою забезпечення раціонального розподілу і перерозподілу фінансових ресурсів, сталого розвитку фінансових відносин широкого кола стейкхолдерів банку, у тому числі засновників, акціонерів, менеджерів, клієнтів, кредиторів необхідно запровадити ефективне корпоративне управління як головну складову управління діяльністю банків в системі їх стейкхолдерів. Тому побудова ефективної системи корпоративного управління стимулюватиме покращення наслідків фаз світової фінансової кризи, збільшення консолідації та капіталізації банківського сектора. Дослідження української моделі корпоративного управління дозволяє нам виділити її основні риси та відмінності, необхідні для врахування при оцінці ефективності управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів. По-перше, обраний спосіб приватизації українських підприємств привів до розпорошення акціонерного капіталу і до того, що багато підприємств продали недооціненими. Контроль над більшістю корпорацій зосередився в руках їх менеджерів. По-друге, слабка участь держави в управлінні державними пакетами акцій приватизованих підприємств. По-третє, спекулятивна функція фондового ринку перешкоджає його ефективному впливу на корпоративні відносини. Низька ліквідність акцій більшості українських банків в сукупності з великою кількістю корпорацій створює передумови для розвитку ринку корпоративного контролю. По-четверте, слабкий розвиток зовнішніх механізмів корпоративного управління. По-п'яте, відсутність професійного інституту найманих керуючих, та, зокрема, відсутність ефективного механізму формування грошової винагороди генеральних директорів українських банків.

1.3 Структурно-декомпозиційний аналіз категоріально-понятійного апарату дослідження ефективності управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів

Кризові явища банківської діяльності можуть бути, з одного боку, спричинені макроекономічними проблемами, що мають зовнішній вплив на діяльність банків, а з іншого, пов'язані зі значною дією та упорядкованістю внутрішніх чинників та процесів, серед яких особливе місце посідають проблеми стійкого розвитку системи фінансових відносин стейкхолдерів, а також проблеми управління і організації власної діяльності в процесі створення доданої вартості. У зв'язку з цим важливе подальше дослідження сутності фінансових відносин, які виникають між стейкхолдерами банку, розуміння ролі управління діяльністю банків у створенні, розподілі і перерозподілі доданої вартості банківського бізнесу.

Будучи головною економічною базою створення і розвитку банків, фінансові відносини в процесі свого функціонування відображають та забезпечують інтереси різних зацікавлених осіб, які мають легітимний інтерес у діяльності банку.

Фінансові відносини виникають у процесі обмінно-розподільчих відносин, в процесі формування, розміщення і використання фінансових ресурсів, здійснення витрат, отримання та розподілу доходів. Фінансові відносини відображаються у русі вартості від одного суб'єкта до іншого, і характеризують різноманітні зв'язки. Так, фінансові відносини є цілою системою елементів, що значно ускладнює процеси управління діяльністю банків. Динамічність фінансової системи зумовлена постійними змінами фінансових відносин банку, що характеризують різні аспекти банківської діяльності у зв'язку з безперервним потоком фінансових ресурсів.

При вирішенні різнопланових задач розвитку банківського бізнесу критерій виокремлення стейкхолдерів банку, а відповідно – і їх конкретне коло можуть бути різними. В той же час, специфічною особливістю банку як фінансово-кредитного посередника є спрямованість його діяльності на залучення фінансових ресурсів з метою їх подальшого розміщення у фінансові активи. Враховуючи той факт, що рух фінансових ресурсів банку опосередковується різними стейкхолдерами банку, то доступність цих ресурсів для банку та можливість їх подальшого розміщення визначається саме фінансовими відносинами з цими стейкхолдерами.

Вперше виділення фізичних та/або юридичних осіб, які зацікавлені у фінансових та інших результатах діяльності, належить Р. Фріману, який використовував даний термін в теорії стейкхолдерів [209, 210]. Так, «стейкхолдери – це група (індивідуум), яка може вплинути на досягнення організацією своїх цілей або на роботу організації в цілому» [209]. Звідси стейкхолдерів можна охарактеризувати як групи людей та/або організацій, які здійснюючи внески у вигляді капіталу або праці, ресурсів, або поширюючи інформацію про банк та інше, допомагають банку в досягненні поставлених цілей. З часом і термін «зацікавлена сторона», і концепція стейкхолдерів зазнавали трансформації, поступово знаходячи як необхідну чіткість, так і власне місце в управлінні діяльністю банків.

Теорія стейкхолдерів або теорія зацікавлених сторін (stakeholder concept, stakeholder theory) формує і пояснює стратегію розвитку банку з точки зору врахування інтересів стейкхолдерів (зацікавлених сторін). Теорія стейкхолдерів стверджує, що при оцінюванні ефективності управління діяльністю банків (досягненні цілей діяльності) слід враховувати різноманітні інтереси різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які будуть представляти якийсь тип неформальної коаліції. Між стейкхолдерами формуються різні відносини, які не завжди носять характер кооперації та співпадіння інтересів.

Дещо у модифікованому вигляді теорія зацікавлених сторін представлена Т. М. Джонс і А. С. Уїке. З їх точки зору, стейкхолдери корпорації розглядаються як групи та індивіди, що становлять внутрішнє та зовнішнє оточення корпорації, які впливають або на які можуть вплинути ухвалювані корпорацією рішення. Згідно з їх трактуванням теорія досліджує природу відносин між стейкхолдерами: процесами (супроводжуваними відносинами) і результатами (ресурсного обміну) для корпорації та її стейкхолдерів [196]. Надана дефініція більш чітко розкриває особливості відносин стейкхолдерів, підкреслюючи, по-перше, те, що інтереси всіх внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін потенційно можуть бути взяті до уваги, та, по-друге, що існує взаємний вплив між корпорацією та її стейкхолдерами. Звідси, основним предметом дослідження теорії стейкхолдерів визначаються відносини стейкхолдерів, що дбають про свої інтереси, пов'язані з діяльністю корпорації.

Слід відмітити, що в межах неінституціональної теорії відносини між стейкхолдерами розглядаються як «пучок контрактів» [11]. «Контракти» можуть приймати фінансову форму обміну, трансакцій або делегування повноважень з ухвалення рішень. Згідно з агентською теорією (stakeholder-agency theory) корпорація може бути представлена як «сплетіння контрактів» (pexus of contracts), які відображають відносини, що виникають між стейкхолдерами. Ця система відносин, закріплена контрактами, розглядається як внески різних зацікавлених осіб взамін вигід та стимулів, які забезпечує їм функціонуюча корпорація. У той же час зацікавлені сторони залишаються зацікавленими до тих пір, доки банк забезпечує такі стимули, цінність яких перевищує зроблені внески. Таким чином, концепція доданої вартості повністю відображає інтереси всіх зацікавлених осіб.

Практична цінність оцінювання ефективності корпоративного управління в системі фінансових відносин стейкхолдерів банку може бути відчутною лише при правильному визначенні складу зацікавлених осіб. Дж. Деарден зазначає, що всі відносини, які виникають у процесі функціонування корпорації, являють собою свого роду «екосистему». Він підкреслює, що деякі стейкхолдери банку відіграють більш важливу роль. Проте нехтування будь-якою зацікавленою особою відображає недалекоглядність корпорації у сучасному суспільстві [191].

Тільки злагоджена багатовекторна політика управління діяльністю банків може відповісти загрозам, які створює сучасне ринкове середовище в процесі глобалізації та невизначеності. Очевидно, що кількість стейкхолдерів будь-якої корпорації близька до нескінченної. У зв'язку з цим на практиці необхідний вибір стейкхолдерів з величезної кількості заінтересованих осіб, чий інтереси дійсно варто враховувати. З цією метою до визначення стейкхолдерів банку необхідно додати ознаку права власності на фінансові ресурси банку та розпорядження ними.

Теорія стейкхолдерів нерозривно пов'язана з управлінськими процесами та результатами діяльності банку, що виникають відносно ресурсних відносин між його зацікавленими особами. У цьому контексті Дж. Пост, Л. Престон та С. Сакс відзначають, що всі ресурси корпорації так або інакше представлені різними стейкхолдерами, а відносини корпорації зі своїми зацікавленими особами роблять

ресурси доступними для організації. А тому динамічні взаємодії із споживачами, постачальниками, працівниками, інвесторами та іншими стейкхолдерами генерують здатність утворювати багатство з часом [247].

При необхідності вирішення завдань управління діяльністю банку, вважаємо за доцільне обмежити коло їх стейкхолдерів, застосувавши додатковий критерій – наявність фінансових відносин між банком та відповідним учасником в процесі обмінно-розподільчих операцій та делегування повноважень, які здійснюють прямий вплив на ефективність управління діяльністю банку.

Це дозволяє розглядати групи стейкхолдерів банку на чотирьох рівнях, які представлені на рис. 1.10.



Рисунок 1.10 – Ієрархія критеріїв визначення стейкхолдерів банку

На першому рівні стейкхолдери банку визначаються за наявністю їх впливу на банк або їх залежністю від діяльності банку (класична теорія стейкхолдерів). На другому рівні коло стейкхолдерів банку звужується, оскільки до нього потрапляють

лише ті, хто зацікавлені у стабільному розвитку банку або нейтрально ставляться до нього. Тому інтереси цих стейкхолдерів банку повинні бути враховані при формуванні стратегії розвитку банку (неоінституціональна теорія). На третьому рівні (агентська теорія) стейкхолдери банку визначаються за наявністю формалізованих відносин між ними та банком, які мають бути зафіксовані відповідними контрактними відносинами (наприклад, кредитним або депозитним договором, договором на розрахунково-касове обслуговування, тощо.). На запропонованому автором четвертому рівні стейкхолдери банку виокремлюються за фактом виникнення з ними у банку фінансових відносин, які здійснюють прямий вплив на ефективність управління діяльністю банку.

Роль державних органів влади як стейкхолдерів банку є різною за кожним з критеріїв їх виокремлення. Так, на перших трьох рівнях до складу стейкхолдерів банку відносяться всі органи державної влади в контексті виконання ними всіх функцій: фіскальної, регуляторної, контрольної та стратегічного планування. На четвертому рівні до складу стейкхолдерів банку відносимі лише ті органи, які приймають безпосередню участь у виконанні державою ролі власника останньої інстанції, зокрема – при націоналізації банків. При виконанні державою всіх інших функцій її вплив є однаковим для всіх банків, тому прямий вплив на ефективність управління діяльністю конкретного банку в даному випадку вона не здійснює. На кожному з досліджуваних рівнів автор визначає специфічну роль Національного банку України як стейкхолдера банку. Так, зокрема, на перших трьох рівнях він розглядається як стейкхолдер банку виходячи з виконання ним ролі як регулятора, так і кредитора останньої інстанції, тоді як на четвертому рівні – лише другої ролі.

Проте дані дослідження потребують більшої деталізації. Так, поділ стейкхолдерів банку з метою подальшого вибору обмеженого кола заінтересованих осіб необхідно здійснювати за критерієм права власності на фінансові ресурси банку. Базою поділу стейкхолдерів за даною ознакою виступає існуюча агентська модель «принципал-агент» [218], що описує відношення між двома ключовими гравцями (рис. 1.11).

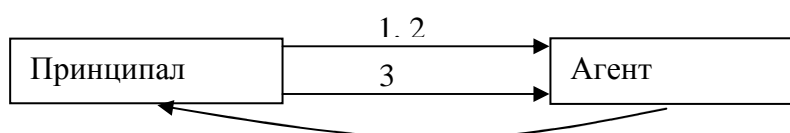


Рисунок 1.11 – Класична модель «принципал-агент» (М. Дженсен, 1983):

- 1, 2 – передача фінансових ресурсів, повноважень та завдань;
- 3 – фінансові відносини, пов'язані з винагородою за досягнення цілей;
- 4 – надання інформації щодо ефективності використання делегованих фінансових ресурсів та досягнення цілей та інтересів

Принципал володіє та має у своєму розпорядженні ресурси (влада, гроші, обладнання тощо), які він планує використовувати для досягнення певних цілей. Принципал з метою досягнення визначених цілей винаймає іншу особу – агента. Відносини, що виникають між принципалом і агентом, передбачають кругообіг фінансових ресурсів та забезпечуються підписанням договору або контракту, відповідно до якого принципал:

- формує цілі, які повинен реалізувати агент, які можуть виражатися фінансовими показниками прибутковості;
- передає фінансові ресурси для досягнення певних цілей;
- визначає та виплачує винагороду за роботу агента по досягненню цілей принципала;
- визначає та стягує санкції при порушенні умов договору.

У свою чергу, агент зобов'язується:

- працювати на досягнення цілей принципала, які визначені у договорі;
- використовувати передані йому ресурси виключно для досягнення встановлених принципалом цілей.

У зв'язку з особливостями банківського бізнесу, відносини «принципал-агент» у банківській діяльності мають більш розгалужений характер, а тому передбачають існування двох принципалів: власників (акціонерів) та клієнтів, які володіють та забезпечують надходження фінансових ресурсів банків. Принципали банків не приймають безпосередньої участі у створенні доданої вартості банківського бізнесу, а тому передають повноваження та фінансові ресурси агентам, які виступають у

вигляді апарату корпоративного управління в банках. Отже, узагальнюючи основні положення агентської теорії, відзначимо, що, на наш погляд, більш чітко та повно система фінансових відносин стейкхолдерів банку повинна мати наступний вигляд (рис. 1.12).

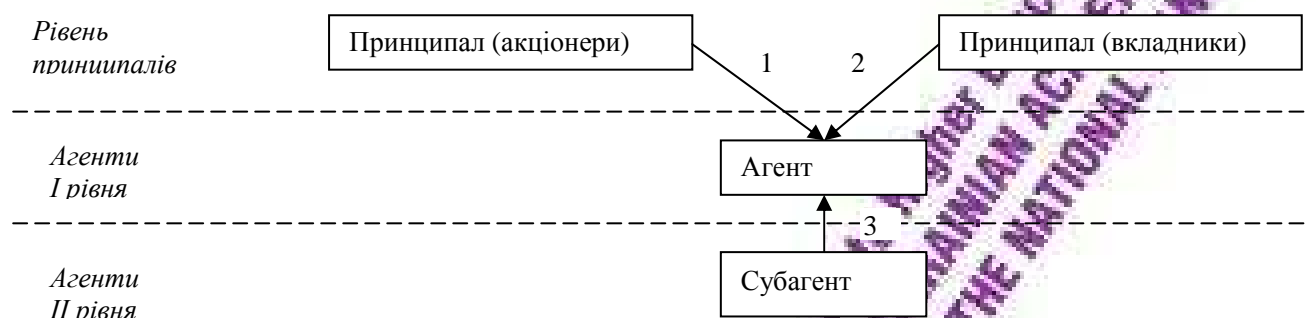


Рисунок 1.12 – Удосконалення моделі «принципал-агент» у системі фінансових відносин стейкхолдерів банку на основі поділу стейкхолдерів за критерієм джерела формування капіталу та правом розпоряджатися фінансовими ресурсами банку

- 1 – фінансові відносини «принципал-агент», пов'язані з формуванням власного капіталу банку;
 2 – фінансові відносини «принципал-агент», пов'язані з формуванням позикового капіталу банку;
 3 – фінансові відносини «агент-субагент», пов'язані з передорученням повністю або частково своїх функцій, отриманих від «принципалу»

Таким чином, стейкхолдерів банку за правом власності на фінансові ресурси пропонуємо поділяти на:

– принципалів, власників фінансових ресурсів банку. Принципали поставляють банку необхідні для його функціонування та розвитку фінансові ресурси тому, що діяльність банку дозволяє задовольняти їх інтереси. При цьому задоволення інтересів принципалів є нічим іншим, як отриманням від банку фінансових ресурсів (у вигляді дивідендів, відсотків по депозитам тощо). Принципалів банку можна класифікувати за ознакою джерела формування капіталу, оскільки частина відносин, що складаються між стейкхолдерами, пов'язані з формуванням позикового та власного капіталу. До принципалів банку відносять акціонерів та вкладників банку у вигляді фізичних чи юридичних осіб, інших банківських установ, які розміщують свої тимчасово вільні кошти;

– агентів, які не мають права власності на ресурси, проте беруть участь в розподілі та перерозподілі фінансових ресурсів у процесі створення доданої вартості. У свою чергу, агенти мають прямі та опосередковані права на участь у розподілі та перерозподілі фінансових ресурсів банку. Таким чином, агенти першого рівня здійснюють пряму участь в розподільчих та перерозподільчих процесах в банку. До агентів першого рівня відносять безпосередньо апарат корпоративного управління в банку (правління). Агенти другого рівня (субагенти) отримують фінансові ресурси банку від агентів, а тому опосередковано беруть участь в розподілі та перерозподілі фінансових ресурсів в процесі створення доданої вартості. До субагентів банку відносять осіб, які задіяні в активних операціях комерційних банків.

Такий підхід дозволяє виокремити наступних стейкхолдерів банку та фінансові відносини, що виникають між ними в процесі управління діяльністю банків (рис. 1.13).

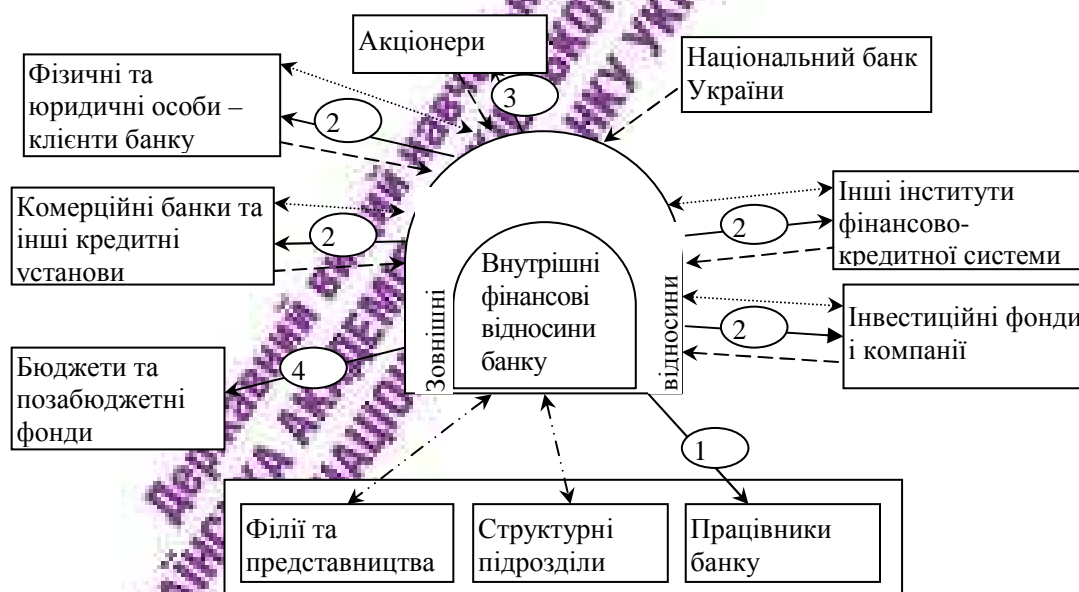


Рисунок 1.13 – Фінансові відносини стейкхолдерів банку:

- ← → перерозподіл фінансових ресурсів всередині банку;
- потоки фінансових ресурсів банку, пов'язаних з формуванням позикового та власного
- вихідні потоки фінансових ресурсів банку, пов'язаних з оплатою праці (1), сплатою відсотків (2),
- ← дивідендів (3), бюджетних платежів (4)
- ← → вихідні потоки фінансових ресурсів банку, пов'язаних з їх перерозподілом та отриманням доходу по

ресурсного обміну. Адаптуючи основні положення теорії стейкхолдерів та агентської теорії до нашого дослідження, необхідно зазначити, що кожна

зацікавлена сторона (принципалі, агенти, субагенти) під час взаємодії один з одним дбають про певні інтереси, несуть певні витрати (роблять внески) та отримують певний результат [145]. При цьому зіставлення отриманого результату зі здійсненими витратами дозволяє оцінити ефективність управління діяльністю банком у системі фінансових відносин його стейкхолдерів. Необхідність вивчення управління діяльністю банку в системі фінансових відносин його стейкхолдерів пов'язана з проблемами, які можуть бути породжені наступними обставинами:

- 1) агент може неефективно виконувати покладені на нього функції;
- 2) агент може мати свої власні цілі;
- 3) цілі агентів та принципалів можуть не співпадати;
- 4) принципал може неефективно поставити перед агентом завдання і забезпечити ресурсами;
- 5) агент може використати ресурси, отримані від принципалів, на задоволення своїх цілей, а не цілей принципалів (опортуністична поведінка агентів).

Необхідно зазначити, що вартість використовуваних ресурсів не здатна сама по собі задовольняти інтереси стейкхолдерів, які виникають у процесі фінансових відносин між ними. Фінансові ресурси безпосередньо не приносять додану вартість, яка може виступати у вигляді прибутку, а лише їх використання [33, 88]. Фінансові відносини стейкхолдерів банку виникають з приводу сукупності фондів грошових коштів, які формуються при створенні банку і в процесі його діяльності, а також мобілізованих на фінансових ринках, призначених для одержання прибутку, розвитку підприємства, здійснення розширеного відтворення. В цьому випадку фінансові ресурси банку розглядаються як капітал, який використовується з метою створення доданої вартості, яка забезпечує інтереси стейкхолдерів. Логіка перетворення ресурсів у вартість підприємства представлена на рис. 1.14 [138, 139].



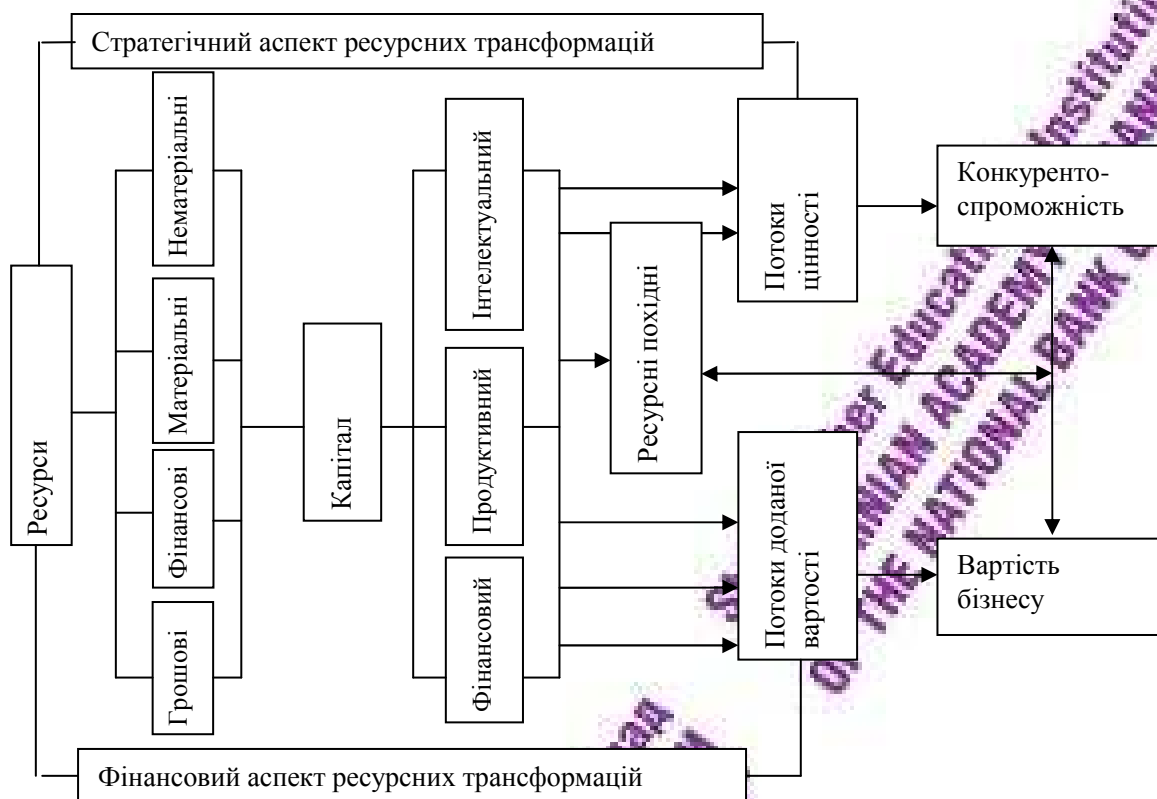


Рисунок 1.14 – Трансформація фінансових ресурсів у вартість бізнесу [138, 139]

Зазначимо, що вартісно-орієнтоване управління досить повно відображає інтереси стейкхолдерів банку та дозволяє створити єдине завдання, забезпечує сталий розвиток фінансових відносин між агентом, субагентами та принципалами банку, що дозволяє максимізувати вартість та встановить взаємозв'язок між стратегією, організацією, управлінням банку та зростанням доданої вартості банку. Таким чином, зростання доданої вартості можна досягти за рахунок ефективного управління діяльністю банку [114, 157].

В контексті підвищення ефективності управління діяльністю банку особливої актуальності набуває визначення кола стратегічно важливих стейкхолдерів банку (принципалів та агентів обох рівнів), фінансові відносини з якими є стабільними, контрольованими керівництвом банку та призводять до зростання доданої вартості банківського бізнесу. На формуванні тривалих та стійких відносин саме з цими стейкхолдерами банку мають бути сконцентровані управлінські зусилля керівництва банку. Крім того, важливим з позиції управління діяльністю банку є визначення фази циклу кругообігу фінансових ресурсів банку та етапу процесу управління його

фінансовими результатами, на яких виникають фінансові відносини з цими стейкхолдерами банку.

Надання рекомендацій щодо вибору стратегії підвищення ефективності управління діяльністю банку будемо здійснювати на основі побудованої карти фінансових відносин стейкхолдерів банку (рис. 1.15), фундаментальним підґрунтям при побудові якої стало системне поєднання положень всіх трьох теорій, що досліджують відносини між зацікавленими особами – неінституціональної, агентської та класичної теорії стейкхолдерів.

Створення карти фінансових відносин стейкхолдерів полягає у визначенні ключових груп фінансових відносин стейкхолдерів, представлених агентом, принципалами та субагентами у вигляді апарату корпоративного управління, суб'єктів господарювання та фізичних осіб, що можуть позитивно та негативно впливати на ефективність управління діяльністю банків, або які підпадають під вплив банку.

Таким чином, рекомендується концентрувати управлінські зусилля на забезпеченні стійкості фінансових відносин стейкхолдерів банку, що пов'язані з забезпеченням довготривалих та упорядкованих відносин з принципалами (акціонерами та персоналом банку) з приводу формування власного капіталу банку, принципалами-вкладниками банку (юридичні та фізичні особи) з приводу формування позикового капіталу банку, агентами першого рівня (персоналом банку) з приводу забезпечення інтелектуального капіталом та агентами другого рівня (фізичні та юридичні особи-позичальники) щодо розміщення фінансових ресурсів, отриманих від принципалів. Саме ці фінансові відносини зі стейкхолдерами банку є контрольованими його керівництвом та призводять до зростання доданої вартості банківського бізнесу.

Розроблена карта може використовуватися як підґрунтя для побудови системи фінансових відносин зі стейкхолдерами банку, яка в роботі розглядається дуалістично – через застосування структурно-компонентного та структурно-процесного підходів. Система фінансових відносин зі стейкхолдерами банку наведено на рисунку Г.1 додатку Г.

Фази циклу кругообігу фінансових ресурсів					Етапи процесу управління фінансовими результатами банку, в межах якого виникають ФВСБ				
Власні кошти	Залучені кошти	Запозичені кошти	Розміщення фінансових ресурсів	Використання фінансових ресурсів	СБ (П – принципал, АП – агент першого рівня, АП – агент другого рівня)	Формування результатів банку		Розподіл фінансових результатів	
						Здійснення витрат	Отримання доходів		
1				14, 15	Акціонери (П)			13, 14, 15	
	5				Клієнти-вкладники (П)	16			
			10		Клієнти-позичальники (АП)	17	23, 24		
2				2	Персонал (АП)	18		2	
3		6, 7, 8	11		Інвестори (П, АП)	19	25		
			12		Інші банки (АП)	20	26		
		9			Національний банк України (П)	21			
4					Держава (бюджети та позабюджетні фонди) (П)	22*		22	
Приймають безпосередню участь у створенні доданої вартості банківського бізнесу				Не приймають безпосередньої участі у створенні доданої вартості банківського бізнесу	Приймають безпосередню участь у створенні доданої вартості банківського бізнесу		Не приймають безпосередньої участі у створенні доданої вартості банківського бізнесу		
Характер впливу ФВСБ на зростання доданої вартості банківського бізнесу					Характер впливу ФВСБ на зростання доданої вартості банківського бізнесу				

Фінансові відносини зі стейкхолдерами банку (умовні позначення):

- 1 – внески акціонерів при формуванні статутного капіталу банків або його зміні;
- 2 – нарахування заробітної плати, премій, доплат, надбавок або інших виплат у вигляді акцій банку;
- 3 – конвертація емітованих банком боргових цінних паперів в інструменти власності (акції);
- 4 – націоналізація акціонерного капіталу;
- 5 – надходження коштів на депозитні рахунки від юридичних та фізичних осіб;
- 6 – отримання коштів від випуску та продажу боргових зобов'язань банку (облігацій та векселів);
- 7 – отримання коштів від інших банків;
- 8 – отримання коштів від інших фінансово-кредитних установ;
- 9 – отримання коштів від НБУ (овердрафт за коррахунком, за операціями РЕПО, через аукциони, стабілізаційні кредити тощо);
- 10 – надання кредитів юридичним та фізичним особам;
- 11 – формування торгового портфелю, що складається з цінних паперів, валюти та банківських металів;
- 12 – надання кредитів іншим банкам;
- 13 – розподіл чистого прибутку на виплату дивідендів;
- 14 – відрахування у загальні резерви, резервний капітал і в інші фонди (резерви), створені відповідно до рішень ЗЗА банку;
- 15 – реінвестування чистого прибутку банку;
- 16 – здійснення процентних витрат за строковими депозитами фізичних та юридичних осіб;
- 17 – сплата комісій за оцінку фінансового стану позичальника, гарантій, застав, обслуговування кредитної заборгованості тощо;
- 18 – здійснення витрат на утримання персоналу (заробітна плата, витрати на соціальне забезпечення, додаткові виплати, премії);
- 19 – здійснення процентних та комісійних витрат за цінними паперами власного боргу; витрат від діяльності на валютному ринку і ринку банківських металів, торгівлі цінними паперами та іншими фінансовими інструментами;
- 20 – здійснення процентних та комісійних витрат по залученню ресурсів у вигляді отриманих міжбанківських кредитів і депозитів;
- 21 – здійснення витрат по сплаті відсотків за коштами НБУ;
- 22* – здійснення витрат по сплаті податків, зборів та інших обов'язкових платежів (не залежать від сформованих ФВ з державою та не приймають участь у створенні доданої вартості банківського бізнесу);
- 22 – здійснення витрат по сплаті податку на прибуток;
- 23 – отримання доходів у вигляді сплати відсотків за кредит, наданий юридичним та фізичним особам;
- 24 – отримання доходів від розрахунково-касового обслуговування банків та клієнтів, комісійних доходів від кредитного обслуговування тощо;
- 25 – отримання доходів від операцій купівлі-продажу різних фінансових інструментів, комісійних доходів від операцій з цінними паперами, комісійних доходів від операцій на валютному ринку та ринку банківських металів;
- 26 – отримання доходів від розміщення коштів в інших банках.

Рисунок 1.15 – Карта фінансових відносин стейкхолдерів банку

Дослідження системи фінансових відносин зі стейкхолдерами банку через вивчення підсистеми функціонально-цільового забезпечення (метою виступає забезпечення реалізації інтересів всіх стейкхолдерів банку, вираженої у зростання доданої вартості банківського бізнесу; функції, виконання яких забезпечується реалізація поставленої мети, – координаційна, інформаційна, мотиваційна, репутаційна, контролююча, організаційна; інструменти – елементи депозитної; кредитної політики; політики в сфері організації розрахунково-касового обслуговування клієнтів; процентної політики; валютної політики; політики щодо здійснення окремих банківських операцій банку; завдання – підтримка лояльності існуючих стейкхолдерів; формування попиту на банківські продукти; залучення нових стейкхолдерів; підтримка ліквідності та платоспроможності банку, адекватності його діяльності потребам стейкхолдерів; принципи – системності, упорядкованості, узгодженості інтересів та цілей, безперервності, довго строковості, тощо), підсистеми організаційного забезпечення (суб'єкт – стейкхолдери (принципали, агенти першого та другого рівнів); об'єкт – фінансові потоки, фінансові ресурси, капітал, активи, пасиви, тощо) та підсистеми методично-інформаційного забезпечення (внутрішні положення банку; кодекс корпоративної культури; інформація отримана від стейкхолдерів банку; тощо) має суто структурно-компонентний характер. У відриві від змісту фінансових відносин зі стейкхолдерами банку та рівня їх ієрархії оцінювання ефективності управління діяльністю банку не може дати наукового розуміння глибини процесів, що визначають зміст та причини змін у системі фінансових відносин зі стейкхолдерами банку та ефективності управління діяльністю банку. Головними особливостями системи фінансових відносин зі стейкхолдерами банку вважаємо: 1) дана система є ієрархічно-структурованою цілісністю, а не спонтанною множиною складових системи; 2) вона не є статичною, а постійно видозмінюється в процесі ведення банківського бізнесу.

1. Досліджено семантику формування категорій «управління діяльністю банку». Узагальнення еволюції поглядів на сутність управління діяльністю банку у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі дозволяє стверджувати про відсутність термінологічної узгодженості та системності в дослідженнях, що часто призводить до звуження його сутнісного розуміння. Встановлено, що управління діяльністю банку часто ототожнюється з його окремими елементами, зокрема, управлінням портфелем активно-пасивних операцій банку, корпоративним управлінням, формуванням організаційної або функціональної моделі банку, управлінням його фінансами (прибутком, капіталом, інвестиційною та дивідендною політикою). Управління діяльністю банку слід розглядати більш широко – як структурований, багаторівневий та узгоджений комплекс заходів з прийняття управлінських рішень та координації управлінських дій за цілями, ресурсами, часом та організаційними, функціональними механізмами їх реалізації, що забезпечує задоволення інтересів всіх стейкхолдерів банку.

3. На основі проведеного аналізу закордонного досвіду управління діяльністю встановлено, що його базовим елементом є ефективна система корпоративного управління в банку з урахуванням національних особливостей формування структури власності, її концентрації та законодавчого регулювання, специфіки функціонування фінансових ринків та банківських систем. В банках України, натомість, цим питанням приділяється недостатня увага, що обумовлює недосконалість механізмів зовнішнього та внутрішнього корпоративного контролю, виникнення системних протиріч між стратегією розвитку банку та виконанням управлінських рішень на оперативному та тактичному рівнях, неузгодженість інтересів різних груп зацікавлених осіб, хоча саме останнє слід вважати однією з основних передумов ефективного управління діяльністю банків.

4. Проведений елементно-функціональний аналіз зарубіжних систем корпоративного управління надав можливість визначити, що стратегічна орієнтація системи корпоративного управління на збільшення вартості компанії в довгостроковій перспективі (німецька та японська системи корпоративного

управління) дозволяє максимально задовольнити інтереси власників та інших стейкхолдерів банку, а орієнтація на короткострокову перспективу, виражену в отриманні поточної суми дивідендів та ринковій вартості акцій (американська система корпоративного управління) може бути свідченням ефективності системи корпоративного управління в банку.

5. Узагальнення еволюції наукових теорій та шкіл, що досліджували відносини між учасниками банківського бізнесу (неоінституціональної, агентської (акціонерної) та теорії стейкхолдерів), дозволяє стверджувати, що основними критеріями віднесення групи осіб або організації до складу стейкхолдерів традиційно вважаються: 1) наявність впливу учасника на організацію або навпаки; 2) наявність позитивного впливу учасника на організацію або нейтральне ставлення до неї; 3) наявність формалізованих відносин між ними. Розглядаючи стейкхолдерів банківського бізнесу, за першим критерієм до їх складу можна віднести: державу (в тому числі – регуляторів), суспільство, клієнтів, бізнес-партнерів, конкурентів, персонал (в тому числі – керівництво), акціонерів, тощо; за другим критерієм з цього переліку слід виключити конкурентів; за третім критерієм з кола стейкхолдерів слід виключити суспільство, ЗМІ та рейтингові агенства, взаємозв'язки з якими не зафіксовані контрактними відносинами. В той же час, у випадку, коли склад зацікавлених осіб визначається з метою оцінювання ефективності управління діяльністю банків, то виникає необхідність встановлення ще одного критерію – наявності фінансових відносин між банком та відповідним учасником в процесі обмінно-розподільчих операцій та делегування повноважень. Обґрунтовано, що стейкхолдери, виокремлені за цим критерієм, здійснюють прямий вплив на ефективність управління діяльністю банків. Це дозволяє розглядати групи стейкхолдерів банку на чотирьох рівнях.

6. Залежно від права власності на фінансові ресурси слід розглядати дві основні групи стейкхолдерів банку: 1) принципи (власники фінансових ресурсів), які за джерелом формування капіталу банків поділяються на акціонерів (формують власний капітал) та вкладників (формують позиковий капітал); 2) агенти (не є власниками ресурсів, проте приймають участь в їх розподілі та перерозподілі в

процесі створення доданої вартості), які поділяються на агентів першого рівня (апарат корпоративного управління), які мають прямі права щодо участі в розподільчих та перерозподільних процесах, та агентів другого рівня (субагенти, фізичні та юридичні особи-позичальники), що отримують фінансові ресурси від агентів, а тому опосередковано приймають участь в цих процесах).

7. В контексті підвищення ефективності управління діяльністю банку слід визначати коло стратегічно важливих стейкхолдерів банку (принципалів та агентів обох рівнів), фінансові відносини з якими є стабільними, контрольованими керівництвом банку та призводять до зростання доданої вартості банківського бізнесу. На формуванні тривалих та стійких відносин саме з цими стейкхолдерами мають бути зконцентровані управлінські зусилля керівництва банку. Крім того, важливим з позиції управління діяльністю банку є визначення фази циклу кругообігу фінансових ресурсів банку та етапу процесу управління його фінансовими результатами, на яких виникають фінансові відносини з цими стейкхолдерами. Для вирішення цієї задачі слід використовувати карту фінансових відносин зі стейкхолдерами банку, фундаментальним підґрунтям при побудові якої стало системне поєднання положень всіх трьох теорій, що досліджують відносини між зацікавленими особами.

8. Встановлено, що управлінські зусилля керівництва банку слід концентрувати на забезпеченні стійкості фінансових відносин стейкхолдерів банку, що пов'язані з забезпеченням довготривалих та упорядкованих відносин з принципалами (акціонерами та персоналом банку) з приводу формування власного капіталу банку, принципалами-вкладниками банку (юридичні та фізичні особи) з приводу формування позикового капіталу банку, агентами першого рівня (персоналом банку) з приводу забезпечення інтелектуального капіталом та агентами другого рівня (фізичні та юридичні особи-позичальники) щодо розміщення фінансових ресурсів, отриманих від принципалів. Зазначені фінансові відносини є контрольованими керівництвом банку та призводять до зростання доданої вартості банківського бізнесу.

9. Розроблену карту фінансових відносин стейкхолдерів банку слід використовувати як підґрунтя для побудови системи цих відносин, яка в роботі розглядається через впорядкування її структурних та функціональних підсистем. Структурні підсистеми трьох ієрархічних рівнів: 1) внутрішні фінансові відносини банку (між окремими підрозділами, між керівництвом та персоналом); 2) фінансові відносини з вкладниками, позичальниками та інвесторами банку; 3) фінансові відносини з державою, іншими фінансово-кредитними установами та їх об'єднаннями. Функціональні підсистеми (цільової, організаційної, інформаційної, нормативно-правової, методичної), слід визначати у відповідності до їх специфічних особливостей для кожного ієрархічного рівня фінансових відносин зі стейкхолдерами банку. Загальною ж метою формування системи фінансових відносин зі стейкхолдерами банку слід вважати зростання доданої вартості банківського бізнесу при умові забезпечення реалізації інтересів всіх стейкхолдерів.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях: [16, 17, 23, 37, 171, 172, 173, 229].



РОЗДІЛ II

РОЗВИТОК НАУКОВО-МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН ЇХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

2.1 Узагальнення науково-методичних підходів до оцінювання ефективності управління діяльністю банків

На сучасному етапі розвитку українських банків головним чинником підвищення ефективності управління їх діяльністю розглядається корпоративне управління. У зв'язку з цим беззаперечним стає твердження, що корпоративне управління в українських банках необхідно покращувати та стимулювати впровадження практик ефективного корпоративного управління. Інвестори, як і інші групи стейкхолдерів на ринках, що розвиваються, а також на ринках розвинених країн, готові платити за хороші стандарти управління їх діяльністю [2, 28, 154, 195]. У зв'язку з актуалізацією питання впровадження міжнародних принципів та стандартів корпоративного управління в банках України особливого значення набуває проведення оцінки результативності даних заходів та їх вплив на загальну ефективність управління їх діяльністю.

Досить важко визначити єдиний підхід до оцінювання ефективності управління діяльністю банків в різних країнах з урахуванням специфіки діяльності банку як об'єкта дослідження, рівня його інституціонального та макроекономічного середовища. Першочерговими залишаються питання оцінювання ефективності управління діяльністю банків, оскільки дані підходи повинні поєднувати різноманітні характеристики складної системи корпоративного управління і застосовуватись для оцінки, діагностики, моніторингу та контролю стану управління діяльністю банків в цілому [40, 58, 108, 109, 113, 124]. У той же час систематизація,

узагальнення та аналіз основних методичних підходів до оцінювання ефективності управління діяльністю банків дають підстави стверджувати, що вони потребують подальшого удосконалення з метою більш чіткої адаптації їх до українських реалій ведення банківського бізнесу. Проте необхідно зазначити, що в зарубіжній та вітчизняній науковій літературі не отримала належного вивчення проблема розробки методики оцінювання ефективності управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів. Тому питання оцінювання ефективності управління діяльністю банків в контексті побудови системи фінансових відносин з їх стейкхолдерами залишається актуальною і малодослідженою проблемою.

Можна виділити два основні підходи до ефективності управління діяльністю банків, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

Перший підхід заснований на використанні методів, що являють собою більш широкі, проте поверхові міждержавні перехресні дослідження в декількох країнах [36, 163, 178, 194, 233, 234, 237]. У той же час те, що свідчить про ефективність ефективності управління діяльністю банків, може різнитися для розвинених ринків і ринків, що розвиваються. Більшість досліджень у сфері оцінювання ефективності управління діяльністю банків не враховують значимість певних елементів корпоративного управління залежно від стадії економічного розвитку країн або ж зосереджують увагу тільки на практику корпоративного управління більш розвинених країн. Крім того, для ринків, що розвиваються, доступні вимірники/змінні управління діяльністю банків, зокрема, корпоративного управління є обмеженими у використанні, особливо в рамках перехресного аналізу, а тому охоплюють лише найбільші фірми в кожній країні та мають строкові обмеження. У більшості випадків комерційні методи оцінювання ефективності управління діяльністю банків та їх окремих складових, виражені в побудові рейтингів, реєстрів та інших комплексних показників-індикаторів, є обмеженими з точки зору розкриття інформації і частково покладаються на суб'єктивні погляди аналітиків, які можуть формуватися під впливом результатів діяльності банку.

Другий підхід, а він є саме тим підходом, якого ми прагнемо дотримуватися, передбачає вузьке і глибоке дослідження практик корпоративного управління конкретних країн. Такі дослідження жертвують узагальненням в обмін на можливість розробки методики оцінювання ефективності управління діяльністю банків, яка б враховувала особливості законодавства тієї чи іншої країни, ґрунтувалася на конкретних макроекономічних характеристиках країн, їх інституціонального середовища, і, в деяких дослідженнях, мав доступ до панельних даних чи правових поштовхів і потрясінь, які можуть забезпечити ідентифікацію системи управління діяльністю банків тієї чи іншої країни. Узагальнення ж може бути досягнуте шляхом аналізу та порівняння результатів дослідження в декількох країнах, що може бути виражено у формуванні єдиного шаблону ефективного управління діяльністю банків або ж спростувати твердження про його існування. Подібні дослідження існують для таких країн, як Бразилія [179, 180], Гонконг [183], Корея [167] і Росія [150, 168, 169, 257].

Відправним елементом оцінювання ефективності управління діяльністю банків є визначення суб'єкта, інтерес до якого і визначає мету проведення оцінювання та критерії ефективності. З позиції оцінювання ефективності управління діяльністю банків, суб'єктів доцільно поділяти на дві великі групи: суб'єкти корпоративного управління та інші суб'єкти корпоративних відносин.

До суб'єктів корпоративного управління можна віднести засновників банку, власників корпоративних прав (акціонерів), членів органів корпоративного управління (правління, елестережної ради, ревізійної комісії), працівників банку, які беруть безпосередню участь у корпоративному управлінні банку, здійснюючи вплив на прийняття та реалізацію стратегічних та операційних рішень. Суб'єкти корпоративного управління пов'язані з володінням корпоративними правами. Проте не всі цінні папери є свідченням володіння корпоративними правами, оскільки специфіка такого володіння виявляється в тому, що воно складається з низки прав на управління, зокрема, обирати та бути обраним, брати участь у розподілі прибутку та частку в отриманні частини прибутку у вигляді дивідендів, що є свідченням володіння часткою у статутному капіталі банку.

Всі інші учасники, що не ввійшли до першої групи, є іншими суб'єктами корпоративних відносин, які, на відміну від попередніх, хоча і не є власниками корпоративних прав та не беруть безпосередню участь в управлінні діяльністю банків, можуть впливати на його діяльність або підпадають під його вплив. Виходячи з ознаки впливу на діяльність банку, можна виділити наступні групи суб'єктів: регулятори, клієнти банку, інші інвестори та кредитори, органи державної влади та місцевого самоврядування, громадські організації.

Окремо можна виділити групу суб'єктів, які хоча безпосередньо не зацікавлені в діяльності банку, проте носять консультативний характер, і можуть опосередковано захищати інтереси попередніх двох груп суб'єктів. До них належать: аудиторські фірми, рейтингові агентства, незалежні науковці-дослідники, зовнішні консультанти, фондові біржі, банківські асоціації тощо.

Кожна з перелічених груп суб'єктів не є гомогенною відносно мети здійснення оцінювання ефективності управління діяльністю банків.

Так, навіть власники корпоративних прав мають різну мету оцінювання ефективності управління діяльністю банків. Міноритарні акціонери, що володіють невеликою часткою акцій, спрямовують дослідження ефективності управління діяльністю банків з метою прийняття інвестиційних рішень на фінансовому ринку, що стосуються майбутніх грошових потоків. Метою оцінки мажоритарним акціонером може виступати визначення рівня економічної ефективності управління діяльністю банків з метою подальшого коригування стратегії їх діяльності в майбутньому. Національний банк України як один з головних регуляторів банківської діяльності ставить за мету дослідження відповідності управління діяльністю банків вимогам законодавства, а також враховує даний фактор при здійсненні емісійної політики, єдиної державної політики в галузі грошового обігу, кредиту. Клієнти ж банку зосереджують свою увагу на ризиковості їх інвестиційних рішень. Проте незалежно від мети чи типу суб'єкта всі користувачі зацікавлені в об'єктивному незалежному оцінюванні ефективності управління діяльністю банків.

Таким чином, об'єктом оцінки можуть виступати доходи, витрати, капітал, внутрішня організація банку, ризик, баланс інтересів, прибуток, продуктивність та інші залежно від мети оцінки. Узагальнення науково-методичних підходів до визначення та оцінювання ефективності управління діяльністю банків дозволяє визначити метод та інструментарій оцінки та безпосередньо провести відповідні розрахунки. Дослідження зарубіжного та вітчизняного досвіду дозволило нам узагальнити науково-методичні підходи до його оцінювання та запропонувати системний підхід до вивчення та оцінювання ефективності управління діяльністю банків (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Узагальнення науково-методичних підходів до визначення та оцінювання ефективності управління діяльністю банків

Складність банку як соціально-економічної системи, його зовнішнього оточення і проблем життєдіяльності, динамічність процесів, що у ньому відбуваються, – все це вимагає ефективності та динамізму системи ефективності управління діяльністю банків, постійного нарощування та інтегрування зусиль усіх її підсистем, елементів та взаємозв'язків між ними [27, 32]. Системний підхід дозволяє оцінювати ефективності управління діяльністю банків з точки зору мультиплікативного поєднання ефективності управління діяльністю безпосередньо банку (економічної та соціальної ефективності), ефективності виконання органами корпоративного управління організаційних, виконавчих і контрольно-моніторингових функцій та повноважень (внутрішньоорганізаційна ефективність), ефективності від узгодження стратегії розвитку банківської діяльності з рівнем ризику, притаманній їй на основі балансу інтересів всіх зацікавлених осіб, які мають легітимні права та інтереси в діяльності банку (ефективність управління ризиками).

Оцінювання ефективності управління діяльністю банків передбачає застосування різноманітних якісних і кількісних методик, які мають різний рівень використання та визнання у світі [9, 10]. Оцінювання якості управління діяльністю банків, зокрема, корпоративного управління, виключно у формальному (зафіксованому в законодавстві) чи неформальному (рекомендованому численними кодексами та «найкращими практиками» щодо структури і наповнення ради директорів, рівня прозорості інформації та ін.) аспектах може бути корисним при дослідженні та описі природи цього процесу, проте є недостатнім для визначення його ефективності. Таким чином, повинен бути змінений власне метод побудови вимірника. Зокрема, оцінювання повинно відмовлятися від механічного підходу, який ґрунтується на формальних складових (структурних тощо), до органічних, побудованих, в першу чергу, на якісних критеріях, поєднаних з кількісними.

Існує значна кількість методів оцінювання ефективності управління діяльністю банків, серед яких виділяють якісні і кількісні методи (рис. 2.2). Поряд із загальними методами оцінювання ефективності управління діяльністю банків існує значна кількість спеціальних методів оцінки, які в більшості випадків відрізняються сукупністю прийомів (економетричними методами), за допомогою яких

досліджується предмет. Однак дані методи мають різне спрямування і цілі оцінювання, а тому не є універсальними. Як у світовій, так і у вітчизняній практиці найбільш вживаними при оцінюванні ефективності управління діяльністю банків є рейтинги та інші показники-індикатори. Проте найбільшого наукового обґрунтування набули кількісні методи, що будуються на методах та процедурах аналізу показників фінансово-господарської діяльності банку.



Рисунок 2.2 – Методи оцінювання стану та ефективності управління діяльністю банків

Джерело: складено автором на основі [47]

Якісні методи оцінювання ефективності управління діяльністю банків у більшості випадках зосереджені на оцінюванні якості побудови системи корпоративного управління та визначають її як ступінь, до якого сукупність особливостей складної системи відносин між групами заінтересованих осіб, які мають легітимний інтерес у діяльності банку відносно управління діяльністю банку

для підвищення його конкурентоспроможності та економічної ефективності завдяки забезпеченню рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин, задовольняє встановлені вимоги [65].

Серед якісних методів оцінювання виділяють порівняльний метод і метод оцінки ризиків управління, що пов'язано з простотою їх розрахунків та потенційною можливістю порівнювати умови розвитку та різноманітні існуючі та потенційні ризики управління діяльністю в різних країнах [7, 46, 199]. Діагностика якості управління діяльністю базується на розрахуванні рейтингу – агрегованого показника, що поєднує різнобічні властивості складної системи корпоративного управління за компонентами: розкриття інформації і прозорість, права акціонерів, структура власності, діяльність наглядової ради, виконавчого органу, дотримання інтересів різних груп зацікавлених сторін, корпоративна соціальна відповідальність [121, 128, 165, 264].

Основою для формування методик у більшості випадків виступають принципи, рекомендації та міжнародні стандарти, розроблені міжнародними фінансовими установами з метою сприяння прозорим та ефективним ринкам капіталу та ефективної практики корпоративного управління як в окремих компаніях, так і в країні в цілому [122, 142, 185, 226]. Серед ключових стандартів, прийнятих з метою забезпечення стійкості фінансової системи, виділяють наступні: Кодекс належної практики по забезпеченню прозорості у грошово-кредитній та фінансовій політиці (МВФ); Спеціальний стандарт розповсюдження даних / Загальна система розповсюдження даних (МВФ); принципи та керівні положення для ефективних систем вирішення питань неплатоспроможності та захисту прав кредиторів (Світовий банк); Принципи корпоративного управління (Організація економічного співробітництва і розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development)); Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку; Міжнародні стандарти аудиту; Основоположні принципи ефективного банківського нагляду (Базельський комітет); Цілі та принципи регулювання ринку цінних паперів (Міжнародна організація комісій по цінним паперам (International Organization of Securities Commissions)); Основні принципи страхування (Міжнародна асоціація

органів нагляду за страховою діяльністю (International Association of Insurance Supervisors) тощо.

Фундаментальні принципи у сфері корпоративного управління зазначені у рекомендаціях Комісії 2005/162/ЄС від 15 лютого 2005 р. про роль невиконавчих директорів або наглядових директорів лістингованих компаній і про комітети ради (наглядової); розробленими Базельським комітетом з питань банківського нагляду у 2006 та 2010 роках рекомендаціях підвищення рівня корпоративного управління в банках; принципах Організації економічного співробітництва і розвитку корпоративного управління, розроблені для нелістингових компаній на ринках, що розвиваються (2006); керівних положень Організації економічного співробітництва і розвитку корпоративного управління, розроблених для державних підприємств (2005), а також у численних національних кодексах корпоративного управління, розроблених на основі внутрішніх особливостей кожної країни. Саме тому єдиної моделі корпоративного управління, яка б успішно застосовувалась у всіх країнах і в усіх компаніях, не існує, як не існує і єдиного індикатора, оскільки розроблено безліч різних «кодексів найкращої практики корпоративного управління», що враховують відмінності в законодавстві, структурі органів управління, практиці ведення справ у тій чи іншій країні, а також її економічне, політичне становище.

Усі існуючі рейтинги корпоративного управління можна розділити на дві великі групи: комерційні та академічні. Розглянемо методики оцінювання корпоративного управління на основі побудови рейтингів, які набули широкого поширення в зарубіжній літературі. Кожна з методик має свої переваги та недоліки.

G-індекс [249] став де-факто широкоживаним показником корпоративного управління як у галузевих звітах, так і в академічних дослідженнях. Станом на березень 2010 року дослідження, проведене Compers, Ishii та Metrick, нараховувало близько 800 посилань на SSRN. G-індекс є показником балансу сил між акціонерами і менеджерами. Оцінка ступеня обмежень на права акціонерів (що пов'язано з поганим рівнем корпоративного управління) здійснюється шляхом дослідження 24 положень корпоративного управління, згрупованих за чотирма ознаками. Проте даний індекс має явні недоліки в групуванні структурних компонентів. Більшість із

цих компонентів пов'язані з заходами, які перешкоджають поглинанню, тому G-індекс є більш ефективним як індекс при оцінці захисту компанії проти поглинань, ніж як комплексний управлінський індекс. Варто також зазначити, що під час формування даного індексу не було враховано специфіку діяльності кожної конкретної фірми.

Corporate Governance Quotient (CGQ) оцінює якість корпоративного управління, а також пов'язані ризики в більше ніж 8 000 компаній по всьому світу. Визначення індикатора ґрунтується на оцінці факторів, які пов'язані зі складом і структурою керівних органів, статутом та внутрішніми нормативними документами, виконанням законодавства про акціонерні товариства, компенсаціями членам виконавчих органів управління, якісними показниками, власністю керівників та службовців компанії, освітою керівників. Найбільшою перевагою даного індикатора, яку ми хочемо підкреслити, є те, що для кожної компанії складаються два рейтинги. Коефіцієнт розраховують для галузі, до якої належить компанія (наприклад, агентство Standard&Poors виділяє 23 галузі), та щодо ринкового індексу (наприклад, S&P500). Однак, як і більшість подібних індикаторів, він не враховує специфіку окремої країни, її культурні та правові особливості. Крім того, надійність автора цього індексу – компанії ISS (Institutional Shareholders Services), незважаючи на її довге й успішне функціонування, піддається критиці через проблеми з наявністю конфлікту інтересів (дана компанія надає свої послуги як емітентам акцій, так і їх потенційним покупцям – інвесторам). Також вона звинувачується у наданні помилкового аналізу, зроблених неточностях, помилках або упущеннях, які негативно впливають на поради щодо прийняття інвестиційного рішення.

Дослідження ефективності корпоративного управління проводяться і в Україні. Комерційна методологія оцінювання була розроблена рейтинговим агентством «Кредит-Рейтинг» та Українським інститутом розвитку фондового ринку [83, 92]. Також розробку авторських методик оцінювання проводили такі науковці, як: І. Ю. Вереїтіна, С. С. Залюбовська, І. О. Лебідь, Л. О. Мозгова, О. В. Нусінова, Т. В. Момот, Г. В. Циганенко [63, 82, 96, 99, 100, 104, 136].

Найбільше поширення та визнання серед вітчизняних індексів належить Індексу корпоративного управління (CGI) в Україні, що розроблений Українським інститутом розвитку фондового ринку у 2004 р. При визначенні інтегрального показника цього індексу оцінці підлягають такі складові: індекс рівня розвитку корпоративного права в країні (CGI-1); індекс рівня регуляторного впливу уповноважених органів влади на процес корпоративного управління в країні (CGI-2); індекс рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах (CGI-3). Інтегральний індекс корпоративного управління (CGI) розраховується як сумарний показник індексів CGI-1, CGI-2 та CGI-3 з урахуванням визначеного в методиці обчислення цього індексу співвідношення (ваги) кожної зі складових. CGI може бути безпосередньо використаний для оцінки: поточного рівня корпоративного управління в країні; динаміки розвитку корпоративних відносин за обстежувані періоди (при цьому динамічна оцінка може проводитися як в цілому (по всіх рівнях корпоративного управління), так і за окремими складовими інтегрального індексу (по кожному з індексів (CGI-1, CGI-2, CGI-3), а також по окремих питаннях (показниках), які входять до складу цих індексів); рівня корпоративного управління та ризиків інвестування в конкретні українські компанії (компонент CGI-3) [83]. Серед переваг застосування даного індексу виділяють такі:

- а) прозорість методики обчислення індексу;
- б) максимальна формалізація показників, які враховуються при обчисленні індексу та порядок визначення їх кількісного значення при оцінці;
- в) періодичність обчислення індексу;
- г) гнучкість використання індексу за рахунок його внутрішнього структурування.

Проте при існуванні значних переваг CGI під час застосування даного індексу при оцінці корпоративного управління необхідно враховувати недоліки, серед яких виділяють: відсутність заздалегідь встановленого переліку показників оцінки фінансового стану акціонерного товариства, які додатково характеризують управління його діяльністю, неузгодженість індексу з Принципами корпоративного управління, що прийняті в Україні, та іншими нормативними та законодавчими

актами; суб'єктивність встановлення співвідношення (ваги) кожної з груп показників та кожного з субіндексів для обчислення інтегрального індексу; суб'єктивність оцінки експертами окремих складових індексу (в першу чергу пов'язаних з оцінкою якості норм діючого законодавства, ефективності регуляторного впливу окремих гілок влади, достатності норм внутрішніх документів корпорації з врегулювання окремих питань корпоративного управління тощо). Проте головним недоліком залишається обмеженість цього індексу при використанні його в процесі оцінювання корпоративного управління окремої галузі, зокрема в банківській діяльності.

Ряд праць вітчизняних науковців направлені на адаптування існуючих зарубіжних методик, зокрема, в окремих роботах такі автори, як С. С. Залюбовська, О. В. Нусінова та І. О. Лебідь адаптують методичний підхід до рейтингової оцінки інвестиційного банку Warburg, Rutherford and Costello (Brunswick) [63, 104].

Методика оцінювання ризику управління, запропонована С. С. Залюбовською, відрізняється від методики Brunswick неврахуванням таких параметрів, як: програма АДР (American Depositary Receipt – американські депозитарні сертифікати), трансфертне ціноутворення, фінансове управління та якість. Проте шкала оцінювання залишається при цьому без змін. Вважаємо, що усунення зазначених параметрів за їх відсутності або обмеженості в доступі не є обґрунтованим. Найбільш адаптованим до української специфіки ведення бізнесу вітчизняних підприємств можна вважати, на нашу думку, підхід О. В. Нусінової та І. О. Лебідь. Автори у процесі адаптації методики Brunswick для можливості застосування в оцінюванні корпоративного управління українськими підприємствами відокремлюють такі категорії для оцінки рейтингу корпоративного управління, що ґрунтуються на загальнодоступній інформації в Україні, і враховують національні особливості ведення бізнесу та відповідну нормативно-правову базу. У процесі адаптації методики запропоновано оцінювати наступні категорії: прозорість інформації, втрата активів, ініціативи у сфері корпоративного управління, дотримання прав акціонерів, корпоративні конфлікти. У шкалі оцінки, що має максимальну кількість 100 балів, зазначені максимальні бали за окремими

складовими (категоріями та підкатегоріями) рейтингу. Автори адаптованої методики доповнили методику Brunswick складовою оцінки «корпоративні конфлікти». У той же час вилучено окремі складові, зокрема «банкрутство», що, на нашу думку, не є обґрунтованим рішенням, оскільки від якості корпоративного управління підприємством залежить ефективність управління його діяльністю і, навпаки, – від ефективності управління діяльністю залежить якість створеної ним системи корпоративного управління. Таким чином, виключення даної категорії вважаємо невиправданим, а тому вона повинна бути врахована та розширена щодо компонентів її оцінки.

Основою здійснення кількісних методів оцінки ефективності управління діяльністю банків є аналіз фінансово-господарської діяльності банку. Єдністю методик даного підходу є розуміння того, що ефективна фінансово-господарська діяльність банку є підтвердженням ефективності управління його діяльністю [31, 35, 51, 90, 213, 250].

До найбільш вживаних у міжнародній практиці входить ринкова оцінка вартості банку, оскільки вважається, що дана оцінка спрямована у майбутнє [156, 187, 221, 222, 256]. Проте необхідно зазначити, що спрямування у майбутнє ринкової вартості банку залежить від ступеня ефективності та розвитку фондового ринку, тому що вона відтворює інформацію, що стосується майбутніх фінансових потоків. В українській практиці оцінка ринкової вартості банку викликає найбільші труднощі. По-перше, це пов'язано з тим, що більшість акцій банківських установ не котируються на вторинному ринку цінних паперів. По-друге, об'єктивність даної оцінки можна також поставити під сумнів у зв'язку зі спекулятивним характером операцій по акціях, їх незначним обсягом і низькою частотою. Таким чином, це не дозволяє заінтересованим особам та користувачам інформації оцінити рівень ефективності управління діяльністю банку на основі поширеного і доступного на заході методу аналізу ринкової вартості банку. Для аналізу використовуються показники рентабельності акціонерного капіталу та додана ринкова вартість. Розглянуті показники можуть бути використані лише для банку в цілому, а не його окремих філій, відділень чи підрозділів. Кількісне підвищення ринкової вартості

банку розглядається як свідчення підвищення ефективності діяльності банку, ґрунтованого на ефективному корпоративному управлінні. В зарубіжній практиці підвищення доданої ринкової вартості банку, виражене у вартості її акцій, застосовується для мотивації та заохочення вищого менеджменту [155, 158, 165, 245]. Пріоритетність у використанні показника ринкової вартості пояснюється тим, що незалежно від типу стейкхолдера (міноритарний акціонер, який має прямий інтерес, чи клієнт банку, який має опосередкований інтерес) найбільшим критерієм ефективності є зростання вартості інвестованих коштів, що є свідченням стабільного розвитку банку, підвищення достатку власника та зростання економіки країни в цілому. В умовах українських реалій неможливість розрахувати реальну ринкову вартість банку спонукає дослідників використовувати методики розрахунку, наближені до розрахунку ринкової вартості банку.

Методи аналізу фінансового стану банку засновані на використанні фінансових показників. Величина прибутку, рівень капіталізації, рентабельність інвестицій, активів, капіталу та інші фінансові показники можна розрахувати на основі фінансової звітності [50, 130]. Дана методика має широке поширення в українській практиці, оскільки дозволяє оцінити ефективність управління діяльністю банку в цілому, з окремих його філій та відділень. Приріст чистого прибутку на одну просту акцію може слугувати підґрунтям для матеріального стимулювання керівництва банку. Основним недоліком даного підходу зазначають спрямованість фінансових показників в минуле, тому що вони розраховуються на основі результатів діяльності банку за квартал, півріччя чи рік аналізованого періоду в минулому [226]. Частково погоджуємось з даною критикою, проте фінансовий стан банку відображається на репутації банку та вартості залучення фінансових ресурсів, що в свою чергу знайде відображення у майбутньому як у балансовій, так і ринковій вартості банку.

Витрати методи оцінювання ефективності управління діяльністю банків зосереджені на одному аспекті ефективності – витратах, а тому, на нашу думку, вони мають обмежений характер використання в порівнянні з іншими методами. В більшості випадків дані методи оцінки засновані на використанні минулої

інформації з фінансової звітності банків. Прогнози на майбутнє побудовані з урахуванням тенденцій змін цих показників, оскільки неспроможність регулювати витрати призводить до негативних наслідків для банку в майбутньому. Некономічні методи оцінювання ефективності управління діяльністю банків передбачають використання нефінансових показників, зокрема, якості наданих послуг, рівень задоволення споживачів тощо. Розглянуті показники мають складний та неоднозначний характер, а тому їх складно об'єктивно оцінити. Складність використання некономічних методів оцінки також пов'язана з пошуком еталонних значень, а також постійною необхідністю контролю їх дієвості, перегляду та актуалізації.

Необхідно зазначити, що головна відмінність оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності та ефективності управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів, полягає у розмежуванні їх у часовому просторі. Згідно з часовим підходом оцінку ефективності фінансово-господарської діяльності банку можна охарактеризувати як базову оцінку ефективності управління діяльністю банку, а її критерії – початковими. Ефективність фінансово-господарської діяльності банку в цьому випадку можна прирівняти до результативності (співвідношення отриманих результатів і використаних факторів, які призвели до цих результатів, які розраховуються як співвідношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу тощо) чи оптимальності (співвідношення обраних цілей управління діяльністю банку та витрат ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей). Критерієм ефективності управління діяльністю можна розглядати здатність банку змінювати свою вартість в межах потенційних можливостей внутрішнього та зовнішнього середовища [5, 29, 69, 99, 133]. Така здатність відображає можливість банку відповідати вартісно-орієнтованим цілям, які забезпечують прибутковість діяльності та сталий розвиток фінансових відносин стейкхолдерів банку, тобто не тільки утримувати короткотермінові ринкові позиції, що являє собою довготерміновий вимір ефективності управління діяльністю банку (II вищий рівень). Ефективність управління діяльністю банків являє собою спосіб забезпечення зростання доданої вартості банку та досягнення стратегічних цілей

діяльності. Так, ефективність оперативності управлінських рішень агента (апарату корпоративного управління) набуває втілення лише через тривалий період часу, що обумовлено об'єктивним процесом довгострокового створення доданої вартості банківського бізнесу (рис. 2.3).

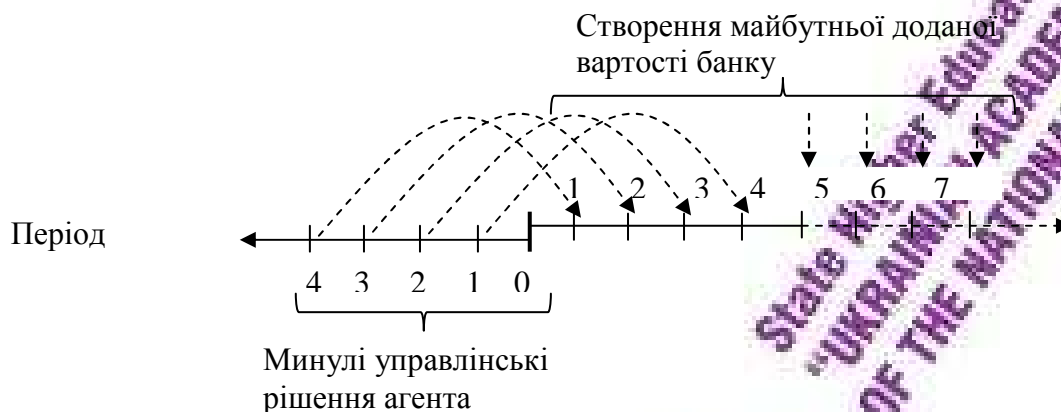


Рисунок 2.3 – Взаємозв'язок оцінки створеної доданої вартості та ефективності управління діяльністю банку

Загалом всі кількісні методи оцінювання ефективності управління діяльністю банків управління залежно від вибраного інструментарію можна поділити на два методичні підходи:

1) коефіцієнтний аналіз (метод фінансових коефіцієнтів), заснований на даних бухгалтерської фінансової звітності та призначений для оцінювання результативності діяльності банку за аналізований період;

2) економічний (економетричний) аналіз, який ґрунтується на використанні параметричних та непараметричних методів оцінювання. Призначення даного підходу полягає у визначенні ефективності управління діяльністю як здатності системи управління досягати поставлених цілей за мінімальний час і з мінімальними витратами при дотриманні прав та інтересів акціонерів.

Детальна класифікація методичних підходів зображена на рис. 2.4. Методичний підхід до коефіцієнтного аналізу є досить простим у розрахунку та інтерпретації отриманих даних, оскільки відстежує традиційно сформований набір показників ефективності управління діяльністю банку на основі бухгалтерської фінансової звітності, характеризуючи ефективність його функціонування в умовах

стабільного економічного середовища. Застосування фінансових коефіцієнтів та індикаторів ґрунтується на розрахунку показників рентабельності активів (ROA), рентабельності капіталу (ROE), чистого спреду тощо. Динамічна зміна цих коефіцієнтів недостатньо об'єктивно визначає потенціал банку, у нестабільних економічних умовах.



Рисунок 2.4 – Класифікація методичних підходів до оцінювання ефективності управління діяльністю банків

Критика використання даного підходу також пов'язана з важкістю виявити ранні симптоми кризових проявів у діяльності банку, оскільки використання фінансових коефіцієнтів направлено на аналіз досягнення результатів у минулому за аналізований період, і зазвичай має короткостроковий характер. Ці особливості коефіцієнтного аналізу зменшують його цінність як на науково-теоретичному, так і на прикладному рівнях та унеможливають використання його для прийняття важливих стратегічних рішень. Модель Дюпона інтегрального аналізу ефективності

використання капіталу підприємства можна назвати покращеною версією коефіцієнтного аналізу, оскільки за допомогою декомпонування показника рентабельності капіталу (ROE) визначаються характерні фактори впливу виробничої та фінансової діяльності банку [206]. Хоча навіть відповідні зміни коефіцієнтного аналізу характеризуються обмеженістю використання у зв'язку з однобічністю аналізу, а тому неможливістю надати повну інформацію управлінській системі.

Подальший розвиток методології оцінювання ефективності управління діяльністю зосереджений на поєднанні декількох груп показників кількісної характеристики. Так, Н. П. Карачина пропонує комплексну методику оцінки, базуючись на соціально-економічній ефективності корпоративного управління за допомогою індикаторів ефективної діяльності учасників корпоративних відносин, об'єднаних у дві групи – фінансових і нефінансових інвесторів, як наслідок вираження єдності їх інтересів [67]. До першої групи входять індикатори ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності та ринкової активності; до другої групи – обсяг та ритмічність діяльності, якість та асортимент продукції, мотивація, рівень сервісу. Основною перевагою зазначеного індексу є його соціально-економічний аспект, що передбачає створення балансу інтересів осіб, зацікавлених у діяльності акціонерних товариств. Неврахування специфіки об'єкта дослідження та рівня розвитку інституціонального середовища можна виділити серед основних недоліків показника.

У теоретичних розробках та в практичному застосуванні пропонуються нові методи оцінювання ефективності управління діяльністю банків, що претендують на універсальність. Другий підхід, який ми будемо застосовувати в подальшому аналізі, побудований на економіко-математичному моделюванні. Згідно з цим підходом банк розглядається як звичайне підприємство по виробництву фінансових послуг [163, 192, 214]. Таким чином, поєднання теорії фінансового посередництва та теорії фірм дозволяє розглядати банк (Decision Making Unit – DMU) як такий, що використовує певну множину входів (різних видів ресурсів) для виробництва певної множини виходів (результатів). Саме цей підхід повною мірою

відображає ефективності управління в мінімізації витрат (inputs) та/або максимізації результатів (outputs) діяльності банку (рис. 2.5).

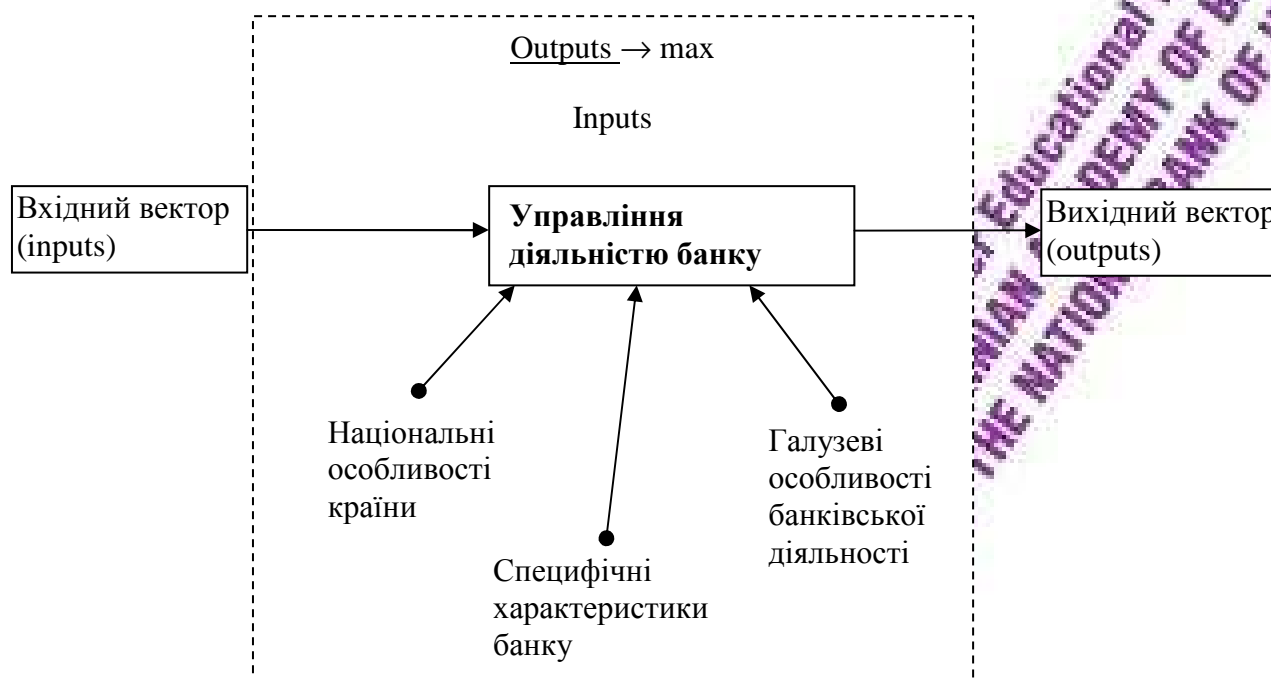


Рисунок 2.5 – Авторський підхід до визначення ефективності управління діяльністю банку на основі здатності до мінімізації витрат (inputs) /максимізації результатів (outputs)

Серед методів, в основу яких покладено зіставлення результатів діяльності об'єктів певної сукупності, найбільшої популярності набули методи граничного аналізу [212, 215]. При використанні економетричного підходу оцінювання ефективності управління діяльністю банку розраховується, виходячи з віддаленості значень показників окремого банку від потенційної або граничної «межі ефективності». З цією метою використовуються різні методи, включаючи параметричні (OLS, COLS, SFA, DFA, TFA), та непараметричні (DEA, FDH, PI), проте як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники не віддають остаточної переваги жодному з них (додаток Д).

В таблиці 2.1 наведено характеристику параметричних та непараметричних методів оцінювання, на основі яких здійснюється вибір інструментарію оцінювання ефективності управління діяльністю банку.

Таблиця 2.1 – Особливості методів оцінювання ефективності управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів на основі концепції граничної ефективності

Характеристика методу	Параметричні методи			Непараметричні методи	
	Метод стохастичної межі (Stochastic Frontier Analysis, SFA)	Метод без специфікації розподілу (Distribution Free Approach, DFA)	Метод широкої межі (Thick Frontier Approach, TFA)	Метод обгортання даних (Data Envelopment Analysis, DEA)	Метод вільного розташування оболонки (Free Disposal Hull, FDH)
Автори методу	Міусен, Ван Ден Брок (Meeusen, Van Den Broeck), 1977 [250]; Айгнер, Ловелл, Шмідт (Aigner, Lovell, Schmidt), 1977 [149]	Бергер А. (Berger A.), 1993 [161]	Бергер А., Хамфрі Д. (Berger A., Humphrey D.), 1991 [160]	Феррелл М. (Farell M.), 1957 [201]; Чарнс А., Купер В., Родос Е. (Charnes A., Cooper W., Rhodes E.), 1978 [181]	Депрінс Д., Сімар Л., Тюлькенс Н. (Deprins D., Simar L., Tulkens H.), 1984 [193]
Передумови використання	Постулюється логарифмічна, транслогарифмічна форма функції або функції Фур'є. Висуваються припущення про розподіл складової неефективності (усічений нормальний розподіл, експоненціальний розподіл, гама-розподіл, тощо)	Припускається, що рівень ефективності протягом аналізованого періоду не змінюється, а середня величина випадкової похибки наближатиметься до нуля	Припускається, що відхилення всередині підгрупи являє собою випадкову помилку, а відхилення між підвибірками, виділеними за рівнем витрат, спричинено чинником неефективності. Не дозволяє оцінити ефективність окремого банку, проте націлений на аналіз загального рівня ефективності вибірки	Не вимагає початкового припущення про аналітичну форму досліджуваних функцій. Не виникає проблем з мультиколінеарністю, гомоскедастичністю. Припускає відсутність випадкових помилок у початкових даних	Ті ж, що і для методу обгортання даних. Передбачається, що на лінії граничного потенціалу не можуть перебувати об'єкти, сконструйовані на основі зважування характеристик об'єктів, що спостерігаються
Метод отримання оцінок	Метод максимальної правдоподібності	Метод найменших квадратів	Метод найменших квадратів	Методи лінійного програмування	Методи математичного програмування
Вимоги до розміру вибірки	Значна кількість об'єктів дослідження	Значна кількість об'єктів дослідження. Панельні дані	Значна кількість об'єктів дослідження	Жодних обмежень кількості спостережень немає	Жодних обмежень кількості спостережень немає
Можливість використання декількох вхідних/вихідних факторів	Обмежена	Обмежена	Обмежена	Існує	Існує

Можливість врахування фактора часу	Обмежена	Відсутня	Обмежена	Існує	Обмежена
------------------------------------	----------	----------	----------	-------	----------

State Higher Educational
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING"
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE

Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ"
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ



Всі дослідження, присвячені оцінюванню ефективності управління діяльністю банку на основі визначення «межі ефективності», залежно від вибраного критерію можна згрупувати наступним чином:

1. Залежно від країни, якій належить банк: банківська система економічно розвинених країн [216, 244, 262, 263, 265, 266], банківська система країн з перехідною ринковою економікою [221, 251, 268], серед яких окремо можна виділити банківську систему країн СНД [41, 42, 76], банківська система країн, що розвиваються [190, 232, 267].

2. Залежно від виду оцінюваної ефективності: технічна ефективність [202], аллокативна ефективність [202], Х-ефективність [202], ефективність витрат [148, 219, 220, 259], ефективність оптимізації прибутку [224, 229].

3. Залежно від підходу до визначення особливостей функціонування комерційного банку: виробничий підхід [84, 176, 216, 224, 238, 246], посередницький підхід [190, 200, 219, 220, 244, 246, 262], інші модифікації [177, 209, 238, 244].

4. Залежно від інструментарію визначення граничної ефективності: DEA [185, 190, 209, 210, 254, 265], SFA [153, 225], FDN та їх модифікації [262, 263, 265].

5. Залежно від орієнтації ефективності діяльності банку: на зменшення вхідних факторів [217], збільшення вихідних факторів [210], без орієнтації [265].

Останнє десятиліття було відзначено сплеском академічних досліджень ефективності фінансових установ за допомогою застосування непараметричних та параметричних методів оцінки, вперше розпочатих у 90-х роках в Америці [153]. Бергер та Хамфрі (A. N. Berger, D. V. Humphrey) вперше узагальнили 130 емпіричних досліджень, присвячених оцінці ефективності фінансових організацій, в т.ч. страхових компаній, проведених в 21 країні за період 1985–1997 рр. [161]. Результати досліджень направлені для розробки рекомендацій для регуляторів фінансових ринків та антимонопольних служб у сфері оцінки ефективності дерегулювання фінансових ринків та впливу механізмів управління діяльністю банку (операцій злиття та поглинання) на ефективність фінансового сектора в цілому. Головною перспективою на майбутнє автори вважали

дослідження, направлені на порівняльний аналіз рівня ефективності банківських систем європейських країн.

В сучасній літературі вирізняють декілька основних видів ефективності. Поділ ефективності на технічну та аллокативну пов'язаний з прагненням виокремити суто технічні та економічні аспекти управління діяльністю, коли поряд з інформацією про обсяг виробництва, витрачених на нього ресурсів, доступна інформація про ціни на ресурси, які використовуються у виробничому процесі [202]. Так, компанія вважається технічно ефективною, якщо вона здатна запропонувати ринку максимально можливий обсяг виробництва при заданому рівні втрачених ресурсів [176, 210, 216]. У свою чергу, здатність банку використовувати оптимальну комбінацію ресурсів при існуючій технології та заданих ринком цінах на фактори виробництва прийнято вважати аллокативною ефективністю [202, 246]. Поняття Х-ефективності було введено Лейбенстайном (Leibenstein) та відображає, наскільки витрати, які несе компанія, перевищують мінімально необхідні, для підтримки обсягу виробництва компанії на поточному рівні [227]. При оцінці ефективності витрат банк вважається неефективним, якщо його витрати перевищують рівень витрат найбільш ефективного банку, який використовує таку ж комбінацію продуктів та ресурсів при аналогічних умовах. У свою чергу, ефективність оптимізації прибутку показує, наскільки банк наближений до банків найкращої практики (best practice firms) отримання максимально можливого рівня прибутку.

Особлива увага у процесі оцінки ефективності приділяється вибору підходу до визначення специфіки функціонування комерційного банку в порівнянні з іншими фінансовими посередниками, а також компаніями реального сектора економіки на основі визначення вхідних та вихідних параметрів. Головним критерієм віднесення методу до однієї з головних узагальнюючих груп (виробничого або посередницького підходу) є віднесення депозитів до вхідних або вихідних параметрів банку. Так, при виробничому/операційному підході банк розглядається як виробник фінансових послуг (до числа яких відносять депозити) [190, 246, 262, 263, 265]. Вихідні змінні, до яких зазвичай відносять депозити, коротко- та довгострокові кредити, являють

собою показники фізичного обсягу послуг, тобто кількість депозитних, кредитних та розрахункових рахунків.

Діаметрально протилежним можна вважати посередницький підхід [190, 210, 244], за яким банк виконує роль фінансового посередника, тобто депозити вважаються одним із головних джерел формування ресурсної бази, і, відповідно, враховуються як ресурси (вхідні змінні) банку [34, 246]. В рамках даного підходу окремо можна виділити підхід активів, витратний підхід та підхід доданої вартості. Всі інші модифіковані підходи засновуються на тому, що депозити розглядаються одночасно як фактори (вхідні змінні) та продукти (вихідні змінні) виробництва [177].

Серед багатьох методологічних досліджень наводяться порівняння та виокремлення переваг та недоліків оцінки ефективності комерційних банків при використанні різноманітних способів визначення меж ефективності [149, 160, 161, 181, 193, 201, 240]. Залежно від інструментарію визначення меж виділяють два головні методи SFA (Stochastic Frontier Analysis) та DEA (Data Envelopment Analysis), всі інші модифікації ґрунтуються на двох попередніх. Згідно з першим підходом оцінка межі ефективності визначається економетричною оцінкою точної функціональної форми виробничої функції. Особливої уваги наділяють роботам [181, 201]. Другий підхід не передбачає специфікації точної функціональної залежності і ґрунтується на оцінці кусково-лінійної межі ефективності шляхом побудови обгортання значень даних. Серед багатьох робіт додаткової уваги приділяють [149, 160, 161]. Всі інші модифікації двох попередніх підходів можна віднести до третьої групи, оскільки розробленість методів незначна. Даним підходам присвячено декілька десятків прикладних робіт, серед яких [193].

Аналіз найбільш часто використовуваних методів оцінки ефективності дозволяє дійти висновку, що найбільш прийнятним методом оцінювання ефективності управління діяльністю банку є метод обгортання даних, який ми прагнемо використовувати з наступних причин.

По-перше, він дозволяє аналізувати велику вибірку банків та враховувати всі види ресурсів та результатів виробництва, що відображають сформовану в банку систему фінансових відносин з їх стейкхолдерами.

По-друге, дозволяє побудувати «межу ефективності» у точній відповідності з наявними даними.

По-третє, головною перевагою методу прийнято вважати відсутність апріорних обмежень на функціональну форму межі. Таким чином, отримана крива виробничих можливостей більш адекватна реальності ніж крива, побудована за допомогою параметричних моделей, оскільки непараметричний метод не вимагає від дослідника штучно постулювати вид межі, що вивчається.

По-четверте, для побудови параметричних моделей необхідна вивірена інформація про ціни на фінансові послуги, а тому відсутність такої інформації в Україні не дозволяє вважати надійними результати подібних досліджень.

Більше того, розрахунок ефективності методом обгортання даних ґрунтується на зіставленні організацій, які функціонують на одному ринку в однакових умовах, та дозволяє виділити лідерів фінансового ринку, які характеризуються ефективним управлінням діяльністю банків, та корпоративного управління зокрема. Проте іноді перевага побудови межі ефективності по банкам-лідерам, які приймаються надалі як еталони управління діяльністю, на відміну від побудови межі на усереднених значеннях, як в регресійному аналізі, сприймається критично. Зокрема, стверджується, що таким чином побудована «межа ефективності» нестійка та може істотно зсуватися з часом [205]. Дана проблема буде вирішена шляхом застосування вибірки великого розміру [170]. Проте найбільш значної критики зазнає передумова відсутності випадкових помилок у початкових даних [205]. Цю критику можна невілювати, оскільки аналіз оцінки ефективності управління діяльністю банків будується на даних їх фінансової звітності, перевіреної незалежними аудиторами та державними регуляторами. Більше того, дана передумова більш актуальна для невеликої вибірки, що може включати дані, які зазнали випадкових помилок вимірювання.

В літературі існують два головні підходи до цільової орієнтації моделі: спрямування потенціалу економії у вхідних змінних (input-oriented) при незмінних вихідних, або навпаки (output-oriented). Суть даних моделей ґрунтується на пропорційному потенціалі зростання чи економії. Так, при оцінці ефективності, що

орієнтована на вихід (output-oriented DEA), розглядається максимізація значення вихідних змінних (підвищення потенціалу в output) на основі заданих мало змінних вхідних параметрів, наприклад, залежно від вибраного підходу, визначення особливостей функціонування комерційного банку – обсяги наданих кредитів, депозитів, обсяг різних видів доходів банку, а також показники рентабельності, прибутковості та дохідності. Даний підхід використовувався у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених [217]. При оцінці ефективності, орієнтованої на вхід (input-oriented DEA), аналізується мінімізація вхідних параметрів, до яких відносять змінні, що характеризують наявні витрати та ресурси банку при розгляді вихідних змінних як незмінних. Як вхідні параметри вчені використовують процентні та непроцентні витрати, кількість працівників, витрати на персонал тощо [210]. Також поряд з двома головними підходами вчені застосовують модель без будь-якої специфікації орієнтації моделі [265]. Проте даний метод не набув широкого використання, і навіть деякою мірою суперечить класичним постулатам моделі обгортання даних.

Таким чином, узагальнюючи методичні підходи до оцінювання ефективності управління діяльністю банку та аналізуючи їх характеристики та адекватність вимогам сучасних корпоративних систем, погоджуємося з думкою вітчизняних авторів щодо відсутності об'єктивних критеріїв відповідності вимогам стандарту в системах корпоративного управління [66, 103]. Відсутність об'єктивних та однозначних еталонів ефективності управління діяльністю призводить до ускладнення у пошуку відповідного методу оцінки, критеріїв, способів інтерпретації результатів досліджень. Порівняльний аналіз зазначених методик показав, що незважаючи на використовувану методику та відмінність підходів до оцінки якості корпоративного управління, загальними для всіх напрямками досліджень є: права акціонерів, рада директорів та діяльність правління, розкриття інформації про структуру власності, відносини з компанією зацікавлених сторін. Відмінними рисами побудови індексів виступають: по-перше, джерела інформації (вхідні дані) для встановлення рейтингу (публічні дані, включаючи проксі-заяви, річні звіти, проспекти, прес-релізи, новини, інформація з веб-сайтів банків; інформація,

отримана методом опитування; спеціалізовані бази даних); по-друге, кількість та склад параметрів (елементів) рейтингу (кількість параметрів варіюється від 2 до 8); по-третє, шкала оцінювання (рейтингова шкала, бальна оцінка); якість вибірки, що характеризується доступом дослідників до репрезентативної вибірки інформаційної бази даних (дослідження засновані на інформації про найбільші світові компанії або містять інформацію про всі види компаній незалежно від розміру, виду діяльності чи організаційно-правової форми; кількість об'єктів дослідження варіюється, як правило, від 100 до 2 500).

Проте комерційні індекси, які ранжують фірми за якістю корпоративного управління, впроваджуються відомими консультантськими фірмами (Institutional Shareholder Services, Glass, Lewis & Co.) і фірмами, що розробляють комерційні рейтинги корпоративного управління (Governance Metrics International, The Corporate Library), відрізняються від академічних індексів за деякими важливими аспектами. По-перше, загальна оцінка фірми в комерційних індексах складається з підсумовування нееквівалентних за важливістю факторів. Комерційні провайдери індексів встановлюють та змінюють вагомість факторів ефективності управління діяльністю банку, базуючись на суб'єктивному судженні або на кількісному аналізі. По-друге, на відміну від індексів, побудованих академічними дослідниками Гомперс, Ішіі, Метрік (Gompers, Ishii and Metrick (GIM, 2003)) та Бебчук, Коен, Феррелл (Bebchuk, Cohen, and Ferrell (BCF, 2004)), комерційні індекси надають меншого значення факторам захисту банку від ворожих поглинань, оскільки, на їх думку, такий захист відіграє незначну роль як фактор управління. Комерційні індекси побудовані на припущенні, що фактори не пов'язані з процесами поглинання та злиття, мають більше значення в процесі досягнення цілей банку, а тому приділяють більшу увагу внутрішнім механізмам ефективності управління його діяльністю, наприклад, компенсаційним механізмам правління та виконавчої ради директорів. По-третє, більшість комерційних індексів, на відміну від академічних, не враховують спеціальних особливостей діяльності компанії, а тому вибірка фірми складається з представників однієї галузі, ринку або географічного регіону. Нарешті, провідний постачальник такого роду послуг Institutional

Shareholder Services (далі - ISS) оновлює фактори в індексі з метою охоплення останніх тенденцій в корпоративному управлінні. Проте такі дії позбавляють можливості досліджувати індекс в динаміці [249]. Зокрема, у 2008 році включені дві складові, які на той час були у центрі уваги дослідження проблематики корпоративного управління – мажоритарна система голосування акціонерів і право на покупку чи продаж акцій в ретроспективі (на відміну від врахування витрат, пов'язаних з фінансуванням цього процесу в минулому). У 2012 році особливу увагу агентство приділяло інформації про операції з пов'язаними сторонами і відносинами виконавчої ради.

Систематизувавши та проаналізувавши зарубіжні і вітчизняні підходи до визначення рейтингів корпоративного управління рейтинговими агентствами, професійно незалежними інформаційно-аналітичними структурами та дослідниками, можна зробити наступні висновки:

а) якісні показники не можуть бути достатньо об'єктивними, тому що вони ґрунтуються на суб'єктивній оцінці;

б) всі ці показники будуються на міжнародних принципах корпоративного управління, але не враховують ситуацію в кожній конкретній країні чи сфері діяльності. Наприклад, система управління діяльністю банку в Україні має спільні риси з німецькою та англо-американською системами, а тому вона не може бути цілком порівнюваною з іншими країнами, різними за економічним розвитком, відмінними в культурних чи політичних аспектах;

в) мінута результативність і результати бектестингу, які ми отримуємо після розрахунку цих індексів, не обов'язково вказують на потенційно можливі результати;

г) відсутність показників, які були б орієнтовані виключно на специфіку банківського сектора. Необхідність існування такого роду індексу пов'язана з величезною роллю управління ризиками як складовою управління діяльністю в банківській індустрії. Банківська стабільність є надзвичайно важливою для всіх світових корпорацій та інвесторів. За даними Global Finance, найбезпечнішим світовим банком станом на квітень 2012 року став K&W (Німеччина), який зайняв

всього лише 41-ше місце за загальним обсягом активів в 2011 році. Проте варто зауважити, що саме цей, відносно невеликий у світовому масштабі банк, приділяє велику увагу розвитку корпоративного управління, має ефективні системи для захисту даних і запобігання конфлікту інтересів, відмивання грошей, фінансування тероризму, корупції та шахрайства.

Виходячи з вищесказаного, можемо констатувати, що жоден з наведених показників не є універсальним, оскільки кожен з них має обмеження в застосуванні та/або аналізує лише окремі аспекти ефективності управління діяльністю банку. Консультаційні фірми, рейтингові агентства, академічні дослідники використовують різні методики оцінювання ефективності управління діяльністю банку, які мають різні рівні застосування та світове визнання. У ході дослідження доходимо висновку, що ефективне управління діяльністю банку повинно не розглядатися відокремлено на основі якісних змінних, а корелюватися з різноманітними показниками ефективності банківської діяльності, а також враховувати ризики та інші характеристики інституційного середовища банківського сектора України.

2.2 Застосування системного підходу при визначенні сутності поняття «ефективність управління діяльністю банків»

Дослідження теоретичних засад формування та оцінювання ефективності управління діяльністю банків у системі фінансових відносин їх стейкхолдерів передбачає визначення сутності декількох категорій, зокрема, управління діяльністю банків в цілому та корпоративне управління як його складової. За своєю етимологією поняття «ефективність управління діяльністю банків» є досить непростим, бо об'єднує в собі такі його елементи, як поняття «ефективність», а також особливості функціонування ефективного управління діяльністю в банківській сфері. Тільки за попереднім розглядом цих складових можна надати

грунтовне визначення загального досліджуваного поняття. Серед цих елементів базовим, найбільш узагальнюючим є категорія «ефективність».

Категорія «ефективність» досліджується протягом багатьох століть, проте й досі не здобула чіткого визначення і тлумачення ні в науковій літературі, ні в практиці управління діяльністю банків. У вітчизняній і закордонній науковій літературі, що пов'язана із визначенням сутності цієї категорії, можна виділити теорію прибутку, яка розглядалася представниками практично всіх наукових шкіл [12]. У зв'язку зі зростаючим значенням оцінювання ефективності ресурсного забезпечення діяльності підприємств розширюються наукові дослідження у сфері створення теоретичних і методичних основ у роботах сучасних зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів.

Плюралізм наукових поглядів та нечіткість визначення категорії ефективності часто призводить до ототожнення її з іншими економічними поняттями. Поняття «ефективність» по різному трактується у вітчизняній та зарубіжній літературі. Вітчизняна інтерпретація категорії «ефективність» відрізняється від подібного терміна, що використовується у зарубіжних країнах. Термін «ефективність» у вітчизняній економічній літературі найчастіше пов'язують із економічністю, а саме з мінімальним розміром витрат ресурсів, що використовуються для досягнення поставленого результату. У західній науковій літературі відрізняють такі терміни, як «efficiency», «effectiveness», «efficacy» і «effectuality», «performance», що сприймаються як синоніми, однак мають різне значення та відображають певні особливості досліджуваного явища [57]. На рис. 2.6 зображено відношення різних термінів, що характеризують категорію «ефективність».

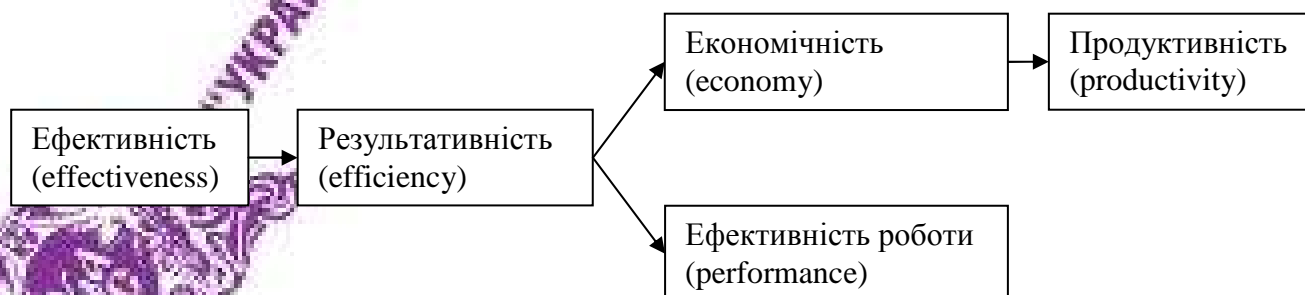


Рисунок 2.6 – Співвідношення існуючих термінів, що визначають ефективність у закордонній та вітчизняній науковій літературі

У фінансовій літературі зарубіжних країн можна відмітити особливості трактування кожного з цих понять. Ефективність зазвичай означає перспективу отримання ефекту. Термін «effective» часто використовується в кількісному значенні і відображає, ефективним чи менш ефективним виявився досліджуваний об'єкт. Проте даний термін не вказує про направлення, а саме позитивним чи негативним був отриманий ефект, в порівнянні з його стандартизованими значеннями. «Efficacy», з іншого боку, є здатність втілювати потрібну кількість бажаного ефекту, або успіх у досягненні поставленої мети. На відміну від «efficiency», в центрі уваги «efficacy» є досягнення як таке, а не ресурси, витрачені для досягнення бажаного ефекту. Таким чином, «efficiency» означає робити речі «правильно», тобто в найкращий і найбільш економічний спосіб; «efficacy» розглядається як досягнення поставленої мети, тобто задоволення насущних цілей; «effectiveness» передбачає виконання відповідних правильних дій, тобто встановлення правильних цілей для досягнення спільної мети.

Так, економічна сутність термінів «efficiency» та «effectiveness» трактується відповідно як продуктивність і ефективність. Ефективність у цьому випадку означає певну цінність, а продуктивність, у свою чергу, – спроможність утворити її з певними рівнем витрат. Зазначені категорії відрізняються також за рівнем об'єкта оцінювання. Так, «effectiveness» окреслюється частіше як ринкова ефективність, що оцінюється виходячи з вимог ринку у продукції та послуг, рівня ринку, якості продукції, а «efficiency» – як внутрішня ефективність, що залежить від характеру виробничих процесів, які відбуваються всередині організації. Поняття «efficiency» відображає оптимальне співвідношення витрачених ресурсів і отриманих результатів, незалежно від того, була досягнута поставлена ціль чи ні.

Англійський термін «performance» – характеристика, що позначає загальний стан підприємства, включаючи як економічні, так і неекономічні параметри, що характеризують досягнутий рівень розвитку і його перспективи. Таким чином, термін «ефективність» можна розуміти як у вузькому, так і в широкому сенсі (окрема операція, група операцій, діяльність у цілому), а також по відношенню до різних сфер діяльності – фінанси, виробництво, персонал. Перераховані вище

інтерпретації ефективності використовуються залежно від об'єкта оцінювання ефективності й конкретних цілей дослідження [138]. В економічних глосаріях трапляються декілька класичних дефініцій, які розкривають значення ефективності як економічної категорії. У Великому економічному словнику «ефективність» окреслюється як здатність породжувати ефект, а «економічна ефективність» – як результативність діяльності, що характеризується відношенням отриманого економічному ефекту, результату до витрат факторів, які обумовили отримання даного результату, досягнення найбільшого обсягу виробництва з використанням ресурсів у вартісному вимірюванні [1].

Терміном «productivity» досить часто в англомовній економічній літературі заміняють термін «efficiency», що перекладається українською як «продуктивність». У найпростішому вигляді економічний зміст даного поняття співзвучний з технологічною ефективністю у вітчизняній літературі, іншими словами, відношенням отриманих підсумкових результатів у натуральному вимірюванні до витрачених ресурсів. У широкому розумінні термін «продуктивність» позначає собою редукцію від слів «сукупна факторна продуктивність» (total factor productivity). Саме цьому поняттю у вітчизняній економічній науці відповідає поняття «економічна ефективність», під якою розуміється співвідношення сукупних витрат ресурсів і результатів діяльності. Концепція сукупної факторної продуктивності ґрунтується на теорії факторів виробництва, що включає матеріальні та нематеріальні ресурси. На сьогодні категорія «productivity» розглядається як співвідношення усіх витрат (якщо мова йде про сукупну факторну продуктивність – total factor productivity) або деяких (у випадку часткової продуктивності – partial productivity) ресурсів, затрачених у виробництві як факторів виробництва (inputs), та отриманих результатів (обсяг випуску продукції – outputs)[138].

Значна кількість науковців у процесі розгляду категорії «ефективність» ототожнюють її з категорією «результативність». В таблиці Е.1 додатка Е узагальнено існуючі підходи до трактування терміна «ефективність».

Проаналізувавши доробки вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері визначення категорії «ефективність», доходимо висновку, що найбільш поширеним

є трактування «ефективність» виключно через результат діяльності, що відповідає поставленим цілям без врахування витрат чи ресурсів, що були при цьому задіяні. Даний підхід передбачає, що для здійснення кількісної оцінки рівня ефективності необхідно зіставити фактично отриманий ефект із його очікуваним, чи запланованим розміром, що визначається внаслідок досягнення поставленої мети [151]. Аналогічно в роботі І. І. Мазура, В. Д. Шапіто та Н. Г. Ольдерогге зазначається, що головною ознакою ефективності є ступінь досягнення цілей організації [86]. Характеризуючи цей підхід до визначення сутності категорії «ефективність», слід зазначити, що результат діяльності є лише одним з елементів її визначення; без характеристики витрат, що були спрямовані на досягнення цих результатів, ця категорія визначена бути не може.

Так, відомий дослідник методології економічної науки М. Блауг зазначає, що неймовірна плутанина виникла внаслідок претензій економістів «науково» висловлюватися з питань ефективності, не пов'язуючи його з будь-якими ціннісними обґрунтуваннями [13]. Оцінка будь-якої діяльності лише за показниками досягнення поставлених результатів (зіставлених із нормативними, плановими або цільовими їх показниками) характеризує «результативність» цієї діяльності, а не її «ефективність». Узагальнення існуючих поглядів та механізм розмежування понять наведено на рис. 2.7.

Завдання визначення ефективності виникає в різних ситуаціях, і його раціональне вирішення у конкретних умовах передбачає застосування різних підходів чи методик. Можна виділити декілька загальних напрямків, за якими визначається ефективність. По-перше, комплексна оцінка здійснюється у випадку оцінювання ефективності організації на макрорівні з боку держави. По-друге, оцінювання ефективності організації може здійснюватись з метою визначення його привабливості як потенційного об'єкта інвестування. У цьому випадку досліджується фінансова та комплексна ефективність об'єкта. По-третє, оцінювання ефективності може здійснюватись з метою забезпечення оптимальної стратегії управління організацією.

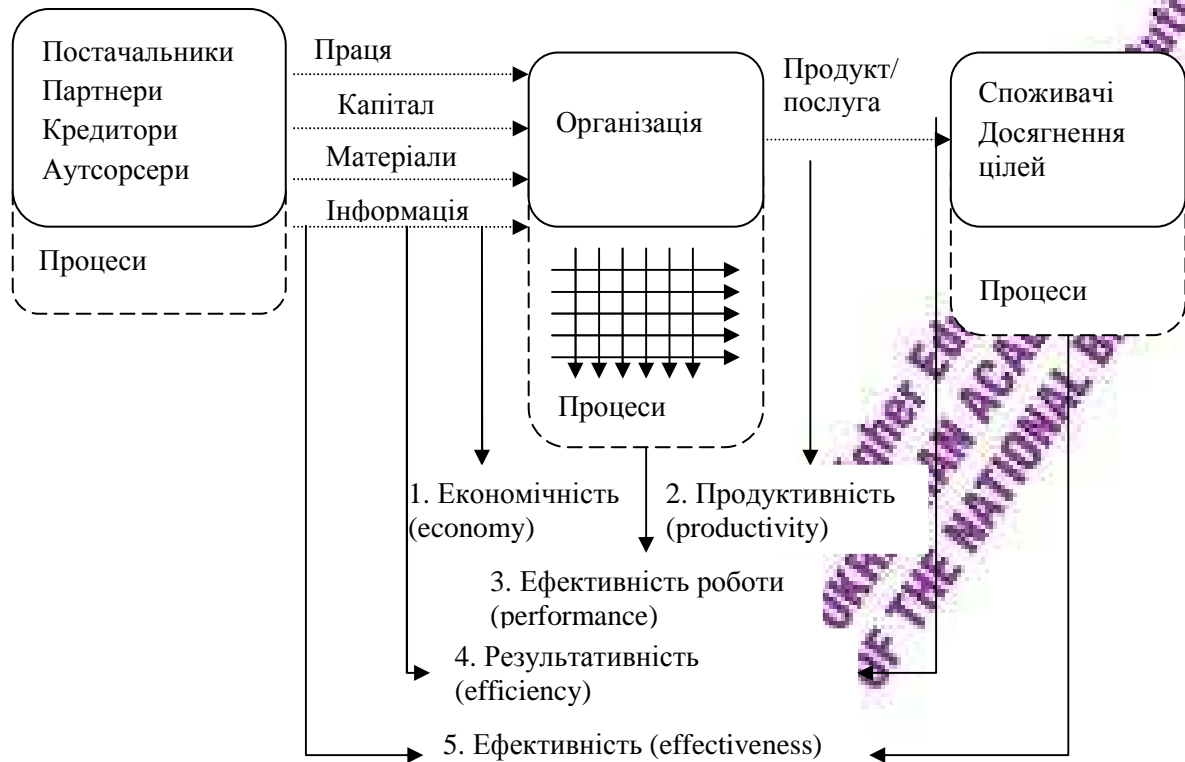


Рисунок 2.7 – Системний підхід до визначення відмінностей у трактуванні категорії «ефективність»

Опрацювання літературних джерел продемонструвало, що чітких поглядів на визначення ефективності в економічній науці ще не склалося. Незважаючи на велику кількість дефініцій цього терміна, у наукових працях не сформовано одностайного концептуального підходу. Далі ми розглянемо ефективність не як відношення досягнутого результату, ефекту до затрачених для цього ресурсів, а як відношення результату банку до аналогічного результату, ефекту так званого оптимально функціонуючого (абсолютно ефективного) банку.

Необхідність побудови ефективного управління діяльністю банків визначається їх залежністю від довіри вкладників та інших стейкхолдрів, більшою чутливістю до потенційних ускладнень у випадку неефективного управління. Аналіз літературних джерел показав, що при розкритті визначення поняття «ефективність управління діяльністю банків» виникає ряд питань методологічного характеру. Визначаючи те, що ефективність управління діяльністю повинна, перш за все, розглядатися у призмі проблем конкретної організації банку, слід звернути увагу на те, що єдиного підходу до визначення ефективності управління діяльністю банків в

сучасних умовах функціонування економіки немає. Ефективність управління діяльністю іноді розглядають через призму ефективності корпоративного управління як визначальної її складової. У зв'язку з цим виникає необхідність розглянути зміст сучасних підходів до сутності ефективності корпоративного управління та систематизувати погляди різних вчених щодо цього питання.

Ефективність корпоративного управління для різних стейкхолдерів – різна, і це завжди є питанням балансу їх інтересів і можливого компромісу. У Європі і Японії вже давно при розгляді ефективності корпоративного управління акцент робиться на питанні соціальної відповідальності [55] та сталого розвитку [91], необхідності врахування потреб усіх зацікавлених сторін за умови їх одночасного задоволення. З цієї точки зору, ефективним корпоративним управлінням можна вважати те, що сприяє реалізації мети діяльності організації відносно декількох або всіх груп стейкхолдерів одночасно з найменшими витратами ресурсів протягом досить тривалого часу.

Відповідно до розробленого Базельським комітетом з банківського нагляду консультативного документа «Удосконалення корпоративного управління в банківських установах» банкам рекомендовано розробити стратегію корпоративного управління своєї діяльності та неухильно її дотримуватися. Вони містять ключові засади, на основі яких мають розвиватися корпоративні відносини в українських банках та конкретні рекомендації щодо якісного та прозорого управління їх діяльністю, з метою забезпечення ефективності корпоративного управління, прийняття узгоджених рішень, підвищення відповідальності, а також уникнення конфлікту інтересів, сприяння розкриттю інформації та, у зв'язку з цим, підвищення захисту інтересів акціонерів та клієнтів банків. Даний документ підкреслив важливість ефективного корпоративного управління та його вплив на покращення інвестиційних процесів, ефективність управління діяльності банку, його конкурентоспроможність та надійність.

Відповідно до документів Базельського комітету ефективна система корпоративного управління в сучасному конкурентоздатному банку поєднує загальні принципи та особливості, які розроблені із врахуванням особливостей

формування корпоративного сектора економіки, законодавства і сформованої системи управління діяльністю банків (рис. 2.8).

Проте рекомендаційний характер та добровільне застосування таких принципів ефективного корпоративного управління стримує формування ефективної моделі управління діяльністю банку. Ефективне управління діяльністю банку включає в себе набагато більше, ніж дотримання принципів корпоративного управління. Проте їх значення не потрібно ослаблювати, оскільки вони є надійним фундаментом для побудови довіри. Таким чином, здатність здобувати довіру світових фінансових ринків і всіх зацікавлених сторін в ланцюжку до створення доданої вартості банківського бізнесу, що стає ключем до успіху.

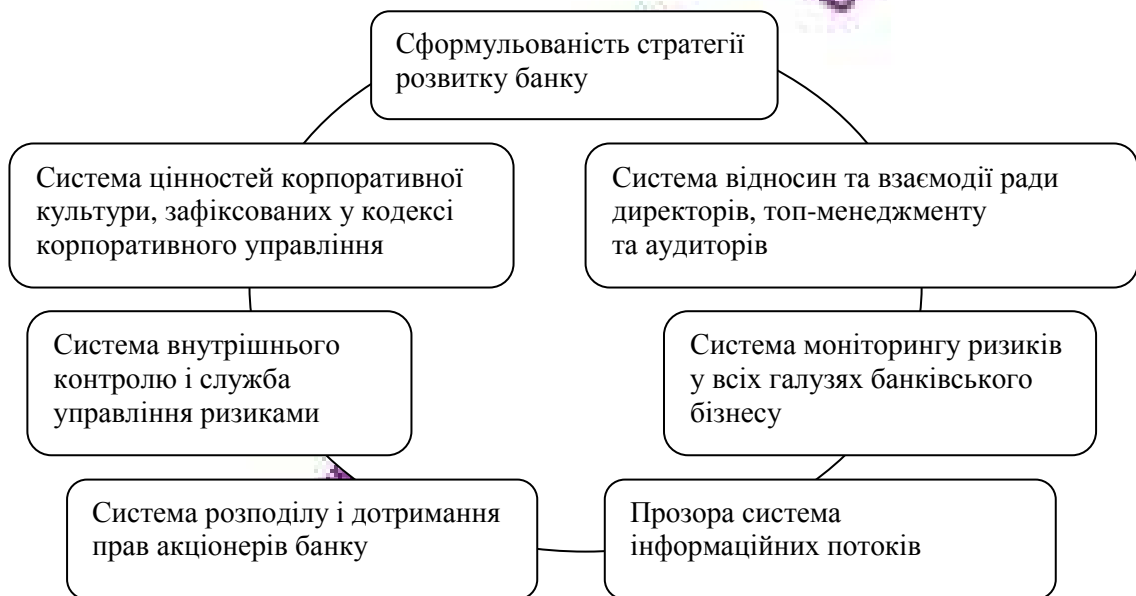


Рисунок 2.8 – Складові ефективної системи корпоративного управління у банку відповідно до документів Базельського комітету

З урахуванням вищезазначеного проведений нами аналіз різних точок зору відносно поняття «корпоративне управління», визначення ознак його ефективності дозволив виробити свою власну позицію з даного поняття і сформулювати визначення його сутності з урахуванням світових тенденцій у сфері корпоративного управління. Таким чином, корпоративне управління в системі фінансових відносин стейкхолдерів банку – це система відносин між зацікавленими особами (стейкхолдерами), що забезпечують рух фінансових ресурсів і виникають у процесі

організації та управління діяльністю банку з метою створення прибутку та забезпечення сталого розвитку системи фінансових відносин стейкхолдерів. Виходячи з вищезазначеного, ефективність корпоративного управління виступає оціночним критерієм управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів. На відміну від існуючих термінів, такий підхід трактує корпоративне управління як складну відкриту систему та дозволяє виділити компоненти, що характеризують будову та функціонування управління діяльністю банку: явних і неявних учасників корпоративних відносин (всіх зацікавлених осіб (стейкхолдерів), що забезпечують рух фінансових ресурсів в банку), процедури погодження суперечливих взаємозв'язків та інтересів зацікавлених осіб відповідно до їх обов'язків, прав і винагород (процес організації та управління діяльністю банку) та мету впровадження (бажаний майбутній стан, виражений у прибутковості та сталому розвитку системи фінансових відносин стейкхолдерів).

Управління діяльністю банку забезпечує рух вартості від одного стейкхолдера до іншого, що характеризує обмінні, розподільчі та перерозподільні процеси, та може бути виражений співвідношенням досягнутого результату до аналогічного результату оптимально функціонуючого банку віднесених до витрат на його впровадження з урахуванням використання потенційних можливостей, які мають місце у зовнішньому та внутрішньому середовищі банку.

Виходячи з цього, пропонуємо визначати ефективність управління діяльністю банків як співвідношення фактичного рівня доданої вартості банківського бізнесу, яка досягнута досліджуваним банком при сформованій в ньому системі фінансових відносин з його стейкхолдерами, до її максимального рівня, що забезпечується множиною прийнятних варіантів побудови системи цих відносин в поточних ринкових умовах в еталонних банках.

У такий спосіб ефективне управління діяльністю банків визначається як здатність системи до забезпечення економічної ефективності діяльності банку в інтересах всіх стейкхолдерів, виражена у максимізації доданої вартості банківського бізнесу, забезпеченні стабільності функціонування на основі успішної взаємодії з інституційним середовищем й інституційними факторами впливу.

Так, при оцінюванні ефективності управління діяльністю банків пропонуємо виділяти її економічну (фінансову), організаційну, соціальну ефективність та ефективність управління ризиками.

У більшості випадків ефективність управління діяльністю оцінюють виходячи з фінансових результатів банку, тобто його прибутковості, рентабельності активів, капіталу, а також ряду інших фінансових показників ефективності використання ресурсів. Найбільшого поширення в закордонних джерелах літератури є показники ринкової вартості акцій, прибуток на акцію (earnings per share), Q-Тобіна. А тому фінансову складову ефективності управління діяльністю банків можна представити як фінансові результати діяльності організації за конкретної системи управління. Проте здійснюючи оцінювання управління діяльністю банків, виходити виключно з економічних показників не є правильним, оскільки сам процес управління його діяльністю, а саме його організація, залишається у «чорній скрині». Тому економічна ефективність може бути наслідком організаційної ефективності управління діяльністю банку.

Організаційна ефективність управління діяльністю банку характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Її оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та системи управління діяльністю банку, зокрема, корпоративного управління. До них відносять такі показники: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт концентрації капіталу в руках акціонерів, швидкість зміни власності в корпорації, способи набуття прав власності, власність керівників та службовців компанії, склад і структура керівних органів, структура ради директорів і виконавчих органів управління, роль та ефективність ради директорів, роль та незалежність зовнішніх директорів, структура та методи роботи ради директорів та керівництва компанії, політика щодо винагороди, виконання фінансових планів, склад спеціальних комітетів корпоративного управління тощо.

В останніх роботах як зарубіжних (Л. Дональдсон [197, 198]; М. Фрідман [208]; М. А. Лівайн [228]), так і вітчизняних (О. Гирик, О. Денис, О. Дубовик, І. Жеребило, А. Зінченко, Н. Реверчук, М. Саприкіна, Р. Семів, З. Скринник, К. Телюк [74]; А. Куліш [79]) науковців досить широко розглядається питання соціальної ефективності управління діяльністю банків. Саме соціальна ефективність управління діяльністю банків відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у т.ч. керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, захищеності прав різних груп стейкхолдерів, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність управління діяльністю банку можна оцінювати з двох точок зору: 1) за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці тощо; 2) за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку. Зазначимо, що акцентування уваги у багатьох дослідженнях на корпоративній соціальній відповідальності організації, а саме на моральній або етичній складовій корпоративної соціальної відповідальності, пояснюється, в першу чергу, тим, що наразі відсутня ґрунтовна емпірична база, яка б дозволила підтвердити безперечний зв'язок між рівнем соціальної відповідальності компанії та отриманими фінансовими результатами.

Проте вважаємо за необхідне виокремлювати ефективність управління ризиками як окрему складову ефективності управління діяльністю банку, оскільки специфіка банківської діяльності пов'язана з ризиками та можливістю їх розповсюдження на інші сектори економіки, а також тяжкими наслідками банківських криз та банкрутств банків. Важливість ефективності управління ризиками пов'язана з тим, що органи корпоративного управління повинні втримувати баланс між інтересами акціонерів та менеджерів з інтересами вкладників і кредиторів, що досягається оптимальним рівнем співвідношення «дохідність/ризиковість». Ефективність управління ризиками можна розглядати та

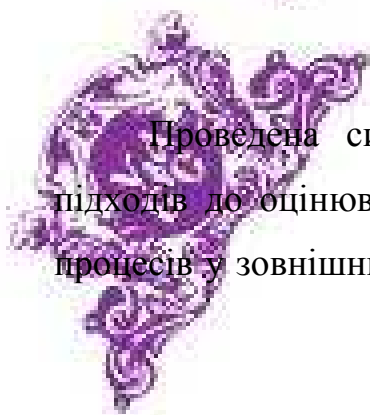
оцінювати з двох груп показників. До першої групи належать показники, що відображають різні види ризиків банківської діяльності: фінансові, операційні, бізнес-ризиків, ризиків подій, і відображаються через якість активів та структуру активів банку, кількісні показники капіталу, дотримання вимог достатності капіталу, тощо. Друга група показників має спільні риси з показниками організаційної ефективності управління діяльністю банку, оскільки характеризує якість побудови механізмів управління ризиками на рівні, що не загрожує інтересам кредиторів і вкладників, а також стабільності банку в цілому. До них відносять: формування комітетів наглядової ради з управління ризиками та внутрішнього аудиту, дотримання функцій внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту на якісному рівні, вплив наглядової ради на обрану правлінням схильність до ризиків, існування системи негайного формування правління щодо порушень нормативів/лімітів тощо.

Таким чином, поняття ефективного управління діяльністю в банках може змінюватися відповідно до забезпечення здійснення діяльності установи в інтересах різних стейкхолдерів, які забезпечують надходження фінансових ресурсів. Проте поняття банку з ефективним управлінням його діяльністю застосовується виключно до прибуткового та стабільно функціонуючого банку.

2.3 Розробка моделі оцінювання ефективності управління діяльністю банків з урахуванням системи фінансових відносин їх стейкхолдерів

2.3.1 Розвиток методичних засад оцінювання ефективності управління діяльністю банків на основі концепції граничної ефективності

Проведена систематизація, узагальнення та аналіз основних методичних підходів до оцінювання ефективності управління діяльністю банків, динамічність процесів у зовнішньому середовищі та великий ризик кризових явищ у банківській



системі в цілому дозволили дійти висновку про недостатню розкритість даної проблеми та несистематичність поглядів щодо її вирішення. Ефективність управління діяльністю банку є синтетичною характеристикою не тільки результативності банку як організаційної системи, а й корпоративного управління, в якому відбиваються численні аспекти управління, зокрема ефективність прийнятих і реалізованих окремих управлінських рішень. Тому для оцінки продуктивності й ефективності управління діяльністю банків, на противагу вивченню якості механізмів корпоративного управління або впливу його окремих елементів на результативність та ефективність банку, які стали поширеними в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених, слід зосередити увагу на корпоративних результатах управління, а саме на збільшенні доданої вартості банківського бізнесу.

Таким чином, ми вважаємо за необхідне запропонувати власну концепцію оцінювання ефективності управління діяльністю банків, яка б розкривала сутність та специфіку банківської діяльності, враховувала особливості формування системи фінансових відносин банку з різними групами стейкхолдерів та базувалась на аналізі його фінансово-господарської діяльності.

Нами було встановлено, що вітчизняні та зарубіжні вчені та фахівці робили і роблять чимало зусиль для вироблення найбільш адекватної методики оцінки. У результаті теоретичного аналізу у першому розділі і практичного аналізу у підрозділі 2.1, вивчення нюансів, переваг і недоліків оцінки ефективності управління діяльністю банків на основі аналізу фінансово-господарської діяльності банку ми дійшли висновку, що найбільш прийнятним методом для побудови методики оцінювання ефективності управління діяльністю банків виступає метод огортання даних (Data Envelopment Analysis, DEA). Метод DEA є непараметричним методом оцінки, що найбільш поширеним став саме у банківській практиці, проте для українського фінансового ринку він є відносно новим і для оцінки банків став використовуватись тільки в останні роки.

Засновниками метод огортання даних вважаються американські вчені А. Чарнсом, В. Куперм та Е. Родсом [181], які у 1978 році взяли за основу головні принципи, започатковані П. Фарреллом [201]. Традиційною базою DEA є метод

лінійного програмування, що надає можливість виявити оптимальне серед безлічі потенційно можливих рішень. При цьому вирішення поставленої задачі зведено до побудови «межі ефективності» у багатовимірному просторі змінних, що описують аналізований об'єкт та визначають відносну ефективність цих об'єктів.

Таким чином, DEA є не тільки методом оцінювання ефективності управління діяльністю банків, а також методом управління, що є особливо актуальним стосовно проблеми, що досліджується. Аргументація вибору непараметричного методу DEA пов'язана з тим, що на відміну від методів скорегованих найменших квадратів і побудови стохастичної межі виробничих можливостей не потребує специфікації типу виробничої функції чи функції витрат. Водночас при побудові меж виробничих можливостей враховуються можливі статистичні помилки при визначенні рівня неефективності. В той же час, якщо у вибірці відсутні подібні похибки, то наявність обов'язкового припущення про їх присутність призводить до неефективності, яка буде розглядатися як статистичний шум.

Таким чином, виходячи з фактора, який враховує похибку при аналізі, рівень ефективності, який розраховується за допомогою стохастичної межі виробничих можливостей, буде вищий, ніж при використанні методу скорегованих найменших квадратів. Враховуючи вищезгадане, використання методу DEA дозволяє отримати більш адекватне оцінювання навіть при наявності незначного статистичного шуму.

В результаті вирішення запропонованої моделі дозволяє отримати наступні результати оцінювання ефективності управління діяльністю по кожному окремому банку та банківській системі в цілому:

– інтегральний показник ефективності управління діяльністю для кожного банку, що відображає його положення (відстань) від «межі ефективності», яка побудована на основі досягнення максимальних значень ефективності множини банків України, які прийняті як еталони. Максимальне значення ефективності (характерне для еталонних банків) складає 1, значення більше/менше 1 – для неефективних банків;

– показники ефективності управління діяльністю досліджуваного банку відносно банків окремої гомогенної групи та ефективності управління діяльністю

банків окремої гомогенної групи відносно всіх банків в банківській системі для кожного банку;

- визначення резерву невикористаних можливостей;
- «межу ефективності» (efficient frontier) чи «оболочку поверхню» (envelopment surface), яка є відображенням еталонного функціонування комерційних банків в Україні (best practice);
- ефективну еталонну множину (efficient reference set), що слугує певним орієнтиром для банків, регуляторів та інших зацікавлених осіб;
- ефективні цілі (efficient targets) для кожного неефективного банку (проекція на «межу ефективності»).

Для розроблення науково-методичного підходу до оцінювання ефективності управління діяльністю банків та вирішення поставлених задач необхідно виконати наступні завдання:

1) вибір підходу до оцінювання ефективності управління діяльністю банку з урахуванням особливостей формування системи фінансових відносин банку з його стейкхолдерами;

2) формування вхідних та вихідних параметрів моделі з урахуванням вибраного підходу та специфіки банківської діяльності. На цьому етапі необхідно забезпечити однорідність даних шляхом нормалізації вхідних та вихідних параметрів;

3) вибір орієнтації моделі (визначення цільового значення функції) з урахуванням головної мети ефективного управління діяльністю банку з урахуванням особливостей формування системи фінансових відносин банку з його стейкхолдерами;

4) модифікація моделі з урахуванням ефекту масштабу;

5) визначення інтегрального показника ефективності управління діяльністю банку та декомпозиція його на ефективність управління діяльністю досліджуваного банку відносно банків окремої гомогенної групи та ефективність управління діяльністю банків окремої гомогенної групи відносно всіх банків в банківській системі. На даному етапі з метою декомпозиції інтегрального показника

ефективності необхідно провести групування банків за класифікаційною ознакою (формування гомогенних груп);

б) розрахунок та диференціація резерву невикористаних можливостей.

На першому етапі згідно з вибраним алгоритмом необхідно визначитись з підходом до оцінювання ефективності управління діяльністю банку на основі використання непараметричних моделей з урахуванням особливостей формування системи фінансових відносин з його стейкхолдерами. Розповсюджене розуміння проблеми оцінювання управління діяльністю американськими банками засноване на теорії ринків капіталу, розробленої при формуванні системи корпоративного управління. Ця теорія заснована на припущенні, що акціонери є власниками фірми, які стурбовані ефективністю ринку в розподілі капіталу між банками. З цієї точки зору, ефективність управління діяльністю банку в цілому підтримується за рахунок здатності принципалів розмістити капітал агентів, забезпечуючи його подорожчання. Таким чином, ринкова вартість компанії та інші фінансові показники, хоча і з легкістю визначають рівень ефективності, проте майже жодної уваги не приділяють процесу створення доданої вартості банківського бізнесу.

Дане дисертаційне дослідження базується на концепції доданої вартості банківського бізнесу (Value-added approach). Проте, на відміну від концепції максимізації акціонерної вартості (Market Value-Added), яка панувала, починаючи з 1980-х років, концепція доданої вартості банківського бізнесу базується на процесі створення багатства шляхом балансування та одночасного задоволення інтересів різних зацікавлених сторін – агентів та принципалів, які виступають суб'єктами корпоративних прав та іншими суб'єктами корпоративних відносин. Таким чином, пропонуємо дотримуватись концепції доданої вартості банківського бізнесу, що враховує соціальну значимість банку, та корпоративні цілі якої більш пристосовані до економічних та конкурентних реалій сучасних умов функціонування банківської системи України.

Більшість банків стикаються з трьома взаємопов'язаними проблемами, які є необхідними в процесі корпоративного створення доданої вартості банківського бізнесу: дефіцит дохідності, дефіцит адаптивності, дефіцит можливостей.

Більшість компаній оцінюють свою роботу на основі «еталонного порівняння» себе та своїх конкурентів за набором фінансових та нефінансових показників, які включають в себе якість продукції, тривалість циклу, витрати, рівень продуктивності та адміністративні витрати. Їх мета при цьому, як правило, поставити себе, принаймні, нарівні з «кращими» у своїй групі. Усуєнення дефіциту дохідності було у центрі уваги реінжинірингу та реструктуризації більшості банків. Загальновідомо, однак, що більшість банків, які зосереджують свої стратегічні цілі тільки на зменшенні дефіциту дохідності, змушені повертатися до питання реструктуризації кожні два або три роки. Концентрація уваги на зменшенні дефіциту дохідності дозволяє банкам отримати очевидні результати зі своїх операцій, і, можливо, створити інвестиційний буфер. Але жоден банк не повинен залежати тільки від цього підходу. Обмеженість даного підходу полягає у тому, що в той час як банки прагнуть до досягнення паритету, кращі їх конкуренти вже рушили далі. Звідси доходимо висновку, що зосередження уваги на зменшенні дефіциту дохідності є необхідною, але недостатньою умовою для створення додаткової вартості банківського бізнесу.

Більшість (якщо не всі) проблем дохідності в банках являють собою поєднання управлінських параметрів, які не реагують своєчасно на структурні зміни у банківській галузі («дефіцит адаптивності»). Структурні зміни постійно відбуваються в більшості галузей промисловості. Такі зміни відображаються на формуванні системи фінансових відносин банку з його стейкхолдерами та можуть бути пов'язані з дією найрізноманітніших сил: злиття і поглинання (фінансові послуги), зниження протекціонізму (державних підприємств по всьому світу), зміна очікувань клієнтів (Consumer Electronics) і технологічних розривів. У результаті таких безперервних змін банки часто стикаються з дилемою дроблення існуючих банків або їх повною ліквідацією. Завдання реагувати на структурні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ зробили набагато складнішим процес управління діяльністю банку, зокрема, корпоративного управління, оскільки керівництво повинно одночасно продовжувати займатися зменшенням дефіциту дохідності. Тобто банк повинен продовжувати шукати нові джерела зростання

навіть під час існуючого дефіциту дохідності. Але робота керівництва є набагато складнішою, ніж зменшення неефективності управління діяльністю банку за рахунок скорочення витрат. Величина приросту рівня дохідності банку не допоможе, якщо керівництво не передбачить структурні зміни і не зможе адаптувати свою стратегію, систему управління діяльністю банку, корпоративного управління, а також системи фінансових відносин банку з його стейкхолдерами таким чином, щоб відповідати новим вимогам. Ефективність довгострокової системи управління діяльністю банку повинна забезпечувати своєчасні та надійні сигнали, що показує, наскільки добре корпоративне управління в банку може спрогнозувати та зреагувати на безперервні структурні зміни у банківській галузі.

Структурні зміни призводять до змін у сформованій системі фінансових відносин банку з його стейкхолдерами, а, відповідно, і ресурсної бази банку, проте вони можуть бути розглянуті як нові можливості. Сучасні розробки у сфері мультимедіа вже давно відкрили великі можливості для інвестиційних галузей економіки в цілому та банківської сфери, зокрема.

Процес створення вартості вимагає, щоб банки одночасно керували трьома вимірами: дохідністю функціонуючих банків («дефіцит дохідності»), адаптацією до структурних змін в галузях, в яких вони працюють («дефіцит адаптивності»), а також стратегією зростання в нових напрямках залежно від належних банку ресурсів та існуючих компетенцій управління діяльністю банку, зокрема корпоративного управління, («дефіцит можливості»). Як показано на рис. 2.11, ефективність корпоративного управління вимагає, щоб менеджери зосередилися на всіх трьох аспектах створення доданої вартості банку.

Як зазначалося раніше, фінансова література зосереджує увагу насамперед на дефіциті дохідності. Проте традиційна фінансово-орієнтована спрямованість банків повинна бути розширена за рахунок підвищення ефективності управління діяльністю банку як потенціалу для можливостей зростання доданої вартості банківського бізнесу [39, 111, 241, 254]. Серед існуючих концепцій оцінювання ефективності управління діяльністю банків концепція вартісно-орієнтованого управління є визнаною серед широкого кола науковців та практиків як

фундаментальна управлінська парадигма, і отримує подальшого розповсюдження в Україні. Класичне визначення ефективності управління діяльністю банку потребує удосконалення сучасної специфіки функціонування банківської системи. Зокрема, це обумовлюється існуванням, крім традиційних ресурсів банку, що виражені у його активах, людського та організаційного капіталу, який досить важко оцінити, проте саме вони опосередковують рух вартості від одного суб'єкта до іншого та створюють додану вартість в інтересах всіх стейкхолдерів банку [64, 200].

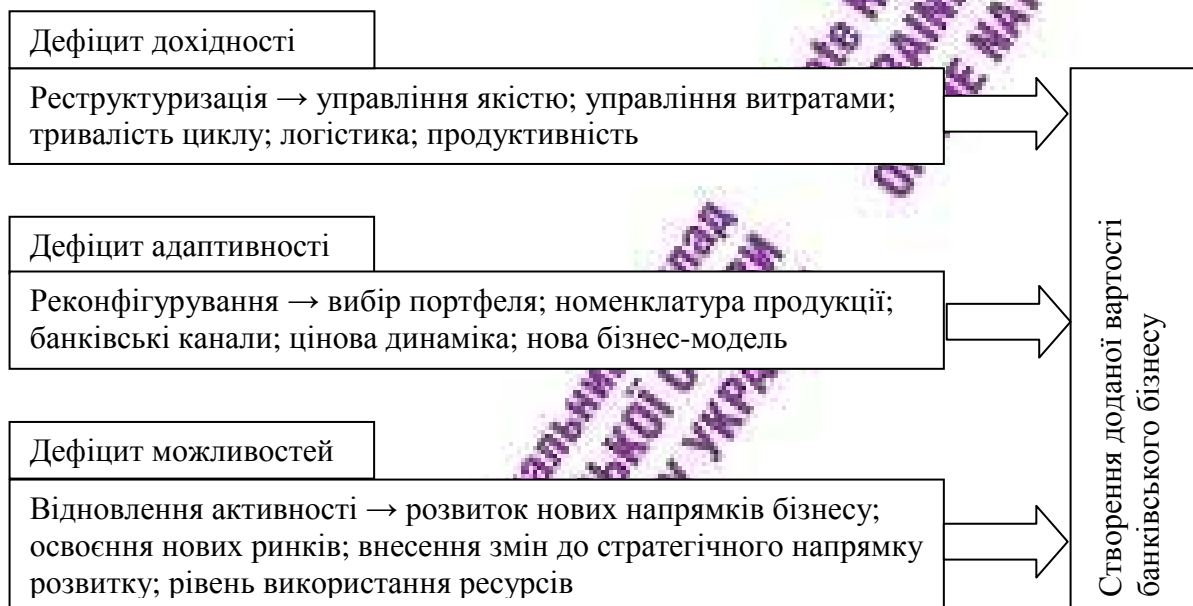


Рисунок 2.11 – Створення доданої вартості банківського бізнесу на основі вирішення взаємопов'язаних проблем управління діяльністю банку

Обґрунтування вибору вартісно-орієнтованої концепції в процесі оцінювання управління діяльністю банку базується на принципі, що грошові потоки управляють вартістю. Вартісно-орієнтоване управління діяльністю банку засноване на трьох основних складових: процесі створення вартості (як компанія може збільшити або генерувати максимально можливу додану вартість); управлінні заради вартості (зміна структури корпоративного управління, організаційної культури, системи управління діяльністю банку в цілому); вимірюванні вартості (оцінювання управління діяльністю банку з урахуванням факторів інституційного середовища та факторів інституційного впливу) [112]. Таким чином, можна стверджувати, що

ефективність управління діяльністю банку необхідно оцінювати на засадах вартісно-орієнтованого управління, оскільки за допомогою корпоративного управління як агента фінансових відносин банк створює додану вартість, отримує прибуток та задовольняє сталий розвиток системи фінансових відносин з його стейкхолдерами.

На другому етапі необхідно відібрати вхідні та вихідні параметри для аналізу, що є найважливішим етапом формування методики оцінювання ефективності управління діяльністю банку з урахуванням системи фінансових відносин з його стейкхолдерами. В даному дисертаційному дослідженні при дослідженні ефективності управління діяльністю банку використовується підхід з точки зору виконання банками функції фінансового посередника економіки (банки розглядаються як посередники між вкладниками та позичальниками на фінансовому ринку). Таким чином, використовується підхід максимізації доданої вартості банківського бізнесу (Value-added DEA approach) в рамках посередницького підходу. Вибір посередницького підходу базується на тому факті, що він є більш придатним для фінансових установ як відокремлених одиниць, оскільки дозволяє включати в аналіз процентні витрати, які складають більше половини операційних витрат банків. Відповідно, в аналіз включені всі сукупні витрати банку, а не тільки частина, яка пов'язана з процесом виробництва банківських продуктів та послуг.

Таким чином, відповідно до вибраного підходу вхідними параметрами виступають процентні та непроцентні витрати банку.

Процентні та непроцентні витрати відображають потоки фінансових ресурсів, які відображають фінансові відносини банку з його стейкхолдерами, що використовуються в процесі формування та реалізації банківської діяльності в повному обсязі, включаючи додаткові фінансові ресурси на обслуговування та підтримку з метою створення доданої вартості банківського бізнесу. Дані витрати вважаються релевантними, оскільки прямо залежать від прийнятих управлінських рішень. Реалізація даної моделі оцінювання ґрунтується на визначенні витрат, пов'язаних зі створенням доданої вартості банківського бізнесу. Ці витрати поділяють на прямі, безпосередньо пов'язані з залученням фінансових ресурсів (процентні витрати), а також непрямі (непроцентні витрати), які носять

загальнобанківський характер (загальноадміністративні витрати та витрати на утримання персоналу).

Процентні витрати включають: відсотки, сплачені по депозитах підприємств; відсотки, сплачені по депозитах населення; відсотки, сплачені по міжбанківських кредитах і депозитах; відсотки, сплачені по залишках на розрахункових рахунках клієнтів. Процентні витрати покривають видатки, пов'язані із залученням позикових фінансових ресурсів принципалів. Їхній розмір залежить від обсягу залучення ресурсів, структури депозитної бази, сформованої від принципалів, позикового рівня процентної ставки щодо притягнутих ресурсів.

Непроцентні витрати характеризують операції із цінними паперами, валютні операції, сплату комісійних винагород, витрати на утримання банку, тобто витрати на оплату праці з нарахуваннями, витрати на відрядження, утримання і ремонт будинків. Ці витрати характеризують фінансові відносини агентів безпосередньо.

Відповідно, вихідними параметрами моделі виступають депозити клієнтів, чисті кредити за вирахуванням резервів та операційного доходу.

Залучені кредити та депозити клієнтів виступають головними продуктами створення доданої вартості банківського бізнесу. Саме обсяги кредитів та депозитів банку залучені від різних груп стейкхолдерів здійснюють фундаментальні внески у створення нової доданої вартості. Ця вартість, в основному, вимірюється доходом, який виникає при цьому. З цією метою до складу вихідних параметрів ми додаємо операційний дохід банку. Операційний дохід банку виникає в результаті здійснення операцій чи надання послуг своїм клієнтам. Операційний дохід складається з процентних (отриманих процентів) та непроцентних (чисте позитивне сальдо) надходжень від торговельних операцій на валютному ринку та ринку цінних паперів, дивідендів, доходів від фінансового лізингу, отриманих штрафів тощо. Основу операційних доходів складають процентні доходи, частка яких сягає 70–85 %. Найбільша питома вага в структурі операційних доходів належить доходам, одержаним від надання кредитів [70].

Визначаючи вихідні параметри таким чином, ми підкреслюємо визначну роль управління діяльністю банку, зокрема, корпоративного управління у здійсненні

управлінських рішень та ефективності конфігурування структури, яка займається формуванням та виконанням вартісно-орієнтованої стратегії банку. Запропонована модель оцінювання ефективності управління діяльністю банку дозволяє врахувати особливості формування системи фінансових відносин банку з його стейкхолдерами, які виникають при делегуванні принципами прийняття інвестиційних та фінансових рішень агентам.

На третьому етапі визначається орієнтація моделі (визначення цільового значення функції), виходячи з мети ефективного управління діяльністю банку з урахуванням системи фінансових відносин з його стейкхолдерами.

Для нашого дослідження модифікація моделі буде орієнтована на вихідні параметри (output-oriented), оскільки головним завданням ефективного корпоративного управління банку є управління його діяльністю в інтересах всіх зацікавлених осіб, що забезпечують надходження, розподіл та перерозподіл фінансових ресурсів, вираженого у створенні прибутку та забезпеченні гармонізації системи фінансових відносин з його стейкхолдерами. Таким чином, ефективним управлінням діяльністю банку з нульовим резервом будемо вважати досягнення максимізації вихідних параметрів при заданих ресурсах. А тому для банків з неефективним управлінням його діяльністю будуть надані рекомендації щодо пропорційного збільшення вихідних параметрів в φ разів при незмінних значеннях вхідних параметрів. Для розрахунку показника ефективності управління діяльністю банку для i -го банку необхідно вирішити задачу лінійного програмування:

$$\frac{1}{E_{bbm}} = \text{Max}(\varphi_i) \quad (2.1)$$

за умови, що

$$\sum_{i=1}^N \lambda_i \cdot y_{mi} - \varphi_i \cdot y_{mi}^* \geq 0, m = 1, \dots, M \quad (2.2)$$

$$x_{ki}^* - \sum_{j=1}^N \lambda_j \cdot x_{kj} \geq 0, k = 1, \dots, K$$

$$\lambda_j \geq 0, j = 1, \dots, N$$



де λ_i – вектор констант, що являє собою вагові значення розмірністю N (змінні задачі) для i -го банку (в процесі моделювання перебираються всі можливі комбінації λ_i , для яких існує розв’язок, для того, щоб обрати тільки ті значення φ_i , при якому $E_{bbm} = \max$;

i – порядковий номер банку ($i \in [1; N]$, N – кількість банків, які на момент дослідження мали генеральну ліцензію НБУ);

φ_i – скаляр вихідних змінних, який показує в скільки разів банк може збільшити додану вартість банківського бізнесу за умови використання вхідних параметрів в технічно ефективній конфігурації;

x_{ki}, x_{ki}^* – відповідно значення k -го вхідного параметру в i -ому та досліджуваному банку ($k \in [1; 2]$);

y_{mi}, y_{mi}^* – відповідно значення m -го вихідного параметру в i -ому та досліджуваному банку ($m \in [1; 3]$).

Основні положення моделі полягають у наступних припущеннях. Припускається, що N банків використовують K вхідних параметрів, які вони використовують для виробництва M вихідних параметрів. Для i -го банку ці дані виражені векторами x_i та y_i відповідно. Матриці вхідних параметрів X (розмірністю $K \times N$) та вихідних параметрів Y (розмірністю $M \times N$) містять у собі дані про N банків.

В загальному вигляді функція мети має наступний вигляд:

$$F = (\varphi_1, \varphi_2, \dots, \varphi_N) \rightarrow \max \quad (2.3)$$

Таким чином, критерієм ефективності управління діяльністю банку пропонується вважати максимізацію рівня доданої вартості банківського бізнесу, оскільки вона, на відміну від акціонерної вартості, враховує інтереси всіх стейкхолдерів банку – агентів та принципалів, які виступають суб’єктами корпоративних прав та корпоративних відносин. Її рівень визначається не як єдиний

інтегральний показник, а шляхом узагальнення (у відповідній математичній конфігурації) значень релевантних параметрів, які її формують.

Система обмежень функції цілі для кожного i -го банку має $M+K+I$ обмежень і для поставленої задачі з двома вхідними параметрами (x_1 та x_2 – процентні та непроцентні витрати, відповідно) та трьома вихідними параметрами (y_1 – депозити клієнтів, y_2 – чисті кредити за вирахуванням резервів, y_3 – операційний дохід) набуває вигляду:

$$\left\{ \begin{array}{l} -\varphi_i y_{1i} + (y_{11} \cdot \lambda_1 + y_{12} \cdot \lambda_2 + \dots + y_{1N} \cdot \lambda_N) \geq 0 \\ -\varphi_i y_{2i} + (y_{21} \cdot \lambda_1 + y_{22} \cdot \lambda_2 + \dots + y_{2N} \cdot \lambda_N) \geq 0 \\ -\varphi_i y_{3i} + (y_{31} \cdot \lambda_1 + y_{32} \cdot \lambda_2 + \dots + y_{3N} \cdot \lambda_N) \geq 0 \\ x_{1i} - (x_{11} \cdot \lambda_1 + x_{12} \cdot \lambda_2 + \dots + x_{1N} \cdot \lambda_N) \geq 0 \\ x_{2i} - (x_{21} \cdot \lambda_1 + x_{22} \cdot \lambda_2 + \dots + x_{2N} \cdot \lambda_N) \geq 0 \\ \lambda_j \geq 0 \end{array} \right. \quad (2.4)$$

Знаходження розв'язку за допомогою методу лінійного програмування полягає у тому, що перебираються всі можливі комбінації λ_j , для яких існує розв'язок, тобто φ_i , наступним етапом вибирається тільки те значення φ_i , при якому функція мети досягає максимуму. Для поставленої задачі система обмежень функції цілі має наступний матричний вигляд.

$$\begin{bmatrix} -\varphi_i & y_{11} & \dots & y_{1N} \\ -\varphi_i & y_{21} & \dots & y_{2N} \\ -\varphi_i & y_{31} & \dots & y_{3N} \\ 0 & -x_{11} & \dots & -x_{1N} \\ 0 & -x_{21} & \dots & -x_{2N} \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} \lambda_1 \\ \lambda_2 \\ \vdots \\ \lambda_N \end{bmatrix} \geq \begin{bmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \\ -x_{1i} \\ -x_{2i} \end{bmatrix} \quad (2.5)$$

Таким чином, кожен вихідний параметр банку масштабується за однаковим фактором φ_i до тих пір, поки межа ефективності даного банку не досягне відповідно визначеної межі ефективності за Фареллом. Виходячи з головної функції поставленої задачі (2.1), ефективність корпоративного управління в банку та отримане значення φ має пряму залежність:

$$E_{\text{BBM}} = \varphi_i \quad (2.6)$$

Визначена міра ефективності за допомогою output-oriented DEA визначає пропорцію (кількість відсотків), на яку керівництво банку має збільшити результативні вихідні показники з метою досягнення найвищого рівня ефективності управління діяльністю банку з нульовим резервом по відношенню до інших банків, які існують реально або гіпотетично, і функціонують оптимально. Значення φ_i належать діапазону $0 \leq \varphi \leq 1$, що відображає наближення кожного банку до «межі ефективності». Проте існують випадки, коли значення показника E_{eff} більша за 1, що може свідчити про те, що навіть при ефективному використанні вхідних параметрів отримана додана вартість банківського бізнесу менше, ніж потенційно можлива. Це свідчить про те, що додана вартість банківського бізнесу може бути збільшена за рахунок зростання продуктивності діяльності без будь-яких змін у рівні використовуваних вхідних параметрів.

Авторській підхід до оцінювання ефективності управління діяльністю банку з урахуванням системи фінансових відносин з його стейкхолдерами полягає у декомпозиції показника ефективності на дві частини:

- 1) ефективність управління діяльністю досліджуваного банку відносно банків окремої гомогенної групи;
- 2) ефективність управління діяльністю банків окремої гомогенної групи відносно всіх банків в банківській системі.

Це пов'язано з тим, що управлінські процеси в банках, які належать до однієї гомогенної групи (є близькими за специфікою побудови фінансових відносин зі стейкхолдерами), мають цілий ряд спільних рис, що мають бути враховані при оцінюванні ефективності управління діяльністю банку. А тому з метою поглибленого аналізу на четвертому етапі пропонується визначати інтегральний показник ефективності управління діяльністю банку та двох його складових. Множина еталонних банків визначається для першої складової – лише зі складу банків даної гомогенної групи, а в другому – з усіх банків вибірки. Підхід до оцінювання кожної з цих складових є однаковим (базується на фундаментальних положеннях теорії X-ефективності), але об'єкт та база порівняння будуть різними.

Ефективність управління діяльністю досліджуваного банку відносно банків окремої гомогенної групи (E_{bbm} of the bank under investigation within homogeneous group) якість прийняття рішень агентами банку в рамках визначеної структури власності. Вона характеризує безпосередню ефективність побудови системи фінансових відносин зі стейкхолдерами в межах сформованої структури власного капіталу банку. Ефективність управління діяльністю досліджуваного банку відносно банків окремої гомогенної групи характеризує поведінку менеджерів (managerial behaviour) у сфері контролю та управління фінансовими ресурсами, отриманими від принципалів, витратами, доходами, активами, пасивами та ризиками банківської діяльності. А тому можна вважати, ефективність управління діяльністю досліджуваного банку відносно банків окремої гомогенної групи виражається у залученні агентами (менеджерами) банку коштів від різних груп принципалів на найбільш вигідній основі, їх ефективне використання, що полягає у передорученні субагентам частини фінансових ресурсів, а саме вкладення в активи, які забезпечують всім зацікавленим особам, що забезпечують надходження фінансових ресурсів банку, необхідний рівень прибутковості на основі балансу їх інтересів, а також ефективності формування та реалізації виваженої дивідендної політики, інших питань управління діяльністю банку.

Ефективність управління діяльністю банків окремої гомогенної групи відносно всіх банків в банківській системі (E_{bbm} of the homogeneous group within banking system) характеризує проблеми побудови фінансових відносин зі стейкхолдерами на основі характерних особливостей впливу сформованої структури власного капіталу. Таким чином, вона відображає наскільки банки гомогенної групи адаптовані до умов ведення бізнесу в Україні, у тому числі побудову системи корпоративного управління при прийнятті управлінських рішень, реакцію управління діяльністю банку на зовнішні та внутрішні стреси, конфлікти, нормативно-правові, організаційні зміни тощо.

Такий підхід дозволяє виявляти джерела неефективності з позицій відповідності конкретного банку основним принципам організації системи фінансових відносин зі стейкхолдерами банку та гомогенної групи відповідним

національним стереотипам організації системи фінансових відносин зі стейкхолдерами банку у вітчизняній банківській системі.

З метою декомпозиціонування інтегрованого показника ефективності необхідно провести групування банків за певною ознакою. Гомогенні групи можуть бути виділені за різними ознаками, що пов'язані з формуванням фінансових відносин зі стейкхолдерами, зокрема: за резидентністю власного капіталу (банки з іноземним та вітчизняним капіталом), формою власності (державні, приватні, кооперативні, змішані банки), територіальною ознакою (міжнародні, національні, регіональні банки), характером діяльності (універсальні та спеціалізовані банки), клієнтською спеціалізацією (банки, що орієнтовані на конкретний тип клієнтів: населення, пенсіонерів, малий бізнес, тощо) та ін.

Дане дисертаційне дослідження є продовженням робіт [221, 239], згідно з якими банки розбиваються залежно від резидентності власного капіталу, тобто приналежності банків, що функціонують в Україні, до національного чи закордонного власного капіталу. Це твердження засноване на відмінності меж ефективності банків, що функціонують в Україні, з позиції відмінностей в національній культурі, способах організації системи фінансових відносин зі стейкхолдерами банку, управління діяльністю банками та корпоративного управління. Необхідно зазначити, що поділ банків на дві групи пояснюється декількома причинами. По-перше, банки з іноземним капіталом мають доступ до більш передової технології управління діяльністю банків. По-друге, такі банки підлягають більш жорстким стандартам корпоративного управління. По-третє, вони мають можливість покращення фінансового та організаційного менеджменту банку. Основою поділу банків слугує прийнята українська методологія визначення участі іноземних інвесторів у капіталі банківської системи та включає наступний набір критеріїв, запропонованих Національним банком України: частка іноземного капіталу в статутному фонді банківської системи; кількість банків зі 100 %-ним іноземним капіталом; кількість банків з участю іноземного капіталу (у яких більше ніж 10 % капіталу належить одному іноземному інвесторові).

Банки за участю іноземного капіталу можна поділити на дві групи: банки, що знаходяться під контролем національних власників, та ті, що контролювані іноземними власниками. Визначаючи ступінь участі іноземного інвестора у власному капіталі українських банків, необхідно зазначити, що більшість банків, приходячи з-за кордону, віддають перевагу контрольним пакетам акцій. Найчастіше їх частка досягає 80 %, що за критеріями, рекомендованими Національним банком України, можна віднести до банків зі 100 % капіталом. Фактично, ці банки знаходяться під повним контролем іноземних власників. Таким чином, у подальшому в нашому дослідженні під банками з іноземним власним капіталом (знаходяться під повним контролем іноземного інвестора), ми будемо розуміти банки, ступінь участі яких у статутному фонді банку перевищує 50 %. Також з числа іноземних банків ми виключили банки, якщо країна походження капіталу – Кіпр або інша офшорна зона, зокрема, Віргінські острови (Великобританія).

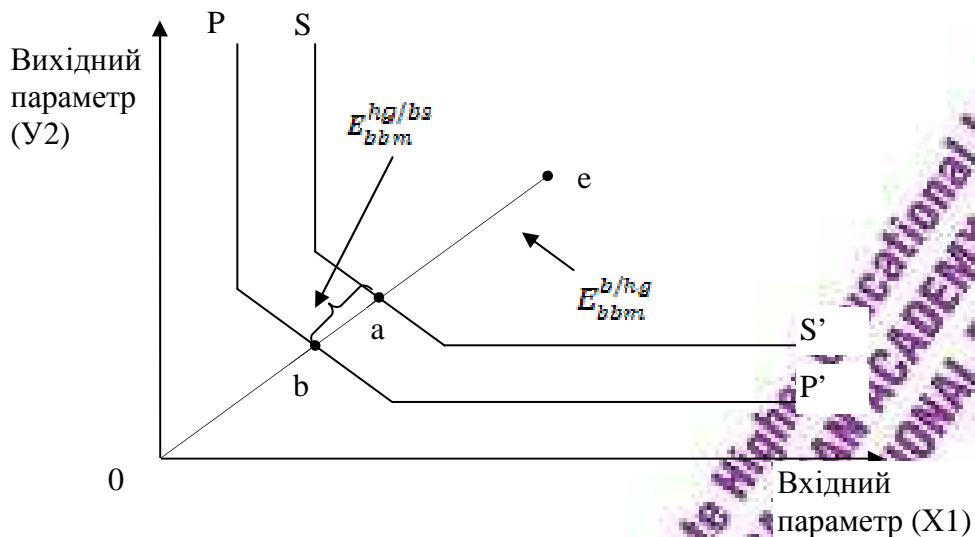
Таким чином, в рамках четвертого етапу спочатку визначається інтегральний показник загальної ефективності управління діяльністю банку, який у зарубіжній літературі набув поширення під назвою «технічна ефективність», яка розраховується як дистанція між банком, що оцінюється (e) та еталонною точкою (банку) загальної вибірки на «межі ефективності» (b), як зображено на рис. 2.12.

На наступному кроці розраховується ефективність управління діяльністю досліджуваного банку відносно банків окремої гомогенної групи шляхом радіального порівняння між банком окремої вибірки (a) та банком загальної вибірки (b). Розрахунок наведений у формулі 2.7.

$$\left(\frac{\|ob\|}{\|oe\|}\right) / \left(\frac{\|oa\|}{\|oe\|}\right) = \left(\frac{\|ob\|}{\|oa\|}\right) \quad (2.7)$$

Це свідчить про те, що ефективність управління діяльністю банку можна декомпонувати відповідно до формули 2.8.

$$E_{bbm} = E_{bbm}^{b/hg} \times E_{bbm}^{hg/bs} \quad (2.8)$$



Умовні позначення: $E_{bbm}^{b/hg}$ – ефективність управління діяльністю досліджуваного банку відносно банків окремої гомогенної групи; $E_{bbm}^{hg/bs}$ – ефективність управління діяльністю банків окремої гомогенної групи відносно всіх банків в банківській системі; e – співвідношення параметрів моделі, що характеризують ефективність досліджуваного банку; a – співвідношення параметрів моделі, що характеризують абсолютну ефективність (перебування на «межі ефективності») еталонного банку гомогенної групи; b – співвідношення параметрів моделі, що характеризують абсолютну ефективність (перебування на «межі ефективності») еталонного банку відносно всіх банків в банківській системі; SS' – «межа ефективності», щояка представлена еталонними банками гомогенної групи; PP' – «межа ефективності», що представлена еталонними банками всієї банківської системи.

Рисунок 2.12 – Графічна ілюстрація ефективності управління діяльністю банку (на прикладі двох параметрів, що використовуються у банківській діяльності)

Особливу увагу вважаємо за необхідне приділити оцінці ефективності управління діяльністю на основі аналізу фінансово-господарської діяльності в однорідних групах банків. Такі спроби були розпочаті та реалізовані для таких країн, як США [216, 254], Тайвань [229], Росія [76] та країн Європейського Союзу [209, 239, 242]. Критерієм розбиття на однорідні групи є частка недіючих кредитів у сукупному кредитному портфелі банку.

На наш погляд, форма власності – важливий сучасний чинник ефективного управління діяльністю банків в Україні, який необхідно враховувати в при побудові системи фінансових відносин зі стейкхолдерами. Такий поділ ефективності (2.8) є продовженням досліджень зарубіжних вчених, в яких були використані окремі межі ефективності для кожної з однорідних груп різних типів установ і організацій. Так, Гросскопф та Валдманіс (Grosskopf, Valdmanis) досліджували ефективність лікарень

шляхом визначення окремої межі ефективності для державних та неприбуткових (Not-for-Profit Hospitals, NFP). Їх висновки відображають розбіжності у якості медичної допомоги залежно від форми власності [229]. Подібні дослідження також були проведені для шведського ринку послуг таксі [211].

Розроблена модель DEA дозволяє визначити вплив збільшення фінансових відносин стейкхолдерів банку на ефективність його діяльності. Тому наступним етапом є визначення ефективності відповідно до ефекту масштабу. Залежно від можливості банку швидко (протягом одного року, за який здійснюється дослідження) трансформувати внутрішні системи управління діяльністю банку при зростанні масштабів фінансових потоків між банком та його стейкхолдерами та ускладненні фінансових відносин з ними розглядаються дві специфікації цієї моделі: CRS-модель (constant returns to scale) – враховує постійний ефект масштабу та VRS-модель (variable returns to scale) – враховує змінний ефект масштабу.

CRS-модель, або модель постійних доходів, залежно від зростання масштабів фінансових відносин використовується при оцінці довгострокової ефективності. В моделі CRS врахована спроможність банку протягом року адаптувати механізми управління діяльністю банку до кількісних та якісних змін у системі фінансових відносин з їх стейкхолдерами (при зміні обсягів фінансових потоків між банком та його стейкхолдерами пропорційно зміниться і рівень ефективності управління діяльністю банку). Алгоритм реалізації моделі в даному випадку відповідає вирішенню завдання в загальному вигляді, що зазначено в (2.1) та (2.2). В цьому випадку будь-які порівняння між різними за величиною банками допускаються, оскільки розглядається постійна віддача від масштабу фінансових відносин з їх стейкхолдерами. Мається на увазі, що в довгостроковому періоді величина банку не має значення, а тому банк може збільшувати будь-які комбінації вхідних та вихідних змінних, що характеризують побудову систему фінансових відносин з їх стейкхолдерами. Таким чином, керівництву банку достатньо змінити розмір статутного і загального капіталу, активів, а також витрат банку, що характеризує прибутковість та стабільність функціонуючого банку в інтересах різних груп зацікавлених осіб, які забезпечують надходження фінансових потоків.

VRS-модель або модель змінних доходів залежно від збільшення масштабів фінансових відносин покликана визначати короткострокову ефективність. Моделлю VRS передбачається, що трансформаційні зміни в обсягах та напрямках потоків фінансових ресурсів між банком та його стейкхолдерами не супроводжуються відповідними швидкими процесами реструктуризації внутрішньобанківських управлінських механізмів (зміна ефективності управління діяльністю банку відбувається не пропорційно до зміни обсягів фінансових потоків між банком та його стейкхолдерами). Ця непропорційність обумовлена впливом ефекту масштабу (зростання обсягів потоків фінансових ресурсів зі стейкхолдерами ускладнює процес управління діяльністю банку та відповідно – зменшує його ефективність). Таким чином, за моделлю VRS вимоги до ефективності управління діяльністю банків збільшуються у відповідності до збільшення потоку фінансових ресурсів.

На противагу попередній моделі, в даному випадку припускають наявність оптимальної величини банку, тобто банк оптимальної величини теоретично може більш ефективно здійснювати свою діяльність, направлену на збільшення доданої вартості банківського бізнесу, ніж малі чи середні за розміром банки. Таким чином, output-oriented VRS-модель оцінює ефективність управління діяльністю банку порівняно з об'єктами, які можуть бути порівняні з ним за масштабом діяльності (побудовою системи фінансових відносин зі стейкхолдерами) в короткостроковому періоді. Тому оцінка за моделлю визначає локальну чисту технічну ефективність банку (pure technical efficiency). При оцінці банків за VRS-моделлю до задач (2.1) та (2.2) додається наступна умова, що виступає обмеженням до моделі:

$$\sum \lambda_i = 1 \quad (2.9)$$

В цьому випадку, виходячи із цільової орієнтації моделі (2.1) та, при необхідності, врахування умови 2.5, розрахована величина ϕ показує, в скільки разів банк може збільшити додану вартість банківського бізнесу за умови використання вхідних параметрів у технічно ефективній конфігурації.

Розрахований рівень ефективності управління діяльністю банку тісно пов'язаний з існуванням резерву. Тому на наступному етапі необхідно розрахувати та диференціювати резерв невикористаних можливостей управління діяльністю банку, який в майбутньому дозволить надавати рекомендації щодо покращення рівня ефективності управління діяльністю банку (рис. 2.13).



Рисунок 2.13 – Взаємозв'язок ефективності управління діяльністю банків та ступеня дій, які необхідно здійснити банку з метою його покращення

Таким чином, резерв невикористаних можливостей управління діяльністю банку будемо визначати як узагальнюючу характеристику недоотриманої величини доданої вартості банківського бізнесу внаслідок нерациональної побудови системи фінансових відносин зі стейкхолдерами банку. Під резервом невикористаних можливостей ми розуміємо можливість банку покращити ефективність управління його діяльністю. Проте невикористаний резерв та ефективність управління діяльністю банку мають обернену залежність. А тому невикористаний резерв банку

можна розглядати як втрачені можливості ефективності управління діяльністю банку. Математично спосіб знаходження резерву матиме наступний вираз:

$$1 - \varphi = \theta \quad (2.10)$$

де 1 – еталонне значення для будь-якого банку;

φ – значення ефективності управління діяльністю досліджуваного банку;

θ – резерв невикористаних можливостей управління діяльністю банку.

При проведенні аналізу ефективності управління діяльністю банку та надання майбутніх рекомендацій щодо його покращення пропонуємо поділити величину резерву на інтервали. Величина резерву невикористаних можливостей управління діяльністю банку варіюється в межах від нуля до одиниці. Поділ на групи може бути здійснено на основі алгоритму, представленого в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Алгоритм диференціації резерву невикористаних можливостей управління діяльністю банку

Група	Інтервал
1	$0 \leq \theta < 10 \%$
2	$10 \% \leq \theta < 50 \%$
3	$50 \% \leq \theta < 90 \%$
4	$90 \% \leq \theta \leq 100\%$

Таким чином, чим більший невикористаний резерв має банк, тим більш неефективним він є. Наближення його розрахункового значення до 0 свідчить про наближеність сформованої в банку системи фінансових відносин з його стейкхолдерами до її оптимального варіанту.

Під задовільним рівнем ефективності ми маємо на увазі абсолютну ефективність з нульовим резервом. Це означає, що даний банк перебуває на межі ефективності і може слугувати еталоном для інших банків. Для банків з абсолютною ефективністю резерв невикористаних можливостей (θ) дорівнюватиме нулю. Проте

існує група банків з резервом ефективності від 0 до 10 %, що свідчить про високий рівень ефективності управління діяльністю банку. Тобто даний банк має сильні процеси і практику корпоративного управління, проте поряд з цим існують деякі недоліки в певних основних складових системи управління діяльністю банку. Даний рівень ефективності свідчить про вибір та вчасне коригування оптимальної стратегії розвитку банку, визначення його наявних та перспективних банківських продуктів та операцій, ринків, регіонів, сфер дій, у яких банк здатен досягти переваги над конкурентами, а також задовольнити потреби банку щодо фінансових, операційно-технологічних і організаційних ресурсів.

Незадовільний рівень ефективності означає, що банк має недоліки у власній системі корпоративного управління. Ці недоліки можуть бути пов'язані з проблемами формування та використання капіталу, невваженою політикою ризик-менеджменту, управління активами, пасивами, недосконалістю розподілу повноважень між органами управління банком, недостатнім рівнем захисту прав акціонерів, недостатньою відкритістю інформації про діяльність банків. У процесі роботи органів управління банком, з-поміж інших проблем, які можна віднести до організаційної ефективності, найбільш складним та невирішеним досі питанням є взаємодія спостережної ради та правління при прийнятті управлінських рішень, що можуть стосуватись як стратегічної, так і операційної діяльності. До незадовільного рівня ефективності можна віднести банки з середнім та низьким рівнем ефективності корпоративного управління. Резерв ефективності при цьому складатиме 10–50 % та 50–90 % – для банків з середнім та низьким рівнем ефективності відповідно. Різниця між даними рівнями полягає у ступені змін, на які банк готовий з метою досягнення більшого рівня ефективності.

Так, банки з середнім рівнем ефективності мають середні процеси та практику корпоративного управління, проте поряд з цим мають недоліки в деяких основних складових системи управління діяльністю банку. Дані недоліки можна виправити шляхом незначних змін, направлених на зменшення обсягу ризикових активів, підвищення якості управління активами, покращення ліквідності банку з метою виконання звичайних та непередбачуваних обов'язків перед різними зацікавленими

особами, які забезпечують потоки фінансових ресурсів, удосконалення кодексу корпоративного управління, впровадження нових прозорих звітів тощо. Банки з низьким рівнем ефективності мають слабкі процеси та практику корпоративного управління. Банки, які отримали рейтинг цього рівня, мають значні недоліки в деяких основних складових системи управління діяльністю банку, які, в свою чергу, потребують більш глибоких змін безпосередньо механізмів корпоративного управління та/або дій, направлених на зменшення обсягу критичних та неякісних активів, збільшення капіталізації банку та інших складових управління діяльністю банку.

Неприйнятний рівень ефективності управління діяльністю мають банки, в яких резерв невикористаних можливостей перевищує 90%. Такі банки мають дуже слабкі процеси та практику корпоративного управління, значні недоліки в більшості основних складових системи управління діяльністю банку, а тому вважаються банками з неефективним корпоративним управлінням. Така неефективність свідчить про необхідність фінансової санації, змін повноти відповідальності власників та інших зацікавлених осіб, що забезпечують потоки фінансових ресурсів банку, необхідність збільшення власного капіталу з метою забезпечення потреби в капіталі та підвищення рівня кредитоспроможності, а тому управління діяльністю банку потребує кардинальних змін, серед яких можуть бути процеси реорганізації чи реструктуризації банку.

Для того, щоб вирішити поставлену задачу оцінювання ефективності управління діяльністю банку з урахуванням системи фінансових відносин його стейкхолдерів шляхом підрахунку всіх можливих λ_j , для яких \exists розв'язок φ_i , скористаємося математичним пакетом R версії 3.0.1. Значення для даної моделі DEA розраховуються за допомогою вбудованої функції `dea()`. Графічне представлення, тобто значення φ_i для кожного банку, та межа ефективності для них у розрізі двовимірного простору здійснюється при використанні вбудованої функції `dea.plot.frontier()`. Для того, щоб змінювати модель (CRS або VRS) або напрямок обчислень (in, out or base), встановлюються відповідні значення як параметри для

даних функцій. Для демонстрації алгоритму в додатку Ж наведено код реалізації моделі в пакеті R версії 3.0.1.

2.3 Практичні розрахунки на основі моделі оцінювання ефективності управління діяльністю банків в системі фінансових відносин з їх стейкхолдерами

Для оцінки інтегрального показника ефективності управління діяльністю банку та його декомпозиції використовувались дані Національного банку України по всій банківській системі України та дані фінансових звітів банків за період 2007–2013 рр. (дані взяті на початок аналізованого періоду), тобто 7 звітних періодів. По кожному звітному періоду були відібрані банки з генеральною ліценцією НБУ, для яких була доступна інформація по даним, наведеним в таблиці 2.2. У результаті, у 2007 році було проаналізовано 169 банків, у 2008 році – 173, у 2009 році – 182, у 2010 році – 179, у 2011, 2012 та 2013 роках – по 175 банків відповідно. Загальна кількість спостережень склала 1 228. Грунтуючись на концепції створення доданої вартості банківського бізнесу (Value-added approach), яка використовувалась в роботах [229], були обрані наступні компоненти вхідних та вихідних параметрів, які характеризують фінансові відносини зі стейкхолдерами банку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Компоненти вхідних та вихідних параметрів

Ресурси (вхідні параметри)	Випуск (вихідні параметри)
Процентні витрати (x_1)	Депозити клієнтів (y_1)
Непроцентні витрати (x_2)	Чисті кредити за вирахуванням резервів (y_2)
	Операційний дохід (y_3)

Що стосується врахування впливу екзогенних факторів на інтегральний показник ефективності управління діяльністю банку в системі фінансових відносин його стейкхолдерів, то при побудові моделі оцінювання не розглядається подібне припущення. Це пов'язано з тим, що при дослідженні міжнародного досвіду подібних досліджень найчастіше зовнішні змінні, виражені показниками

макроекономічного середовища, не дають швидкого ефекту при оцінюванні ефективності.

Фінансові ресурси є матеріальним відображенням фінансових відносин банків. Рух фінансових ресурсів характеризується різноманітними вхідними та вихідними грошовими потоками, що опосередковують діяльність банківських установ. В табл. 2.4 наведено описову статистику вхідного потоку фінансових ресурсів всієї банківської системи та в розрізі країни походження капіталу (резидентності власного капіталу).

Таблиця 2.4 – Описова статистика вхідних параметрів x_1 та x_2 за період 2007–2013 рр., тис. грн.

Обсяг вибірки		Мінімум	Максимум	Середнє значення	Стандартне відхилення
2007 рік					
x_1	Вся вибірка	0,0	1 856 867,0	98 446,95	229 786,4
	Банки з вітчизняним капіталом	0,0	1 856 867,0	70 558,33	189 855,7
	Банки з іноземним капіталом	193,0	1 173 490,0	222 596,3	334 034,5
x_2	Вся вибірка	44,0	1 932 894,0	95 450,78	226 758,8
	Банки з вітчизняним капіталом	44,0	898 154,0	57 903,33	117 527,7
	Банки з іноземним капіталом	7 020,0	1 932 894,0	262 597,50	435 335,1
2008 рік					
x_1	Вся вибірка	350,0	2 946 415,0	165 395,20	383 580,1
	Банки з вітчизняним капіталом	528,0	2 946 415,0	112 321,60	313 849,9
	Банки з іноземним капіталом	350,0	1 970 757,0	367 369,80	536 024,6
x_2	Вся вибірка	761,0	3 882 005,0	178 129,00	436 823,2
	Банки з вітчизняним капіталом	761,0	3 882 005,0	117 574,80	373 849,7
	Банки з іноземним капіталом	8 998,0	2 616 176,0	408 571,70	570 667,9
2009 рік					
x_1	Вся вибірка	376,0	5 066 715,0	279 220,20	629 284,1
	Банки з вітчизняним капіталом	376,0	5 066 715,0	202 158,70	547 941,0
x_2	Вся вибірка	4 923,0	8 406 981,0	336 011,40	873 457,0
	Банки з вітчизняним капіталом	4 923,0	8 406 981,0	219 630,60	775 770,5
	Банки з іноземним капіталом	15 299,0	4 534 428,0	777 033,60	1 074 120,0
2010 рік					
x_1	Вся вибірка	0,0	6 954 305,0	365 125,80	873 020,2
	Банки з вітчизняним капіталом	0,0	6 954 305,0	257 387,50	767 009,6
	Банки з іноземним капіталом	0,0	3 788 940,0	76 489,40	111 006,0
x_2	Вся вибірка	1 983,0	9 557 341,0	591 092,10	1 424 041,0

	Банки з вітчизняним капіталом	1 983,0	9 557 341,0	377841,10	1129033,0
	Банки з іноземним капіталом	10 303,0	8355 874,0	1382366,00	2028847,0
2011 рік					

Продовж. табл. 2.4

Обсяг вибірки		Мінімум	Максимум	Середнє значення	Стандартне відхилення
x ₁	Вся вибірка	17,0	8 429 808,0	350 909,6	899 645,4
	Банки з вітчизняним капіталом	887,0	8 429 808,0	263 282,7	878 944,1
	Банки з іноземним капіталом	17,0	3 191 294,0	646 630,5	916 698,8
x ₂	Вся вибірка	4 239,0	8 605 150,0	501 343,2	1 240 158,0
	Банки з вітчизняним капіталом	4 239,0	8 605 150,0	292 713,4	985 013,2
	Банки з іноземним капіталом	11 103,0	7 404 905,0	1 205 469,0	1 693 798,0
2012 рік					
x ₁	Вся вибірка	129,0	8 846 283,0	340 032,1	891 095,0
	Банки з вітчизняним капіталом	129,0	8 846 283,0	281 211,8	934 928,5
	Банки з іноземним капіталом	2 413,0	2 399 643,0	520 596,5	720 451,8
x ₂	Вся вибірка	2 611,0	11 939 890,0	503 898,0	1 372 706,0
	Банки з вітчизняним капіталом	2 611,0	11 939 890,0	336 049,4	1 259 968,0
	Банки з іноземним капіталом	12 912,0	7 630 068,0	1 019 154,0	1 579 419,0
2013 рік					
x ₁	Вся вибірка	0,0	10 104 859,0	389 937,1	1 003 721,0
	Банки з вітчизняним капіталом	0,0	10 104 859,0	319 634,8	1 047 335,0
	Банки з іноземним капіталом	3 877,0	2 908 426,0	612 560,8	822 935,1
x ₂	Вся вибірка	1 752,0	11 002 533,0	423 279,0	1 149 084,0
	Банки з вітчизняним капіталом	1 752,0	11 002 533,0	303 177,4	1 134 886,0
	Банки з іноземним капіталом	17 250,0	5 576 787,0	803 600,9	1 123 405,0

Як свідчать показники табл. 2.4, упродовж 2007–2010 рр. спостерігалась тенденція щодо зростання процентних витрат банківської системи України. Починаючи з 2011 року та протягом 2012 року середнє значення процентних витрат зменшувалось. Зростання процентних витрат банківської системи України спричинено насамперед унаслідок зростання процентних ставок за залученими депозитами, що спричинило додаткові процентні витрати протягом 2007–2010 років. Тоді як у 2011–2012 рр. банки мали помітну економію процентних витрат у зв'язку зі зниженням процентних ставок за залученими коштами (на 15 та 10 млн грн. відповідно). Частково таку ситуацію можна пояснити тим, що з метою нарощування ресурсної бази банків у 2007–2008 рр. та підтримання їх ліквідності у 2009–2010 рр.

в умовах значного відтоку коштів фізичних осіб у період фінансової нестабільності банки встановлювали підвищені (заохочувальні) процентні ставки за строковими депозитами для активного залучення фінансових ресурсів, що призвело до зростання додаткових процентних витрат. Перелом ситуації відбувся у 2013 році, що пов'язано з підвищеним попитом банківської системи на гривневі ресурси, що призвело до значного зростання їх вартості.

Порівнюючи процентні витрати вітчизняних банків та банків, які знаходяться під контролем іноземного капіталу, можна зробити висновок, що агенти вітчизняних банків протягом 2007–2013 рр. вели політику нарощування ресурсної бази за рахунок збільшення витрат на виплату відсотків за депозитами, сформованими від принципалів. В той же час для банків, які знаходяться під контролем іноземного капіталу у 2011–2012 рр., характерною була тенденція щодо зменшення процентних витрат, що свідчить про розширені можливості формування ресурсної бази банку від інших принципалів. З точки зору управління процентними витратами агентами банку, даний процес управління фінансовими відносинами є слабкерованим, оскільки їх рівень залежить в першу чергу від ринкового середовища (ринкової процентної ставки та грошово-кредитної політики НБУ). Тому завдання агентів при управлінні процентними витратами повинні бути направлені на оптимізацію структури ресурсної бази з метою збільшення питомої ваги більш дешевих фінансових ресурсів, які забезпечуються стейкхолдерами банку.

Упродовж 2007–2010 рр. спостерігалось зростання непроцентних витрат, проте з 2011 по 2013 рік агенти банків почали запроваджувати режим економії. Великі управлінські витрати пояснюються прагненням керівництва банків використовувати з метою нарощування більшої доданої вартості банківського бізнесу дорогий висококваліфікований персонал або більш якісне устаткування. В нестабільних умовах агенти банків при збільшенні доходів збільшували управлінські витрати незалежно від того, чи буде таке розширення витрат стимулювати подальше нарощення доданої вартості банківського бізнесу. З 2011 по 2013 рік спостерігалася тенденція до зменшення непроцентних витрат на 15, 14 та 24 % відповідно у 2011, 2012 та 2013 роках по відношенню до розміру у 2010 році.

Така тенденція була характерною як для вітчизняних банків, так і для банків, які знаходяться під контролем іноземного капіталу. Пояснення даного процесу лежить у площині боротьби з післякризовими явищами, коли агенти банків намагались скоротити витрати на утримання персоналу та експлуатаційні витрати з метою компенсації втрати доходів банку. Проте надмірне скорочення статей таких витрат може негативно вплинути на діяльність банку.

В таблиці 2.5 наведена описова статистика двох вихідних параметрів моделі, а саме обсяги кредитів та депозитів у вартісному вимірі за 2007–2013 рр., які виступають головними джерелами формування доданої вартості банківського бізнесу.

Таблиця 2.5 – Описова статистика вихідних параметрів за 2007–2013 рр.,

тис. грн.

Обсяг вибірки		Мінімум	Максимум	Середнє значення	Стандартне відхилення
2007 рік					
y ₁	Вся вибірка	7 523,00	21 735 198,00	1 284 807,66	3 027 104,58
	Банки з вітчизняним капіталом	7 523,00	13 993 034,00	744 872,99	1 616 001,64
	Банки з іноземним капіталом	28 484,00	21 735 198,00	3 688 387,84	5 663 775,11
y ₂	Вся вибірка	0,00	17 082 075,00	1 054 895,47	2 318 067,70
	Банки з вітчизняним капіталом	0,00	8 440 595,00	669 388,20	1 323 828,47
	Банки з іноземним капіталом	20 678,00	17 082 075,00	2 771 024,61	4 284 993,24
2008 рік					
y ₁	Вся вибірка	0,00	41 694 303,00	2 485 849,91	5 987 056,88
	Банки з вітчизняним капіталом	0,00	41 694 303,00	1 562 401,77	4 489 084,35
	Банки з іноземним капіталом	72 192,00	37 253 383,00	6 000 083,11	9 044 709,71
y ₂	Вся вибірка	292,00	38 093 592,00	1 840 399,80	4 402 629,08
	Банки з вітчизняним капіталом	292,00	38 093 592,00	1 338 680,18	3 874 946,43
	Банки з іноземним капіталом	19 737,00	23 011 462,00	3 749 721,67	5 672 257,47
2009 рік					
y ₁	Вся вибірка	0,00	72 788 727,00	4 075 911,97	10 039 563,52
	Банки з вітчизняним капіталом	0,00	72 788 727,00	2 538 888,37	7 898 581,86
	Банки з іноземним капіталом	83 047,00	54 727 538,00	9 900 422,47	14 419 148,73
y ₂	Вся вибірка	300,00	57 088 455,00	2 399 597,49	6 039 399,43
	Банки з вітчизняним капіталом	300,00	57 088 455,00	1 768 065,67	5 491 319,43
	Банки з іноземним капіталом	18 172,00	28 355 149,00	4 792 770,68	7 379 082,66
2010 рік					
y ₁	Вся вибірка	0,00	74 991 912,00	4 057 518,37	10 221 060,98

	Банки з вітчизняним капіталом	0,00	74 991 912,00	2 597 262,43	8 713 912,52
	Банки з іноземним капіталом	0,00	48 724 527,00	9 475 836,45	13 304 019,01
y ₂	Вся вибірка	0,00	49 835 285,00	1 953 273,65	5 218 036,39

Продовж. табл. 2.5

Обсяг вибірки		Мінімум	Максимум	Середнє значення	Стандартне відхилення
	Банки з вітчизняним капіталом	0,00	49 835 285,00	1 518 759,40	5 058 276,25
	Банки з іноземним капіталом	1 256,00	27 667 673,00	3 565 550,24	5 548 569,14
2011 рік					
	Вся вибірка	10 696,00	101 855 171,00	4 288 779,31	11 275 463,30
y ₁	Банки з вітчизняним капіталом	10 696,00	101 855 171,00	2 975 720,60	10 814 049,16
	Банки з іноземним капіталом	15 000,00	43 853 742,00	8 720 352,45	11 802 776,77
	Вся вибірка	9 201,00	75 182 793,00	2 511 121,30	7 076 902,68
y ₂	Банки з вітчизняним капіталом	9 201,00	75 182 793,00	1 982 328,97	7 260 225,71
	Банки з іноземним капіталом	13 347,00	28 341 726,00	4 295 795,40	6 172 634,10
2012 рік					
	Вся вибірка	9 138,00	122 922 207,00	4 650 649,99	12 627 783,91
y ₁	Банки з вітчизняним капіталом	9 138,00	122 922 207,00	3 527 014,89	12 959 409,15
	Банки з іноземним капіталом	27 028,00	42 725 360,00	8 099 948,47	10 983 733,72
	Вся вибірка	8 172,00	91 841 753,00	2 999 479,28	8 614 744,95
y ₂	Банки з вітчизняним капіталом	8 172,00	91 841 753,00	2 499 729,84	9 216 806,11
	Банки з іноземним капіталом	38 186,00	27 635 314,00	4 533 593,84	6 269 070,55
2013 рік					
	Вся вибірка	0,00	113 725 692,00	3 967 891,67	10 936 369,75
y ₁	Банки з вітчизняним капіталом	0,00	113 725 692,00	3 169 353,20	11 553 770,90
	Банки з іноземним капіталом	1 537,00	29 486 466,00	6 496 596,81	8 318 545,05
	Вся вибірка	0,00	106 342 198,00	3 415 035,77	9 818 825,37
y ₂	Банки з вітчизняним капіталом	0,00	106 342 198,00	2 882 611,25	10 611 970,64
	Банки з іноземним капіталом	44 971,00	27 804 171,00	5 101 046,76	6 538 988,60

Аналіз динаміки депозитних операцій банків України свідчить про те, що протягом 2007–2012 рр. банки нарощували обсяги депозитів, а у 2013 році даний показник несуттєво зменшився (на 14 %), середнє значення по системі становило – 3 967 891,67 тис. грн. На відміну від вітчизняних банків, відтік фінансових ресурсів у вигляді депозитів у банків, які знаходяться під контролем іноземного капіталу, розпочався з 2010 року. Так, у 2010 році, порівняно з 2009 роком, середні обсяги депозитних ресурсів скоротились на 4 %, у 2011 році порівняно з 2010 роком – на 8 %, у 2012 році порівняно з попереднім – на 7 %, у 2013 році порівняно з

попереднім – на 19 %. Такі зміни свідчать про зменшення довіри до банків та дисгармонізацію фінансових відносин з вкладниками, як стейкхолдерами банку.

Таким чином, відповідно до принципу стійкості ресурсної бази агентам банку необхідно більше уваги приділяти надійним ресурсним джерелам, до яких насамперед належать строкові депозити. Завдяки саме цим депозитам агенти можуть вільно маневрувати залученими ресурсами шляхом передоручення їх субагентам у межах визначеного терміну за умови адекватного резервування.

Створення доданої вартості банківського бізнесу агентами можна описати динамікою кредитування в банках. Так, після висхідної тенденції банківського кредитування, пік якої припадав на 2008 рік (01.01.2009) та 2009 рік (01.01.2010) характеризувався різким призупиненням темпів зростання наданих фінансових ресурсів субагентам. Якщо станом на 01.01.2009 середні залишки за кредитами становили 2 399 597,49 тис. грн. та зросли на 30 % в порівнянні з попереднім роком, то за підсумками 2009 року (станом на 01.01.2010), відбулося суттєве скорочення кредитування (на 18 %) як один із найбільш негативних наслідків фінансової кризи і водночас чинник її поглиблення. Проте, починаючи з 2010 року, спостерігається поступове зростання фінансових відносин з субагентами і на 01.01.2011 середнє значення виданих кредитів по банківській системі України у порівнянні з 01.01.2010 склало 19 %. У розрізі походження капіталу необхідно зазначити, що незалежно від країни походження капіталу спостерігається однакова тенденція.

На рис. 2.14 зображено динаміку зміни третього вихідного параметра (операційний прибуток), що є відображенням здатності агентів до генерування доданої вартості банківського бізнесу. Операційний прибуток виступає складовою при розрахунку доданої вартості банківського бізнесу, оскільки пов'язаний з управлінською та посередницькою діяльністю банку.

Результати аналізу рис. 2.14 свідчать, що агенти нарощували обсяги операційного доходу протягом 2007–2013 рр. більшими темпами, ніж в докризовий період на 85, 71 та 15 % у 2007, 2008 та 2009 роках відповідно до попередніх років. В післякризовий період операційний дохід банку зростав, що можна вважати

позитивною тенденцією, проте зростання складало менше 1 % у 2010 році та 4 % – у 2011 та 2012 роках відповідно.

Враховуючи дані рис. 2.14, можна засвідчити, що вітчизняні банки відповідають загальній динаміці розвитку всієї банківської системи. Проте середнє значення операційного доходу вітчизняних банків менше за середнє по банківській системі.

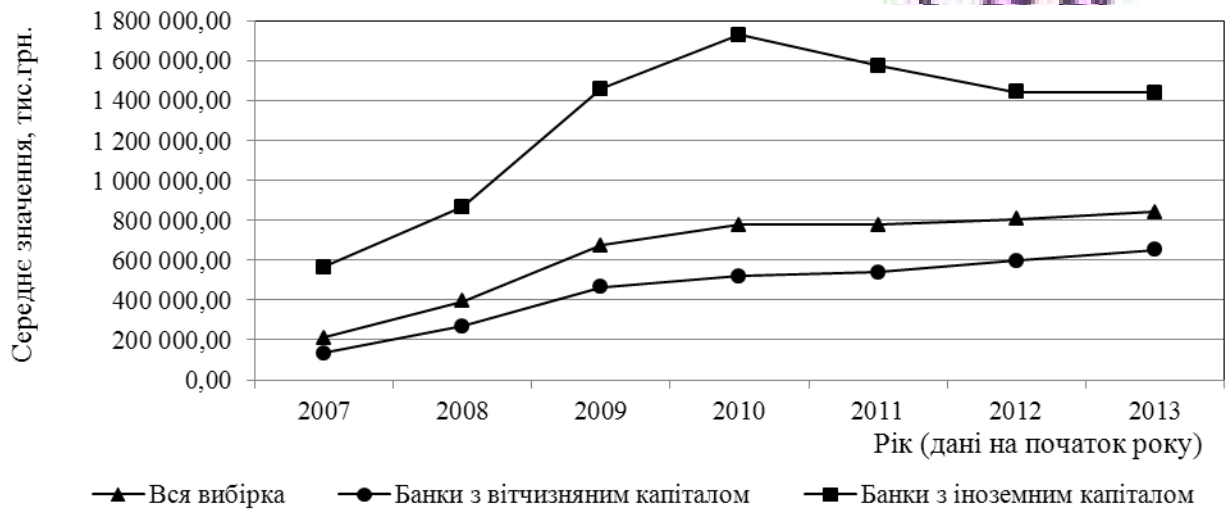


Рисунок 2.14 – Динаміка зміни середнього значення операційного прибутку банків за період 2007–2013 рр., тис. грн.

Банки, що знаходяться під контролем іноземного капіталу, мають позитивну тенденцію нарощення операційного доходу у докризовий період, причому його розмір перевищував середнє значення по всій банківській системі у 3 рази у 2006 році та у 2 рази – відповідно у 2007, 2008, 2009 роках. Починаючи з 2010 року, операційний дохід зменшувався на 9 та 8 % відповідно у 2010 та 2011 роках, а станом на 01.01.2013 становив 1 441 606,95 тис. грн., тобто на рівні 2008 року. Таким чином, агенти банку повинні прагнути, щоб питома вага операційних доходів наближалась до 100 %, а темп приросту порівняно з попереднім періодом був ритмічним, що буде відображенням позитивної тенденції зростання доданої вартості банків.

На наступному етапі з метою досягнення однорідності вхідних і вихідних даних та уникнення ефекту гетероскедастичності необхідно провести нормалізацію кожного фактора на розмір активів i -банку в періоді t ($Asset_{it}$).

Значення отриманого інтегрального показника ефективності управління діяльністю банку з урахуванням системи фінансових відносин з його стейкхолдерами для усієї сукупності банків протягом усього аналізованого періоду вказує на те, що існує можливість в середньому збільшити вихідні параметри банків, які формують створення доданої вартості банківського бізнесу при незмінному обсязі ресурсів, які використовуються при її створенні (рис. 2.15 та 2.16).

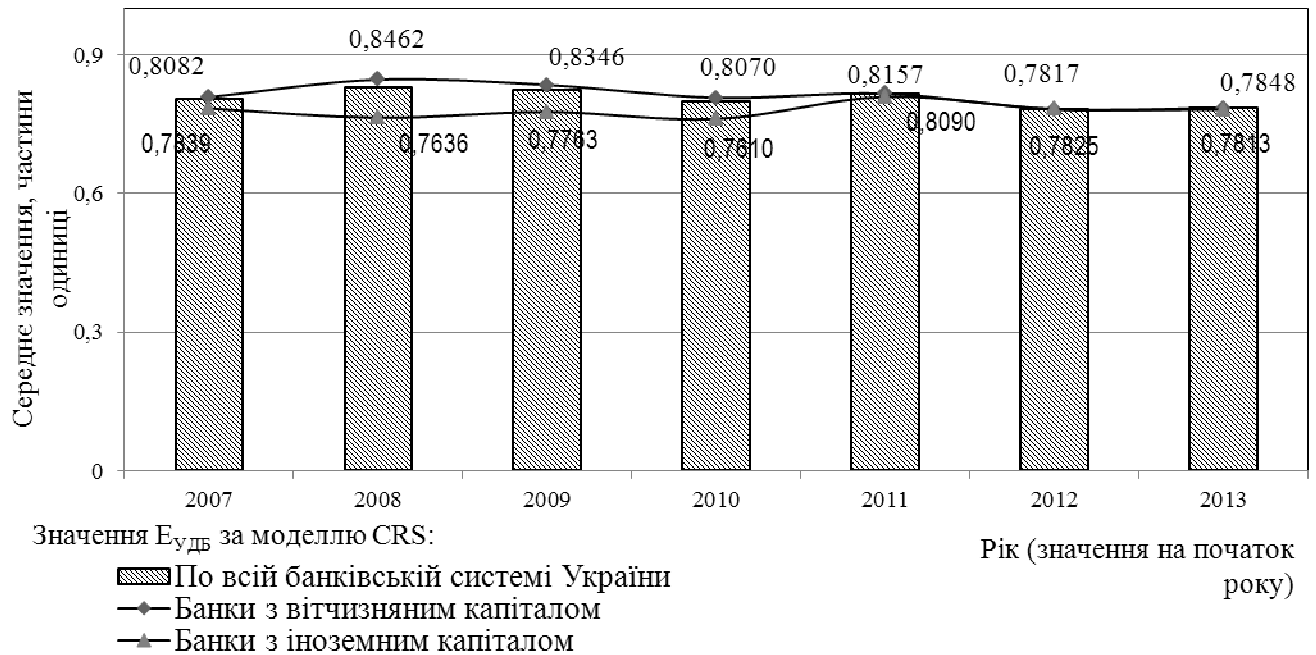


Рисунок 2.15 – Результати розрахунку інтегрального показника ефективності управління діяльністю банку за моделлю DEA_{CRS} за період 2007–2013 рр.

Як свідчить проведене дослідження (рис. 2.15 та рис. 2.16), в 2006-2007 рр. банки нарощували обсяги операцій, що обумовило достатньо високу ефективність управління діяльністю банків – 0,83 (за моделлю CRS) та 0,47 (за моделлю VRS) на кінець 2007 р. Враховуючи високий рівень довіри до банків з боку населення та бізнесу як стейкхолдерів в цей період, витрати банків на формування системи фінансових відносин з ними були незначними.

У кризовий 2009 р. ефективність управління діяльністю банків досягала мінімального значення 0,27 (за моделлю VRS) та 0,80 (за моделлю CRS), що свідчить про нездатність більшості банків нівелювати загострення та неузгодженість економічних інтересів окремих груп стейкхолдерів банків під час кризи. Високий

рівень ефективності управління їх діяльністю був обумовлений переважно за рахунок впорядкованості та стійкості фінансових відносин з материнськими банками, Національним банком України та органами державної влади, а також з постійними клієнтами та інвесторами, які залишилися лояльними до банків навіть у кризові часи.

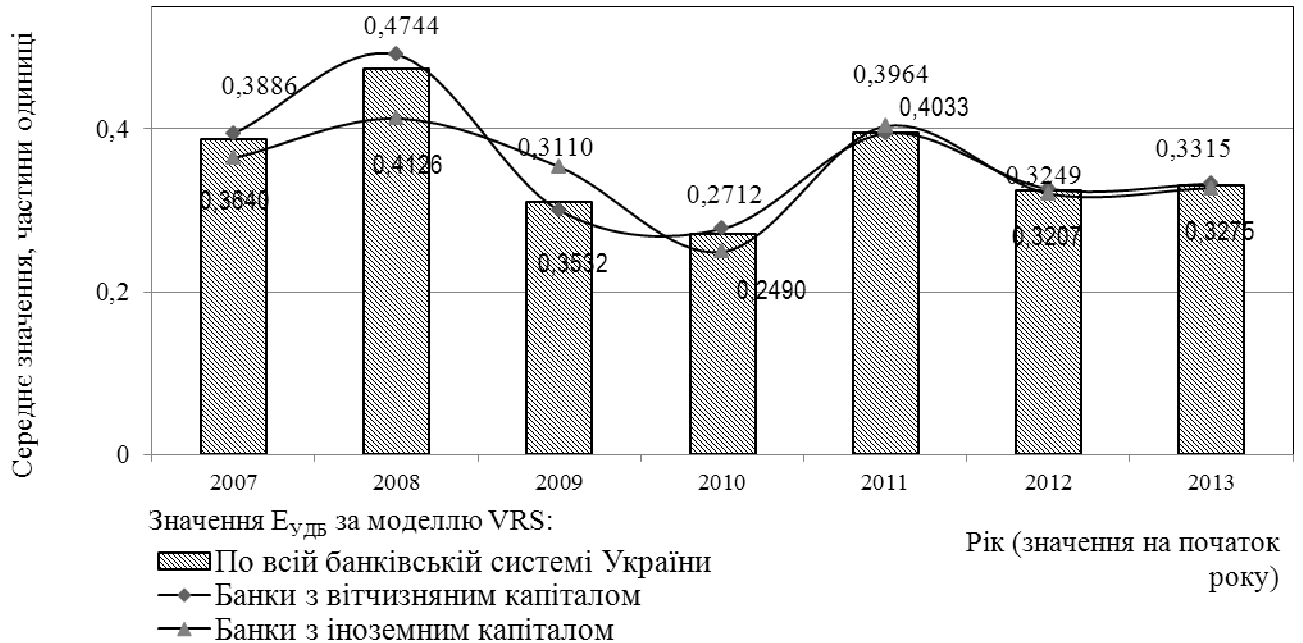


Рисунок 2.16 – Результати розрахунку інтегрального показника ефективності управління діяльністю банку за моделлю DEA_{VRS} за період 2007–2013 рр.

У посткризовому 2010 р. внаслідок запровадження в більшості банків програм антикризової стабілізації та клієнтоорієнтованого маркетингу вони переглянули та оптимізували фінансові відносини зі своїми стейкхолдерами, що дозволило їм збільшити рівень ефективності УДБ за моделлю CRS до 0,81 та за моделлю VRS відповідно до 0,40.

В 2011-2013 рр. мали місце негативні тенденції у розвитку економіки в цілому та вітчизняної банківської системи зокрема, фінансовий стан ряду материнських банків став погіршуватись, а стан державних фінансів характеризувався рецесією. Це призвело до суттєвих змін у сформованих в банках системах фінансових відносин з їх стейкхолдерами та відповідно – до зменшення рівня ефективності управління діяльністю банків до 0,78 (за моделлю CRS) та 0,32 (за моделлю VRS). В

умовах обмеженості фінансових ресурсів відбулося стиснення міжбанківського кредитного ринку до невеликої кількості гравців, а стратегічно важливими стали фінансові відносини з державою та Національним банком України.

В табл. 2.6 наведені результати оцінювання інтегрального показника ефективності управління діяльності банків у розрізі критичних значень неефективності та кількості абсолютно ефективних банків.

Таблиця 2.6 – Результати аналізу інтегрального показника ефективності за період 2007–2013 рр.

Рік	Тип ефективності	Максимальна межа ефективності	Кількість 100 % ефективних банків (одиниць спостережень)	у відсотках до всієї банківської системи	Критичне значення неефективності	Кількість спостережень
2007	Короткострокова (DEA _{VRS})	1,0000	39	23	0,0758	169
	Довгострокова (DEA _{CRS})	1,0000	7	4	0,1559	169
2008	Короткострокова (DEA _{VRS})	1,0000	40	23	0,1103	173
	Довгострокова (DEA _{CRS})	1,0000	11	6	0,1172	173
2009	Короткострокова (DEA _{VRS})	1,0000	31	17	0,0909	182
	Довгострокова (DEA _{CRS})	1,0000	6	3	0,1568	182
2010	Короткострокова (DEA _{VRS})	1,0000	29	16	0,0106	179
	Довгострокова (DEA _{CRS})	1,0000	5	3	0,0364	179
2011	Короткострокова (DEA _{VRS})	1,0000	45	26	0,0412	175
	Довгострокова (DEA _{CRS})	1,0000	7	4	0,1261	175
2012	Короткострокова (DEA _{VRS})	1,0000	33	19	0,0338	175
	Довгострокова (DEA _{CRS})	1,0000	7	4	0,0767	175
2013	Короткострокова (DEA _{VRS})	1,0000	28	16	0,0650	175
	Довгострокова (DEA _{CRS})	1,0000	9	5	0,1076	175

Значення інтегрального показника ефективності управління діяльністю банків з урахуванням системи фінансових відносин з їх стейкхолдерами в Україні, відповідно до представлених результатів розрахунку в табл. 2.6 та рис. 2.10 та 2.11, в середньому відповідають рівню ефективності 78–85 % від максимально можливої в короткостроковому періоді. З метою оцінювання неоптимальних умов діяльності проводиться аналіз ефективності в довгостроковому періоді за моделлю DEA_{CRS} . Так, значення інтегрального показника зменшується до 25–47 %, що є негативною тенденцією. Проте результати такої оцінки не виділяються із загального тренду аналогічних вітчизняних та зарубіжних досліджень. Також необхідно відмітити, що проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що комерційні банки в Україні працюють на рівні ефективності банків Східної Європи [76]. А тому українська банківська система відповідає стандартам країн з перехідною економікою, де ефективність банків знаходиться в інтервалі до 70 %.

Серед комерційних банків з ефективним управлінням їх діяльністю, які забезпечують формування «межі ефективності», опинилися банки із різних груп за активами. Станом на 01.01.2007 до складу банків з найбільш ефективним управлінням їх діяльністю в довгостроковому періоді входили виключно вітчизняні банки. За аналізований період кількість банків з ефективним управлінням їх діяльністю за моделлю DEA_{CRS} становить від 3 до 6 % від усієї банківської системи України. Кількість банків з ефективним корпоративним управлінням в короткостроковому періоді складало від 16 до 26 % всієї банківської системи. Серед них найбільші вітчизняні банки та банки, що знаходяться під контролем іноземного капіталу. Більше того, вирішення моделі DEA_{VRS} дозволяє визначити фактичну віддачу від масштабу та рівень неефективності масштабу діяльності банку. Так, банки, що знаходяться на межі виробничих можливостей, без виключення функціонують в умовах постійної віддачі від масштабу.

Далі за інших від «межі ефективності» опинилися кептивні банки, які працюють виключно на одних принципалів – їх власників. Серед банків з неефективним управлінням діяльністю опинилися також банки, що контролюються іноземним капіталом. Дана закономірність та висновок відрізняються від більшості

міжнародних досліджень. Це може слугувати підтвердженням специфічності українського банківського сектора та неефективності вибраних шаблонів стратегії діяльності банку, відповідно його управління та організації, що будувались виключно на рекомендованих іноземними організаціями принципах, які іноді слабо вписуються в українську дійсність. Детальний аналіз ефективності управління діяльності банків дозволяє підтвердити загальні світові тенденції розвитку банківської діяльності. Найбільшій неефективності управління діяльності банки досягли у кризовому 2009 році.

На наступному етапі проаналізуємо ефективність управління діяльністю досліджуваного банку відносно банків окремої гомогенної групи (рис. 2.17 та 2.18).

За результатами дослідження (рис. 2.17), за моделлю CRS, можна стверджувати, що ефективність управління діяльністю банків з іноземним капіталом відносно всіх банків цієї гомогенної групи є вищою в порівнянні з аналогічним показником для банків з вітчизняним капіталом протягом 2008-2013 рр. (рівень неефективності управління діяльністю досліджуваного банку відносно банків окремої гомогенної групи досить значний і складає для банків, що контролюються іноземним капіталом, приблизно від 9 до 18 %, та 10–19 % – для вітчизняних банків).

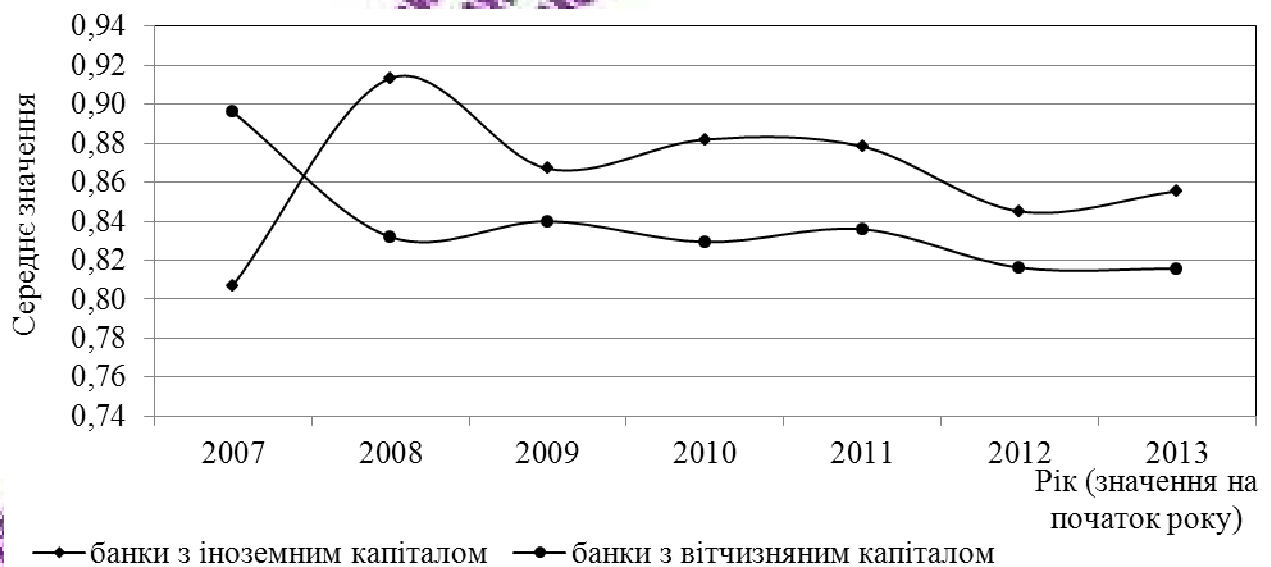


Рисунок 2.17 – Результати оцінювання управління діяльністю досліджуваного банку відносно банків окремої гомогенної групи за період 2007–2013 рр.

за моделлю DEA_{CRS}

Така ефективність залежить від ряду заходів, спрямованих на максимізацію доданої вартості банківського бізнесу як у періоди стабільності, так і у кризовий період, адже прийняття такої стратегії у нестабільному середовищі є надто важким та складним кроком. Це обумовлено їх доступом до капіталу материнських банків та зовнішніх ринків, що відображається у сформованій системі фінансових відносин зі стейкхолдерами банків. В посткризовий період банки обох груп демонстрували близькі тенденції щодо зміни ефективності управління їх діяльністю, оскільки дотримувалися схожих принципів при формуванні системи фінансових відносин з їх стейкхолдерами. Враховуючи припущення моделі CRS, відсутній універсальний тип організації системи фінансових відносин з їх стейкхолдерами, який би забезпечував максимальну ефективність управління діяльністю банків.

Результати дослідження ефективності управління діяльністю досліджуваного банку відносно банків окремої гомогенної групи в довгостроковому періоді за моделлю DEA_{CRS} наведені на рис. 2.18. Наведена інформація свідчить про критичну неефективність управлінських рішень. Ми вважаємо, що це пов'язано з нестабільністю фінансових відносин агентів та принципалів. Проте особливої уваги заслуговує покращення ефективності вітчизняних банків в післякризовий період, на відміну від банків, що контролюються іноземним капіталом.

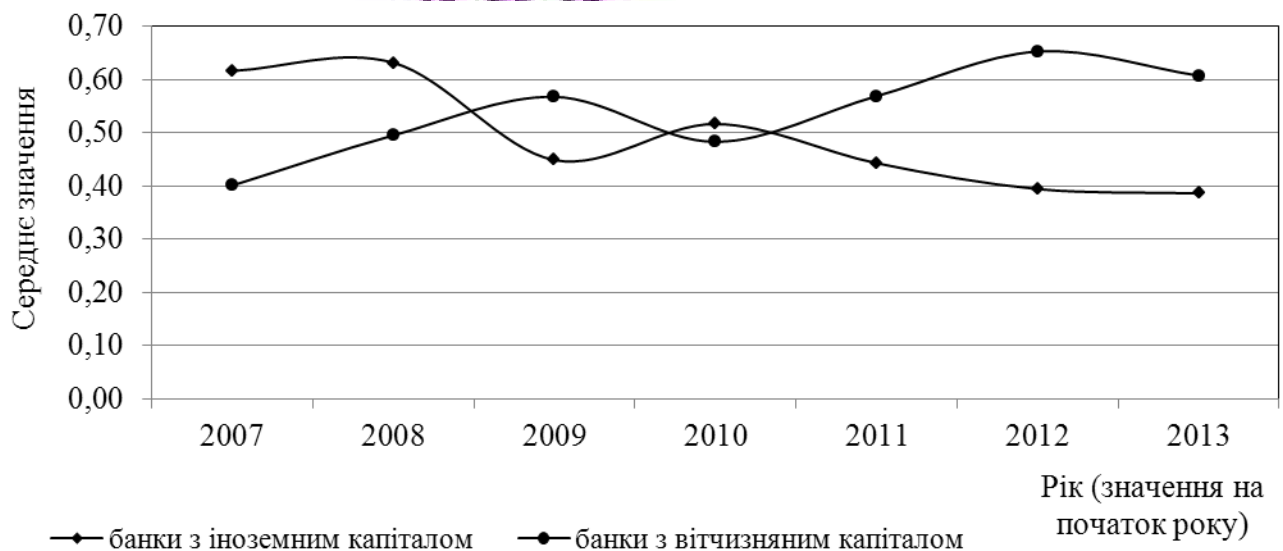


Рисунок 2.18 – Результати оцінювання управління діяльністю досліджуваного банку відносно банків окремої гомогенної групи за період 2007–2013 рр.

за моделлю DEA_{VRS}

Розрахунки за моделлю VRS свідчать, що за період 2007-2010 рр. чіткої тенденції прослідкувати не можна. Проте в посткризовий період рівень ефективності управління діяльності банків з іноземним капіталом є нижчим, ніж банків з вітчизняним капіталом. В період настання кризи, коли відбувається так званий "перерозподіл можливостей", агенти не змогли адекватно відреагувати на відповідні зміни зовнішнього середовища. Банки, що контролюються іноземним капіталом, навпаки, в кризовий період досягали найкращого значення управлінської ефективності. Це може бути пояснено тим, що прийняття управлінських рішень підкріплювалось стабільними фінансовими відносинами з агентами банку, вираженими у доступності до більших фінансових ресурсів із-за кордону. В післякризовий період фінансовий стан штаб-квартир почав погіршуватись, а тому фінансові відносини принципала та агента почали змінюватись, а відповідно, змінювалися і потоки фінансових ресурсів у банках, що знайшло своє відображення у погіршенні ефективності. Дана тенденція також може бути пояснена тим, що агенти банків, що контролюються іноземним капіталом, приймали рішення в умовах обмеженості фінансових ресурсів, оскільки міжбанківський кредитний ринок стиснувся до невеликої кількості гравців, яким надавалися кредити рефінансування від НБУ, ґрунтуючись на довгостроковій історії взаємовідносин. Саме тому агенти банків, що контролюються іноземним капіталом, повинні були діяти в більш жорстких умовах.

Таким чином, оцінювання управління діяльністю банків відносно банків окремої гомогенної групи кожної з вищеописаних моделей базується на системі управління банком в різних інституційних умовах та злагодженій діяльності банку, що проявляється у злагодженій діяльності агентів банків та сталому розвитку фінансових відносин з їх стейкхолдерами.

На наступному етапі проводиться оцінювання ефективності управління діяльністю банків окремої гомогенної групи відносно всіх банків в банківській системі (рис. 2.19). Гармонізація побудови фінансових відносин зі стейкхолдерами банку до поточних умов ведення банківському бізнесу в Україні повинна забезпечити координацію дій системи корпоративного управління з іншими

управлінськими системами банку і підвищити ефективність контролю за реалізацією прийнятих рішень у сфері фінансових відносин стейкхолдерів та досягти максимізації доданої вартості банківського бізнесу.

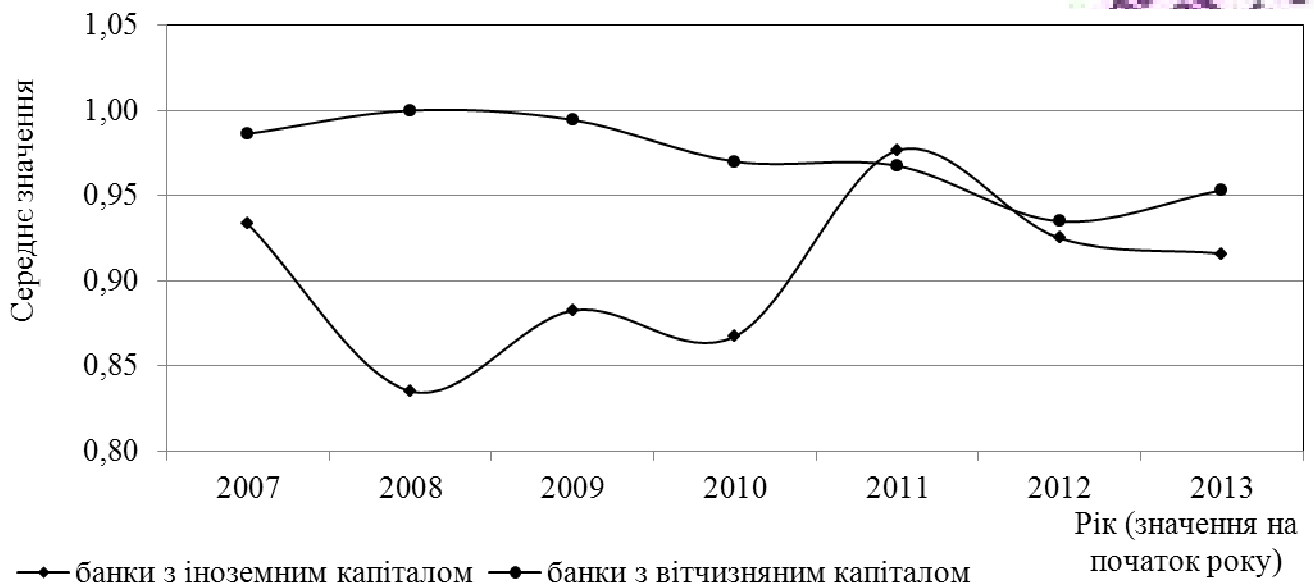


Рисунок 2.19 – Результати оцінювання ефективності управління діяльністю банків окремої гомогенної групи відносно всіх банків у банківській системі за період 2007–2013 рр. за моделлю DEACRS

За результатами розрахунків, наведених на рис. 2.19, за моделлю CRS банки з вітчизняним капіталом виявилися краще адаптованими до умов ведення банківського бізнесу в Україні, ніж банки з іноземним капіталом. Цей показник для банків з вітчизняним капіталом демонструє спадну тенденцію починаючи з 2008 р., а для банків з іноземним капіталом в 2008-2011 рр. – висхідну, а в 2011-2013 – спадну. Даний факт може бути пояснений з точки зору адекватності апарату корпоративного управління національним стереотипам функціонування комерційних банків України. Таким чином, численні рекомендації, надані зарубіжними спеціалістами стосовно якості побудови структури корпоративного управління, не відповідають реаліям функціонування комерційних банків в Україні.

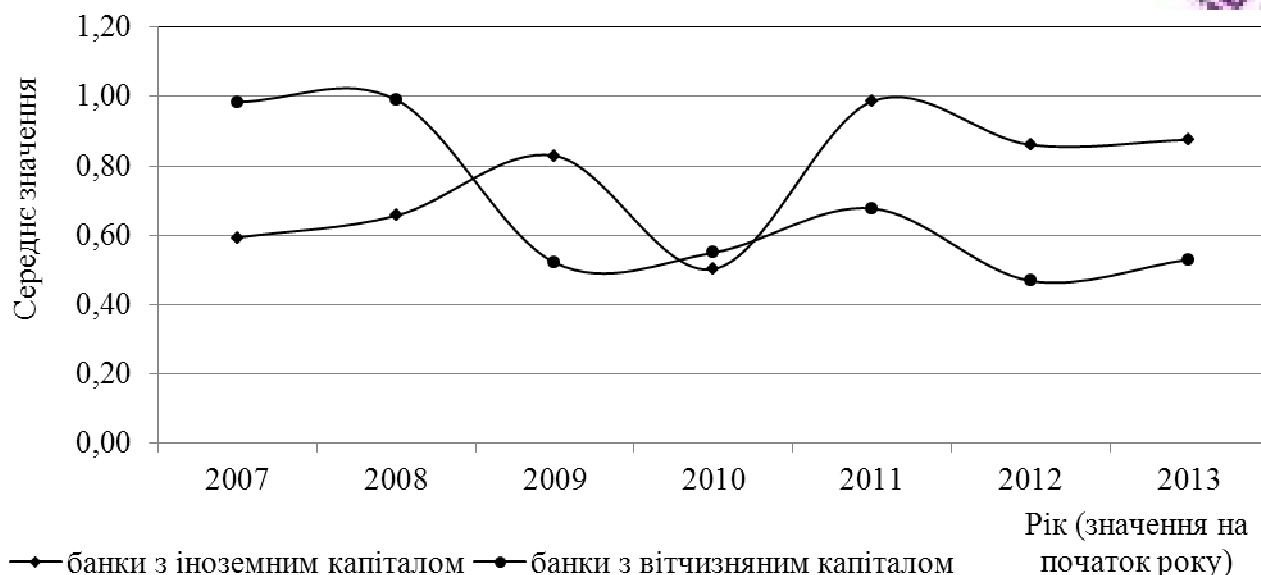


Рисунок 2.20 – Результати оцінювання ефективності управління діяльністю банків окремої гомогенної групи відносно всіх банків у банківській системі за період 2007–2013 рр. за моделлю DEA_{VRS}

Згідно з даними, наведеними на рис. 2.19, за моделлю VRS в 2007-2010 рр. однозначного висновку про переваги тієї чи іншої групи банків стосовно ефективності управління їх діяльністю в докризовий та кризовий зробити не можна, а в посткризовий період цей показник є вищим у банків з іноземним капіталом, ніж у банків з вітчизняним капіталом. Існування такої тенденції свідчить, що на сьогоднішній день не існує універсального типу побудови системи фінансових відносин зі стейкхолдерами, яка б забезпечувала максимальну ефективність управління; тип і конфігурація системи фінансових відносин принципалів та агентів є індивідуальними для кожного банку й залежать від багатьох чинників, зокрема, від складу й особливостей структури корпоративного управління. Організаційна ефективність вітчизняних банків майже завжди переважає над ефективністю банків, що контролюються іноземним капіталом, за аналізований періоді.

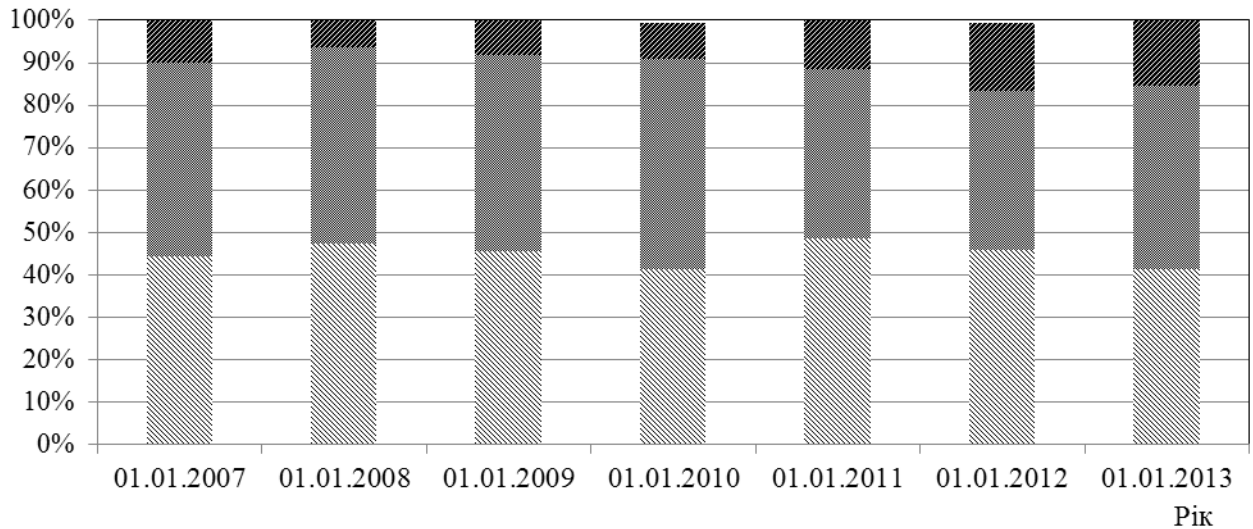
Так, розглянуті моделі засновані на максимізації вихідних параметрів, що є головними атрибутами доданої вартості банківського бізнесу з урахуванням системи фінансових відносин зі стейкхолдерами, визначають для кожного неефективного банку цільове значення приросту доданої вартості банківського бізнесу. На основі

цих цільових значень розраховується процент підвищення того чи іншого виду вихідного параметра збільшення доданої вартості банківського бізнесу. В середньому по вибірці можливо збільшити приріст доданої вартості банківського бізнесу на 45–60 % при змінній віддачі від масштабу та на 8-19 % – при постійній віддачі від масштабу, зберігаючи незмінні обсяги використаних фінансових ресурсів. Для більш детального аналізу пропонуємо диференціювати резерв невикористаних можливостей управління діяльністю банків згідно з інтервалами, запропонованими у підрозділі 2.2. Причому резерви розглядаються з точки зору потенційних можливостей банків. Таким чином, увага концентрується не на існуванні резервних фондів банку, які можуть бути використані на випадок додаткової потреби, а на внутрішньогосподарських резервах – втратах чи можливостях підвищення ефективності управління діяльністю банків з урахуванням системи фінансових відносин стейкхолдерів банку.

Утворення такого резерву зумовлено невикористанням у визначений час ресурсів, введених для надання банківських продуктів та послуг, але не задіяних для створення доданої вартості банківського бізнесу. Поява такого резерву повинна супроводжуватися зміною засад управління діяльністю банків, зокрема, корпоративного управління, а використання – базуватися на гармонізації розвитку фінансових відносин зі стейкхолдерами банку. Саме ці резерви обумовлені ефективним використанням ресурсів, удосконаленням організації та управління діяльністю банків, умінням максимально скористатися інституційним середовищем тощо. На рис. 2.21 та 2.22 відображено розподіл комерційних банків України відповідно до їх диференціації згідно з виділеними резервами невикористаних можливостей управління діяльністю банків.

Згідно з даними, наведеними на рис. 2.21, частка банків з високим рівнем ефективності корпоративного управління (резерв коливається в інтервалі від 0 до 10 %) складає в середньому 40 % банківської системи України. В докризовий період прослідковувалась позитивна тенденція: кількість банків з неприйнятним рівнем ефективності корпоративного управління, тобто банків з критичним резервом

ефективності (більше 50 %) зменшилась відповідно з 25 % станом на 01.01.2007 р. до 17 % відповідно на 01.01.2008 р. та 01.01.2009 р.



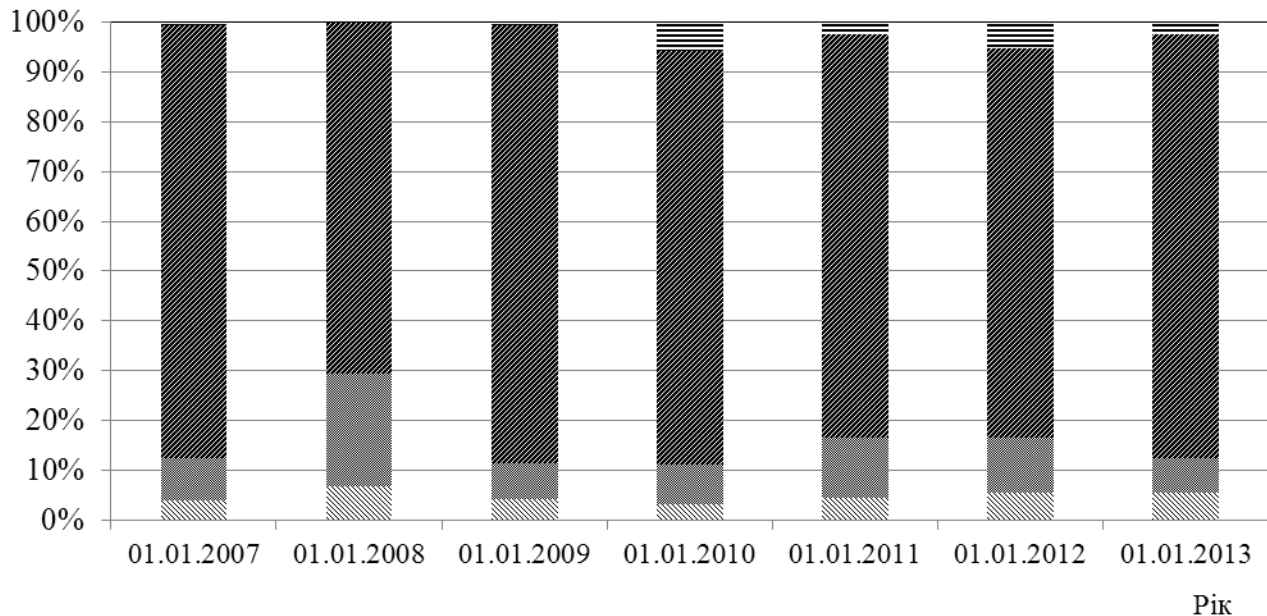
Диференціація невикористаних можливостей:

≡ [0,9; 1,0] ▨ [0,5; 0,9) ■ [0,1; 0,5) ≡ [0; 0,1)

Рисунок 2.21 – Диференціація резерву невикористаних можливостей управління діяльністю банків за період 2007–2013 рр. за моделлю DEACRS

Банки, що здійснюють діяльність на території України, переважно були розподілені серед двох груп: 1) з високим рівнем ефективності управління діяльністю банку (резерв невикористаних можливостей складає від 0 до 10%); 2) з середнім рівнем ефективності управління діяльністю банку (резерв невикористаних можливостей складає від 10 до 50%). У до кризовий період кількість банків, що входять до першої та другої групи за розміром резерву невикористаних можливостей, зростала і станом на 01.01.2009 досягала значення 46% від всієї банківської системи. Під час кризи рівень ефективності управління діяльністю банків знизився. Так, станом на 01.01.2010 кількість банків з високим рівнем ефективності становила 41 %, що на 5 % менше попереднього року, а кількість банків з середнім рівнем навпаки збільшився на 4% і склала 50% всієї банківської системи. Станом на 01.01.2011 кількість банків, що мають сильні процеси і практику корпоративного управління, проте поряд з цим й деякі недоліки в певних основних складових системи управління діяльністю банку, зросла до свого максимального

значення – 49%, відповідно зменшилась частка банків, що входять до другої групи за рівнем резерву невикористаних можливостей до 40%. У післякризовий період банківська система України не може бути охарактеризована як стабільно функціонуюча. Окремо можна відмітити динаміку зменшення банків з резервом ефективності $[0; 0,1)$, станом на 01.01.2013 частка банків склала 41%.



Диференціація невикористаних можливостей:

≡ [0,9; 1,0] ▨ [0,5; 0,9) ■ [0,1; 0,5) ▩ [0; 0,1)

Рисунок 2.22 – Диференціація резерву невикористаних можливостей управління діяльністю банків за період 2007–2013 рр. за моделлю DEA_{VRS}

Дані, наведені на рис. 2.22, свідчать, що комерційні банки України не володіють ознаками стійкості в довгостроковому періоді. Збільшуються вимоги до ефективності управління діяльністю банків у відповідності до збільшення фінансових відносин з його стейкхолдерами. Так, до третьої групи з середнім рівнем невикористаних можливостей входило найбільша кількість банків. Так, протягом аналізованого періоду кількість банків в середньому складала 71-88 % банківської системи України. Станом на 01.01.2010 частка банків з критичним рівнем неефективності управлінням діяльністю банків сягала 7 %, що є максимальним значенням по банківській системі України за аналізований період, а станом на 01.01.2013 – 2 %.

Таким чином, можна стверджувати, що діяльність банку на засадах вартісно-орієнтованого управління на основі створення та примноження доданої вартості банківського бізнесу відіграє важливу роль в управлінні банком з урахуванням системи фінансових відносин його стейкхолдерів, оскільки за його допомогою банк функціонує та розвивається, створює додану вартість банківського бізнесу, отримує прибуток та забезпечує сталість фінансових відносин зі стейкхолдерами банку на основі задоволення їх інтересів. Отже, ефективне управління діяльністю банку на основі його вартісної орієнтації спрямоване на досягнення мети – максимізації складових, що приносять найбільшу додану вартість банківського бізнесу, на основі прийняття стратегічних управлінських рішень, що базуються на ключових детермінантах фінансових відносин зі стейкхолдерами банку.

Висновки до розділу 2

1. Узагальнення концептуальних, методологічних та прикладних підходів оцінювання управління діяльністю банку у системі фінансових відносин їх стейкхолдерів дозволяє зробити висновок про недостатньо обґрунтовану і доказову базу їх результатів, а також обмеженість при проведенні інтегрованої оцінки ефективності, а тому не може використовуватися для оцінювання та порівняння банків за рівнем їхньої ефективності. Фундаментальна проблема об'єктивності сучасних підходів та моделей оцінювання управління діяльністю в комерційних банках України виражається у залученні великої кількості академічних допущень, виражених неформалізованими індикаторами та показниками, які спричиняють неадекватність використовуваних моделей.

2. Як фундаментальну основу для дослідження ефективності управління діяльністю банку слід використовувати концепцію порівняльної ефективності, як методичне підґрунтя – концепцію X-ефективності, як методичний інструментарій – граничний метод DEA, зокрема його модифікацію, засновану на посередницькому

підході (банки розглядаються як посередники між вкладниками та позичальниками на фінансовому ринку, що знаходить своє відображення у виборі показників, що характеризують систему фінансові відносини банку з його стейкхолдерами.

3. Критерієм ефективності управління діяльністю банку слід вважати максимізацію рівня доданої вартості банківського бізнесу, причому використаний в роботі інструментарій передбачає визначення її рівня не як єдиного інтегрального показника, а шляхом узагальнення (в певній математичній конфігурації) значень релевантних факторів, які її формують.

4. В якості змінних параметрів при оцінюванні ефективності управління діяльністю банку слід використовувати вхідні та вихідні фінансові потоки, які опосередковують процес обмінно-розподільчих операцій в банку, тобто виникають при залученні фінансових ресурсів, їх подальшому розміщенні у фінансові активи та отриманні операційно доходу. Оскільки всі ці фінансові потоки фактично формуються різними стейкхолдерами банку, встановлено, що змінним параметром при оцінюванні ефективності управління діяльністю банку є сформована в банку система фінансових відносин банку з його стейкхолдерами.

5. Ефективність управління діяльністю банків слід визначати як співвідношення фактичного рівня доданої вартості банківського бізнесу, яка досягнута досліджуваним банком при сформованій в ньому системі фінансових відносин з стейкхолдерами банку, до її максимального рівня, що забезпечується множиною прийнятних варіантів побудови системи цих відносин в поточних ринкових умовах в еталонних банках.

6. Залежно від можливості банку швидко (протягом одного року, за який здійснюється дослідження) трансформувати внутрішні системи управління діяльністю банку при зростанні масштабів фінансових потоків між банком та його стейкхолдерами та ускладненні фінансових відносин з ними слід розглядати дві специфікації цієї моделі: з постійним (CRS) та змінним (VRS) ефектом масштабу. В моделі CRS врахована спроможність банку протягом року адаптувати механізми управління діяльністю банку до кількісних та якісних змін у системі фінансових відносин з їх стейкхолдерами (при зміні обсягів фінансових потоків між банком та

його стейкхолдерами пропорційно зміниться і рівень ефективності управління діяльністю банку). Моделлю VRS передбачається, що трансформаційні зміни в обсягах та напрямках потоків фінансових ресурсів між банком та стейкхолдерами не супроводжуються відповідними швидкими процесами реструктуризації внутрішньобанківських управлінських механізмів (зміна ефективності управління діяльністю банку відбувається не пропорційно до зміни обсягів фінансових потоків між банком та його стейкхолдерами). Ця непропорційність обумовлена впливом ефекту масштабу (зростання обсягів потоків фінансових ресурсів між стейкхолдерами банку ускладнює процес управління діяльністю банку та відповідно – зменшує його ефективність).

7. Узагальнюючу характеристику недоотриманої величини доданої вартості банківського бізнесу внаслідок нераціональної побудови системи фінансових відносин з їх стейкхолдерами слід визначати як «резерв невикористаних можливостей управління діяльністю банку». Наближення його розрахункового значення до 0 свідчить про наближеність сформованої в банку системи фінансових відносин з його стейкхолдерами до її оптимального варіанту.

8. Встановлено, в Україні лише незначна кількість банків обрала ефективну стратегію управління діяльністю банку, спрямовану на максимізацію доданої вартості банківського бізнесу як у кризові роки, так і у періоди стабільності, у відповідності до масштабу своєї діяльності та сформованої системи фінансових відносин з їх стейкхолдерами. Ефективність управління діяльністю банку у різні періоди забезпечувалася фінансовими відносинами з різними стейкхолдерами.

9. Встановлено, що управлінські процеси в банках, які належать до однієї гомогенної групи (є близькими за специфікою побудови фінансових відносин банків з їх стейкхолдерами), мають цілий ряд спільних рис, що мають бути враховані при оцінюванні ефективності управління діяльністю банку. Гомогенні групи можуть бути виділені за різними ознаками, що пов'язані з фінансовими відносинами з їх стейкхолдерами. Ефективність управління діяльністю досліджуваного банку відносно всіх банків в банківській системі слід розглядати як добуток двох величин: 1) ефективності управління діяльністю досліджуваного банку відносно банків

окремої гомогенної групи; 2) ефективності управління діяльністю банків окремої гомогенної групи відносно всіх банків в банківській системі. Підхід до оцінювання кожної з цих складових є однаковим (базується на фундаментальних положеннях теорії X-ефективності), але об'єкт та база порівняння будуть різними.

10. При порівнянні ефективності управління діяльністю банків з вітчизняним та іноземним капіталом слід враховувати національні особливості побудови у останніх системи фінансових відносин з їх стейкхолдерами, корпоративного управління тощо, що вимагає їх адаптації до умов ведення банківського бізнесу в Україні. За результатами дослідження, зокрема – за моделлю CRS, встановлено, що ефективність управління діяльністю банків з іноземним капіталом відносно всіх банків цієї гомогенної групи є вищою в порівнянні з аналогічним показником для банків з вітчизняним капіталом протягом 2008-2013 рр.. Банки з вітчизняним капіталом є більш адаптованими до умов ведення банківського бізнесу в Україні, ніж банки з іноземним капіталом, хоча динаміка рівня ефективності управління діяльністю для банків з вітчизняним капіталом відносно всіх банків в банківській системі демонструє спадну тенденцію.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях: [16, 18, 19, 20, 22, 24, 81, 174].



РОЗДІЛ III

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН ЇХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

3.1 Методичні засади визначення стратегічно важливих фінансових відносин банку з його стейкхолдерами

3.1.1 Розробка динамічно-лагової моделі визначення стратегічно важливих фінансових відносин банку з його стейкхолдерами

Ефективність управління діяльністю банків характеризується великою кількістю показників, на кожен з яких впливає ціла система факторів. З метою здійснення системного підходу до оцінювання необхідно провести комплексну оцінку впливу різнопланових факторів та цільовий підхід до їх вивчення. Так, детермінація факторів впливу на управління діяльністю банків дозволяють збільшувати ефективність шляхом управління факторами, створення механізму пошуку, виявлення та реалізації резервів підвищення бажаного результату. Таким чином, від об'єктивно обумовлених факторів необхідно відділяти суб'єктивні шляхи впливу на показники ефективності, тобто можливі організаційно-управлінські заходи, за допомогою яких можливо впливати на фактори, які визначають даний показник.

При комплексному аналізі управління діяльністю банків нами запропоновано розраховувати інтегральний показник ефективності на основі концепції граничної ефективності. А тому фактори, які носять об'єктивний характер та здійснюють вплив на формування системи фінансових відносин банку з їх стейкхолдерами,

позначаються на ефективності управління діяльністю банків в цілому. Під факторами впливу на ефективність управління діяльністю банків ми будемо розуміти сукупність прийомів і методів впливу на гармонізацію фінансових відносин стейкхолдерів банку, виражену у підвищенні ефективності його діяльності.

Застосування та постійне вдосконалення концепції ефективності управління діяльністю банків шляхом впливу на гармонізацію фінансових відносин з їх стейкхолдерами здатне забезпечити сучасний банк перспективним та ефективним інструментом оцінки їх поточного та майбутнього стану, позитивно вплинути на вибір науково обґрунтованих стратегій розвитку, що, у свою чергу, сприятиме формуванню об'єктивних передумов зростання ефективності [95]. Стратегія підвищення ефективності управління діяльністю банків в системі фінансових відносин стейкхолдерів повинна реалізовуватись на трьох рівнях взаємодії. На мікрорівні діють сили, які вступають у безпосередню взаємодію з банком: клієнти, посередники, державні органи влади, органи регулювання та контролю, які можуть розглядатися як стейкхолдери банку. До макрорівня варто віднести сили, які опосередковано впливають на ефективність управління діяльністю банків в системі фінансових відносин стейкхолдерів: фактори демографічного, політичного, технічного, економічного і культурного характеру. До мегарівня факторів впливу відносять світові, глобальні сили: коливання цін на ринках енергоносіїв, політичні, економічні, фінансові кризи, війни тощо.

З метою підвищення ефективності управління діяльністю банків ми будемо розглядати не фактори інституціонального середовища банку або інституційні фактори впливу на мікро-, макро- та мегарівнях, а фінансові відносини стейкхолдерів банку, сталість яких свідчить про ефективність корпоративного управління та забезпечить ефективність управління діяльністю банків в цілому.

Вітчизняні та зарубіжні науковці розглядають три групи джерел формування та збільшення доданої вартості банківського бізнесу: фінансові, маркетингові та організаційні. Фінансові джерела доданої вартості являють собою управлінські цілі корпоративного управління з метою досягти більшого обсягу продажів банківських

продуктів, отримання більшого прибутку, а також прийняти правильні інвестиційні рішення, необхідні стратегії. Маркетингові стратегії сфокусовані на виборі привабливих ринків та створенні відмінних переваг [260]. Організаційні стратегії спрямовані на формування моделі управління діяльністю банків, яка швидко адаптується до зовнішніх ризиків та потрясінь. Наша увага буде зосереджена на фінансових джерелах зростання доданої вартості банківського бізнесу, що опосередковані фінансовими відносинами із стейкхолдерами банків.

Таким чином, основна увага до визначення способів удосконалення ефективності управління діяльністю банків повинна базуватись на аналізі фінансових відносин їх стейкхолдерів [175]. Специфіка методів підвищення визначається, насамперед, особливостями власне фінансових відносин банку з його стейкхолдерами, тобто корпоративних відносин, які виникають у зв'язку з діяльністю банків як господарських товариств (власне така діяльність та її результати).

Для вдосконалення управління діяльністю банків у роботі ідентифіковані фактори впливу, виражені фінансовими відносинами стейкхолдерів банку, та проведений їх аналіз, візуалізація (класифікація) та пріоритизація. Запропонована нами класифікація являє собою визначену систематизацію факторів (фінансових відносин) за різноманітними ознаками, яка повинна полегшити процес прийняття управлінських рішень (рис. 3.1).

Для цього, насамперед, будемо проводити класифікацію факторів з огляду на їх походження, через те що дана форма матиме найбільш загальний вид, у порівнянні з усіма іншими ознаками, оскільки фактори впливу (фінансові відносини) не є сталими – вони безперервно змінюються як у часі, так і у просторі.

Тобто усі фактори, які безпосередньо торкаються процесу управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів, можна поділити на дві великі групи по відношенню до банку:

— 1. Зовнішні фактори – пов'язані з функціонуванням зовнішнього бізнес-середовища банку, аналіз якого передбачає ідентифікацію його учасників, особливості їх відносин з апаратом корпоративного управління (агентом).

Інституційне середовище, в якому функціонує банк, називають зовнішнім, оскільки генерують його зовнішні по відношенню до банку суб'єкти економічної діяльності. Насамперед, це принципи, з якими підприємство пов'язує інтереси формування капіталу, необхідного для його функціонування: кредитори банку, якими виступають юридичні, фізичні особи, інші фінансово-кредитні організації.

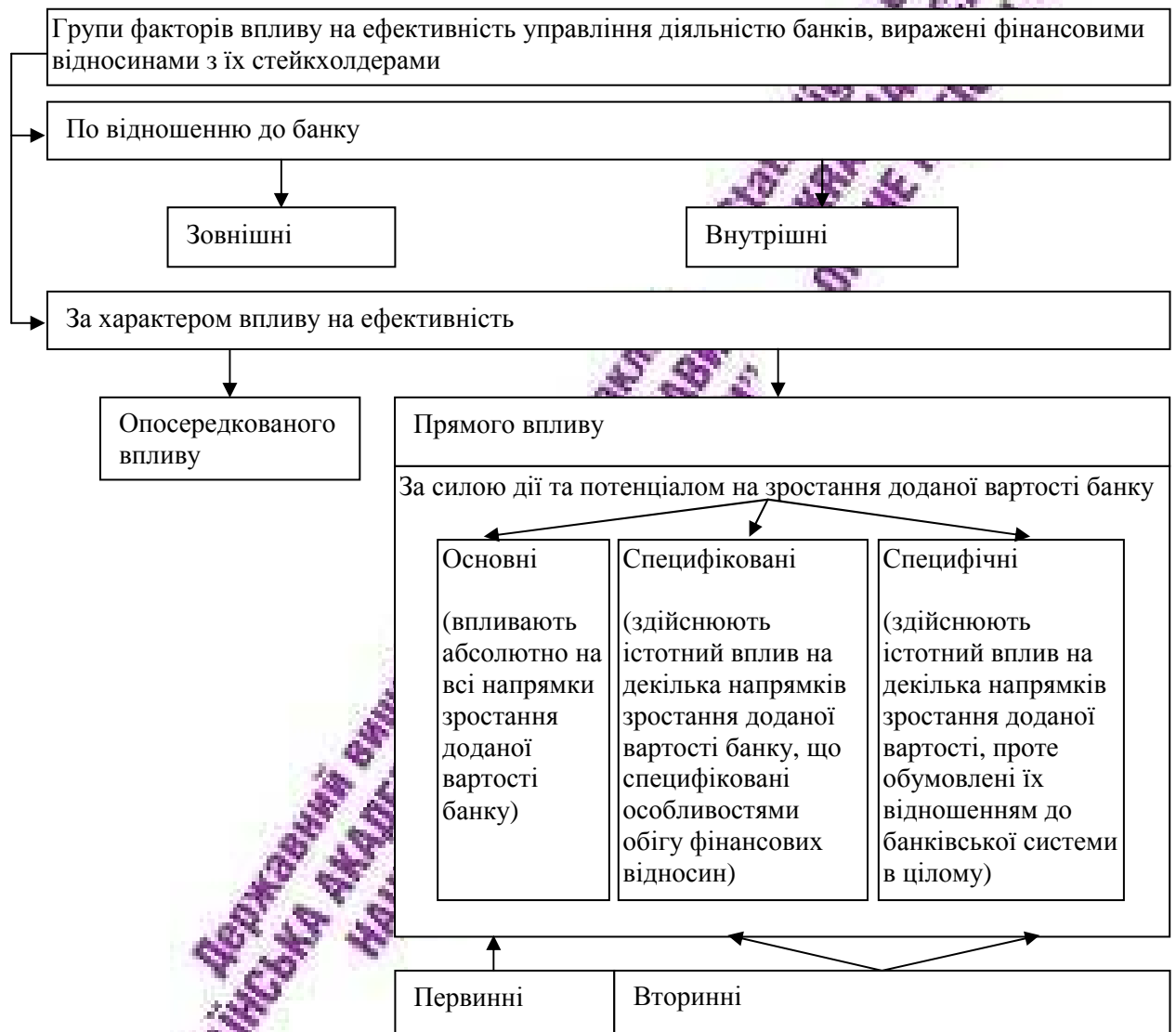


Рисунок 3.1 – Групування факторів впливу на ефективність управління діяльністю банків, виражених фінансовими відносинами з їх стейкхолдерами

Оскільки банк діє в соціально-економічному середовищі, безпосередньо держава генерує нормативно-правову базу, а тому ділова активність банку, як і будь-якого суб'єкта господарювання, нездійсненна без втручання державних та

інших регулятивних органів. Мова йде про фінансові відносини банку зі стейкхолдерами, які можуть підтримувати банківську діяльність прямим регулюванням чи непрямим шляхом, та характеризують фінансові відносини податкового характеру, надання овердрафтів, пільгових кредитів від НБУ та інших важелів економічного характеру. Такі відносини безпосередньо не впливають на створення доданої вартості банківського бізнесу, проте можуть виступати об'єктом управління діяльністю банку, та створюють умови (загрози або можливості) для банківської діяльності.

2. Внутрішні фактори – виражаються фінансовими відносинами між окремими філіями, відділами та іншими структурними підрозділами банку, а також відносинами апарату корпоративного управління з працівниками банку. Фінансові відносини всередині банку виникають у зв'язку із формуванням статутного фонду, формуванням доданої вартості банківського бізнесу, розподілом прибутку, фондів спеціального призначення, оплатою праці працівників, виплатою матеріальної допомоги та премій.

В цілому внутрішні та зовнішні фактори варто поділити на такі групи за характером їх дії на ефективність: фактори прямого та опосередкованого впливу. Так, фактори прямого впливу впливають безпосередньо на ефективність управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів, а фактори опосередкованого (непрямого) впливу – на загальне становище банку, що визначає інтереси всіх стейкхолдерів банківського бізнесу.

У свою чергу, з метою виокремлення суттєвих фінансових відносин прямого впливу, які підпорядковуються впливу з боку банку, ми додаємо класифікаційну ознаку – силу дії та потенціал на зростання доданої вартості банківського бізнесу.

Згідно з цим ми поділяємо фактори на:

- основні, що впливають абсолютно на всі напрямки зростання доданої вартості банківського бізнесу;
- специфіковані, які справляють істотний вплив на декілька напрямків зростання доданої вартості банківського бізнесу, що специфіковані особливостями обігу фінансових відносин;

- специфічні, які справляють істотний вплив на декілька напрямків зростання доданої вартості банківського бізнесу, проте обумовлені їх відношенням до банківської системи в цілому, та особливостями формування фінансових відносин з їх стейкхолдерами.

Основні фактори впливу виражаються, в першу чергу, фінансовими відносинами «принципал-агент», які не обтяжені специфікацією укладання агентських договорів. До них входять відносини «принципал-агент», пов'язані з формуванням власного капіталу банку, в яких у ролі принципалів виступають акціонери банку; відносини «принципал-агент», пов'язані з формуванням позикового капіталу банку, у яких «принципалом» виступають юридичні та фізичні особи; фінансові відносини «агент-субагент», пов'язані з передорученням повністю або частково своїх функцій, отриманих від «принципала»; «субагентами» при цьому виступають юридичні або фізичні особи.

Розмір статутного капіталу характеризує фінансові відносини «принципал-агент», пов'язані з формуванням власного капіталу банку, де стейкхолдерами виступають капіталодавець-акціонер (принципал), а апарат корпоративного управління – агентом, який отримав капітал в оперативне розпорядження. Отже, акціонер стає залежним від дій апарату корпоративного управління, оскільки той може своєю діяльністю привести до зростання доданої вартості банківського бізнесу, що може бути виражена максимізацією акціонерної вартості, або, навпаки, – до її знецінення чи втрати. Ці відносини мають вагомe значення у банківській діяльності, оскільки несуть інше функціональне навантаження, аніж в інших сферах підприємництва. Входячи до складу власного капіталу, статутний капітал бере участь у виконанні захисної, оперативної та регулюючої функцій. Сталість фінансових відносин апарату корпоративного управління з акціонерами банку дозволяє продовжувати фінансові операції навіть у випадку виникнення великих непередбачуваних витрат та настання кризових коливань у банківській системі чи економіки в цілому. Для фінансування подібних витрат банку передбачені спеціальні резервні фонди, що включені у власний капітал, але при масових

неплатежах клієнтів за позиками (дисбаланс фінансових відносин «агент-субагент») використовується частина акціонерного капіталу.

Необхідно зазначити, що процес нарощування акціонерного капіталу не повинен носити стихійний характер. Він є жорстко регламентованим та контрольованим з боку Національного банку України, який створює для цього сприятливе нормативно-правове та фінансове середовище: підвищує вимоги до мінімального рівня статутного капіталу, стимулює процеси консолідації у банківському секторі України.

Необхідність сталості фінансових відносин «принципал-агент», пов'язаних із формуванням власного капіталу, коли принципалом виступають акціонери банку, пов'язана з наступними твердженнями:

- 1) залучення до банків додаткового статутного капіталу на основі додаткових емісій акцій або внесків власників чи засновників банків залежатиме виключно від сталості фінансових відносин акціонерів та апарату корпоративного управління, і виражатиметься ступенем реалізації та задоволення їх інтересів як капіталодавців. Розроблені банками стратегії підвищення рівня капіталізації із використанням додаткових джерел залучення коштів як на внутрішніх, так і на зовнішніх фінансових і грошових ринках, повинні ґрунтуватися на сталості фінансових відносин акціонерів та апарату корпоративного управління;
- 2) залучення банками стратегічних інвесторів з метою поліпшення якості капіталу та забезпечення достатнього рівня покриття ним ризиків, що приймаються банками, у тому числі вдосконалення структури капіталу, безпосередньо залежить від налагодженої політики взаємодії апарату корпоративного управління з акціонерами, незалежно від володіння відсотком статутного капіталу банку чи права голосу акцій у статутному капіталі банку та незалежно від формального володіння справляти значний вплив на управління або діяльність банку. Передусім особливу увагу необхідно приділити стимулюванню фінансових відносин «принципал-агент» з приводу залучення



капіталів у банки за рахунок активного залучення коштів акціонерів, у тому числі портфельних інвесторів;

- 3) стимулювання капіталізації прибутку в банках залежить від розроблення апаратом корпоративного управління зваженої дивідендної політики та удосконалення питань оподаткування направлених на налагодження сталих відносин з акціонерами-принципалами. Особливого значення стає таких відносин набуває в умовах кризових ситуацій в країні, зростання інфляції та потреби у нарощуванні банківського капіталу. Доцільною є необхідність надання повноважень загальним зборам акціонерів банку спрямовувати прибуток повністю або частково на збільшення статутного фонду. Цей механізм санкціонує посилену заінтересованість власників банку у спрямованості прибутків на поповнення статутного капіталу.

Оскільки Україна залишається країною моністичної концепції корпоративного управління, інтереси акціонерів банку завжди виступають у центрі стратегій управління діяльністю банків у системі фінансових відносин їх стейкхолдерів, а тому необхідно регулярно приділяти увагу фінансовим відносинам «принципал(акціонер)-агент» та задоволенню фінансових інтересів власників банку, адже вони здійснюють безпосередній та значний вплив на стан банку, сфери та напрями його діяльності та капіталізацію. Такі відносини, з одного боку, піддаються жорсткій регламентації та регулюванню з боку НБУ, вираженому в зміні мінімального розміру статутного капіталу (Н2) з урахуванням капіталу походження істотної участі, з іншого – приділяється значна увага у сфері захисту прав акціонерів як міжнародних, так і національних принципів корпоративного управління.

Величина кредитів та заборгованості юридичних та фізичних осіб відображає відносини «агент-субагент», пов'язані з передорученням повністю або частково своїх функцій, отриманих від «принципала». Гармонізація зазначених фінансових відносин безпосередньо виступає головним джерелом створення та зростання доданої вартості банківського бізнесу, що лежить в основі задоволення інтересів принципалів банку (як акціонерів, так і кредиторів банку у вигляді вкладників). Фінансові відносини агента першого рівня та агентів другого рівня (субагентів)

пов'язані з високим рівнем ризиковості та виникнення конфліктів, тобто з активними операціями банку, які полягають у перерозподілі фінансових ресурсів на умовах, визначених апаратом корпоративного управління та на власний ризик залучених коштів від принципалів.

Фундаментальний вплив дисгармонізації фінансових відносин агента та субагента виявляється у неефективності корпоративного управління та посиленні притаманних йому ризиків. Так, апарат корпоративного управління визначає основні критерії при оцінці платоспроможності претендента на отримання кредитів банку. У випадку, коли банк неспроможний забезпечити дотримання належних принципів корпоративного управління у рамках своєї організації, агент не зможе адекватно визначити ймовірність настання того випадку, що через порушення цих встановлених принципів позичальником виданий субагенту кредит виявиться проблемним.

З метою зменшення ризиків, зумовлених агент-субагент-конфліктом під час кредитування фізичних та юридичних осіб, необхідно застосовувати неоінституціональну концепцію, яка передбачає використання наступних інструментів:

- оцінювання кредитоспроможності та санаційний аудит;
- призначення представників субагентів у виконавчому органі банку;
- постійний моніторинг діяльності об'єкта інвестування;
- надійне кредитне забезпечення;
- спеціальні фінансові застереження (Financial Covenants) в агентських договорах (договорах про надання кредиту).

Сталість фінансових відносин «агент-субагент» пов'язана з інформаційними потоками між апаратом корпоративного управління банку та юридичними особами, що опосередковують розподіл та перерозподіл фінансових ресурсів банку. Конфлікт пов'язаний з прагненням апарату корпоративного управління отримати повну та адекватну інформацію про стан субагентів, які, в свою чергу, побоюються використання даної інформації, на противагу акціонерам даної компанії. Таким чином, сприятливі відносини субагентів з агентами банку можуть дати їй істотні

переваги. Як результат субагенти голосами своїх акціонерів можуть обрати представників апарату корпоративного управління банку до складу своїх рад директорів. Вигоди, які одержує агент в результаті входження до складу ради директорів субагента, розкриваються у регулярному доступі до важливої інформації про стан субагента, про напрямки використання отриманих фінансових ресурсів, про стан системи управління ризиками тощо. Для субагента присутність представників агента в раді директорів виступає дисциплінуючим чинником. Сталість фінансових відносин «агент-субагент» надає можливість розраховувати на довгострокові відносини, отримання більш вигідних умов.

Кошти фізичних та юридичних осіб виступають відображенням фінансових відносин «принципал-агент», пов'язаних з формуванням позикового капіталу банку. Значення сталості цих відносин пов'язано з тим, що більша частина фінансових ресурсів формується за рахунок фінансових відносин апарату корпоративного управління та фізичних та юридичних осіб (принципалів), що спрямовуються для проведення активних операцій. Саме тому гармонізація відносин «принципал-агент» безпосередньо впливає на фінансові відносини «агент-субагент».

У відносинах, пов'язаних з депозитними операціями, задіяні наступні стейкхолдери банку: апарат корпоративного управління, який виступає позичальником фінансових ресурсів, та компанії (підприємства, організації), фізичні особи, які виступають власниками фінансових ресурсів та кредиторами, що, в свою чергу, обумовлює кредитний характер депозитних операцій банків. Формування фінансових ресурсів реалізується шляхом розробки напрямів та реалізації стратегії апарату корпоративного управління стосовно пасивних операцій банку. Пасивні операції визначають фінансові відносини, за допомогою яких апарат корпоративного управління формує позиковий капітал для проведення кредитних та інших активних операцій.

Отже, на сьогодні кошти населення та юридичних осіб, залучені у депозити банків, є фундаментальною складовою депозитних фінансових ресурсів, необхідних для здійснення активних операцій, надання кредитів, фінансування інвестиційних проєктів, тобто фінансових ресурсів, необхідних для фінансових відносин «агент-

субагент». Таким чином, процес розробки стратегічних напрямів формування та оптимального використання залучених фінансових ресурсів необхідно розглядати як базовий об'єкт підвищення ефективності управління діяльністю банків у системі фінансових відносин їх стейкхолдерів. Широкий діапазон депозитних банківських операцій, гнучкість змін депозитної політики банку дозволяють відносити фінансові відносини «агент-принципал», пов'язані з формуванням позикового капіталу, до первинних факторів прямого впливу на ефективність управління діяльністю банків. Оскільки даний тип відносин означає глибоку інтеграцію банків, то сталість цих відносин є однією з передумов стабільності економіки в цілому [135, 184].

Враховуючи особливості посткризового етапу розвитку економіки України, депозитні банківські продукти, у порівнянні з іншими специфікованими фінансовими відносинами, вираженими іншими формами інвестування тимчасово вільних коштів фізичних осіб та суб'єктів господарювання, залишаються найбільш простим різновидом розміщення фінансових ресурсів. Саме тому даний тип фінансових відносин вважаємо первинними та легкокерованими факторами управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів. Через те, що діяльність на фондовому ринку вимагає від банку розпорядження крупними сумами вільних коштів, опосередкованими особливостями випуску цінних паперів та регулювання їх частки в капіталі, питання ефективного управління діяльністю банків із залучення коштів фізичних осіб та суб'єктів господарювання у вигляді банківських депозитів у подальшому набуватиме більшої актуальності, що обумовлює необхідність підвищення рівня сталості фінансових відносин між апаратом корпоративного управління та депозитними клієнтами банку, особливо в умовах нестабільності економіки.

В свою чергу, фінансові відносини «принципал-агент» (з приводу формування фінансових ресурсів банку) та «агент-субагент» (з приводу стратегії їх розміщення) можуть бути специфіковані особливостями їх обігу. Так, апарат корпоративного управління може здійснювати мобілізацію фінансових ресурсів (грошових коштів), пропонуючи принципалам (фізичним та юридичним особам) банківські продукти у формі власних депозитних сертифікатів, векселів,

єврооблігацій та облігацій, випущених на внутрішньому ринку, які підлягають частковому управлінню з боку банку, проте залежать від розвитку фондового ринку та обізнаності принципалів у використанні належних їм цінних паперів. З іншого боку, апарат корпоративного управління здатен розробити стратегію розміщення фінансових ресурсів шляхом формування портфеля торгових цінних паперів, до складу яких входять державні облігації, облігації місцевих позик, підприємств, векселі, акції інших підприємств, що, в свою чергу, відображають специфікованість фінансових відносин «агент-субагент», закріплену в документарній та бездокументарній формі цінних паперів. Саме форма цих відносин ускладнює процес управління їх агентом банку, оскільки вони опосередковуються розвитком фондового ринку, складним процесом реєстрації та випуску цінних паперів.

Кошти в інших банках включають депозити в інших банках та кредити, надані іншим банкам. Тобто зазначені операції характеризують фінансові відносини «агент-субагент», що пов'язані з розподілом і перерозподілом фінансових ресурсів банку. Кошти банків представлені кореспондентськими рахунками та депозитами «овернайт» інших банків, депозитами інших банків, договорами продажу і зворотного викупу з іншими банками, отриманими кредитами довго- та короткострокового характеру, простроченими залученими коштами інших банків. Одним із джерел поповнення ресурсів комерційного банку є міжбанківський кредит. Кредитними ресурсами торгують принципи – фінансово стійкі комерційні банки. Вони володіють надлишком фінансових ресурсів. Фінансові відносини «принципал-агент» та «агент-субагент», де принципалом та субагентом виступають банки як економічні суб'єкти, повинні мати характер сталих, оскільки банки з метою зростання доданої вартості прагнуть розмістити вільні грошові кошти в інших банках, які є більш надійними, ніж інші суб'єкти господарської діяльності. У свою чергу, банки-принципалі одержують можливість встановлення партнерських ділових відносин. Відносини, в яких банки виступають у ролі субагентів або принципалів, є важкокерованими, оскільки банки, виступаючи у ролі агентів, повинні враховувати вплив змін інституційного середовища банківської системи при реалізації зважених управлінських рішень.

До специфічних важкокерованих факторів будемо відносити частку активів у загальних активах банківської системи та частку власного капіталу в пасивах банку. Оскільки в першому випадку ми маємо справу з фінансовими відносинами, які характеризують відносини «агент-субагент» окремого банку та фінансових відносин «агент-субагент» всієї банківської системи, керівництво банку може легко регулювати нарощення власних активів банку, проте не має впливу на загальні активи банківської системи. У другому випадку фінансові відносини мають складний характер, оскільки одночасно залежать від декількох груп фінансових відносин стейкхолдерів банку.

Всі фактори впливу на ефективність управління діяльністю банку будемо поділяти на первинні та вторинні залежно від можливості впливати на них з метою мінімізації негативного ефекту від їхньої зміни або збільшення позитивного ефекту від нього. Зменшення ризику негативного ефекту при застосуванні первинних фінансових відносин може здійснюватися шляхом прийняття відповідних управлінських рішень та зміни умов агентських договорів. Вторинні фінансові відносини є важкокерованими з боку банку, проте специфіковані особливостями їх обігу або відношенням до банківської системи в цілому, а знизити негативний ефект від їх присутності або відсутності або їхньої дії на банк можна тільки шляхом врахування їхнього впливу в стратегіях розвитку банку. Повністю некерованими фінансовими відносинами будемо визнавати фактори інституційного макросередовища, а також фінансові відносини, зміна яких супроводжується великим ступенем невизначеності, тобто вони вважаються непрогнозованими. Вторинними або важкокерованими є більшість елементів інституційного середовища, однак двосторонній характер зв'язків між апаратом корпоративного управління і даними елементами передбачає взаємний вплив, а тому надає можливість їх часткового управління.

Таким чином, основні фактори впливу, виражені розміром статутного капіталу, кредитами та заборгованістю фізичних та юридичних осіб, залученими коштами юридичних та фізичних осіб, характеризують первинні фінансові відносини стейкхолдерів банку, для регулювання яких апарат корпоративного

управління має всі важелі та механізми впливу, та можуть бути реалізовані шляхом виваженої стратегічної політики та управлінських рішень. Специфіковані та специфічні фактори впливу, представлені залученими коштами банків, борговими цінними паперами, емітованими банком, торговими цінними паперами, коштами в інших банках, часткою власного капіталу в пасивах банку та часткою активів у загальних активах банківської системи, виступають прогнозованими, але важко піддаються контролю з боку банку, оскільки мають більш розгалужений характер фінансових відносин, а тому належать до важкокерованих факторів впливу (частково керованих).

Попередній аналіз економічної теорії дозволяє сформулювати уявлення про причинно-наслідкові зв'язки між фінансовими відносинами стейкхолдерів банку та ефективністю управління їх діяльністю на якісному рівні. Однак існуючі явища і процеси пов'язані між собою, і знаходження залежності і взаємозв'язків між ними шляхом створення математичних моделей і наступного їхнього кількісного опису дозволяє краще зрозуміти існуючі закономірності. Математичне моделювання одержало широке поширення в різних сферах знань: механіці, фізиці, медицині, біології, хімії, а також в економіці. Розрізняють детерміністичне і стохастичне моделювання. Якщо у відношенні величин, аналізованих детерміністичними моделями, передбачається їхня стабільність, а випадковими відхиленнями зневажають, відносячи їх тільки на рахунок помилок спостережень і вимірів, то в основі стохастичних моделей лежить випадковий характер величин, оцінюваний імовірними методами. Тут задача полягає у відшуканні тенденцій, що виявляються у випадкових відхиленнях ефективності управління діяльністю банків.

Детерміністичні моделі описують закономірності, що виявляються у кожному окремому банку банківської системи України. Такій закономірності властива тверда механічна причинність, що конкретно визначає поведінку кожної одиниці сукупності (банку). Вона одержала назву динамічної або закономірності з твердою детермінацією. У динамічних закономірностях зв'язок між причиною і наслідком може бути виражений точно конкретними математичними формулами. Кожному набору значень пояснюючих змінних завжди відповідає значення пояснюваної

змінної. Такий зв'язок є функціональним. Детерміністична модель служить вираженням функціонального зв'язку.

У централізованій плановій економіці застосовувалися детерміністичні моделі. Тут заздалегідь був відомий результат, і теорія призначалася для його обґрунтування. В основному використовувалися балансові або оптимізаційні моделі міжгалузевого балансу і лінійного програмування.

В умовах ринкової економіки результат управління діяльністю банків заздалегідь невідомий, і не враховувати фактор випадковості просто неможливо. Економічні явища і процеси являють собою результат багатьох одночасно і сукупно діючих причин. При розгляді зв'язків між ними головні причини, що обов'язково приводять до даного наслідку, необхідно відрізнити від другорядних. Останні ускладнюють і спотворюють дію істотних у даному аспекті причин. Крім того, причини можуть мати і непередбачуваний характер. Так, у банківській діяльності щоденні грошові потоки формуються під впливом визначених закономірностей (заплановані платежі), а також необов'язкових, а часом і непередбачених фінансових відносин банку з його стейкхолдерами, які забезпечують витрати та доходи, надходження або платежі. Отже, економічні процеси мають імовірний характер, а розвиток досліджуваного об'єкта визначається сумарним впливом закономірності і випадковості.

Щоб відокремити істотні фактори, які діють на банк, від другорядних і випадкових, спостереження повинні бути багаторазовими, масовими. Закономірності, що виявляються при масових спостереженнях, називають статистичними. Статистичні закономірності також причинено обумовлені, як і динамічні, тільки причин може бути безліч, вони взаємно переплетені і діють у різних напрямках. Імовірність одержання конкретного результату тут дорівнює нулю. У подібних ситуаціях можна лише знайти інтервал, у який попадає значення досліджуваного показника з наперед заданою імовірністю. Виявлення статистичних закономірностей, визначення інтервальних оцінок невідомих параметрів і перевірка різних гіпотез здійснюються методами математичної статистики.

Стохастичні моделі описують закономірності, які обумовлені одночасною дією на об'єкт багатьох факторів і які проявляються чітко тільки при масових спостереженнях. До найбільш розповсюджених методів побудови стохастичних моделей належать методи, об'єднані під загальною назвою «багатовимірний статистичний аналіз», тобто кореляційний і регресійний аналізи. Виявлення кількісних співвідношень у вигляді регресії дає можливість краще зрозуміти природу досліджуваного явища. А це, у свою чергу, дозволяє впливати на виявлені фактори, втручатися у відповідний економічний процес з метою одержання потрібних результатів. Класичний регресійний аналіз описує економічні процеси за допомогою одного рівняння регресії. Це рівняння не функціональне, а стохастичне. У ньому кожному набору пояснюючих змінних може відповідати відразу кілька значень пояснюваної змінної. У рівнянні повинні бути присутні тільки істотні пояснюючі змінні. Неконтрольовані або невраховані фактори, а також помилки виміру включаються у випадковий член (випадкове відхилення). Передбачається, що пояснюючі змінні не випадкові і не корелюють між собою, а випадкова складова має діагональну дисперсійно-коваріаційну матрицю з рівними діагональними елементами (дисперсіями).

Часто для опису економічних процесів одного рівняння регресії явно недостатньо, що пояснюється великою кількістю причинно-наслідкових зв'язків. Для більш адекватного відображення реальних взаємовідносин в економічних процесах необхідно застосовувати систему регресійних рівнянь. Застосування обґрунтованих тестів для перевірки гіпотези про вигляд дисперсійно-коваріаційної матриці випадкового відхилення показало, що розраховані значення випадкового члена рівняння регресії в багатьох випадках (особливо при аналізі часових рядів) відкидають основні припущення класичного регресійного аналізу. Ідея про взаємозв'язок між економічними змінними, а також припущення про загальний вигляд дисперсійно-коваріаційної матриці випадкового члена привело до створення нового типу стохастичних моделей, що стали називатися економетричними.

Таким чином, пропонуємо використовувати лінійну модель з урахуванням впливу лаговості рішень управління діяльністю банку на зростання доданої вартості

банківського бізнесу на основі побудови карти фінансових відносин стейкхолдерів банку, що дозволяє визначити та оцінити важливість фінансових відносин ключових груп стейкхолдерів, які здатні вплинути на успішність управління діяльністю банків в системі фінансових відносин. Сформована модель також дозволяє врахувати вплив факторів, що мають низький рівень контрольованості керівництвом банку, на фінансові відносини стейкхолдерів, які мають високий рівень контрольованості керівництвом банку, таким чином визначаючи ймовірність того, що роль фінансових відносин різних груп стейкхолдерів не співпадає, а тому здійснює негативний вплив.

Розглянемо роботу N банків за період T років. Ми маємо вектор x_{ij} , що складається із $(m+1)$ факторів, що впливають на роботу i -го банку за j -й рік. Результат управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів, виражений ефективністю корпоративного управління n банків за період T років позначимо матрицею Φ , у якій значення φ_{ij} відповідає за i -й банк та j -й рік. Значення φ_{ij} належать діапазону від одного до нескінченності, що відображає наближення кожного банку до межі ефективності. В цьому випадку найкращим варіантом вважаємо такий, коли значення ефективності корпоративного управління дорівнює одиниці. Звідси необхідно знайти такий набір векторів x_{ij} , щоб всі значення $\varphi_{ij} = 1$, де $i=1..n$ та $j=1..T$. Хід розв'язання цієї задачі складатиметься з двох підзадач:

- 1) побудова моделі, яка відобразить зв'язок між вектором параметрів x_{ij} та значення φ_{ij} із матриці Φ ;
- 2) знаходження оптимальних значень деяких параметрів x_{ij} , щоб виконувалась умова «всі $\varphi_{ij}=1$ ».

Для визначення вигляду моделі необхідно проаналізувати відому статистичну інформацію. Найпростішою моделлю є лінійна за параметрами. В економіці існує багато прикладів використання такої моделі (модель Леонтьєва, модель Солоу). Для знаходження невідомих параметрів лінійної моделі використовують метод найменших квадратів (МНК) [1]. Якість моделі будемо оцінювати за допомогою коефіцієнта детермінації (R^2)[2].

Для прикладу розглянемо роботу банку за деякий j -й рік. Тоді рівняння регресії матиме вигляд:

$$\bar{y} = \bar{X}\bar{a} + \bar{u}, \quad (3.1)$$

для якої

$$\bar{y} = \begin{bmatrix} \varphi_{1j} \\ \varphi_{2j} \\ \vdots \\ \varphi_{nj} \end{bmatrix}, \quad \bar{u} = \begin{bmatrix} u_1 \\ u_2 \\ \vdots \\ u_n \end{bmatrix}, \quad \bar{a} = \begin{bmatrix} a_0 \\ a_1 \\ \vdots \\ a_m \end{bmatrix}, \quad \bar{X} = \begin{bmatrix} x_{10j} & x_{11j} & \dots & x_{1mj} \\ x_{20j} & x_{21j} & \dots & x_{2mj} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{n0j} & x_{n1j} & \dots & x_{nmj} \end{bmatrix}$$

де φ_{ij} – значення інтегрального показника ефективності управління діяльністю для i -го банку за j -й рік;

u_i – випадкова складова моделі;

a_i – оцінювані параметри моделі;

x_{ij} – фактори впливу, що відображаються фінансовими відносинами стейкхолдерів i -го банку за j -й рік.

У лінійних регресійних моделях передбачається, що вибіркові спостереження повинні бути такими, щоб число ступенів волі $l = n - m - 1$ було більше 0, і щоб матриця \bar{X} мала повний стовпцевий ранг $m + 1$. З курсу лінійної алгебри відомо, що в цьому випадку ранг транспонованої матриці також дорівнює $m + 1$, а симетрична матриця розмірності $(m + 1) \times (m + 1)$ має ранг, рівний $m + 1$, і, отже, існує обернена матриця $(\bar{X}'\bar{X})^{-1}$. Неважко помітити, що система лінійних рівнянь (3.1), з якої визначаються МНК-оцінки $\hat{a}_0, \hat{a}_1, \dots, \hat{a}_m$, може бути записана у вигляді

$$\bar{X}'\bar{X}\bar{a} = \bar{X}'\bar{y} \quad (3.2)$$

звідки знаходимо вектор-стовпець шуканих МНК-оцінок. Маємо

$$\bar{a} = (\bar{X}'\bar{X})^{-1} \bar{X}'\bar{y} \quad (3.3)$$

Отже, вектор-оцінку можна визначати, користуючись формулою (3.3). Наступні рівняння (3.4–3.8) характеризують вектор-оцінку $\vec{\hat{a}}$

$$\vec{\hat{a}} = \vec{a} + (\vec{X}'\vec{X})^{-1} \vec{X}'\vec{u}, \quad (3.4)$$

$$M(\vec{\hat{a}}) = \vec{a}, \quad (3.5)$$

$$\vec{\Sigma} = D(\vec{\hat{a}}) = \sigma_u^2 (\vec{X}'\vec{X})^{-1}, \quad (3.6)$$

$$\vec{\Sigma} = \hat{D}(\vec{\hat{a}}) = \hat{\sigma}_u^2 (\vec{X}'\vec{X})^{-1}, \quad (3.7)$$

$$\hat{\sigma}_u^2 = \frac{\vec{u}'\vec{u}}{n-m-1}, \quad \vec{u} = \vec{y} - \vec{X}\vec{\hat{a}} \quad (3.8)$$

де $\hat{D}(\vec{\hat{a}})$ – дисперсія;

$M(\vec{\hat{a}})$ – математичні очікування.

Рівняння (3.4) свідчить про те, що МНК-оцінки $\hat{a}_0, \hat{a}_1, \dots, \hat{a}_m$ лінійні за збуреннями і, отже, мають той же закон розподілу, що і збурення. У припущенні, що збурення нормально розподілені, зазначена властивість дозволяє будувати довірчі інтервали для коефіцієнтів регресії.

З рівності (3.5) випливає незсуненість МНК-оцінки $\vec{\hat{a}}$. Можна показати, що МНК-оцінка $\vec{\hat{a}}$ є також ефективною і обгрунтованою. Ефективність оцінки $\vec{\hat{a}}$ означає, що з усіх можливих лінійних незсунених оцінок оцінки $\hat{a}_0, \hat{a}_1, \dots, \hat{a}_m$ мають мінімальні дисперсії, що дорівнюють відповідним діагональним елементам коваріаційної матриці $\vec{\Sigma}$ (3.6). Обгрунтованість оцінки $\vec{\hat{a}}$ означає, що коваріаційна матриця $\vec{\Sigma}$ при $n \rightarrow \infty$ зводиться до нульової матриці. Якщо за формулою (3.8) отримана оцінка $\hat{\sigma}_u^2$ дисперсії збурень σ_u^2 , то оцінена коваріаційна матриця може бути обчислена згідно з формулою (3.7).

Випадкова складова моделі (u_i) не буде використовуватись надалі, а якість регресійної моделі будемо характеризувати коефіцієнтом детермінації, який у

випадку лінійної регресії позначається R^2 . Значення коефіцієнта детермінації знаходимо за формулою 3.9.

$$R^2 = 1 - \frac{\sum \hat{u}_i^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2} \quad (3.9)$$

Згідно з (3.9) R^2 визначається як одиниця мінус частка від ділення суми квадратів помилок на суму квадратів відхилень вибірки від середньої. Відомо, що значення коефіцієнта детермінації лежить у межах від нуля до одиниці ($0 \leq R^2 \leq 1$).

Будемо також говорити, що значення R^2 (у відсотках) означає, що лінійна модель (3.1) пояснює R^2 % усієї дисперсії регресанта, решта $(1 - R^2)$ у відсотках не обумовлені лінійною моделлю. З формули (3.4) випливає наступне: мінімізація функції помилок за методом найменших квадратів еквівалентна максимізації коефіцієнта детермінації R^2 . Чим ближче за інших рівних умов значення R^2 до одиниці, тим краще оцінене регресійне рівняння, отже, краща якість моделі.

Потреба враховувати лаги виникає при моделюванні багатьох динамічних процесів. А тому вважаємо за необхідне враховувати лаги в управлінні діяльністю банків у системі фінансових відносин з їх стейкхолдерами, враховуючи лаговість управлінських рішень в банках [30]. У загальному випадку, якщо якась змінна з'являється в моделі з запізненням на s періодів, то вона називається лаговою, записується з нижнім індексом $t-s$ і має лаг довжиною s .

При побудові моделей виділяють три типи лагових змінних:

1. Лагова незалежна змінна. Значення пояснюючих змінних x_{ij} і $x_{i(j-1)}$ тісно корелюють між собою, тому що вони являють собою той самий набір спостережень з лагом в один період. Тому в моделях з лаговими незалежними змінними присутнє явище мультиколінеарності.

2. Лагова залежна змінна. У подібних ситуаціях змінна φ_{ij} є одночасно пояснюваною і пояснюючою. Отже, пояснююча φ_{ij} змінна стає стохастичною.

3. Лагова залишкова змінна. Якщо між значеннями залишків існує залежність, то в моделі присутня автокореляція.

Складне переплетення взаємозв'язків ефективності управління діяльністю банку та сформованої системи фінансових відносин з їх стейкхолдерами потребує і складних інструментів аналізу, який в контексті підвищення ефективності управління діяльністю банку виражається через диверсифікацію управлінських дій, враховуючи причинно-наслідковий та динамічний механізм формування управлінського процесу. Таким чином, необхідно концентрувати управлінські зусилля переважно на формуванні стійких та довготривалих фінансових відносин зі стратегічно важливими стейкхолдерами банку, коло яких пропонується визначати за двома критеріями:

- 1) значний вплив фінансових відносин з цими стейкхолдерами банку на зростання доданої вартості банківського бізнесу;
- 2) високий рівень контрольованості фінансових відносин з цими стейкхолдерами з боку керівництва банку. В той же час, розвитку фінансових відносин з тими стейкхолдерами банку, вплив яких на рівень доданої вартості банківського бізнесу є незначним, банк може приділити значно менше уваги.

На наступному етапі проведемо специфікацію моделі. Розглянемо статистичну інформацію за 6 років (2007–2012 рр.) для 50 банків, які складають близько 63 % активів всієї банківської системи. Вибір банків обумовлений обмеженістю інформації для аналізу, проте банки, що увійшли до вибірки, знаходяться під контролем як іноземного, так і вітчизняного капіталу, а також державні банки. Для кожного банку ми маємо 12 показників роботи (11 факторів, що характеризують фінансові відносини стейкхолдерів банку та впливають на управління діяльністю банку, а також значення інтегрального показника, визначеного у розділі II, який характеризує ефективність управління діяльністю банків у системі фінансових відносин їх стейкхолдерів).

Первинні та вторинні фактори, які прийнято поділяти за ступенем контрольованості керівництвом банку, на ті, що мають високий та низький ступень, та характеризують фінансові відносини стейкхолдерів банку з приводу формування власного чи залученого капіталу, а також фінансові відносини, пов'язані з процесом

розподілу і перерозподілу фінансових ресурсів з метою зростання доданої вартості банківського бізнесу наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Фактори, які використовуються в ході аналітичної оцінки впливу на ефективність управління діяльністю банків в системі фінансових відносин.

Фактор	Фінансові відносини стейкхолдерів банку	Характеристика фінансових відносин на основі удосконаленої моделі «принципал-агент»	Вид фактора
x_1	Кошти банків	Відносини «принципал-агент», пов'язані з формуванням позикового капіталу банку. «Принципалом» виступає банківська установа	Вторинний
x_2	Кошти юридичних осіб	Відносини «принципал-агент», пов'язані з формуванням позикового капіталу банку. «Принципалом» виступають юридичні особи	Первинний
x_3	Кошти фізичних осіб	Відносини «принципал-агент», пов'язані з формуванням позикового капіталу банку. «Принципалом» виступають фізичні особи	Первинний
x_4	Боргові цінні папери, емітовані банком	Відносини «принципал-агент», пов'язані з формуванням позикового капіталу банку. «Принципалом» виступають фізичні і юридичні особи. Допоміжним інструментом (агентським контрактом) виступають випущені банком боргові цінні папери	Вторинний
x_5	Торгові цінні папери	Фінансові відносини «агент-субагент», пов'язані з передорученням повністю або частково своїх функцій, отриманих від «принципала». Субагентами виступають фізичні та юридичні особи	Вторинний
x_6	Кошти в інших банках	Фінансові відносини «агент-субагент», пов'язані з передорученням повністю або частково своїх функцій, отриманих від «принципала». «Субагентами» виступають банківські установи	Вторинний
x_7	Кредити та заборгованість юридичних осіб	Фінансові відносини «агент-субагент», пов'язані з передорученням повністю або частково своїх функцій, отриманих від «принципала». «Субагентами» виступають юридичні особи	Первинний
x_8	Кредити та заборгованість фізичних осіб	Фінансові відносини «агент-субагент», пов'язані з передорученням повністю або частково своїх функцій, отриманих від «принципала». «Субагентами» виступають фізичні особи	Первинний
x_9	Статутний капітал	Відносини «принципал-агент», пов'язані з формуванням власного капіталу банку. «Принципалами» виступають акціонери банку	Первинний
x_{10}	Частка власного капіталу в пасивах банку	Показник, який характеризує складний характер фінансових відносин «принципал-агент», пов'язаних з формуванням позикового та власного капіталу банку	Вторинний
x_{11}	Частка активів у загальних активах банківської системи, %	Показник, який характеризує фінансові відносини «агент-субагент» окремого банку та фінансові відносини «агент-субагент» всієї банківської системи	Вторинний

Для того, щоб побудувати математичну модель залежності між факторами x_j та ефективністю управління діяльністю банку ϕ_{ij} за деякий j -й рік, розглянемо загальну лінійну модель (3.10) та 5 типів різних лінійних моделей з лаговими змінними (3.10–3.15). Таким чином, сформовано 6 специфікацій динамічно-лагової моделі, кожна з яких базується на різних функціональних залежностях. Результуючим параметром в кожній з них є ефективність управління діяльністю банку (рівень доданої вартості банківського бізнесу) поточного року, а склад змінних параметрів є різним (зміни фінансові відносини зі стейкхолдерами банку в поточному та попередніх періодах, ефективність управління діяльністю банку попередніх періодів). Для цього в модель введено лагові змінні двох типів: незалежні та залежні, причому кількість кожної з них в межах відповідної специфікації моделі визначається кількістю часових періодів, які є об'єктом аналізу.

Перша модель в загальному вигляді представлена наступним чином:

$$y_j = X_j \bar{a}_j \quad (3.10)$$

$$\text{де } \bar{y}_j = \begin{bmatrix} \phi_{1j} \\ \phi_{2j} \\ \vdots \\ \phi_{nj} \end{bmatrix}, \bar{a}_j = \begin{bmatrix} a_0 \\ a_1 \\ \vdots \\ a_m \end{bmatrix}, \bar{X}_j = \begin{bmatrix} x_{10j} & x_{11j} & \dots & x_{1mj} \\ x_{20j} & x_{21j} & \dots & x_{2mj} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{n0j} & x_{n1j} & \dots & x_{nmj} \end{bmatrix}.$$

Це лінійна модель, яка не враховує впливів попередніх років на значення ефективності управління діяльністю банків. Вона є найпростішою і тому не завжди добре описує статистичну інформацію.

Друга модель, яка враховує лагові змінні, має наступний вигляд

$$\bar{y}_j = \bar{X}_j \bar{a}_j + \beta_j \bar{y}_{j-1} \quad (3.11)$$

де β_j – деякий коефіцієнт для j -го року.

Для даної моделі характерний лаг залежної y_{j-1} змінної. Лагова змінна y_{j-1} означає, що результат ефективності управління діяльністю банків, в даному році

залежить від його ефективності в попередньому. Якщо $\beta_j = 0$, то це значить, що значення за попередній рік не здійснює впливу на ефективність управління діяльністю банку в даному році, а рівність $\beta_j = 1$ свідчить про високий вплив попереднього на наступний.

Третя модель представлена рівнянням 3.12 та враховує залежні лагові змінні за два періоди.

$$\bar{y}_j = \bar{X}_j \bar{a}_j + \beta_j \bar{y}_{j-1} + \beta_j^2 \bar{y}_{j-2} \quad (3.12)$$

У цій моделі довжина лагу для залежної змінної становить два, а коефіцієнт вибраний як β_j^2 . Такий вибір коефіцієнта пояснюється зменшенням впливу з ростом довжини лагу, тобто залежність значення ефективності управління діяльністю банку за деякий рік від значень ефективності управління діяльністю банку за два попередні періоди.

Четверта модель враховує лагову незалежну змінну і має наступний вигляд:

$$\bar{y}_j = \bar{X}_j \bar{a}_j + \alpha_j \bar{X}_{j-1} \quad (3.13)$$

де α_j – деякий коефіцієнт для j -го року.

Ця модель має лагову незалежну змінну X_{j-1} . Це означає, що в моделі присутня залежність від значень факторів за попередній рік. Причому коефіцієнт α_j повинен належати діапазону $0 < \alpha_j < 1$. Цей коефіцієнт показує силу залежності ефективності управління діяльністю банку від сформованої системи фінансових відносин з їх стейкхолдерами. Якщо $\alpha_j = 0$, то це значить, що сформована система фінансових відносин за попередній період не здійснює впливу на ефективність управління діяльністю банку в поточному, а рівність $\alpha_j = 1$ свідчить про його високий вплив.

П'ята модель наведена у формулі 3.14.

$$\bar{y}_j = \bar{X}_j \bar{a}_j + \alpha_j \bar{X}_{j-1} + \beta_j \bar{y}_{j-1} \quad (3.14)$$

Для даної моделі характерні лаги як незалежної змінної X_{j-1} , так і залежної y_{j-1} .

Шоста модель представлена наступним рівнянням:

$$\bar{y}_j = \bar{X}_j \bar{a}_j + \alpha_j \bar{X}_{j-1} + \beta_j \bar{y}_{j-1} + \beta_j^2 \bar{y}_{j-2} \quad (3.15)$$

Дана модель є найскладнішою і враховує найбільшу кількість лагових змінних, а саме лагову незалежну змінну X_{j-1} , лагові залежні змінні y_{j-1} , y_{j-2} . Це означає, що значення факторів за попередній період та результати ефективності управління діяльністю банку за попередні два періоди впливають на ефективність управління діяльністю банку в поточному році.

Всі вищезазначені моделі можуть описувати ситуацію, яка розглядається в роботі. Але для кожного року будемо вибирати оптимальну модель, яка б мала найкращу якість. Оскільки динамічні зміни у взаємовідносинах банків з їх стейкхолдерами в значній мірі визначаються специфікою ведення банківського бізнесу на відповідній стадії циклу розвитку банківської системи, фінансового ринку, а також бізнес-циклу економіки країни, то для кожного року дослідження (2009-2013 рр.) автором обрано один з 6 типів функціональної залежності у відповідності до фази економічного циклу. Цей вибір здійснено автором за результатами розрахунку коефіцієнта детермінації, який розглядається як універсальна міра зв'язку досліджуваних явищ, тобто, показує яка частка коливань ефективності управління діяльністю банку зумовлена варіацією факторних ознак (системою фінансових відносин банку з його стейкхолдерами поточного та попереднього періодів, ефективності управління діяльністю банку попередніх періодів). Це необхідно для подальшого дослідження роботи банківського сектора.

Для оптимізації роботи банків необхідно знайти фінансові відносини, що мають низький ступінь контрольованості керівництвом банку, а саме ті фінансові відносини, які мають найбільший вплив на зростання доданої вартості банківського бізнесу та підлягають управлінню з боку агента, задаючи значення, яким би

можливо підвищити ефективність управління діяльністю банків у системі фінансових відносин їх стейкхолдерів.

Оцінимо невідомі параметри a_j для кожного j -го року у всіх трьох лінійних моделях за допомогою матричного МНК (3.3), причому коефіцієнти вибираємо в діапазоні $0 < \alpha_j, \beta_j < 1$ шляхом перебору їх в даному діапазоні. Найкращою моделлю для кожного року будемо вважати ту, яка має найвищу якість, тобто найвище значення коефіцієнта детермінації (3.9). Оскільки в моделі присутні лагові змінні, при володінні статистичною інформацією за 6 років будемо оцінювати невідомі коефіцієнти моделі лише для 5 останніх років.

Таблиця 3.2 – Значення коефіцієнта детермінації R^2 за період 2009–2013 рр. (значення на початок року) відповідно до шести обраних специфікацій моделей оцінювання, %

Специфікація моделі	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
1	20	39	28	47	47
2	20	50	39	47	71
3	–	48	32	47	71
4	39	45	56	72	90
5	89	58	66	65	89
6	–	66	59	72	90

Відповідно до даних таблиці 3.2 оптимальною моделлю для 2008 року є п'ята модель, оскільки значення коефіцієнта найбільш наближене до одиниці і складає 89 %. Це означає, що у 2008 році ефективність управління діяльністю банку характеризувалася на 89 % сталістю фінансових відносин стейкхолдерів банку, і лише на 11 % іншими факторами, до яких можна віднести безпосередньо зовнішні інституційні фактори та фактори інституційного впливу. Для 2009 року оптимальною визначаємо шосту модель, а для 2010 року – п'яту модель, коефіцієнт детермінації R^2 при цьому склав 66 %. Даний вплив вважаємо суттєвим, оскільки в період 2009–2010 рр., на стадії економіки кризового періоду, вплив зовнішніх факторів, а також сталість фінансових відносин з державними органами влади, іншими фінансово-кредитними організаціями на державному та міждержавному

рівнях набували більшого значення. Таким чином, вплив даних фінансових відносин опосередкованого впливу пояснює ефективність управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів у 2009–2010 рр. на 44 %. Для 2011 та 2012 років, відповідно до коефіцієнта детермінації ($R^2 = 72\%$ у 2011 р. та $R^2 = 90\%$ у 2012 р.) оптимальною є четверта модель. Необхідно зазначити, що, починаючи з 2010 року, коефіцієнт детермінації зростає, що свідчить про зростання значення сталості розвитку фінансових відносин стейкхолдерів банку та прямого впливу в період посткризового функціонування економіки країни. Можемо припустити, що саме сталість розвитку фінансових відносин із стейкхолдерами банку, що мають високий ступінь контролюваності керівництвом банку, забезпечують готовність банків до кризових коливань економіки, дозволяють уникнути посилення негативного впливу періоду економічної кризи, який характеризується набагато складнішими фінансовими відносинами зі стейкхолдерами, що забезпечують банки фінансовими ресурсами, а також допомагають банкам у посткризовій реінкарнації.

Вибір відповідної моделі має економічне обґрунтування. Так, ефективність управлінських рішень агента (апарату корпоративного управління) набуває втілення лише через тривалий період часу, що обумовлено об'єктивним процесом довгострокового створення доданої вартості банківського бізнесу, більше того, враховуючи поступовий розвиток економіки у 2008 році, саме значення ефективності попередніх рішень управління діяльністю банку та якість сформованих фінансових відносин за попередні роки визначають ефективність управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів.

Вибір шостої моделі у 2009 році пояснює вплив сформованих в банку фінансових відносин як даного, так і попереднього періодів, а також ефективність корпоративного управління у двох минулих роках. Дана модель налічує найбільшу кількість лагових змінних, які є залежними та незалежними змінними, що пояснюється особливостями піку кризового періоду. Глобальна фінансова криза 2009 року внесла свої корективи в розвиток кожного банку всієї банківської системи України, а тому ефективність управління діяльністю банків у попередні періоди (2007–2008 рр.) або її несистематичність, халатність у фінансових відносинах агента

з принципалами, які формують позиковий та власний капітал банку, ігнорування сталості відносин агентів першого рівня та субагентів в аналізованому періоді та за минулий рік, здійснили вплив на ефективність складової управління діяльністю банків. У подальші роки кількість лагових змінних буде зменшуватись, оскільки саме посткризовий період відображає початок нового етапу розвитку банківської системи.

Необхідно зазначити, що результати та очікування минулих років докризового періоду не можуть виступати базою прогнозів або здійснювати вплив на управління діяльністю банків сьогодення, оскільки банки вже починають функціонувати в новій реальності, змінюються відносини між стейкхолдерами. Так, 2010 року відповідає п'ята модель, яка враховує особливості взаємозв'язків стейкхолдерів банку та результати ефективності управління його діяльністю в кризовий період. Використання четвертої моделі у 2011–2012 рр. пояснюється необхідністю будувати ефективність управління діяльністю банків виключно на забезпеченні стійких фінансових відносин зі стейкхолдерами банку, таким чином враховуючи їх особливості в попередньому році.

Отримана система рівнянь має наступний вигляд:

$$\left\{ \begin{array}{l} \bar{y}_j = \bar{X}_j \bar{a}_j + \alpha_j \bar{X}_{j-1} + \beta_j \bar{y}_{j-1} \\ \bar{y}_j = \bar{X}_j \bar{a}_j + \alpha_j \bar{X}_{j-1} + \beta_j \bar{y}_{j-1} + \beta_j^2 \bar{y}_{j-2} \\ \bar{y}_j = \bar{X}_j \bar{a}_j + \alpha_j \bar{X}_{j-1} + \beta_j \bar{y}_{j-1} \\ \bar{y}_j = \bar{X}_j \bar{a}_j + \alpha_j \bar{X}_{j-1} \\ \bar{y}_j = \bar{X}_j \bar{a}_j + \alpha_j \bar{X}_{j-1} \end{array} \right. \quad (3.16)$$

Після побудови моделі перед нами постає задача вибору таких значень факторів x_2, x_3, x_7, x_8 та x_9 , які відображають фінансові відносини стейкхолдерів банків, щоб всі значення φ_{ij} дорівнювали 1, де $i=1..n$ та $j=1..T$. Для цього отримані моделі за 5 років об'єднаємо в систему рівнянь і розв'яжемо її відносно наших невідомих факторів x_2, x_3, x_7, x_8 та x_9 , які будуть виражатися через інші фактори $x_1, x_4, x_5, x_6, x_{10}$ та x_{11} . Фактори x_2, x_3, x_7, x_8 та x_9 є базисними та відображають фінансові

відносини стейкхолдерів банку, які здійснюють найбільший вплив на зростання доданої вартості банківського бізнесу, вони є керуючими факторами, тобто такі відносини найбільше підлягають регулюванню та знаходяться під безпосереднім контролем керівництва банку. Шість інших параметрів є вільними, тобто їх значення гіпотетично можуть бути будь-якими. Цими параметрами і керувати більш складно, тому в даній задачі їх значення може бути будь-яким. Кожен банк намагається мати абсолютну ефективність з нульовим резервом, що свідчить про те, що даний банк перебуває на межі ефективності і може слугувати еталоном для певного банку. Для банків з абсолютною ефективністю резерв ефективності корпоративного управління (θ) дорівнюватиме нулю. Таким чином, в запропонованій моделі значення $\varphi_{ij} = 1$, а для лагових змінних ми візьмемо усередненні значення по всіх банках за певний рік. Отримаємо 5 рівнянь з п'ятьма невідомим x_2, x_3, x_7, x_8 та x_9 , як наведено у системі рівнянь 3.17.

$$\left\{ \begin{array}{l}
 1 - \alpha_1 \frac{\sum \bar{X}_0}{n} - \beta_1 \frac{\sum \bar{y}_0}{n} - a_{11}x_1 - a_{14}x_4 - a_{15}x_5 - a_{16}x_6 - a_{110}x_{10} - a_{111}x_{11} = \\
 a_{12}x_2 + a_{13}x_3 + a_{17}x_7 + a_{18}x_8 + a_{19}x_9 \\
 1 - \alpha_2 \frac{\sum \bar{X}_1}{n} - \beta_2 \frac{\sum \bar{y}_1}{n} - \beta_2^2 \frac{\sum \bar{y}_0}{n} - a_{21}x_1 - a_{24}x_4 - a_{25}x_5 - a_{26}x_6 - a_{210}x_{10} - a_{211}x_{11} = \\
 a_{22}x_2 + a_{23}x_3 + a_{27}x_7 + a_{28}x_8 + a_{29}x_9 \\
 1 - \alpha_3 \frac{\sum \bar{X}_2}{n} - \beta_3 \frac{\sum \bar{y}_2}{n} - a_{31}x_1 - a_{34}x_4 - a_{35}x_5 - a_{36}x_6 - a_{310}x_{10} - a_{311}x_{11} = \\
 a_{32}x_2 + a_{33}x_3 + a_{37}x_7 + a_{38}x_8 + a_{39}x_9 \\
 1 - \alpha_4 \frac{\sum \bar{X}_3}{n} - a_{41}x_1 - a_{44}x_4 - a_{45}x_5 - a_{46}x_6 - a_{410}x_{10} - a_{411}x_{11} = \\
 a_{42}x_2 + a_{43}x_3 + a_{47}x_7 + a_{48}x_8 + a_{49}x_9 \\
 1 - \alpha_5 \frac{\sum \bar{X}_4}{n} - a_{51}x_1 - a_{54}x_4 - a_{55}x_5 - a_{56}x_6 - a_{510}x_{10} - a_{511}x_{11} = \\
 a_{52}x_2 + a_{53}x_3 + a_{57}x_7 + a_{58}x_8 + a_{59}x_9
 \end{array} \right. \quad (3.17)$$

Сформуємо матрицю A наступним чином,



$$A = \begin{pmatrix} a_{12} & a_{13} & a_{17} & a_{18} & a_{19} \\ a_{22} & a_{23} & a_{27} & a_{28} & a_{29} \\ a_{32} & a_{33} & a_{37} & a_{38} & a_{39} \\ a_{42} & a_{43} & a_{47} & a_{48} & a_{49} \\ a_{52} & a_{53} & a_{57} & a_{58} & a_{59} \end{pmatrix} \quad (3.18)$$

Система рівнянь 3.18 є невиродженою у випадку, коли матриця (3.18) $\det(A) \neq 0$. У нашому випадку система є невиродженою, тому ми маємо однозначний розв'язок. Якщо б система була виродженою, то необхідно було б зменшити кількість базових змінних на одну і розв'язувати тоді систему із чотирьох рівнянь. Таким чином, відповідно до формули 3.17 система рівнянь має наступний вигляд:

$$\left\{ \begin{array}{l} \bar{y}_1 = -0,11 - 14,46\bar{a}_1 - 9,76\bar{a}_2 - 3,66\bar{a}_3 - 1,83\bar{a}_4 + 1,41\bar{a}_5 + 3,49\bar{a}_6 + 10,36\bar{a}_7 + 7,81\bar{a}_8 + \\ + 0,52\bar{a}_9 - 0,28\bar{a}_{10} + 3,11\bar{a}_{11} + 9,13\bar{a}_{01} + 5,99\bar{a}_{02} - 0,34\bar{a}_{03} - 0,11\bar{a}_{04} - 1,48\bar{a}_{05} - 0,95\bar{a}_{06} - \\ - 5,19\bar{a}_{07} - 2,01\bar{a}_{08} - 2,36\bar{a}_{09} + 0,37\bar{a}_{010} + 0,11\bar{a}_{011} + \bar{y}_0 \\ \bar{y}_2 = -0,34 - 11,01\bar{a}_1 - 7,63\bar{a}_2 - 2,07\bar{a}_3 - 0,33\bar{a}_4 - 0,32\bar{a}_5 + 1,32\bar{a}_6 - 7,32\bar{a}_7 - \\ - 2,34\bar{a}_8 - 3,86\bar{a}_9 + 0,16\bar{a}_{10} + 38,94\bar{a}_{11} + 12,61\bar{a}_{12} + 10,79\bar{a}_{13} + 6,764\bar{a}_{14} + 1,62\bar{a}_{15} + \\ + 0,02\bar{a}_{16} + 1,54\bar{a}_{17} + 6,48\bar{a}_{18} + 3,37\bar{a}_{19} + 1,52\bar{a}_{20} - 0,10\bar{a}_{21} - 51,69\bar{a}_{22} + 0,7\bar{y}_1 + 0,49\bar{y}_0 \\ \bar{y}_3 = 0,36 - 0,73\bar{a}_1 - 0,03\bar{a}_2 - 5,60\bar{a}_3 + 0,02\bar{a}_4 + 0,03\bar{a}_5 + 0,31\bar{a}_6 - 4,39\bar{a}_7 - 1,63\bar{a}_8 + \\ + 0,06\bar{a}_9 + 0,05\bar{a}_{10} + 7,57\bar{a}_{11} + 4,50\bar{a}_{12} + 2,78\bar{a}_{13} + 7,57\bar{a}_{14} - 0,07\bar{a}_{15} + 0,12\bar{a}_{16} - 0,42\bar{a}_{17} + \\ + 0,06\bar{a}_{18} - 0,35\bar{a}_{19} + 0,32\bar{a}_{20} - 0,03\bar{a}_{21} - 9,07\bar{a}_{22} + 0,8\bar{y}_2 \\ \bar{y}_4 = 1,24 - 0,63\bar{a}_1 - 1,47\bar{a}_2 + 1,39\bar{a}_3 - 0,20\bar{a}_4 + 0,03\bar{a}_5 + 0,27\bar{a}_6 - 3,19\bar{a}_7 - 0,52\bar{a}_8 + \\ + 1,57\bar{a}_9 - 0,20\bar{a}_{10} + 6,09\bar{a}_{11} + 0,32\bar{a}_{12} - 0,32\bar{a}_{13} - 0,72\bar{a}_{14} - 0,46\bar{a}_{15} + 0,33\bar{a}_{16} + 0,27\bar{a}_{17} + \\ + 0,82\bar{a}_{18} + 1,01\bar{a}_{19} - 0,35\bar{a}_{20} + 0,20\bar{a}_{21} - 4,07\bar{a}_{22} \\ \bar{y}_5 = 1,41 + 3,57\bar{a}_1 + 2,59\bar{a}_2 + 20,98\bar{a}_3 + 0,28\bar{a}_4 - 0,33\bar{a}_5 - 1,23\bar{a}_6 - 16,71\bar{a}_7 - 13,89\bar{a}_8 + \\ + 13,11\bar{a}_9 - 0,25\bar{a}_{10} + 1,11\bar{a}_{11} - 0,89\bar{a}_{12} + 0,45\bar{a}_{13} - 16,58\bar{a}_{14} - 1,93\bar{a}_{15} - 0,28\bar{a}_{16} + 0,47\bar{a}_{17} + \\ + 5,38\bar{a}_{18} + 10,52\bar{a}_{19} + 13,10\bar{a}_{20} + 0,50\bar{a}_{21} + 5,04\bar{a}_{22} \end{array} \right. \quad (3.19)$$

А матриця 3.18 для знаходження рішення нашої задачі виглядає так:



$$A = \begin{pmatrix} -9,78 & 3,66 & 10,36 & 7,81 & 0,52 \\ -7,63 & -2,07 & -7,32 & -2,34 & -3,86 \\ -0,03 & -5,60 & -4,39 & -1,63 & 0,06 \\ -1,47 & 1,39 & -3,19 & -0,52 & 1,57 \\ 2,59 & 20,98 & -16,71 & -13,89 & 13,11 \end{pmatrix} \quad (3,20)$$

Згідно з проведеними дослідженнями фактори x_2 , x_3 , x_7 , x_8 та x_9 виражаються через інші фактори x_1 , x_4 , x_5 , x_6 , x_{10} та x_{11} наступним чином:

$$x_9 = -0,1679277434 \cdot 10^{11} + 0,1006388300 x_1 + 0,1355219899 x_4 - 0,5200778380 x_5 - 0,2073169393 x_6 + 36997,68816 x_{10} + 778799,7172 x_{11};$$

$$x_8 = -2090253,240 - 2,205883368 x_1 - 4,322024522 x_4 + 6,677315307 x_5 + 0,8058218258 x_6 - 1607067,970 x_{10} + 11821610,50 x_{11};$$

$$x_7 = -62900933,73 + 0,3069553964 x_1 + 2,350220538 x_4 - 57,56668813 x_5 - 13,19740602 x_6 + 2056413,583 x_{10} + 54243263,42 x_{11};$$

$$x_3 = 91425293,98 + 15,44064201 x_1 + 3,461400299 x_4 + 11,88754258 x_5 + 21,63363630 x_6 - 1232007,799 x_{10} + 110439944,1 x_{11};$$

$$x_2 = -6723055,239 - 0,2304462554 x_1 + 2,105610744 x_4 - 3,185035690 x_5 - 2,880181932 x_6 + 720794,0423 x_{10} + 8742588,651 x_{11}.$$

Запропонований підхід дозволяє визначити функціональні залежності контрольованих керівництвом банку фінансових відносин з його стейкхолдерами від зумовлених зовнішніми не підконтрольними керівництву факторами з метою розробки стратегічної політики банків у відповідності до мінливого зовнішнього середовища. Для розрахунку вагових коефіцієнтів, що відображають характер та напрямок впливу окремих важко контрольованих факторів на ті фінансові відносини з їх стейкхолдерами, що мають високий рівень контрольованості керівництвом банку, застосовано метод найменших квадратів. В таблиці 3.3 відображено формалізацію таких залежностей.

Отже, запропонований науково-методичний підхід до визначення ефективності управління діяльністю банків у системі фінансових відносин їх

стейкхолдерів, надає можливість визначити відповідні фактори, які є базисними і легкокерованими з боку банку, та параметри, якими керувати більш складно. Запропонована економетрична динамічно-лагова модель, враховує лаговість прийнятих управлінських рішень, дає змогу досить широко проаналзувати діяльність банку, визначити шляхи її вдосконалення з метою підвищення ефективності. На первинні фактори керівник може впливати. Первинні легкокеровані (контрольовані, регульовані) фінансові відносини обмежені рамками банку і включають стратегію його розвитку, проблеми структурної організації сфери управління та виробництва банківської діяльності, всі види ресурсів, прибутковість діяльності банків, виробничі потужності підприємства, науково-дослідні та конструкторські роботи, забезпечення конкурентоспроможності. Первинні фактори при вирішенні проблеми можуть приймати різні значення в результаті впливу на них вторинних факторів, що породжує безліч альтернативних рішень. При цьому вторинні фактори можуть досить істотно впливати на результати рішень та ефективність управління діяльністю банків.

Таблиця 3.3 – Формалізація залежностей між фінансовими відносинами зі стейкхолдерами банку за різним ступенем контрольованості керівництвом банку в банківській системі України в 2009-2013 рр.

		Фактори, що характеризують фінансові відносини зі стейкхолдерами банку, та мають низький рівень контрольованості його керівництвом						
		Параметр, що визначає стратегічного стейкхолдера банку при побудові системи фінансових відносин з його стейкхолдерами (a)	Обсяги коштів банків (x ₁)	Обсяг емітованих банком боргових цінних паперів (x ₄)	Обсяги цінних паперів у торговому портфелі банку (x ₅)	Обсяги коштів в інших банках (x ₆)	Частка власного капіталу в пасивах банків (x ₁₀)	Частка активів банків в загальних активах банківської системи (x ₁₁)
Фактори, що характеризують	Розмір статутного капіталу банків (x ₉)	-	+	+	-	-	+	+

Обсяги кредитів та заборгованості фізичних осіб (x_8) осіб	-	-	-	+	+	-	-
Обсяги кредитів та заборгованості юридичних осіб (x_7) осіб	-	+	+	-	-	+	+
Обсяги коштів фізичних осіб (x_3)	+	+	+	+	+	-	-
Обсяги коштів юридичних осіб (x_2)	-	-	+	-	-	+	+

Результати таблиці 3.3 відображають те, що вплив вторинних важкокерованих факторів на фактори, що підлягають регулюванню з боку керівництва, має різний напрямок. Так, аналіз 50 банків, які складають більше 60 % активів банківської системи України, з усіх чотирьох груп, а також банки, які знаходяться під контролем іноземного та вітчизняного капіталу, дозволив визначити основні тенденції впливу фінансових відносин на ефективність управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів. Таким чином, для базисних фінансових відносин, які характеризуються коштами юридичних осіб (x_2), та кредитами та заборгованістю фізичних осіб (x_8), фактор коштів банків (x_1) має негативний вплив. Фінансові відносини «принципал-агент» з приводу формування фінансових ресурсів банку, що специфіковані особливостями їх обігу (цінними паперами), здійснюють негативний вплив виключно на кредити та заборгованість фізичних осіб (x_8), тобто на наскрізні фінансові відносини «агент-субагент», пов'язані з передорученням повністю або частково функцій агента, отриманих від «принципала». Сформований портфель цінних паперів (x_5) позитивно впливає на фінансові відносини «агент-принципал» (кошти фізичних осіб (x_3)) та «агент-субагент» (кредити та заборгованість фізичних осіб (x_8)) виключно у випадку, коли у ролі принципала або агента виступають фізичні особи. У той же час специфічний важкокерований фактор, виражений часткою власного капіталу в пасивах банку (x_{10}), здійснює

негативний вплив на вищезазначені групи фінансових відносин. Фінансові відносини, які впливають абсолютно на всі напрямки зростання доданої вартості банківського бізнесу, виражені коштами фізичних осіб (x_3), залежать від негативного впливу частки активів банку в загальних активах банківської системи (x_{11}). Проте саме кошти фізичних осіб мають позитивне значення вільного члена (a), що може бути свідченням позитивної ролі фізичних осіб як стейкхолдерів банку у системі фінансових відносин «принципал-агент», оскільки саме фізичні особи виступають головними борцями у випадку порушення їх прав як вкладників банку.

Таким чином, стійкість фінансових відносин стейкхолдерів банку, виражених стратегічно важливими стейкхолдерами банків – апаратом корпоративного управління, акціонерами, кредиторами, особами, які задіяні в активних операціях банку, пов'язаних з діяльністю банку, що генерує багатство, – можуть виступати як потенційними бенефіціарами, так і можливими потерпілими. Досить важливим є уточнення наявності позитивних та негативних наслідків дисгармонізації фінансових відносин окремих груп стейкхолдерів.

3.1.2 Практичні розрахунки на основі динамічно-лагової моделі визначення стратегічно важливих фінансових відносин банку з його стейкхолдерами (на прикладі ПАТ «ІНГ Банк Україна», ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк», ПАТ «Кредитпромбанк», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»)

Для конкретного банку необхідно розв'язувати систему рівнянь (3.16), не підставляючи усереднені значення банківської системи для лагових змінних, а на основі обрання лагових змінних конкретно для певного банку, який виступає об'єктом аналізу. Більше того, розглядаючи кожен банк в окремому випадку, може виникнути ситуація, в якій визначені фінансові відносини стейкхолдерів банку можуть переходити зі складу первинних легкокерованих у групу вторинних

важкокерованих факторів, і навпаки. Окремим випадком є ситуація, коли певні легко- або важкокеровані фактори присутні для всієї банківської системи, проте відсутні для певного окремого банку. Це може свідчити про те, що для кожного окремого банку сталість фінансових відносин має різне значення, тобто існують поодинокі випадки, коли банк випадає із загальної тенденції моноцентричної концепції корпоративного управління, а його стратегія розвитку повинна спрямовуватись на тих стейкхолдерів, які мають найбільший вплив на зростання доданої вартості банківського бізнесу. Тобто у загальному випадку для банківської системи в цілому ми можемо отримати один набір первинних легкокерованих факторів, а для конкретного банку, що виступає об'єктом аналізу, – інший. Якщо набір первинних легкокерованих факторів змінюється, то постає задача переформування системи (3.17) таким чином, щоб всі первинні легкокеровані фактори системи опинилися у правій частині, а всі інші – в лівій.

Отже, розглядаючи кожний окремий випадок, в якому фінансові відносини стейкхолдерів банку виражені первинними факторами прямого впливу (x_2, x_3, x_7, x_8, x_9), представлені через інші фінансові відносини, виражені вторинними факторами прямого впливу ($x_1, x_4, x_5, x_6, x_{10}$ та x_{11}) для конкретного банку, рівняння (3.17) матиме вигляд:

$$\left\{ \begin{array}{l}
 1 - \bar{X}_0 \bar{\alpha}_1 - \beta_1 y_0 - a_{11} x_1 - a_{14} x_4 - a_{15} x_5 - a_{16} x_6 - a_{110} x_{10} - a_{111} x_{11} = \\
 a_{12} x_2 + a_{13} x_3 + a_{17} x_7 + a_{18} x_8 + a_{19} x_9 \\
 1 - \bar{X}_1 \bar{\alpha}_2 - \beta_2 y_1 - \beta_7^2 y_0 - a_{21} x_1 - a_{24} x_4 - a_{25} x_5 - a_{26} x_6 - a_{210} x_{10} - a_{211} x_{11} = \\
 a_{22} x_2 + a_{23} x_3 + a_{27} x_7 + a_{28} x_8 + a_{29} x_9 \\
 1 - \bar{X}_2 \bar{\alpha}_3 - \beta_3 y_2 - a_{31} x_1 - a_{34} x_4 - a_{35} x_5 - a_{36} x_6 - a_{310} x_{10} - a_{311} x_{11} = \\
 a_{32} x_2 + a_{33} x_3 + a_{37} x_7 + a_{38} x_8 + a_{39} x_9 \\
 1 - \bar{X}_4 \bar{\alpha}_4 - a_{41} x_1 - a_{44} x_4 - a_{45} x_5 - a_{46} x_6 - a_{410} x_{10} - a_{411} x_{11} = \\
 a_{42} x_2 + a_{43} x_3 + a_{47} x_7 + a_{48} x_8 + a_{49} x_9 \\
 1 - \bar{X}_5 \bar{\alpha}_5 - a_{51} x_1 - a_{54} x_4 - a_{55} x_5 - a_{56} x_6 - a_{510} x_{10} - a_{511} x_{11} = \\
 a_{52} x_2 + a_{53} x_3 + a_{57} x_7 + a_{58} x_8 + a_{59} x_9
 \end{array} \right. \quad (3.21)$$

В системі 3.21 значення вектора \vec{X}_0 відповідає значенню всіх факторів деякого банку за 2007 рік, а y_0 – значення інтегрованого показника ефективності управління діяльністю банку за 2007 рік. Аналогічні позначення введені і для наступних років, тобто \vec{X}_1 та y_1 – це відповідні параметри 2008 року, \vec{X}_2 та y_2 – параметри 2009 року, \vec{X}_3 та y_3 – параметри 2010 року, а вектори \vec{X}_4 та \vec{X}_5 – фактори, що характеризують фінансові відносини стейкхолдерів банку у 2011 та 2012 роках відповідно для певного банку. Для даної системи рівнянь також необхідно робити перевірку, як і у загальному випадку для всієї банківської системи (3.17), на невиродженість системи за допомогою знаходження її детермінанти. У даному випадку необхідно змінювати лише праву частину системи, тобто система рівнянь (3.21) буде відрізнятися від рівняння (3.17) лише правими частинами, а отже можна систему рівнянь (3.21) переписати у наступному вигляді:

$$\left\{ \begin{array}{l} 1 - \vec{X}_0 \vec{\alpha}_1 - \beta_1 y_0 - a_{11} x_1 - a_{14} x_4 - a_{15} x_5 - a_{16} x_6 - a_{110} x_{10} - a_{111} x_{11} = \\ -9.78 x_2 + 3.66 x_3 + 10.36 x_7 + 7.81 x_8 + 0.52 x_9 \\ 1 - \vec{X}_1 \vec{\alpha}_2 - \beta_2 y_1 - \beta_2^2 y_0 - a_{21} x_1 - a_{24} x_4 - a_{25} x_5 - a_{26} x_6 - a_{210} x_{10} - a_{211} x_{11} = \\ -7.63 x_2 - 2.07 x_3 - 7.32 x_7 - 2.34 x_8 - 3.86 x_9 \\ 1 - \vec{X}_2 \vec{\alpha}_3 - \beta_3 y_2 - a_{31} x_1 - a_{34} x_4 - a_{35} x_5 - a_{36} x_6 - a_{310} x_{10} - a_{311} x_{11} = \\ -0.03 x_2 - 5.6 x_3 - 4.39 x_7 - 1.63 x_8 + 0.06 x_9 \\ 1 - \vec{X}_4 \vec{\alpha}_4 - a_{41} x_1 - a_{44} x_4 - a_{45} x_5 + a_{46} x_6 - a_{410} x_{10} - a_{411} x_{11} = \\ -1.47 x_2 + 1.39 x_3 - 3.19 x_7 - 0.52 x_8 + 1.57 x_9 \\ 1 - \vec{X}_5 \vec{\alpha}_5 - a_{51} x_1 - a_{54} x_4 - a_{55} x_5 - a_{56} x_6 - a_{510} x_{10} - a_{511} x_{11} = \\ 2.59 x_2 + 20.98 x_3 - 16.71 x_7 - 13.89 x_8 + 13.11 x_9 \end{array} \right. \quad (3.22)$$

Отже, матриця А, яку потрібно перевіряти на невиродженість, матиме такий же вигляд, як у формулі (3.18). Тобто і у випадку конкретного банку система рівнянь (3.22) буде невиродженою, а отже матиме однозначний розв'язок. У випадку, коли б детермінанта матриці А (рівняння (3.18)) дорівнювала нулю, це виступало б свідченням того, що значимих рівнянь в системі (3.22) у нас менше п'яти, а тому необхідно було б скоротити нашу систему до чотирьох рівнянь шляхом видалення із системи лінійно залежних рядків. Крім цього, збільшилась би кількість незалежних змінних, які характеризують залежні первинні легкокеровані фактори прямого

впливу, кількість яких скоротилась відповідно. На наступному етапі систему із чотирьох рівнянь знову потрібно було б перевіряти на невиродженість. Ця процедура повинна виконуватись до тих пір, поки система не стане невиродженою.

Розв'язок системи рівнянь (3.22) для вибраних груп первинних легкокерованих (x_2, x_3, x_7, x_8, x_9) і вторинних важкокерованих ($x_1, x_4, x_5, x_6, x_{10}, x_{11}$) факторів у загальному вигляді можна записати так:

$$\begin{aligned}
 x_2 &= z_{20} + z_{21}x_1 + z_{24}x_4 + z_{25}x_5 + z_{26}x_6 + z_{210}x_{10} + z_{211}x_{11}; \\
 x_3 &= z_{30} + z_{31}x_1 + z_{34}x_4 + z_{35}x_5 + z_{36}x_6 + z_{310}x_{10} + z_{311}x_{11}; \\
 x_7 &= z_{70} + z_{71}x_1 + z_{74}x_4 + z_{75}x_5 + z_{76}x_6 + z_{710}x_{10} + z_{711}x_{11}; \\
 x_8 &= z_{80} + z_{81}x_1 + z_{84}x_4 + z_{85}x_5 + z_{86}x_6 + z_{810}x_{10} + z_{811}x_{11}; \\
 x_9 &= z_{90} + z_{91}x_1 + z_{94}x_4 + z_{95}x_5 + z_{96}x_6 + z_{910}x_{10} + z_{911}x_{11}.
 \end{aligned} \tag{3.23}$$

Відповідно, задача полягатиме у розв'язанні системи рівнянь (3.23) та знаходженні невідомих коефіцієнтів z_{ij} . З цією метою необхідно сформулювати із коефіцієнтів z_{ij} вектор $\vec{z} = (z_{20}, z_{30}, z_{70}, z_{80}, z_{90})'$ та матрицю Z , яка має наступний вигляд:

$$Z = \begin{pmatrix} z_{21} & z_{24} & z_{25} & z_{26} & z_{210} & z_{211} \\ z_{31} & z_{34} & z_{35} & z_{36} & z_{310} & z_{311} \\ z_{71} & z_{74} & z_{75} & z_{76} & z_{710} & z_{711} \\ z_{81} & z_{84} & z_{85} & z_{86} & z_{810} & z_{811} \\ z_{91} & z_{94} & z_{95} & z_{96} & z_{910} & z_{911} \end{pmatrix}. \tag{3.24}$$

У випадку, коли залежні і незалежні фактори змінюватися не будуть, то матриця Z для всіх банків змінюватися теж не буде, в той час як вектор $\vec{z} = (z_{20}, z_{30}, z_{70}, z_{80}, z_{90})'$ для кожного окремого банку буде різний. Але якщо для конкретного банку із групи первинних легкокерованих факторів деякий фактор заміниться іншим, тоді і матриця Z буде змінюватися відповідно для цього банку.

Отже, вектор $\vec{z} = (z_{20}, z_{30}, z_{70}, z_{80}, z_{90})'$ характеризуватиме кожен банк окремо і рекомендації залежатимуть лише від цього вектора у випадку, коли залежні і

незалежні фактори змінюватися не будуть. У загальному випадку згідно з табл. 3.8 знаки вектора можна представити у вигляді $sgn(\bar{z}) = (-, +, -, +, -)'$, якщо ж знаки для конкретного банку будуть співпадати з представленими вище по всім банкам, в цьому випадку рекомендації для конкретного банку співпадатимуть із загальними рекомендаціями щодо сектора банків, але якщо знаки відрізняться, то і рекомендації будуватимуться на індивідуальному базисі, що буде свідченням індивідуальних особливостей управління діяльністю банку та формування системи фінансових відносин з його стейкхолдерами.

Для інтерпретації розробленої моделі розглянемо роботу чотирьох банків загальної вибірки, зокрема, ПАТ «ІНГ Банк Україна», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «Кредитпромбанк» та ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк» (далі ПАТ «ПУМБ»), до складу яких увійшли представники найбільших та великих банків банківської системи України (першої та другої груп), що знаходяться під контролем як іноземного, так і вітчизняного капіталу. Коло банків, що стали об'єктами аналізу, включає банки, які: 1) в досліджуваному періоді як відносилися до множини еталонних банків, так і демонстрували незначний рівень ефективності управління діяльністю; 2) мають як вітчизняного, так і іноземного власника; 3) є представниками всіх груп банків за обсягами активів (крім четвертої, оскільки система фінансових відносин банків з їх стейкхолдерами даної групи часто є специфічною).

Здійснюючи аналіз системи управління діяльністю в даних банках, можемо зазначити, що частка найбільшого власника складає від 96 до 100 % капіталу, тобто ці банки знаходяться під повним впливом країни походження акціонерного капіталу. Висока концентрація власності зазначених банків пояснюється наявністю стратегічних іноземних інвесторів зі значним за українськими розмірами припливом капіталу, а також представництвом великих корпоративних груп. Звідси, у банках представлені наступні типи корпоративного контролю в банках: концентрована власність іноземних фінансових установ та концентрована власність вітчизняних приватних інвесторів.

Таким чином, банки мають розгалужену систему фінансових відносин їх стейкхолдерів, важливість яких може бути різною відповідно до стратегії розвитку банку.

Апробацію моделі пропонуємо проводити на прикладі банку ПАТ «ІНГ Банк Україна» та ПАТ «ПУМБ». Значення інтегрального показника ефективності управління діяльністю банку, розрахованого у другому розділі для ПАТ «ІНГ Банк Україна», коливалось від абсолютної ефективності з нульовим резервом (станом на 01.01.2011 та 01.01.2013) до неприйнятної ефективності корпоративного управління, таким чином, резерв ефективності перевищує 50 % (01.01.2007–01.01.2010 та станом на 01.01.2012). Для ПАТ «ПУМБ» значення показника ефективності корпоративного управління відповідало неприйнятному рівню, тобто, резерв ефективності перевищує 50 % (01.01.2007–01.01.2010) та незадовільному рівню з середнім рівнем ефективності (резерв ефективності складає 23 % станом на 01.01.2011) й з низьким рівнем ефективності (резерв ефективності складає до 50 % станом на 01.01.2012–2013).

Використовуючи описаний вище алгоритм, виражаємо первинні легкокеровані фактори x_2 , x_3 , x_7 , x_8 та x_9 через інші вторинні важкокеровані фактори x_1 , x_4 , x_5 , x_6 , x_{10} та x_{11} . Проте з даною метою в рівнянні (3.16) необхідно підставляти не усереднені значення, як для всієї сукупності банків банківської системи України (3.17) для лагових змінних, а конкретні значення для заданого банку. Тоді для ПАТ «ІНГ Банк Україна» отримаємо такі залежності:

$$x_9 = -184283,57 + 0,1006388300x_1 + 0,1355219899x_4 - 0,5200778380x_5 - \\ -0,2073169393x_6 + 36997,68816x_{10} + 778799,7172x_{11};$$

$$x_8 = -462795,17 - 2,205883368x_1 - 4,322024522x_4 + 6,677315307x_5 + 0,8058218258x_6 - \\ -1607067,970x_{10} + 11821610,50x_{11};$$

$$x_7 = -41503893,32 + 0,3069553964x_1 + 2,350220538x_4 - 57,56668813x_5 - \\ -13,19740602x_6 + 2056413,583x_{10} + 54243263,42x_{11};$$

$$x_3 = 8212674,30 + 15,44064201x_1 + 3,461400299x_4 + 11,88754258x_5 + 21,63363630x_6 - \\ -1232007,799x_{10} - 110439944,1x_{11};$$

$$x_2 = -2375603,08 - 0,2304462554x_1 + 2,105610744x_4 - 3,185035690x_5 - \\ -2,880181932x_6 + 720794,0423x_{10} + 8742588,651x_{11}.$$

Для ПАТ «ПУМБ» залежності мають наступний вигляд:

$$x_9 = -286433,19 + 0,1006388300x_1 + 0,1355219899x_4 - 0,5200778380x_5 - \\ -0,2073169393x_6 + 36997,68816x_{10} + 778799,7172x_{11};$$

$$x_8 = -3097362,59 - 2,205883368x_1 - 4,322024522x_4 + 6,677315307x_5 + 0,8058218258x_6 - \\ -1607067,970x_{10} + 11821610,50x_{11};$$

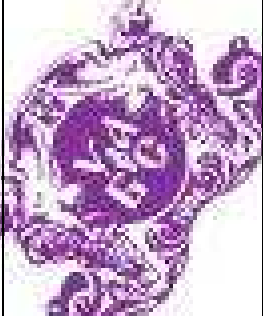
$$x_7 = -92501511,80 + 0,3069553964x_1 + 2,350220538x_4 - 57,56668813x_5 - \\ -13,19740602x_6 + 2056413,583x_{10} + 54243263,42x_{11};$$

$$x_3 = 148629798,77 + 15,44064201x_1 + 3,461400299x_4 + 11,88754258x_5 + 21,63363630x_6 - \\ -1232007,799x_{10} - 110439944,1x_{11};$$

$$x_2 = -2614980,55 - 0,2304462554x_1 + 2,105610744x_4 - 3,185035690x_5 - \\ -2,880181932x_6 + 720794,0423x_{10} + 8742588,651x_{11}$$

Сформована карта фінансових відносин стейкхолдерів для ПАТ «ІНГ Банк Україна» та ПАТ «ПУМБ» дозволяє нам визначити вплив вторинних важкокерованих факторів на первинні легкокеровані фактори моделі в умовах оптимального управління діяльністю банку, вираженого через абсолютну ефективність управління діяльністю в ньому. В таблиці 3.4 відображено даний вплив.

Таблиця 3.4 – Формалізація залежностей між фінансовими відносинами зі стейкхолдерами банку за різним ступенем контрольованості керівництвом банку в ПАТ «ІНГ БАНК Україна» та ПАТ «ПУМБ» в 2009-2013 рр.

Фактори, що характеризують фінансові відносини зі стейкхолдерами банку, та мають низький рівень контрольованості його керівництвом							
	Параметр, що визначає стратегічного стейкхолдера банку при побудові системи фінансових відносин з його стейкхолдерами	Обсяги коштів банків (x_1)	Обсяг емітованих банком боргових цінних паперів (x_4)	Обсяги цінних паперів у торговому портфелі банку (x_5)	Обсяги коштів в інших банках (x_6)	Частка власного капіталу в пасивах банків (x_{10})	Частка активів банків в загальних активах банківської системи (x_{11})

		(a)						
Фактори, що характеризують фінансові відносини зі стейкхолдерами банку, та мають високий рівень контрольованості його керівництвом	Розмір статутного капіталу банків (x_9)	-	+	+	-	-	+	+
	Обсяги кредитів та заборгованості фізичних осіб (x_8)	-	-	-	+	+		+
	Обсяги кредитів та заборгованості юридичних осіб (x_7)	-	+	+	-		+	+
	Обсяги коштів фізичних осіб (x_3)	+	+	+	+	+	-	-
	Обсяги коштів юридичних осіб (x_2)	-	-	+	-	-	+	+

Сучасний підхід до організації ефективного управління діяльністю банків базується на селекції стратегічно важливих фінансових відносин стейкхолдерів як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, від ролі яких залежить функціонування банку. При такому підході акцент зроблено на налагодженні сталих фінансових відносин не з усіма стейкхолдерами банку, а з тими, які можуть загрожувати ефективній діяльності банку.

Ефективність у такому контексті визначається наявністю високої зацікавленості, достатнього потенціалу і влади, а також джерел впливу для зростання доданої вартості банківського бізнесу, що є свідченням ефективності управління діяльністю банку.

Карта фінансових відносин стейкхолдерів ПАТ «ІНГ БАНК Україна» та ПАТ «ПУМБ» відповідає загальній карті фінансових відносин стейкхолдерів для банківської системи України, що свідчить про те, що стратегія розвитку банку включає всі фінансові відносини його стейкхолдерів, за допомогою яких банк впливає на управління діяльністю банку. Дані табл. 3.4 для ПАТ «ІНГ БАНК

Україна» та ПАТ «ПУМБ» співпадають з даними, наведеними в таблиці 3.3 для всієї банківської системи України. Це є свідченням того, що оптимальна стратегія для даного банку якісно не відрізняється від загальної стратегії для всіх банків, і враховує вплив сталості фінансових відносин всіх стейкхолдерів банку на ефективність управління його діяльністю.

Проводячи візуалізацію карти фінансових відносин стейкхолдерів ПАТ «ІНГ БАНК Україна» та ПАТ «ПУМБ», визначаючи їх роль у розвитку банку, слід зазначити, що кожен із факторів має різний вплив в умовах абсолютної ефективності управління діяльністю банку. Як вже зазначалось, велике значення має як стратегічна орієнтація акціонерів (принципалів), так і спекулятивна, що забезпечує мобільність капіталу і, відповідно, розширює можливості корпоративного фінансування. Дрібні інвестори не відіграють активної ролі в захисті своїх інтересів, часто не користуючись своїми правами, закріпленими законодавчо, та не беруть участі в управлінні діяльністю банку. Основна частина великих акціонерів не зацікавлена в залученні інвестицій через акціонерний капітал через ризик втратити контроль над бізнесом. А тому можна стверджувати, що роль акціонера як принципала ПАТ «ІНГ БАНК Україна» чи ПАТ «ПУМБ», що формує власний капітал банку, проєктує негативний вплив на ефективність управління діяльністю банку.

Згідно з даними, наведеними в табл. 3.4, фінансові відносини «агент-субагент» в ПАТ «ІНГ БАНК Україна» та ПАТ «ПУМБ», загальна тенденція яких співпадає із тенденцією, характерною для банківської системи, має негативний вплив на управління діяльністю банку. Гармонізація цих відносин може суттєво вплинути на ефективність управління діяльністю банків, оскільки субагенти можуть використовувати відносини з агентом як один із способів захисту проти ворожого поглинання. В агентський контракт (кредитну угоду) може був внесений пункт про те, що у випадку переходу контролю над субагентом (одержувачем кредиту) до іншої групи акціонерів (шляхом викупу контрольного пакета акцій чи штучного банкрутства) агент має право достроково вимагати погашення кредиту.

Особливу роль у процесі управління діяльністю банку в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів відіграють принципи, які задіяні у процесі формування позикового капіталу. Основним правом принципалів є право вимоги своєчасного і повного виконання агентом прийнятих або покладених на нього зобов'язань. Разом з тим агент повинен розглядати принципалів (депозиторів банку) з позицій наявності у них таких прав: отримання інформації про прийняті апаратом корпоративного управління рішення (інформаційна прозорість банку); вимоги дострокового виконання зобов'язань агентом (безпосередній вплив на управління діяльністю банку); участі в управлінні агента. Більше того, принципи виступають учасниками механізму корпоративного контролю за допомогою прав, які надаються їм законодавством про реорганізацію, ліквідацію та банкрутство. Доступність процедури банкрутства породжує сильний вплив принципалів, які виступають у ролі кредиторів, на перерозподіл власності, і вже починає призводити до підвищення платіжної дисципліни банку. В Україні інститут банкрутства виступає одним з найпотужніших механізмів корпоративного контролю, особливо зважаючи на слабку роль фондового ринку.

Таким чином, фізичні особи та суб'єкти господарювання мають великий вплив на ефективність управління діяльністю ПАТ «ІНГ Банк Україна» та ПАТ «ПУМБ», проте неможливість представництва своїх інтересів в системі корпоративного управління банку перетворює їх вплив на негативний. В цілому необхідно відмітити, що на сьогоднішній день роль юридичної особи, яка виступає принципалом банку, така, що має найбільший позитивний вплив на ефективність управління діяльністю банків у системі фінансових відносин їх стейкхолдерів.

Іншим випадком можна вважати карту фінансових відносин зі стейкхолдерами ПАТ «Кредитпромбанк», аналіз якої також буде проводитися за вищезазначеною схемою. ПАТ «Кредитпромбанк», що характеризується інтегральним показником ефективності управління діяльністю банку, протягом аналізованого періоду був найбільш наближений до «межі ефективності», представлену еталонними банками. Значення інтегрованого показника ефективності управління діяльністю банку коливалось від високого рівня з резервом ефективності до 10 %, тобто ПАТ

«Кредитпромбанк» має сильні процеси та практику корпоративного управління, проте разом з цим має деякі недоліки в певних основних складових системи управління діяльністю банку, до рівня ефективності з нульовим резервом.

Користуючись зазначеним вище рівнянням (3.16), фактори x_2 , x_3 , x_7 , x_8 та x_9 , що відображають фінансові відносини стейкхолдерів банку, будуть розкриватися через інші фактори x_1 , x_4 , x_5 , x_6 , x_{10} та x_{11} у наступному вигляді:

$$x_9 = 926281,55 + 0,1006388300x_1 + 0,1355219899x_4 - 0,5200778380x_5 -$$

$$0,2073169393x_6 + 36997,68816x_{10} + 778799,7172x_{11};$$

$$x_8 = 2261277,86 - 2,205883368x_1 - 4,322024522x_4 + 6,677315307x_5 + 0,8058218258x_6 -$$

$$-1607067,970x_{10} + 11821610,50x_{11};$$

$$x_7 = -81314283,32 + 0,3069553964x_1 + 2,350220538x_4 - 57,56668813x_5 -$$

$$-13,19740602x_6 + 2056413,583x_{10} + 54243263,42x_{11};$$

$$x_3 = 116960257,77 + 15,44064201x_1 + 3,461400299x_4 + 11,88754258x_5 +$$

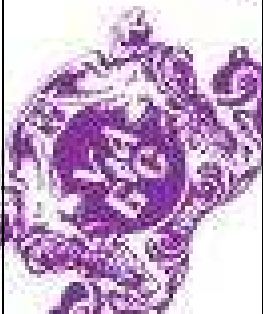
$$+ 21,63363630x_6 - 1232007,799x_{10} - 110439944,1x_{11};$$

$$x_2 = -7720219,34 - 0,2304462554x_1 + 2,105610744x_4 - 3,185035690x_5 -$$

$$-2,880181932x_6 + 720794,0423x_{10} + 8742588,651x_{11}$$

Сформована карта фінансових відносин стейкхолдерів для ПАТ «Кредитпромбанк» дозволяє нам визначити вплив вторинних факторів на первинні фактори моделі в умовах оптимального управління діяльністю банку, вираженого через абсолютну ефективність корпоративного управління в ньому. В таблиці 3.5 відображено даний вплив.

Таблиця 3.5 – Формалізація залежностей між фінансовими відносинами зі стейкхолдерами банку за різним ступенем контрольованості керівництвом банку в ПАТ «Кредитпромбанк» в 2009-2013 рр.

Фактори, що характеризують фінансові відносини зі стейкхолдерами банку, та мають низький рівень контрольованості його керівництвом							
	Параметр, що визначає стратегічного стейкхолдера банку при побудові системи фінансових відносин з його	Обсяги коштів банків (x_1)	Обсяг емітованих банком боргових цінних паперів (x_4)	Обсяги цінних паперів у торговому портфелі банку (x_5)	Обсяги коштів в інших банках (x_6)	Частка власного капіталу в пасивах банків (x_{10})	Частка активів банків в загальних активах банківської системи (x_{11})

		стейкхолдерами (a)						
Фактори, що характеризують фінансові відносини зі стейкхолдерами банку, та мають високий рівень контролюваності його керівництвом	Розмір статутного капіталу банків (x ₉)	+	+	+	-	-	+	+
	Обсяги кредитів та заборгованос ті фізичних осіб (x ₈)	+	-	-	+	+		+
	Обсяги кредитів та заборгованос ті юридичних осіб (x ₇)	-	+	+	-	+	+	+
	Обсяги коштів фізичних осіб (x ₃)	+	+	+	+	+	-	-
	Обсяги коштів юридичних осіб (x ₂)	-	-	+	-	-	+	+

Результати досліджень, наведених в табл. 3.5, не співпадають з даними, наведеними в табл. 3.3 та 3.4. Це значить, що стратегія ПАТ «Кредитпромбанк» повинна відрізнитися від загальної стратегії. Можна зробити висновок, що налагоджені сталі фінансові відносини «принципал-агент» з приводу формування власного капіталу, де у ролі принципала виступають акціонери, та з приводу формування позикового капіталу, де у ролі принципала виступають фізичні особи, а також фінансові відносини «агент-субагент», в яких субагентом виступають домашні господарства, призвели до того, що банк знаходиться наближено до межі ефективності. Підтримка гармонізації та розвиток цих відносин призводить до більш ефективного управління діяльністю банків. Проте фінансові відносини «принципал-агент» та «агент-субагент», в яких субагентом та принципалом виступають суб'єкти господарювання, не можна назвати сталими, а тому вони негативно впливають на ефективність управління діяльністю ПАТ «Кредитпромбанк», стратегія якого

повинна бути направлена на одержання підтримки діяльності та усунення перешкод на шляху успішного впровадження політики банку.

Також був проаналізований ПАТ «Райффайзен Банк Аваль». Ефективність управління діяльністю цього банку вища за середню для банківської системи в цілому. Так, значення інтегрального показника ефективності управління діяльністю банку, розрахованого на основі науково-методологічного підходу, запропонованого у рамках другого розділу для ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», знаходиться в межах задовільного рівня та коливалося у межах високого рівня ефективності, з резервом до 10 % (01.01.2007–01.01.2008 та 01.01.2011–01.01.2012) та середнього рівня ефективності корпоративного управління, з резервом ефективності до 30 % (01.01.2009–01.01.2010).

Виражаємо первинні легкокеровані фактори x_2 , x_3 , x_7 , x_8 та x_9 через інші вторинні важкокеровані фактори x_1 , x_4 , x_5 , x_6 , x_{10} та x_{11} . З даною метою у формулу (3.16) необхідно підставляти конкретні значення для банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», а не усереднені значення, як для всієї сукупності банків банківської системи України (3.17) для лагових змінних. Звідси, для ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» маємо такі функціональні залежності:

$$x_9 = -4668119,26 + 0,1006388300x_1 + 0,1355219899x_4 - 0,5200778380x_5 - \\ -0,2073169393x_6 + 36997,68816x_{10} + 778799,7172x_{11};$$

$$x_8 = 2474100,40 - 2,205883368x_1 - 4,322024522x_4 + 6,677315307x_5 + 0,8058218258x_6 - \\ -1607067,970x_{10} + 11821610,50x_{11};$$

$$x_7 = -288506226,60 + 0,3069553964x_1 + 2,350220538x_4 - 57,56668813x_5 - \\ -13,19740602x_6 + 2056413,583x_{10} + 54243263,42x_{11};$$

$$x_3 = 377968011,1 + 15,44064201x_1 + 3,461400299x_4 + 11,88754258x_5 + 21,63363630x_6 - \\ -1232007,799x_{10} - 110439944,1x_{11};$$

$$x_2 = -25236990,55 - 0,2304462554x_1 + 2,105610744x_4 - 3,185035690x_5 - \\ -2,880181932x_6 + 720794,0423x_{10} + 8742588,651x_{11}$$

Визначені таким чином фактори дозволяють нам сформулювати карту фінансових відносин стейкхолдерів для ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» та оцінити

вплив вторинних важкокерованих факторів на первинні легкокеровані фактори моделі в умовах оптимального управління діяльністю банку, вираженого через абсолютну ефективність корпоративного управління в ньому, та визначити вплив сталості фінансових відносин «агент-принципал» та «агент-субагент» банку. В таблиці 3.6 відображено даний вплив.

Результати досліджень, наведених в табл. 3.6, не співпадають з даними, наведеними табл. 3.3–3.5. Це свідчить про те, що стабільність фінансових відносин «принципал-агент» з приводу формування позикового капіталу, де у ролі принципала виступають фізичні особи, а також фінансові відносини «агент-субагент», в яких субагентом виступають домашні господарства, призвели до того, що банк знаходиться наближено до межі ефективності. Роль акціонерів та суб'єктів господарювання така, що здійснює негативний вплив на ефективність управління діяльністю банків в системі фінансових відносин стейкхолдерів ПАТ «Райффайзен Банк Аваль».

Таблиця 3.6 – Формалізація залежностей між фінансовими відносинами зі стейкхолдерами банку за різним ступенем контрольованості керівництвом банку в ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» в 2009-2013 рр.

		Фактори, що характеризують фінансові відносини зі стейкхолдерами банку, та мають низький рівень контрольованості його керівництвом						
		Параметр, що визначає стратегічного стейкхолдера банку при побудові системи фінансових відносин з його стейкхолдерами (a)	Обсяги коштів банків (x ₁)	Обсяг емітованих банком боргових цінних паперів (x ₄)	Обсяги цінних паперів у торговому портфелі банку (x ₅)	Обсяги коштів в інших банках (x ₆)	Частка власного капіталу в пасивах банків (x ₁₀)	Частка активів банків в загальних активах банківської системи (x ₁₁)
Фактори, що характеризують	Розмір статутного капіталу банків (x ₃)	-	+	+	-	-	+	+

Обсяги кредитів та заборгованості фізичних осіб (x ₈)	+	-	-	+	+	-	
Обсяги кредитів та заборгованості юридичних осіб (x ₇)	-	+	+	-	-	+	+
Обсяги коштів фізичних осіб (x ₃)	+	+	+	+	+		-
Обсяги коштів юридичних осіб (x ₂)	-	-	+	-	-	+	+

Таким чином, запропонована модель, з точки зору стійкості фінансових відносин стейкхолдерів банку, дозволяє отримувати додаткову інформацію, з точки зору ефективності управління діяльністю банку, в порівнянні з іншими існуючими методиками.

3.2 Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення нормативного забезпечення управління діяльністю банків України

Запропонована функціональна модель, яка враховує лаговість прийнятих управлінських рішень на зростання доданої вартості банківського бізнесу, базуючись на побудові карти фінансових відносин стейкхолдерів банку, дозволяє визначити групи стратегічно важливих стейкхолдерів, які здатні вплинути на успішність управління діяльністю банків в системі фінансових відносин, та обґрунтовує створення нового органу корпоративного управління. Таким органом може виступити рада стратегічних стейкхолдерів банку. Модель обґрунтувала необхідність участі в управлінні діяльністю банку на рівні корпоративного

управління стратегічно важливих стейкхолдерів, зокрема фізичних та юридичних осіб, пов'язаних з формуванням позикового капіталу банку; домогосподарств і суб'єктів господарської діяльності, задіяних в активних операціях банку та акціонерів, що визначає необхідність формування організаційно-економічних та правових засад створення ради стратегічних стейкхолдерів банку. Так, згідно з українським законодавством у сфері корпоративного управління передбачено формування спостережної ради, що забезпечує реалізацію інтересів принципалів-акціонерів банку, та відсутність реалізації прав участі в управлінні іншими зацікавленими особами.

З практичної точки зору, інтереси не всіх стейкхолдерів повинні бути враховані в управлінні діяльністю банку в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів [54, 137, 188]. Аналіз карти фінансових відносин банку з його стейкхолдерами дозволяє зробити висновок про необхідність врахування інтересів лише тих стейкхолдерів банку, сталість фінансових відносин з якими здатна привести до зростання доданої вартості банківського бізнесу. Звідси, до складу стратегічно важливих для банку стейкхолдерів, яким надається право на участь в органах корпоративного управління, відносимо тих зацікавлених осіб, без підтримки яких банк припинить своє існування. Порівнюючи банк з промисловою компанією, можна стверджувати, що кількість стейкхолдерів, які повинні бути представлені в раді стратегічних стейкхолдерів банку, значно більша, оскільки на зростання вартості банківського бізнесу впливає ширше коло зацікавлених осіб [48, 49]. Так, фінансові відносини з вкладниками і кредиторами для банку є стратегічно конститутивними, на відміну від промислових компаній, де капітал формується переважно за рахунок фінансових ресурсів акціонерів.

Законодавча база корпоративного управління України має недосконалість та правову колізію щодо формування банками різних за своєю структурою механізмів корпоративного управління [85, 87]. Зокрема, законодавство України не передбачає надання прав на участь широкому колу стейкхолдерів в управлінні діяльністю банку, навіть у випадку, коли вони виступають стратегічно важливими, та сталість фінансових відносин з якими забезпечує банк зростанням доданої вартості

банківського бізнесу в інтересах всіх зацікавлених у діяльності осіб. Існуючий організаційний механізм корпоративного управління, виражений через загальні збори акціонерів, спостережну раду та правління, надає право в управлінні банком лише власникам та керівництву банку. Власники банку залишаються де-факто єдиною групою стейкхолдерів, що мають правові засади участі в управлінні діяльністю банку, а тому така моністична концепція стримує розвиток організаційно-економічного механізму корпоративного управління. Неможливість участі в управлінні діяльністю банків представників трудового колективу та клієнтів банку прав у більшості випадків негативно позначається на інтересах власників банку, оскільки недосконалість організаційного механізму корпоративного управління незадовільно впливає на фінансовий стан банку та прискорює банкрутство банку в умовах кризового періоду.

Неефективність управління діяльністю банку в системі фінансових відносин його стейкхолдерів призводить до недостатнього врахування інтересів стратегічно важливих стейкхолдерів банку в діяльності банківської установи, в першу чергу його клієнтів, нерозвиненості функцій спостережної ради та правління, невизначеності ролі НБУ як регулятора ринку банківських послуг в корпоративному управлінні в банках [126]. Таким чином, у випадку, коли банк приділяє недостатньо уваги взаємозв'язкам зі стратегічно важливими стейкхолдерами, а зосереджується виключно на якісному корпоративному управлінні, дотриманні найкращих міжнародних практик та принципів, стабільному фінансовому стані, він ризикує втратити або недозалучити стратегічно важливих стейкхолдерів – постачальників фінансових ресурсів, а також осіб, що задіяні в активних операціях банку, і, тим самим, позитивно вплинути на зростання доданої вартості банківського бізнесу в інтересах більш широкого кола осіб.

Виправити правову колізію, яка сформувалась у законодавстві у питаннях ролі стейкхолдерів в системі корпоративного управління в банках України, можна тільки шляхом внесення змін до законодавства, зокрема, до розроблених і регламентованих Національним банком України Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України, затверджених постановою Правління

НБУ від 28.03.2007 № 98. І, хоча, даний документ є рекомендаційним, його чітке дотримання надає можливість банкам забезпечити ефективне управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів.

Пропонується внести до вказаних Методичних рекомендацій можливість банкам створювати новий орган системи корпоративного управління – раду стратегічних стейкхолдерів, що дозволяє банку сформувати власний апарат корпоративного управління, необхідний для ефективного управління діяльністю банку в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів. Такий підхід враховує специфіку діяльності конкретного банку та спонукає до зростання доданої вартості банківського бізнесу, уникнення конфлікту інтересів, покращення ділової репутації, прозорості ведення діяльності, зростання довіри клієнтів банку (принципалів та субагентів), а також підвищує рейтинг довіри до банківської системи України в цілому, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності фінансового сектора.

Можна визначити три головні переваги створення нового корпоративного органу системи управління діяльністю банку в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів.

Перша перевага – створення ради стратегічних стейкхолдерів банку. Полягає в тому, що контролюючі акціонери матимуть можливість отримати внутрішню інформацію, незалежну від виконавчого органу корпоративного управління, про результати управління діяльністю банку в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів. Даний орган є відмінним від системи управління корпоративного управління англо-саксонських країн з унітарною радою, таких як Англія, США, Австралія тощо. Навіть якщо виконавчі директори виступають компетентними експертами у сфері прийняття рішень, що стосуються регулювання фінансових відносин із стейкхолдерами банку, вони безпосередньо не можуть отримати інформацію, яка характеризує та визначає точку зору принципалів та субагентів банку. У випадку, якщо виконавчі директори банку мають можливість та отримують дану інформацію від їх стратегічно важливих стейкхолдерів, зовнішні директори повинні отримувати її незалежно від керівництва банку, що дозволяє їм ефективно виконувати їх зобов'язання старанного моніторингу та оцінки керівництва в процесі

управління діяльністю банку. Якщо директор дійсно незалежний, у нього не буде можливості доступу до внутрішньої інформації з метою оцінювання ефективності управління діяльністю банку. Незалежний директор, наділений спеціалізованою інформацією про банк або специфічною інформацією про банківську діяльність, необхідною для зростання доданої вартості банківського бізнесу.

Друга перевага створення ради стратегічних стейкхолдерів банку пов'язана з бажанням та можливостями директорів впливати на управління діяльністю банку. У випадку, коли незалежний директор в унітарній раді директорів наділений необхідним рівнем професіоналізму та компетенцією для прийняття рішень, він/вона не будуть здатні реалізувати своє бажання діяти через відсутність бажання та повноважень брати участь в управлінні діяльністю банку, оскільки вони зобов'язані керівництву та/або отримують їх посади в раді директорів. Така ситуація була характерною для США в період правління Р. Рейгана. Протилежним випадком виступає членство ради кейрецу в японській системі корпоративного управління, в якому всі члени виступають виконавчими директорами, що мають експертні внутрішні знання та довгострокову зацікавленість у сталості фінансових відносин стейкхолдерів, спрямованих на зростання доданої вартості банківського бізнесу.

Третя перевага покликана вирішити проблему, пов'язану з існуванням унітарної ради директорів без представництва стратегічно важливих стейкхолдерів, і полягає в тому, що керівництво банку може бути недостатньо проінформованим. Створення ради стратегічних стейкхолдерів дозволить врахувати інтереси всіх зацікавлених осіб в побудові системи корпоративного управління в банку, що, в свою чергу, забезпечить сталість фінансових відносин стейкхолдерів банку, підвищить рівень їх відповідальності та сприятиме зростанню доданої вартості банківського бізнесу.

Головною проблемою вирішення правової колізії шляхом внесення змін до методичних рекомендацій НБУ є обов'язковість їх виконання, що надає можливість банківським установам України застосовувати їх вибірково. Проте рекомендаційний характер, який носить створення ради стратегічних стейкхолдерів, дозволяє банку самостійно вирішувати питання необхідності створення даного

органу системи корпоративного управління відповідно до розміру банку та функцій і характеру виконуваних операцій діяльності. Відповідно до діапазону виконуваних комерційними банками операцій та сектора ринку, де вони функціонують, банки поділяють на: банки з галузевою спеціалізацією; універсальні банки; банки з клієнтською спеціалізацією; банки з функціональною спеціалізацією. Таким чином, надходження фінансових ресурсів буде забезпечено різними групами стратегічних стейкхолдерів, опосередкованими набором клієнтської бази та цілями діяльності.

Рада стратегічних стейкхолдерів відповідно до запропонованих змін стане постійно діючим колегіальним виборним консультативно-дорадчим органом, що утворюється для забезпечення участі стратегічно важливих стейкхолдерів банку з метою налагодження ефективної взаємодії банку з ними, врахування їх думки та інтересів задля узгодженого вирішення питань та прийняття рішень, та дасть змогу покращити стратегічні завдання, що стоять перед правлінням банку, а також виступати важливим джерелом експертних знань та управлінської компетенції.

Управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів може формуватися та реалізовуватися через консультативно-дорадчий орган, тобто не під впливом виключно акціонерів банку (фінансові установи та інші юридичні особи-учасники агентських договорів, домогосподарства, які пов'язані з формуванням, розподілом і перерозподілом фінансових ресурсів). На рис. 3.2 відображена графічна ілюстрація змін до системи корпоративного управління, що має на меті підвищення ефективності управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів.



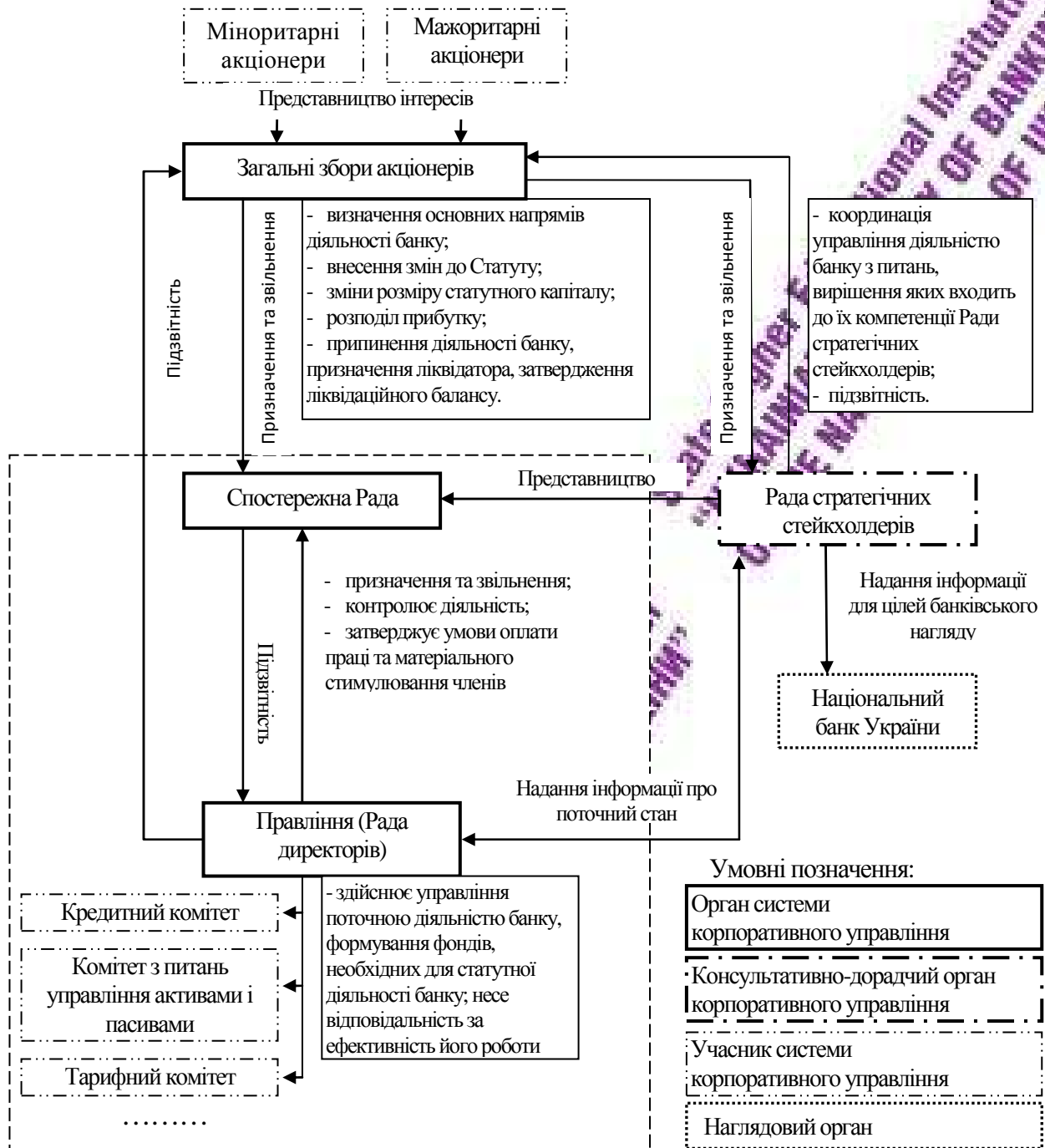


Рисунок 3.2 – Графічна інтерпретація модифікованої системи корпоративного управління в системі фінансових відносин стейкхолдерів банку

Рада стратегічних стейкхолдерів банку повинна мати на меті представництво інтересів широкого кола зацікавлених осіб, а тому даний орган суттєво відрізняється від ради працівників німецької системи корпоративного управління, де представлено інтереси виключно однієї групи стейкхолдерів – працівників банку. Рада стратегічних стейкхолдерів забезпечує плюралізм інтересів та повинні мати різні кваліфікації.

Банки повинні мати достатню кількість членів ради стратегічних інвесторів та їх представництва в спостережній раді, які спроможні висловлювати судження незалежні від точки зору правління, акціонерів та інтересів інших осіб. Членів ради стратегічних стейкхолдерів можна охарактеризувати як незалежних, які зможуть внести новий погляд з інших сфер комерційної діяльності та дадуть можливість удосконалити ефективність управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів.

Під час формування та визначення структури ради стратегічних стейкхолдерів до уваги беруться розмір банку, рівень його розвитку, функціональна спеціалізація банку, масштабність клієнтської бази та обсяг ризиків. Термін, на який призначається член ради стратегічних стейкхолдерів, відповідно до вимог до членів спостережної ради не повинен перевищувати трьох років. Вони можуть бути перепризначені на підставі оцінювання ефективності їх роботи.

З метою виконання своїх обов'язків рада стратегічних стейкхолдерів має проводити регулярні засідання та у випадку необхідності – позачергові. Рада стратегічних стейкхолдерів призначає членів, що увійдуть до складу спостережної ради. Використовуючи досвід німецької системи корпоративного управління, до складу якої входить рада трудового колективу, вважаємо оптимальною частку 30–50 % представництва членів ради стратегічних стейкхолдерів у складі спостережної ради. До членів ради стратегічних стейкхолдерів висуваються такі ж вимоги, як і до членів спостережної ради. Проте вони можуть виступати у ролі зовнішніх незалежних членів, які, у свою чергу, матимуть можливість брати участь у встановленні винагороди членам правління, враховуючи їх функції, виконання обов'язків, політику оплати праці у банку з метою підбору та збереження кваліфікованих працівників.

Рада стратегічних стейкхолдерів здійснює нагляд за діяльністю правління банку, використовуючи право запитувати й вимагати від членів правління пояснень щодо їх управлінських дій, а також своєчасно отримувати достатньо інформації про поточну діяльність банку для оцінки ефективності його роботи, зокрема, обсяг необхідної інформації, формат та частоту управлінської звітності.

Створення такого консультативно-дорадчого органу покликане, крім урегулювання інтересів стейкхолдерів банку, вирішити проблему інформаційної асиметрії, яка виникає внаслідок того, що керівники банку краще проінформовані, ніж постачальники фінансових ресурсів (капіталу). Проте, на відміну від постачальників власного капіталу (принципалів-акціонерів), котрі мають спостережну раду, яка покликана захищати їх інтерес (у тому числі боротьба з інформаційною асиметрією), стейкхолдери банку відповідно до Методичних рекомендацій від 28.03.2007 не мали жодного органу або представництва власних інтересів в управлінні діяльністю банків.

Інформаційна асиметрія, в даному випадку фінансових відносин «принципал-агент», коли відповідно до запропонованого авторського підходу існують два типи принципалів, передбачає, що агент завжди має інформаційну перевагу в порівнянні з принципалом, проте принципали-акціонери мають більший доступ та відкритість до інформації, ніж принципали – вкладники банку. Діяльність агента в цьому випадку не піддається прямому контролю з боку стейкхолдерів банку, а за кінцевим результатом неможливо робити висновки про якість та ефективність прийнятих рішень. Стейкхолдери банку не можуть об'єктивно встановити, чи були порушені агентом взяті на себе зобов'язання, неупереджено оцінити рішення та відповідні дії агента або їх наслідки. Це, у свою чергу, робить неможливим укласти такий агентський контракт, за яким винагорода агента безпосередньо залежала б від задоволення інтересів стейкхолдерів.

Враховуючи вищесказане, можна стверджувати, що створення консультативно-дорадчого органу – ради стратегічних стейкхолдерів дозволить всім зацікавленим особам отримувати доступ до регулярної інформації в поточному режимі управління діяльністю банків. Тим самим, регулярність отриманої інформації дозволяє стейкхолдерам банку об'єктивно оцінювати ефективність управління діяльністю банку, а тому спонукає їх до здійснення раціональних дій, а саме «проголосувати ногами» у випадку загрозової по відношенню до їх фінансових інтересів ситуації.

Таким чином, створення консультативно-дорадчого органу – ради стратегічних стейкхолдерів дозволяє уникнути конфлікту інтересів, у тому числі ризику домінування інтересів основного акціонера, або у випадку дій спостережної ради, які не відповідають інтересам стейкхолдерів банку, а здійснюються відповідно до власних інтересів. Рада стратегічних стейкхолдерів відповідатиме за захист банку від незаконних і незалежних дій, або впливу з боку великих акціонерів, або домінування інтересів однієї з груп стейкхолдерів банку, коли дії спостережної ради не відповідають інтересам всіх його акціонерів та клієнтів.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано, що однією з головних передумов ефективності управління діяльністю банків є різноманітність фінансових відносин стейкхолдерів банку, що визначають стратегію, методи та стилі управління його діяльністю. При цьому, враховуючи досвід докризового та кризового періодів в Україні, стратегічною метою діяльності банків, визначеною апаратом корпоративного управління, повинно бути не нарощування прибутку за рахунок агресивних та ризикованих стратегій, а забезпечення підвищення сталості фінансових відносин стейкхолдерів банку, стабілізація банківської ефективності на основі зростання доданої вартості банківського бізнесу.

2. Управління діяльністю банків передбачає врахування особливостей формування та регулювання широкого кола фінансових відносин стейкхолдерів банку. Аспекти деяких фінансових відносин вкладників та акціонерів, регуляторів та акціонерів, менеджерів та кредиторів банку знайшли відображення в структурі фінансового регулювання, наприклад, у вигляді вимог до достатності капіталу, страхування депозитів, то конфліктність фінансових відносин менеджерів та власників і менеджерів та клієнтів банку досі знаходиться у частковому регулюванні. З метою виділення впливу на ефективність управління діяльністю

банків слід ідентифікувати, проаналізувати, класифікувати та пріоритизувати фінансові відносини їх стейкхолдерів.

3. В контексті підвищення ефективності управління діяльністю банку особливе значення набуває диверсифікація управлінських дій, враховуючі фінансові, часові та кадрові обмеження, складність причинно-наслідкових взаємозв'язків ефективності управлінського процесу та фінансових відносин банку з його стейкхолдерами. Встановлено, що управлінські зусилля керівництва банку слід концентрувати на формуванні стратегічно важливих фінансових відносин банку з його стейкхолдерами, коло яких пропонується визначати за двома критеріями: 1) суттєвий вплив фінансових відносин з стейкхолдерами банку на зростання доданої вартості банківського бізнесу; 2) високий рівень контрольованості фінансових відносин з стейкхолдерами банку з боку керівництва банку. За цими критеріями всі фінансові відносини з стейкхолдерами банку, які приймають участь у створенні доданої вартості банківського бізнесу, слід розподіляти на дві групи.

4. Фінансові відносини банку з його стейкхолдерами, які будуть стратегічно важливими для окремого банку в конкретний період часу, слід визначати зі складу фінансових відносин банку з його стейкхолдерами, які мають високий рівень контрольованості керівництвом банку та високий рівень впливу на зростання доданої вартості банківського бізнесу, на основі побудованої економетричної динамічно-лагової моделі. Дана модель, на відміну від існуючих, дозволяє сформулювати та оцінити важливість фінансових відносин ключових груп стейкхолдерів, які здатні вплинути на успішність управління діяльністю банків в системі фінансових відносин.

5. Оскільки динамічні зміни у взаємовідносинах банків з їх стейкхолдерами в значній мірі визначаються специфікою ведення банківського бізнесу на відповідній стадії циклу розвитку банківської системи, фінансового ринку, а також бізнес-циклу економіки країни, то для кожного року дослідження (2009-2013 рр.) слід обрати один з шести типів функціональної залежності у відповідності до поточної фази економічного циклу (за результатами розрахунку коефіцієнта детермінації). Так, наприклад, враховуючи значні формальні та неформальні зміни фінансових

відносин банку з його стейкхолдерами, а також інституційних умов функціонування банків, які мали місце під час фінансової кризи 2008-2009 рр., встановлено, що ефективність управління діяльністю банків в 2010 р. обумовлена результатами управлінських рішень керівництва банку попередніх періодів (2008 р. та 2009 р.), а також змінами у системі фінансових відносин банків з їх стейкхолдерами в 2009 р. та 2010 р..

6. В роботі обґрунтовано побудовану регресійних залежностей між фінансовими відносинами банків з їх стейкхолдерами, які відносяться до різних груп за рівнем контрольованості та впливу на зростання доданої вартості банківського бізнесу. За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що в 2009-2013 рр. найбільший позитивний вплив на ефективність управління діяльністю банків України (в цілому по банківській системі) здійснювали фінансові відносини з фізичними особами-вкладниками, тоді як фінансові відносини з фізичними особами-позичальниками, юридичними особами (як вкладниками, так і позичальниками), акціонерами – здійснювали негативний вплив. Аналогічний висновок зроблено і за результатами побудови регресійних рівнянь для ПАТ «ІНГ Банк Україна» та ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк», тоді як ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» стратегічно важливими є фінансові відносини з фізичними особами (як позичальниками, так і вкладниками), а ПАТ «Кредитпромбанк» – з фізичними особами (як позичальниками, так і вкладниками) та акціонерами. Врахування стратегічно важливих фінансових відносин банків з їх стейкхолдерами при коригуванні стратегії розвитку банків дозволяє забезпечити готовність їх керівництва до виникнення дисбалансів та неузгодженості інтересів їх стейкхолдерів під час локальних та системних банківських криз.

7. В роботі обґрунтовано доцільність внесення НБУ змін до Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України, які б передбачали можливість створювати в банках постійно діючий колегіальний виборний консультативно-дорадчий орган системи корпоративного управління – Раду стратегічних стейкхолдерів банку. Це сприятиме уникненню конфлікту

інтересів стейкхолдерів банку, збільшенню рівня прозорості банківського бізнесу, зростанню довіри стейкхолдерів банку до банків, що в загальному підсумку забезпечить зростання доданої вартості банківського бізнесу.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях: [15, 21, 68]

State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"

ВИСНОВКИ

У дисертації представлено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-прикладної задачі, яка полягає у розвитку науково-методичних



засад та розробці практичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності УДБ в системі ФВ їх стейкхолдерів.

За результатами дисертаційного дослідження зроблено наступні висновки:

1. УДБ слід розуміти як структурований, багаторівневий та узгоджений комплекс заходів щодо прийняття управлінських рішень та координації управлінських дій за цілями, ресурсами, часом, організаційними та функціональними механізмами їх реалізації, що забезпечує задоволення інтересів всіх СБ. Базовим елементом УДБ виступає ефективна система корпоративного управління в банку.

2. У контексті вирішення стратегічних і тактичних задач УДБ СБ слід вважати лише тих учасників банківського бізнесу, що мають ФВ з банком в процесі обмінно-розподільчих операцій та делегування повноважень, які здійснюють прямий вплив на ефективність УДБ. Такий підхід розширює систему критеріїв віднесення осіб або організацій до складу СБ, передбачених неінституціональною та агентською теоріями, а також класичною теорією стейкхолдерів.

3. У контексті підвищення ефективності УДБ керівництву банку слід сконцентрувати управлінські зусилля на стратегічно важливих ФВСБ, коло яких слід визначати на основі побудованої автором карти ФВСБ, яка розмежовує їх залежно від: фази циклу кругообігу фінансових ресурсів в банку; етапу управління фінансовими результатами банку; контрольованості ФВСБ керівництвом банку; впливу ФВСБ на зростання доданої вартості банківського бізнесу; права власності стейкхолдерів на фінансові ресурси банку та розпорядження ними.

4. Ефективність УДБ слід розуміти як співвідношення фактичного рівня доданої вартості банківського бізнесу, яка досягнута досліджуваним банком при сформованій в ньому системі ФВСБ, до її максимального рівня, що забезпечується множиною прийнятних варіантів побудови системи цих відносин в поточних ринкових умовах в еталонних банках.

5. Оцінювання ефективності УДБ слід здійснювати за допомогою побудованої модифікації моделі граничної ефективності DEA, в якій цільовою функцією обрано максимізацію рівня доданої вартості банківського бізнесу, змінними моделі – вхідні та вихідні фінансові потоки, які опосередковують ФВСБ. Побудовано дві

специфікації цієї моделі: зі змінним та постійним ефектом масштабу, які передбачають, що зміна рівня ефективності УДБ відбувається непропорційно/пропорційно до зміни обсягів фінансових потоків між банком та його стейкхолдерами. Практичні розрахунки для банківської системи України за 2007–2013 рр. свідчать про загальну тенденцію до зниження середнього рівня ефективності УДБ (за моделлю з постійним ефектом масштабу – з 80,82 до 78,48 %; за моделлю зі змінним ефектом масштабу – з 38,86 до 33,15 %).

6. Всі причини неефективного УДБ можна розділити на дві групи: 1) пов'язані з нераціональністю побудови системи ФВ зі стейкхолдерами в окремому банку; 2) пов'язані з існуванням спільних для групи гомогенних банків, виокремлених за резидентністю власного капіталу, проблем з адаптацією до національних умов ведення банківського бізнесу. За результатами розрахунків за 2008–2013 рр. за моделлю з постійним ефектом масштабу банки з вітчизняним інвестором демонструють кращу адаптованість до умов ведення банківського бізнесу в Україні, однак рівень їх ефективності УДБ зменшувався протягом цього періоду. За моделлю зі змінним ефектом масштабу в посткризовий період ефективність УДБ з іноземним капіталом була вищою, ніж у банків з вітчизняним власником.

7. Для визначення пріоритетів при формуванні системи ФВСБ розроблено економетричну динамічно-лагову модель, яка дозволяє обирати стратегічно важливі з них, виходячи з рівня контролюваності керівництвом банку, рівня впливу на зростання вартості банківського бізнесу та з урахуванням часових лагів при їх формуванні та прийнятті управлінських рішень в банку. Розрахунки за цією моделлю показали, що в 2009–2013 рр. найбільший позитивний вплив на ефективність УДБ мали: в цілому по банківській системі України, для ПАТ “ІНГ БАНК Україна” та ПАТ “Перший український міжнародний банк” – ФВ з фізичними особами-вкладниками, для ПАТ “РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ” – ФВ з фізичними особами при наданні їм всіх типів банківських послуг, для ПАТ “Кредитпромбанк” – ще й з акціонерами.

8. Обґрунтовано доцільність внесення змін до регламентованих Національним банком України Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного

управління в банках України, які передбачають можливість створення у банках постійно діючого колегіального виборчого консультативно-дорадчого органу системи корпоративного управління – Ради стратегічних СБ.

State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING"
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE

Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНЬСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азрилиян А. Н. Большой экономический словарь / А. Н. Азрилиян, О. М. Азрилиян, Е. В. Калашникова; ред. О. Квардакова – Москва: Омега-Л, 2004. – 1376 с.
2. Алексеров Ф. Т. Анализ и оценка эффективности функционирования банков и банковских систем // Модернизация экономики и общественное развитие / Ф. Т. Алексеров, Ю. И. Мартынова, В. М. Солодков. – М: Изд. дом ГУ ВШЭ. – 2007. – С. 65–79.
3. Анализ корпоративного управления [Электронный ресурс] / Brunswick UBS Warburg. – 2002. – 24 с. – Режим доступа : <http://www.corp-gov.ru/projects/rating.php3>.
4. Андрушків Б. М. Корпоративне управління : навчальний посібник / Б. М. Андрушків, С. П. Черничинець; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет, Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя. – К. : Кондор, 2011. – 528 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – Сер. Теория и практика менеджмента / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
6. Антипенко І. В. Особливості правової періодизації процесів приватизації в Україні / І. В. Антипенко // Малий і середній бізнес (Право, Держава, Економіка). – 2011. – № 1–2. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal//soc_gum/Misb/2011_1-2/index.html.
7. Афонин А. С. Система менеджмента ISO-элитные стандарты или общедоступные нормы эффективного управления / А. С. Афонин, С. В. Белоусова, В. Е. Леонов // Бізнес-навігатор. Науково-виробничий журнал. – 2009. – №1. – С. 100–109.
8. Бедзай О. В. Основні підходи до моделювання методик експертної діагностики ефективності системи корпоративного управління / О. В. Бедзай //

Торгівля і ринок України / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і науки України. – Донецьк, 2009. – Вип. 28, т. 2. – С. 166–172.

9. Бедзай О. В. Діагностика прогнозного рівня ефективності системи корпоративного управління / О. В. Бедзай // Проблеми формування нової економіки XXI століття : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 23–26 груд. 2010 р. в 6 т. – Дніпропетровськ : Біла К.О., – 2010. – т. 6., С. 13–18.

10. Белоусова В. Ю. Эффективность издержек однородных российских коммерческих банков: обзор проблемы и новые результаты / В. Ю. Белоусова // Экономический журнал ВШЭ. – 2009. – Т. 13. – № 4. – С. 489–519.

11. Благов Ю. Е. Бизнес и общество: новая парадигма исследований / Ю. Е. Благов // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2 – С. 151–159.

12. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – 2-е изд. – К.: Ника-Центр, 2007. – 698 с.

13. Блауг М. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют / Пер. с англ. – Москва : НП «Вопросы экономики», 2004. – 416 с.

14. Блюмхардт О. В. Корпоративне управління та його модель для акціонерних товариств в Україні / О. В. Блюмхардт [Електронний ресурс] // Вісник Запорізького державного університету. – 2003. – № 1. – Режим доступу: <<http://web.znu.edu.ua/herald/articles/2708.pdf>>

15. Бричко М. М. Системний підхід оцінювання ефективності корпоративного управління як складової управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів / М. М. Бричко // Інвестиції: практика та досвід, 2013. – № 19. – С. 53–58.

16. Бричко М. М. The role of the country peculiarities of corporate governance systems development in the assessment of their effectiveness / М. М. Бричко // Бізнес інформ, 2012. – № 8. – С. 216–218.

17. Бричко М. М. Підвищення ефективності корпоративного управління як засіб впливу на суверенний рейтинг країни [Електронний ресурс] / М. М. Бричко // Проблеми системного підходу в економіці. Електронне наукове фахове видання,

2011. – № 1. – Режим доступу : http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_1/Brichko_111.htm.

18. Бричко М. М. Government regulation of the bank capital: purification or genocide of Ukrainian banks / Maryna Brychko, Anna Dziuba // Економічний простір, 2011. – № 56/2. – С. 124–138. – Режим доступу : http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2011_56_2/zmist.htm.

19. Бричко М. М. Корпоративне управління в контексті оцінки банківського сектору в умовах кризи / М. М. Бричко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. Т. 32. – Суми : УАБС НБУ, 2011. – С. 297–307.

20. Бричко М. М. The relationship between corporate governance quality and bank value in concentrated ownership system: theoretical background [Електронний ресурс] / М. М. Бричко // Проблеми системного підходу в економіці. Електронне наукове фахове видання, 2011. – № 1. – Режим доступу : http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_3/Brichko_311.htm.

21. Бричко М. М. Сутність управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів / М. М. Бричко // Економіка і фінанси: теорія та практика : матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції, м. Феодосія, 26–28 вересня 2013 р. – Луганськ : вид-во «Ноулідж», 2013. – С. 353–356.

22. Бричко М. М. Методологічні підходи до оцінювання ефективності корпоративного управління в банку / М. М. Бричко // Економіка і управління: виклики та перспективи : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (4–5 лютого 2013 р.) / «Герда» – Дніпропетровськ, 2013. – С. 278–280.

23. Бричко М. М. Ефективна система корпоративного управління в сучасному конкурентоспроможному банку / М. М. Бричко // Актуальні питання економічних наук : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (8–9 червня 2012 р.) / Центр економічних досліджень та розвитку – Одеса, 2012. – С. 94–96.

24. Бричко М. М. Оценка эффективности корпоративного управления на основе специфик национальных стереотипов / М. М. Бричко // Тенденции и инновации современной экономики : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (18 червня 2012 р.) / Научно-издательский центр АПРИОРИ, г. Краснодар – Росія, 2012. – С. 28.

25. Бричко М. М. Дослідження сутності ефективності корпоративного управління з урахуванням міжнародного досвіду / М. М. Бричко // Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків : збірник тез доповідей VI Міжнародній науково-практичній конференції (19–21 жовтня 2011 р.) – ЧІБС НБУ, 2011. – С. 34–36.

26. Бричко М. М. Unique practice of corporate governance in Ukraine / М. М. Вгучко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. тез доп. XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 27–28 жовтня 2011 р. : у 2 т. / Держ. вищий навчальний заклад «УАБС НБУ». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – Т. 2. – С. 97–99.

27. Булатов А. Н. Методические инструменты комплексной оценки экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях Российской Федерации : дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 / Айдар Нафисович Булатов. – К., 2001. – 183 с.

28. Бурмака М. О. Запровадження принципів корпоративного управління – важливий крок до переходу на міжнародні стандарти управління акціонерним товариством / М. О. Бурмака // Українська інвестиційна газета. – 2004. – № 4. – С. 16.

29. Вартість банківського бізнесу: монографія / [А. О. Єпіфанов, С. В. Леонов, Й. Хабер та ін.] ; ред. д-р екон. наук А. О. Єпіфанов, д-р екон. наук С. В. Леонов. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ». – 295 с.

30. Васильєва Т.А. Вплив фактору часу на формування вартості банківського бізнесу // В кн.: Вартість банківського бізнесу [Текст] : монографія / [А.О.Єпіфанов, С.В.Леонов, Й.Хабер та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук А. О. Єпіфанова та д-ра екон. наук С.В.Леонова. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». – 2011.

31. Васильєва Т.А., Леонов С.В., Олексіч Д.В. Формалізація окремих тенденцій розвитку банківського бізнесу в Україні // Вісник СумДУ. – 2009. – № 2. – С. 146-151.

32. Васильєва Т.А., Леонов С.В., Олексіч Д.В. Система оцінки вартості банківського бізнесу: сутність, складові, взаємозв'язок між елементами // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 2. – С. 136-141.

33. Васюренко О. В. Современные методы управления банковскими ресурсами // Харьков: Гриф. – 1997. – Т. 392.

34. Васюренко О. В. Депозиты как основной источник привлечения средств коммерческими банками // Фінанси України. – 2006. – № 11. – С. 88-92.

35. Васюренко О. В. Моделі оцінки банківської діяльності для забезпечення стабільності банківської системи: монографія / авт. кол. – К.: УБС НБУ, 2010. – 294 с.

36. Верников А. В. Доля иностранного капитала в банковском секторе: вопросы методологии / А. В. Верников // Деньги и кредит. – 2006. – Т. 6. – С. 63–71.

37. Внутрішні фінансові ресурси транснаціональних корпорацій / М. М. Бричко // Міжнародні фінанси: навчальний посібник / І. І. Д'яконова, М. І. Макаренко, Ф. О. Журавка та ін. / за ред. М. І. Макаренка та І. І. Д'яконової. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 548 с. – С. 402–407.

38. Волик І. М. Український вибір моделі корпоративного управління [Електронний ресурс] / І. М. Волик // Економічні науки. – 2006. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/NEEK_2006/Economics/17511.doc.htm.

39. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А. Э. Воронкова. – Луганск : Издво Восточноукр. нац. унта, 2004. – 315 с.

40. Герасимович А.М. Аналіз банківської діяльності / А.М. Герасимович, М.Д. Алексеєнко, І.М. Парасій-Вергуненко. – К. : КНЕУ, 2003. – 599 с.

41. Головань С. В. Эффективность российских банков с точки зрения минимизации издержек / С. В. Головань, А. М. Карминский, Л. Л. Пересецкий // Экономика и математические методы. – 2008. – Т. 44. – № 4. – С. 28–38.

42. Головань С. В. Непараметрические оценки эффективности российских банков / С. В. Головань, В. В. Назин, А. Л. Пересецкий // Модернизация экономики и глобализация / отв. ред. Е. Г. Ясин. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ. – 2009. – С. 382–393.

43. Головіна Я. С. Розвиток корпоративного управління в банках України / Я. С. Головіна // Економіка та держава. – 2010. – № 12. – С. 142–145.

44. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – М.: Финпресс, 1998. – 416 с.

45. Грачев А. В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия / А. В. Грачев. – Москва: Издат-во «Финпресс», 2002. – 208 с.

46. Гуляев К. А. Оценка качества системы корпоративного управления компании: автореф. дис. ... канд. эк. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (предпринимательство)» – М., 2008. – 26 с.

47. Давиденко Н. М. Оцінювання ефективності корпоративного управління акціонерними товариствами / Н. М. Давиденко / Вісник Львівської комерційної академії – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. – Вип.35. – С. 108–111.

48. Девіс Стівен М. Боротьба за вдосконалення всесвітнього корпоративного управління / Стівен М. Девіс // Економічні реформи сьогодні. – 1999. – № 25. – С. 6–11.

49. Державний механізм регулювання корпоративного сектору економіки: дис. канд. екон. наук Птащенко Л. О.: 08.02.03 / Науково-дослідний економічний ін-т Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України. – К., 2004.

50. Дзюблюк О. В., Михайлюк Р. В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи: монографія // ОВ Дзюблюк, РВ Михайлюк. – 2009. – 316 с. – 2009.

51. Дмитренко М. Г. Управління фінансами комерційних банків / М. Г. Дмитренко. – Черкаси: БРАМА – ІСУЕП, 2000. – 184 с.

52. Довгань Л. Є. Корпоративне управління: навчальний посібник / Л. Є. Довгань, В. В. Пастухова, Л. М. Савчук. – Київ: Кондор, 2007. – 174 с.

53. Дончак Л. Г. Суть ефективності як економічної категорії [Електронний ресурс] / Л. Г. Дончак. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42425.doc.htm.

54. Дослідження змін у корпоративному управлінні банківського сектора України [Електронний ресурс] / Міжнародна фінансова корпорація. – 2007. – 54 с. – Режим доступу : [http://www.ifc.org/ifcext/eca.nsf/Attachments_ByTitle/BankingCG_+Survey2007.pdf/\\$FILE/BankingCG_+Survey2007.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/eca.nsf/Attachments_ByTitle/BankingCG_+Survey2007.pdf/$FILE/BankingCG_+Survey2007.pdf).

55. Друкер П. Ф. Информация, которая действительно нужна руководителю / в кн. Измерение результативности компании / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 220 с.

56. Друкер П. Ф. Эффективное управление / П. Ф. Друкер; пер. с англ. М. Котельниковой. – Москва : Изд-во "Астрель", 2004. – 284 с.

57. Духонин Е. Ю. Концепция Business Performance Management: начало пути / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой; под ред. Г. В. Генса. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 269 с.

58. Дяконова І. І. Удосконалення управління комерційним банком на основі аналізу, планування і контролю. – Вісник СевДТУ. Вип. 92: Економіка и фінанси: зб. наук. пр. – Севастополь: Вид-во СевНТУ, 2008. – С. 44-48

59. Євтушевський В. А. Основи корпоративно управління: навчальний посібник / В. А. Євтушевський. – Київ : Знання-Прес, 2002. – 317 с.

60. Єгорова Ю. В. Корпоративний сектор у трансформаційній економіці: особливості становлення і тенденції розвитку : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.01.01 / Ю. В. Єгорова. – Х., 2006. – 16 с.

61. Єфименко А. П. Питання корпоративного управління у Законі України «Про акціонерні товариства» / А. П. Євтушевський // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2009. – 169 с.

62. Економічна енциклопедія : В 3 т. Т.1 / Редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Вид. центр "Академія", 2002. – 950 с.

63. Залюбовська С. С. Корпоративне управління в системі підвищення інвестиційної привабливості національного господарства : автореф. дис. ... канд.

екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / Залюбовська С. С. – Запоріжжя, 2009. – 21 с.

64. Ібрагімов Е. Е. Моделювання впливу інтелектуальних активів на ефективність корпоративного управління з орієнтацією на знання / Е. Е. Ібрагімов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 5. – С. 119–124.

65. Івасів І. Б. Корпоративне управління у фінансових інститутах у структурі глобального фінансового регулювання / І. Б. Івасів // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. пр. / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2011. – Вип. 31. – 381 с., С. 277–287.

66. Істоміна Т. А. Діагностика кризових ситуацій в процесі управління реструктуризацією підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Істоміна Т. А. ; Харк. держ. екон. ун-т. – Х., 2002. – 19 с. : рис.

67. Карачина Н. П. Ефективність корпоративного управління молочною промисловістю : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.07.01 «Економіка промисловості» / Карачина Н. П. – К., 2005. – 24 с.

68. Кириченко О. А. Банківський менеджмент / О. А. Кириченко, С. Роголь, І. В. Гіленко, С. В. Сиротян, О. Немой. – К. : Знання-Прес, 2002. – 438 с.

69. Козаченко Г. В. Стратегічне управління корпораціями / Г. В. Козаченко // Науковий вісник НГУ. – 2003. – № 3. – С. 44–49.

70. Козьменко С. Н. Финансовая глобализация и перспективы банковских структур / Козьменко С. Н. // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. – 2002. – Т. 6. – С. 29–38.

71. Колосова Л. Корпоративне управління в умовах інформаційної економіки: проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / Л. Колосова // Юридичний журнал. – № 12. – 2008 – <http://justinian.com.ua/article.php?id=3084>.

72. Корнієнко Т. В. Стратегічне планування діяльності банку // Фінанси України. – 2003. – № 4. – С. 110–114.

73. Коротков Э. М. Антикризисное управление / Э. М. Коротков. – Москва : ИНФРА, 2008. – 619 с.

74. Корпоративна соціальна відповідальність : підручник / О. Гирик, О. Денис, О. Дубовик, І. Жеребило, А. Зінченко, Н. Реверчук, М. Саприкіна, Р. Семів, З. Скринник, К. Телюк; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. С. Смовженко, д-ра екон. наук, проф. А. Я. Кузнєцової. – К. : УБС НБУ, 2009. – 258 с.

75. Костюк О. М. Євро-азійські перспективи розвитку банківських систем : монографія / О. М. Костюк, М. Лін, М. І. Макаренко, Г. Омет та ін. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ». – 2009. – 179 с.

76. Костюк О. М. Методологічні засади корпоративного управління у банку : дис. ... доктора економічних наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Костюк Олександр Миколайович. – Суми, 2009. – 449 с.

77. Костюк О. М. Корпоративне управління в банках Японії / О. М. Костюк, В. М. Фіронова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. – 2009. – №25. – С. 38–44.

78. Костюк О. М. Аналіз особливостей національної системи корпоративного управління при оцінюванні ефективності корпоративного управління в банку / О. М. Костюк, М. М. Бричко // Вісник Хмельницького національного університету, 2013. – № 4/1 – С. 166–173.

79. Куліш А. Соціальна відповідальність бізнесу в банківській сфері у запитаннях і відповідях / А. Куліш. – Київ, 2007. – 80 с.

80. Лаптырев Д. А. Система управління фінансовими ресурсами банку. Процессы – задачи – модели – методы / Д. А. Лаптырев. – Москва : БДЦ-пресс, 2005. – 342 с.

81. Леонов С. В. Corporate governance performance measures: is the right time for getting essentials reconsidered? / С. В. Леонов, М. М. Бричко, О. В. Хоменко, К. О. Ніколаєва // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика : збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції (24–25 травня 2012 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. – Т. 1. – С. 31–32.

82. Лебідь Н. П. Особливості проведення експертної оцінки пакетів акцій відкритих акціонерних товариств, що пропонуються до продажу потенційним інвестором / Н. П. Лебідь // Держ. інформ. бюл. про приватизацію. – 1997.

83. Леонов Д. Индекс рівня корпоративного управління в Україні: звіт з науково-дослідної роботи «Дослідження індексу корпоративного управління в Україні» [Електронний ресурс]: Український інститут розвитку фондового ринку. – Режим доступу: <http://www.corporation.com.ua/library/publication/pub.php?id=32>.

84. Лисситса А. Анализ оболочки данных (DEA) – современная методика определения эффективности производства / А. Лисситса, Т. Бабичева // Халле: Институт аграрного развития в странах Центральной и Восточной Европы, 2003. – 32 с.

85. Лукінов І. До питання про концепцію і модель учасного економічного розвитку України / І. Лукінов // Фінанси. – 2000. – № 8. – С. 4–9.

86. Мазур И. И. Эффективный менеджмент: учеб. пос. / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге // Под общ. ред. И. И. Мазура. – М.: Высшая школа. – 2003. – 555 с. (177).

87. Майборода Т. Актуальні питання корпоративного управління / Т. Майборода // Цінні папери України. – 2001. – № 32. – С. 8.

88. Маркс К. Теория прибавочной стоимости / К. Маркс // Государственное издательство политической литературы. – 1961. – Том 4.

89. Матеріали семінару «Проект корпоративного управління Україні». Тема 1 «Сутність та принципи корпоративного управління». – Харків: Міжнародна Фінансова Корпорація, 2000. – 120 с.

90. Мельник О. Г. Системно-орієнтована діагностика діяльності підприємства / О. Г. Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 1 (103). – С. 143–150.

91. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – Москва: Дело, 2002. – 704 с.



92. Методологія оцінки рівня корпоративного управління [Електронний ресурс]: Рейтингове агентство «Кредит-рейтинг». – Режим доступу: <http://www.credit-rating.ua>.

93. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України: постанова Правління Національного банку України від 28.03.2007 № 98 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07>. – Законодавство України.

94. Мірошник А. М. Науково-організаційні основи розвитку корпоративного сектору економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / А. М. Мірошник. – Київ, 2006. – 17 с.

95. Міщенко В. Базель III: нові підходи до регулювання банківського сектору / В. Міщенко, А. Незнамова // Вісник НБУ. – 2011. – № 1. – С. 4–9.

96. Мозгова Л. О. Методичні підходи до оцінки якості корпоративного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. О. Мозгова. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61880.doc.htm.

97. Моисеев С. Докапитализация банков / С. Моисеев // Банковское дело. – 2009. – №. 8. – С. 28–30.

98. Мокряк В. Корпоративное управление крупными промышленными предприятиями: современное состояние и актуальные проблемы / В. Мокряк, Э. Мокряк // Экономика Украины. – 2007. – № 4. – С. 42–54.

99. Момот Т. В. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління акціонерними товариствами : автореф. дис. ... доктора екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Момот Т. В. – Харків, 2006. – 41 с.

100. Момот Т. В. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління холдінговими компаніями: стратегія отримання комбінаторних переваг : монографія / Т. В. Момот, М. В. Кадничанський, О. А. Лобанов, Н. В. Рудь. – Х. : Фактор. – 2010. – 220 с.



101. Мороз О. В. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції : монографія / О. В. Мороз, Н. П. Карачина, Т. М. Халімон. – Вінниця : Універсум-Вінниця. – 2008. – 180 с.

102. Набок Р. Особливості управління банком в умовах нестабільності на фінансових ринках / Р. Набок // Вісник НБУ. – 2010. – № 1. – С. 38–40.

103. Назарова Г. В. Організаційно-функціональна діагностика корпорації / Г. В. Назарова // Научно-технический сборник. – 2003. – № 50. – С. 32–44.

104. Нусінова О. В. Методичний підхід до проведення оцінки якості корпоративного управління за галузями промисловості / О. В. Нусінова, І. О. Лебідь // Науковий вісник НГУ. – 2011. – № 2. – С. 131–136.

105. Нусинов В. Я. Экономический анализ деятельности предприятий и объединений в промышленности / В. Я. Нусинов, А. М. Турило, А. Г. Темченко. – Кривой Рог : Минерал, 1999. – 172 с.

106. Орлов П. А. Экономика предприятия / П. А. Орлов. – Х. : РИО ХГЭУ, 2000. – 401 с.

107. Оскольский В. Совершенствование корпоративного управления как средство привлечения инвестиций при помощи механизмов фондового рынка / В. Оскольский // Экономика Украины. – 2006. – № 8. – С. 4–9.

108. Павлов Р.А. Удосконалення механізму ранньої діагностики банкрутства комерційних банків / Р.А. Павлов, І.В. Зленко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Збірник наукових праць. – 2010. – Випуск 30. – С. 241-247.

109. Павлов Р.А. Рання діагностика банкрутства в банківському регулюванні і нагляді / Р.А. Павлов // Культура народів Причорномор'я. - 2011. - №217. - С. 66-69.

110. Пішпек С. Теорії корпоративного управління та становлення корпоративного сектора / С. Пішпек // Вісн. Київ. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. – Вип. 41. – К., 2000. – С. 12–14.

111. Пішпек С. Про ефективне управління корпоративною власністю / С. Пішпек // Економіка України. – 2001. – № 2. – С. 86–88.

112. Поважний О. С. Становлення і розвиток ефективного корпоративного управління : дисертація ... д-ра екон. наук: 08.02.03 / О. С. Поважний – Донецьк, 2003. – 483 с.

113. Поморина М. А. Некоторые подходы к управлению эффективностью деятельности банка //Банковское дело. – 2001. – №. 10. – С. 11-16.

114. Поморина М.А. Финансовый менеджмент в системе стратегического управления банком / М.А. Поморина. – М. : Изд-во ГУУ, 2008. – 316 с.

115. Про акціонерні товариства : Закон України від 07.04.2011 № 514-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/514-17>. – Законодавство України.

116. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 19.05.2011 № 2121-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>. – Законодавство України.

117. Про Національний банк України : Закон України від 11.10.2013 № 679-14 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/679-14>. – Законодавство України.

118. Про заходи щодо розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах : Указ Президента України від 21.03.2002 № 280/2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/2002>. – Законодавство України.

119. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 червня 2005 року «Про заходи щодо поліпшення інвестиційного клімату в Україні» та від 28 жовтня 2005 року «Про заходи щодо утвердження гарантій та підвищення ефективності захисту права власності в Україні» : Указ Президента України від 24.11.2005 № 1648/2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1648/2005>. – Законодавство України.

120. Про схвалення Типового положення про корпоративне управління відкритого акціонерного товариства : Рішення державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 02.07.2008 № 737 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon.nau.ua/doc/?doc_id=131260. – Законодавство України.

121. Рейтинги корпоративного управління: Критерии и методология: Standard & Poor's: Служба рейтингів корпоративного управління [Електронний ресурс]. Режим доступа : <http://www.standardandpoors.ru/article.php?pubid=1703&sec=an>.

122. Рекомендації з найкращої практики корпоративного управління для акціонерних товариств України // Цінні папери України. – 2001. – № 32. – С. 11.

123. Румянцев С. А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток / С. А. Румянцев. – К. : Знання. – 2003. – 149 с.

124. Савченко Т.Г. Публічна система комплексної оцінки діяльності банків як інструмент підвищення якості інформації про банки. // Вісник Національного банку України. – 2006. – №10. – С.40-45.

125. Сав'юк Л. М. Формування системи державного управління корпоративними структурами в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Л. М. Сав'юк. – Запоріжжя, 2007. – 20 с.

126. Сало І. В. Контроль: інспектування, аудит, банківський нагляд : монографія / В. С. Стельмах, А. О. Єпіфанов, І. В. Сало, М. А. Єпіфанова. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. – 432 с.

127. Слав'юк Р. А. Методологічні основи аналізу капіталізації комерційних банків // Вісник Університету Банківської справи Національного Банку України. – 2008. – №. 2. – С. 28-32.

128. Симачев Ю. Корпоративное управление в российских компаниях: до и после кризиса / А. А. Яковлев, Ю. Симачев, Ю. А. Данилов // Вестник Северо-Восточного государственного университета. – 2001. – № 16. – С. 19–23.

129. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія / І. В. Сіменко; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : [ДонНУЕТ]. – 2009. – 394 с.

130. Сирко А. Корпоративная собственность в транзитивной экономике / А. Сирко // Экономика Украины. – 2003. – № 2. – С. 57–64.

131. Супрун Н. А. Еволюція вітчизняної моделі корпоративного управління: монографія / Н. А. Супрун. – Київ : КНЕУ, 2009. – 270 с.

132. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ / Ю. П. Сурмин – Київ : МАУП, 2003. – 368 с.

133. Устінова О. В. Обґрунтування корпоративної стратегії комерційних банків / О. В. Устінова // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2010. – № 1. – С. 176–178.

134. Фалюта А. Удосконалення системи управління ліквідністю банків в Україні / А. Фалюта // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 471–476.

135. Формування системи державного управління корпоративними структурами в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Л. М. Сав'юк; Гуманіт. ун-т «Запоріж. ін-т держ. та муніцип. упр.» – Запоріжжя. – 2007. – 20 с.

136. Циганенко Г. В. Механізм корпоративного управління в акціонерних товариствах з переробки сільгосппродукції : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Циганенко Г. В. – Житомир. – 2010. – 21 с.

137. Черваньов Д. М. Економічна природа та формування механізму корпоративного управління в Україні / Д. М. Черваньов, І. В. Бондарчук // Вісн. Київ, ун-ту ім. Тараса Шевченка. – Економіка. – Вип. 39. – 1998. – С. 3–6.

138. Шевчук Н. В. Ефективність ресурсного забезпечення діяльності підприємств: проблеми оцінювання / Н. В. Шевчук / Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – 2010. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=282>.

139. Шевчук Н. В. Фундаментально-вартісний підхід до визначення ефективності управління ресурсами підприємства / Н. В. Шевчук // Економіка Крима. – 2012. – № 2(40) – С. 223–228.

140. Шевцова О. Й. Тенденції розвитку корпоративного управління в Україні / О. Й. Шевцова // Економічний простір. – 2008. – № 16. – С. 12–18.

141. Шейн В. И. Корпоративный менеджмент: Опыт России и США / В. И. Шейн, А. В. Жуплев, А. А. Володин. – Москва : Новости, 2000. – 280 с.

142. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – Москва : ИНФРА–М, 1996. – 176 с.

143. Шершньова З. Є. Забезпечення належного рівня корпоративного контролю в корпораціях / З. Є. Шершньова, А. Є. Черпак // Ринок цінних паперів України. – 2005. – № 9/10. – С. 13–20.

144. Штела Г. Схеми управління господарськими товариствами за українським законодавством та світовий досвід [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.corporation.com.ua/library/publication/pub.php?id=239>

145. Шульга Н. П. Методичні основи формування центрів прибутку і витрат в комерційних банках України // Банківська система України: теорія і практика становлення: зб. наук. праць. – Суми: Мрія-1. – 1999. – Т. 2. – С. 322.

146. Adams R. The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey / R. Adams, B. E. Hermalin, M. S. Weisbach // Journal of Economic Literature. – 2010. – № 48. – P. 58–107.

147. Aggarwal R. Differences in Governance Practices between U.S. and Foreign Firms: Measurement, Causes, and Consequences / R. Aggarwal, E. Isil, R. M. Stulz, R. Williamson. – 2006. – Available at <http://ssrn.com/abstract=954169>.

148. Aguilera R. V. An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingencies, and complementarities / R. V. Aguilera, I. Filatotchev, H. Gospel, G. Jackson // Organization Science. – 2008. – Vol. 19(3). – P. 475–492.

149. Aigner D. Formulation and Estimation of Stochastic Frontier Production Function Models / D. Aigner, C. Lovell, P. Schmidt // Journal of Econometrics. – 1977. – № 6 (1). – P. 21–37.

150. Aleskerov F. Cost Efficiency and Shareholders' Voting Power in Russian Banking / F. Aleskerov, V. Belousova, I. Ivashkovskaya, K. Pogorelskiy, A. Stepanova // Voting Power in Practice, Summer Workshop Scarman House, University of Warwick. – 2009. – 14–16 July. – P. 1–22.

151. Armstrong M. Performance management / M. Armstrong, B. Angela. – London : Kogan Page, 1994. – 214 p.

152. Baltensperger E. Alternative Approaches to the Theory of the Banking Firm / E. Baltensperger // Journal of Monetary Economics. – 1980. – № 6. – P. 1–37.

153. Bauer P. W. Consistency Conditions for Regulatory Analysis of Financial Institutions: A Comparison of Frontier Efficiency Methods / P. W. Bauer, A. N. Berger, G. D. Ferrier, D. B. Humphrey // Journal of Economics and Business. – 1998. – № 50. – P. 85–114.

154. Bauer R. Good Corporate Governance Pays Off: Well-governed companies perform better on the stock market / R. Bauer, N. Guenster. – 2003. – <http://www.deminor-rating.com>.

155. Baysinger B. D. Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition / B. D. Baysinger, H. Butler // The Journal of Law, Economics, and Organization. – 1985. – Vol. 1. – P. 101–124.

156. Beccalli E. Efficiency and Stock Performance in European Banking / E. Beccalli, B. Casu, C. Girarone // Journal of Business Finance & Accounting. – 2006. – № 33 (1). – P. 245–262.

157. Becht M. Corporate Governance and Control in Handbook of the Economics of Finance / M. Becht, P. Bolton, A. Roell // ed. by G.M. Constantinides, M. Harris, and R. M. Stulz. – 2003. – Vol. 1. – 109 p. (the Hague: Elsevier, North-Holland).

158. Belkhir M. Board of Directors' Size and Performance in the Banking Industry / M. Belkhir // International Journal of Managerial Finance. – 2009. – Vol. 5. – P. 201–221.

159. Berger A. The Dominance of Inefficiencies over Scale and Product Mix Economies in Banking / A. Berger, D. Humphrey // Journal of Monetary Economics. – 1991. – 28. – P. 117–148.

160. Berger A. «Distribution-Free» Estimates of Efficiency in the U.S. Banking Industry and Tests of the Standard Distributional Assumptions / A. Berger // Journal of Productivity Analysis. – 1993. – P. 261–292.

161. Berger A. Efficiency of Financial Institutions: International Survey and Directions for Future Research / A. Berger, D. Humphrey // European Journal of Operational Research. – 1997. – № 98. – P. 175–212.

162. Berglof E. Enforcement and Good Corporate Governance in Developing Countries and Transition Economies/ E. Berglof, S. Claessens // The World Bank Research Observer. – 2006. – Vol. 21. – № 1. – P. 121–50.

163. Berle A. A. The modern corporation and private property / A. A. Berle, G. G. C. Means // Transaction Books, 1932.

164. Bernstein D. Asset Quality and Scale Economies in Banking / D. Bernstein // Journal of Economics and Business. – 1996. – № 4. – P. 157–166.

165. Bertrand M. Are CEOs rewarded for luck? The ones without principals are / M. Bertrand, S. Mullainathan // Quarterly Journal of Economics. 2001. – Vol. 116. – № 3. – P. 901–932.

166. Bikker J. A. Efficiency in the European Banking Industry: An Exploratory Analysis To Rank Countries / J. A. Bikker // Working Paper. De Nederlandsche Bank. – 1999. – P. 1–24.

167. Black B. Does Corporate Governance Affect Firms' Market Values? Evidence from Korea / B. Black, J. Hasung, K. Woochan // Journal of Law, Economics and Organization. – 2006. – vol. 22. – P. 366–413.

168. Black B. The Corporate Governance Behavior and Market Value of Russian Firms / B. Black // Emerging Markets Review. – 2001. – № 2. – P. 89–108.

169. Black B. Corporate Governance Indices and Firms' Market Values: Time-Series Evidence from Russia / B. Black, I. Love, A. Rachinsky // Emerging Markets Review. – 2006. – vol. 7. – P. 361–379.

170. Bos J. W. B. Effects of Heterogeneity on Bank Efficiency Scores / J. W. B. Bos, M. Koetter, J. W. Kolari, C.J.M. Kool // European Journal of Operational Research. – 2009. – № 195. – P. 251–261.

171. Brychko M. The influence of the banking sector to the country raiting under the World Financial Crisis / M. Brychko // Proceedings of the International Student Conference «World Financial Crisis: first lessons and ways out», 2010. – P. 4–10.

172. Brychko M. The Global Crisis and its impact on the Ukrainian's financial sector / M. Barynova, M. Brychko // The Problems and Perspectives of the Banking System Development: a Glance into the Future: Global Financial Crises and its national

specific features : the International Scientific-Practical Conference papers (23-25 April, 2009) / State Higher Educational Institution «Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine». – Sumy : SHEI «UAB NBU», 2009. – P. 6–9.

173. Brychko M. The growing influence of the banking sector to assess the country's sovereign rating under global financial crisis / M. Brychko // Corporate Ownership and Control journal, Special Conference issue «Corporate Governance & Regulation in Banks», 2010. – P. 158–167.

174. Brychko M. Ukrainian banking system under review. Interaction between corporate governance and bank performance: stakes on ownership type? / Maryna Brychko, Kateryna Kondrunina, Olga Neselevska // Corporate Ownership and Control journal, Special Conference issue «Corporate Governance & Regulation in Banks», 2011. – Volume 8, Issue 2. – P. 75–104.

175. Cadbury A. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance / A. Cadbury // Committee on Corporate governance. – 1992.

176. Camanho A. S. A Generalisation of the Farrell Cost Efficiency Measure Applicable to Non-fully Competitive Settings / A. S. Camanho, R. G. Dyson // Int. Journal of Management Sci. – 2008. – Vol. 36(1). – P. 147–162.

177. Camanho A. S. Data envelopment analysis and Malmquist indices for measuring group performance / A. S. Camanho, R.G. Dyson // J. Prod. Anal. – 2006. – № 26(1). – P. 35–49.

178. Campos C. E. Corporate Governance Develops in Emerging Markets / C. E. Campos, R. E. Newell, G. Wilson // McKinsey on Finance. – 2002. – P. 15–18.

179. Carvalhal-da-Silva A. L. Leal Corporate Governance Index, Firm Valuation and Performance in Brazil / A. L. Carvalhal-da-Silva, R. P.C. Leal // Revista Brasileira de Finanças. – 2005. – № 3. – P. 1–18.

180. Carvalhal-da-Silva A. L. Dual-Class Premium, Corporate Governance, and the Mandatory Bid Rule: Evidence from the Brazilian Stock Market / A. L. Carvalhal-da-Silva, R. P.C. Leal, A. Subramanyam // Journal of Corporate Finance. – 2007. – № 13. – P. 1–24.

181. Charnes A. Measuring the Efficiency of Decision Making Units / A. Charnes, W. Cooper, E. Rhodes // *European Journal of Operational Research*. – 1978. – № 2. – P. 429–444.

182. Cheung S. Y.-L. Do investors really value corporate governance? Evidence from the Hong Kong market / S. Y.-L. Cheung, J. T. Connelly, P. Limpaphayom, L. Zhou // *Journal of International Financial Management and Accounting*. – 2007. – № 18. – P. 86–122.

183. Coffee J. Liquidity versus Control: The Institutional Investor as Corporate Monitor / J. Coffee // *Columbia Law Review*. – 1991. – Vol. 91. – P. 1277–1368.

184. Cooper W.W. Introduction to Data Envelopment Analysis and its Uses with DEA-Solver Software and References / W. W. Cooper, L. M. Seiford, K. Tone // Springer. – 2006. – C. 1–354.

185. Corbett C. J. Does ISO 9000 certification pay? / C. J. Corbett, Montes, M. J. D. A. Kirsch, M. J. Alvarez-Gil // *ISO Management Systems*. – 2002. – № 2(4). – P. 31–40.

186. Core J. Price vs. non-price performance measures in optimal CEO compensation contracts / J. Core, W. Guay, R. Verrecchia // *The Accounting Review*. 2003. – Vol. 78. – P. 957–981.

187. Core J. Does Weak Governance Cause Weak Stock Returns? An Examination of Firm Operating Performance and Investors' Expectations / J. Core, W. Guay, T. Rusticus // *Journal of Finance*. – 2006. – № 61. – P. 655–687.

188. Corporate governance [Electronic resource]. – Access : http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Corporate+Governance.

189. A. De Miguel Ownership Structure and Performance: A Comparison of Different Corporate Governance Systems / A. De Miguel, J. Pindado, C. De la Torre // *Journal of Corporate Ownership & Control*. – 2004. – № 2. – P. 76–85.

190. Das A. Labor-Use Efficiency in Indian Banking: a Branch-Level Analysis / A. Das, S.C. Ray, A. Nag // *Omega*. – 2009. – Vol. 37(2). – P. 411–425.

191. Dearden J. Measuring profit center managers / J. Dearden // *Harvard Business Review*. – September-October 1987. – Vol. 65. – P. 84–88.

192. Demsetz H. The Structure of Ownership and the Theory of the Firm / H. Demsetz // Journal of Law & Economics. – 1993. – № 26. – P. 375–390.
193. Deprins D. Measuring Labour Efficiency in Post Offices, in Marchand M., Pestieau P., Tulkens H. (eds) The Performance of Public Enterprises: Concepts and Measurement. – 1984. – P. 243–267.
194. Dietsch M. How the Environment Determines Banking Efficiency: A Comparison Between French and Spanish Industries / M. Dietsch, A. Losan-Vivas // Journal of Banking and Finance. – 2000. – P. 985–1004.
195. Doidge C. Do countries matter so much for corporate governance? / C. Doidge, A. Karolyi, G. Stulz, M. Rene // Journal of Financial Economics, Elsevier. – 2007. – Vol. 86(1). – P. 1–39.
196. Donaldson T. The Stakeholder Revolution and the Clarkson Principles / T. Donaldson // Business Ethics Quarterly. – 2002. – Vol. 12. – № 2. – P. 107–111.
197. Donaldson L. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO governance and shareholder returns / L. Donaldson, J. Davis // Australian Journal of Management. – 1991. – Vol. 16. – P. 49–64.
198. Donaldson L. Boards and Company Performance – Research Challenges the Conventional Wisdom / L. Donaldson, J. H. Davis // Corporate Governance: An International Review. – 1994. – Vol. 2. – P. 151–160.
199. Drobetz W. The Determinants of the German Corporate Governance Rating [Електронний ресурс] / W. Drobetz, K. Gugler, S. Hirschvogel. – The European Financial Management Association. Режим доступу : http://www.efmaefm.org/efma2005/papers/70-drobetz_paper.pdf.
200. Durnev A. To steal or not to steal: Firm attributes, legal environment, and valuation / A. Durnev, E. H. Kim // Journal of Finance. – 2005. – № 60. – P. 1461–1493.
201. Farrell M. The Measurement of Productive Efficiency / M. Farrell // Journal of the Royal Statistical Society, Series A. – 1957. – № 120 (3). – P. 253–291.
202. Färe R. The Structure of Technical Efficiency / R. Färe, S. Grosskopf, C.A.K. Lovell // Scandinavian Journal of Economics. – 1983. – № 85. – P. 181–190.

203. Fauver L. Does good corporate governance include employee representation? Evidence from German corporate boards / L. Fauver, M. E. Fuerst // Journal of Financial Economics. – 2006. – № 82. – P. 673–710.

204. Fich E. M. Are Busy Boards Effective Monitors? / E. M. Fich, A. Shivdasani // The Journal of Finance. – 2004. – Vol. 61. – P. 681–724.

205. Fiorentino E. The Cost Efficiency of German Banks: A Comparison of SFA and DEA / E. Fiorentino, A. Karmann, M. Koetter // Deutsche Bundesbank Discussion Paper. – 2006. – № 10/2006. – P. 1–40.

206. Firer C. Driving financial performance through the Du Pont identity: A strategic use of financial analysis and planning / C. Firer // Financial Practice and Education. – 1999. – Spring/Summer. – P. 34–45.

207. Freeman R. E. Strategic Management: A stakeholder approach / R. E. Freeman. – Boston : Pitman, 1984. – 275 p.

208. Friedman M. The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits / M. Friedman // New York Times Magazine. – 1970. – P. 122–126.

209. Gaganis C. Estimating and analyzing the efficiency and productivity of bank branches: Evidence from Greece / C. Gaganis, A. Liadaki, M. Doumpos, C. Zopounidis // Manag. Financ. – 2009. – Vol. 35(2). – P. 202–218.

210. Giokas D. I. Assessing the Efficiency in Operations of a Large Greek Bank Branch Network Adopting Different Economic Behavior / D. I. Giokas // Econ. Model. – 2008. – Vol. 25(3). – P. 559–574.

211. Grosskopf S. Measuring hospital performance: A non-parametric approach / S. Grosskopf, V. Valdmanis // Journal of Health Economics. – 1987. – T. 6. – №. 2. – P. 89–107.

212. Grigorian D. A. Determinants of Commercial Bank Performance in Transition: An Application of Data Envelopment Analysis / D. A. Grigorian, V. Manole // Policy Research Working Paper. WPS 2850. – 2002. – P. 1–40.

213. Handley-Schachler M. Corporate governance in the Financial Services Sector / M. Handley-Schachler, L. Juleff, C. Paton // Corporate Governance. – 2001. – Vol. 7. – P. 623–634.

214. Heffernan S. Modern Banking / S. Heffernan. John Wiley & Sons Ltd. – 2005. – 716 p.

215. Hosono K. Corporate Governance and Research and Development: Evidence from Japan / K. Hosono, M. Tomiyama, T. Miyagawa // Economics of Innovation & New Technology. – 2004. – № 13. – iss. 2. – P. 141–164.

216. Howland M. Measuring Bank Branch Efficiency Using Data Envelopment Analysis: Managerial and Implementation Issues / M. Howland, J. Rowse // INFOR. – 2006. – № 44(1). – P. 49–63.

217. Hunter W. Core Deposits and Physical Capital: A Reexamination of Bank Scale Economies and Efficiency with Quasi-Fixed Inputs / W. Hunter, S. Timme // Journal of Money Credit and Banking. – 1995. – № 27. – P. 165–185.

218. Jensen M. A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms / Michael C. Jensen // Cambridge et al: Harvard University Press. – 2000. – 678 p.

219. Jensen M. Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers / Michael C. Jensen // American Economic Review. – 1986. – № 76. – P. 323–29.

220. Jensen M. C. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure / M. C. Jensen, W. H. Meckling // Journal of Financial Economics. – 1976. – Vol. 3. – P. 305.

221. Kane E. Incentives for Banking Megamergers: What Motives Might Regulators Infer from Event-study Evidence? / E. Kane // Journal of Money, Credit and Banking. – 2000. – Vol. 32. – P. 671–701.

222. Kang J. K. Does the Japanese Governance System Enhance Shareholder Wealth? Evidence from the Stock-price Effects of Top Management Turnover / J. K. Kang, A. Shivdasani // The Review of Financial Studies. – 1996. – Vol. 9. – № 4. – P. 1061–1095.

223. Klapper L. F. Corporate Governance, Investor Protection, and Performance in Emerging Markets / L. F. Klapper, I. Love // Journal of Corporate Finance. – 2004. – № 10. – P. 287–322.

224. Koopmans T. C. An Analysis of Production as an Efficient Combination of Activities / T. C. Koopmans (ed.) Activity Analysis of Production and Allocation, Cowless Comission for Research in Economics. Monograph. – 13. – N.Y. : Wiley, 1951.

225. Kumbhakar S., Lovell C.A.K. Stochastic Frontier Analysis. Cambridge University Press. – 2000. – P. 1–327.

226. Larcker D. On the Use of Instrumental Variables in Accounting Research / D. Larcker, T. Rusticus // Working paper, Graduate School of Business, Stanford University. – 2006.

227. Leibenstein H. Allocative Efficiency vs. X – efficiency / H. Leibenstein // American Economic Review. – 1966. – № 56. – P. 392–415.

228. Levine M. A. The Benefits of Corporate Social Responsibility / M. A. Levine // New York Law Journal. – 2000. – P. 76–88.

229. Lin M. Banking system of Taiwan / M. Lin, S. Lin, M. Brychko // Euroasian perspectives of the banking systems development / A. Kostyuk, M. Lin, G. Omet. – Суми : Virtus Interpress, 2011. – 167 p.

230. Lin T. T. Application of DEA in Analyzing a Bank's Operating Performance / T. T. Lin, C. C. Lee, T. F. Chiu // Expert Syst. Appl. – 2009. – Vol. 36(5). – P. 8883–8891.

231. Li Y. The Risk-adjusted Efficiency Measure of Banking Industry: Evidence from Taiwan / Y. Li, C.-H. Tzeng, T. Wang, K.-C. Chiu // BAI. – 2008. – P. 1–20.

232. Love I. Corporate Governance, Ownership and Bank Performance in Emerging Markets: Evidence from Russia and Ukraine [Електронний ресурс] / I. Love, A. Rachinsky. – The World Bank. – Режим доступу : http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/Corporate_Governance_Ownership_and_Bank_Performance.pdf.

233. Macey J. Measuring the Effectiveness of Different Corporate Governance Systems: Toward a More Scientific Approach / J. Macey // Journal of Applied Corporate Finance. – 1998. – Vol. 63. – № 2.

234. Macey J. Corporate Governance and Commercial Banking: A Comparative Economic Perspective with Emphasis on Germany, Japan and The United States / J. Macey, G. Miller // Stanford Law Review. – 1995. – Vol. 48. – № 1. – P. 73–112.

235. MacAvoy P. W. The recurrent crisis in corporate governance / P. W. MacAvoy, I. M. Millstein. – Stanford University Press, 2004.
236. Malkiel B. G. Efficient Capital Markets: A Review Of Theory And Empirical Work / B. G. Malkiel, E. F. Fama // The journal of Finance. – 1970. – Vol. 25(2). – P. 383–417.
237. Mamatzakis E. Bank Efficiency in the New European Union Member States: Is There Convergence? / E. Mamatzakis, C. Staikouras, A. Koutsomanoli-Filippaki // International Review of Financial Analysis. – 2008. – № 17. – P. 1156–1172.
238. McEachern D. Intra- and Inter-Country Bank Branch Assessment Using DEA / D. McEachern, J.C. Paradi // J. Prod. Anal. – 2007. – Vol. 27(2). – P. 123–136.
239. Månsson J. How Can We Use the Result from a DEA Analysis? Identification of Firm-relevant Reference Units // Journal of Applied Economics. – 2003. – T. 6. – №. 1. – P. 157–175.
240. Meeusen W. Efficiency Estimation from Cobb-Douglas Production Functions with Composed Error / W. Meeusen, Van Den Broeck // International Economic Review. – 1977. – № 18 (2). – P. 435–444.
241. Monks R. A. G. Creating value through corporate governance / R. A. G. Monks // Corporate Governance: An International Review. – 2002. – T. 10. – № 3. – P. 116–123.
242. Noulas A. Investigating cost efficiency in the branch network of a Greek bank: an empirical study / A. Noulas, N. Glaveli, I. Kiriakopoulos // Manag. Financ. – 2008. – Vol. 34(3). – P. 160–171.
243. OECD Principles of Corporate Governance [Electronic resource]. – Access : <http://www.oecd.org/corporate/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm>.
244. Paradi J.C. Two-stage evaluation of bank branch efficiency using data envelopment analysis / J. C. Paradi, S. Rouattb, H. Zhu // Omega. – 2010. – Vol. 39(1). – P. 99–109.
245. Paul J. On the efficiency of stock-based compensation / J. Paul // Review of Financial Studies. – 1992. – Vol. 5. – № 3. – P. 471–502.

246. Portela MCAS Comparative Efficiency Analysis of Portuguese Bank Branches / MCAS Portela, E. Thanassoulis // Eur. J. Oper. Res. – 2007. – № 177(2). – C. 275–1288.

247. Post J. E. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organization Wealth / J. E. Post, L. E. Preston, S. Sachs // Stanford: Stanford University Press. – 2002. – 321 p.

248. Prowse S. Corporate governance in an international perspective: A survey of corporate control mechanisms among large firms in the United States, the United Kingdom, Japan and Germany / S. Prowse // Bank for International Settlements, Monetary and Economic Department. – 1994. – Vol. 4. – P. 74–79.

249. Romano R. The Promise and Peril of Corporate Governance Indices / R. Romano, S. Bhagat, B. Bolton // Faculty Scholarship Series. – 2008. – P. 1920.

250. Rosenstein S. Outside directors, board independence, and shareholder wealth / S. Rosenstein, Wyatt G. Jeffrey // Journal of Financial Economics. – 1990. – № 26.2. – P. 175–191.

251. Rubach M. Comparative Corporate Governance: Competitive Implications of an Emerging Convergence / M. Rubach, T.C. Sebora // Journal of World Business. – 1998. – Vol.33. – № 2. – P. 167–184.

252. Sealey C. Inputs Outputs and a Theory of Production and Cost at Depository Financial Institutions / C. Sealey, J. Lindley // Journal of Finance. – 1977. – № 32. – P. 1251–1266.

253. Shleifer A. A Survey of Corporate Governance / A. Shleifer, R. W. Vishny // Journal of Finance. – 1997. – Vol. 52. – № 2. – P. 737–83.

254. Sherman H. D. Do bank mergers have hidden or foregone value? Realized and unrealized operating synergies in one bank merger / H. D. Sherman, T. J. Rupert // Eur. J. Oper. Res. – 2006. – No. 168(1) – P. 253–268.

255. Simpson W. G. Board Structure, Ownership, and Financial Distress in Banking Firms / W. G. Simpson, A. E. Gleason // International Review of Economics and Finance. – 1999. – Vol. 8. – P. 281–292.



256. Stanwick P. A. Managing Stakeholder interest in turbulent times: A study of corporate governance of Canadian firms / P. A. Stanwick, S. D. Stanwick // Journal of American Academy of Business Cambridge. – 2005. – Vol. 7. – Iss.2. – P. 42.

257. Styrin K. What Explains Differences in Efficiency Across Russian Banks? / K. Styrin // M.: EERC. – 2005. – P. 1–29.

258. Tüngler Grit The Anglo-American Board of Directors and the German Supervisory Board – Marionettes in a Puppet Theatre of Corporate Governance or Efficient Controlling Devices? / Grit Tüngler // Bond Law Review. 2000. – Vol. 12. – Iss. 2. – Article 7. – Access: <http://epublications.bond.edu.au/blr/vol12/iss2/7>.

259. Weill L. Measuring Cost Efficiency in European Banking: A Comparison of Frontier Techniques / L. Weill // Journal of Productivity Analysis. – 2004. – № 21. – P. 133–152.

260. Williamson O. E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives / O. E. Williamson // Administrative science quarterly. – 1991. – P. 269–296.

261. Worthy James C. Emerging issues in corporate governance / James C. Worthy, Robert P. Neuschel // Northwestern University, JL Kellogg Graduate School of Management, 1984.

262. Wu D. Efficiency Analysis of Cross-Region Bank Branches Using Fuzzy Data Envelopment Analysis / D. Wu, Z. Yang, L. Liang // Appl. Math Comp. – 2006. – №181(1). – P. 271–281.

263. Wu D. Using DEA-Neural Network Approach to Evaluate Branch Efficiency of a Large Canadian Bank / D. Wu, Z. Yang, L. Liang // Expert Syst. Appl. – 2006. – № 31(1). – P. 108–115.

264. Xanthakis M. The Construction of a Corporate Governance Rating System for a Small Open Capital Market: Methodology and Applications in the Greek Market [Електронний ресурс] / M. Xanthakis, L. Tsipouri, L.Spanos. – Social Science Research Network. – Режим доступу : http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=667623.



265. Yang Z. Cross Firm Bank Branch Benchmarking Using “Handicapped” Data Envelopment Analysis to Adjust for Corporate Strategic Effects / Z. Yang, J. C. Paradi // Proceedings of the 39th Hawaii Int. Conf. Syst. Sci. – 2006. – № 2. – 34 p.

266. Yang Z. Bank Branch Operating Efficiency A DEA Approach. Proceed / Z. Yang // Int. MultiConf. Eng. Comput. Sci. – 2009. – Vol II.

267. Yildirim H. S. Efficiency of Banks: Recent Evidence from the Transition Economies of Europe 1993–2000 / H. S. Yildirim, G. C. Philippatos // Working Paper. University of Tennessee. – 2002. – P. 1–44.

268. Zajc P. A Comparative Study of Bank Efficiency in Central and Eastern Europe: the Role of Foreign Ownership Emerging European Financial Markets: Independence and Integration Post-Enlargement / P. A Zajc // International Finance Review. – 2006. – Vol. 6. – P. 117–156.

Державний вищий навчальний заклад
“УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ”



Додаток А



Рисунок А.1 – Система управління діяльністю банку



Додаток Б

Таблиця Б.1 – Функції ради директорів при створенні унітарної моделі корпоративного управління в банку

Сфера повноважень	Функції ради директорів
Довгострокова стратегія	Створення довгострокового стратегічного плану і його затвердження. Схвалення ключових стратегічних та операційних рішень (злиття, поглинання) Затвердження значних ключових показників ефективності банку
Показники поточної діяльності банку	Оцінка фактичного досягнення запланованих ключових показників ефективності банку
Оцінка результатів діяльності вищих менеджерів	Оцінка фактичного досягнення генеральним директором і прямими підлеглими ключових показників ефективності. Рішення про виплату бонусів. Затвердження компенсаційного пакета вищих менеджерів
Питання функціонування ради директорів	Забезпечення оптимального складу ради директорів. Ефективні процедури функціонування ради директорів. Розробка внутрішніх регламентів
Інші питання	Вирішення питань у галузі аудиту, екології, безпеки і лобіювання, ухвалення рішень у галузі інвестицій

Джерело: складено автором на основі [180, 187, 241].



Додаток В

Таблиця В.1 – Частка найбільшого власника у структурі капіталу представників чотирьох груп банків України за період 2007–2010 рр., %

Банк	Рік				Банк	Рік			
	2007	2008	2009	2010		2007	2008	2009	2010
Група I					Група III				
Приватбанк	43,4	38,6	33,6	33,6	Марфін Банк	49,2	49,2	49,2	99,8
Укрексімбанк	100,0	100,0	100,0	100,0	"Таврика"	12,0	12,0	12,1	12,0
Ощадбанк	100,0	100,0	100,0	100,0	Індустріалбанк	22,6	22,6	22,6	16,5
Райффайзен Банк Аваль	95,4	95,4	95,7	96,0	СЕБ Банк	99,6	99,7	99,8	99,9
УкрСиббанк	11,2	11,2	81,4	99,9	Експрес-Банк	78,8	78,8	80,9	78,8
Укрсоцбанк	86,1	12,3	26,1	26,2	"Київ"	29,3	29,3	99,9	99,9
Промінвестбанк	9,9	9,9	9,9	93,8	Актив Банк	92,8	92,8	92,8	92,8
ВТБ Банк	99,8	99,3	99,5	99,9	БМ Банк	99,9	99,9	99,9	99,9
Альфа-Банк	99,9	46,0	46,0	80,1	Укрінбанк	37,7	37,7	37,7	37,7
ОТП Банк	99,9	100,0	100,0	100,0	Прокредит Банк	60	9,9		45,6
Середнє значення	74,6	61,3	69,21	82,9	Середнє значення	58,2	53,2	66,1	68,3
Група II					Група IV				
Дельта Банк	100,0	100,0	100,0	51,0	Банк Кіпру	49,6	49,9	49,9	49,9
Сведбанк	99,9	99,9	99,9	99,9	Енергобанк	37,2	37,2	28,7	97,1
"Південний"	22,7	20,5	21,1	18,2	Платинум Банк	99,9	100,0	100,0	100,0
Донгорбанк	99,9	99,9	99,9	100,0	Фінбанк	24,6	30,1	30,1	30,1
ДБ Сбербанку Росії	100,0	100,0	100,0	100,0	Демарк	49,9	49,9	49,9	49,7
Ерсте Банк	46,1	22,0	100,0	99,9	Капітал	15,6	15,7	22,4	22,4
ІНГ Банк Україна	100,0	100,0	100,0	100,0	Укргазпромбанк	17,5	24,4	18,8	18,8
Універсал Банк	99,3	99,9	58,2	42,7	Автокразбанк	21,9	21,9	24,3	15,9
Унікредит Банк	100,0	100,0	100,0	100,0	ПІБ	30,3	39,4	33,7	29,3
"Хрещатик"	45,4	37,7	37,7	37,3	УБРР	99,9	99,9	99,9	99,9
Середнє значення	81,3	78,0	81,7	74,9	Середнє значення	44,6	46,8	45,8	51,3

Джерело: складено автором на основі даних НБУ

Таблиця В.2 – Статистичні характеристики розподілу власників істотної участі 40 банків України з урахуванням країни походження інвестицій за 2007–2010 рр.

Назва банку	Рік			
	2007	2008	2009	2010
Група I				
Укрексімбанк	UKR.GOV.-100	UKR.GOV.-100	UKR.GOV.-100	UKR.GOV.-100
Ощадбанк	UKR.GOV.-100	UKR.GOV.-100	UKR.GOV.-100	UKR.GOV.-100
Райффайзен Банк Аваль	AUT-95,62	AUT-95,68	AUT-95,92	AUT-96,16
УкрСиббанк	0	0	FRA-81,42	FRA-100
Укрсоцбанк	0	AUT-12,34	AUT-26,14	AUT-26,26
Промінвестбанк	CAN-9,95	CAN-9,95	CAN-9,95	RUS-93,84
ВТБ Банк	RUS-99,80	RUS-99,26	RUS-99,45	RUS-99,97
Альфа-Банк	CYP-99,99	CYP-46,02	CYP-46,03	CYP-80,10; RUS-19,89
ОТП Банк	HUN-99,9	HUN-100	HUN-100	HUN-100
Група II				
Сведбанк	SWE - 99,99	SWE - 99,99	SWE - 99,99	SWE - 99,99
ДБ Сбербанку Росії	RUS - 100,00	RUS - 100,00	RUS - 100,00	RUS - 100,00
Ерсте Банк	AUT - 46,00	AUT - 22,00	AUT - 100,00	AUT - 99,99
ІНГ Банк Україна	NLD - 100,00	NLD - 100,00	NLD - 100,00	NLD - 100,00
Універсал Банк	NLD - 99,33	NLD - 99,91	NLD - 42,68	NLD - 58,18
Унікредит Банк	POL - 100,00	POL - 100,00	POL - 100,00	POL - 100,00
Група III				
Марфін Банк	GBR-97,27	GBR-97,27	GBR-97,27	CYP-99,8
Індустріалбанк	0	0	AUT-13,55	0
СЕБ Банк	SWE-99,6	SWE-99,7	SWE-99,8	SWE-99,89
БМ Банк	RUS-99,90	RUS-99,90	RUS-99,90	RUS-99,92
Прокредит Банк	GBR -19,9; USA-20; GRM-60	CAN-19,7		GBR -15,21; GRM-84,77
Група IV				
Енергобанк	RUS - 37,23	RUS - 37,23	RUS - 28,74	RUS - 97,10
Платинум Банк	CYP - 99,99	CYP - 100,00	CYP - 100,00	CYP - 100,00

* Умовні позначення: UKR.GOV – державний банк; AUT – Австрія; FRA – Франція; CAN – Канада; RUS – Росія; HUN – Угорщина; CYP – Кіпр; SWE – Швеція; NLD – Нідерланди; POL – Польща; GBR – Великобританія; USA – Сполучені штати Америки; GRM – Німеччина.

Джерело: складено автором на основі даних НБУ

Додаток Г



Рисунок Г.1 – Система фінансових відносин банку з його стейкхолдерами



Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"

State Higher Educational
"UKRAINIAN ACADEMY OF
OF THE NATIONAL BANK OF U

Додаток Е

Таблиця Е.1 – Існуючі підходи до визначення терміна «ефективність»

Джерело	Надане визначення	Коментар
Мочерний С. В. [53]	Ефективність – це здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, визначає як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат	Обмеженість даного визначення полягає у концентрації уваги виключно на кількісній характеристиці ефективності, що призводить до домінування суто формального спрямування на оцінку результатів діяльності без врахування їх функціональної складової
Дончак Л. Г. [45]	Ефективність – це максимальна вигода, яку можна отримати при мінімальних затратах в процесі економічної діяльності з урахуванням додаткових умов, які мають місце в момент визначення ефективності відповідного господарського заходу	Найбільш повне визначення на основі системного підходу, з урахуванням різних факторів впливу. Однак, дане поняття застосовується до відповідного господарського заходу
Сурмін Ю. П. [116]	Ефективність – показник успішності функціонування системи для досягнення встановлених цілей	Характеризує цільовий підхід до визначення. Автор ототожнює поняття «ефективність» та «ефект», виражений в абсолютних показниках
Орлов П. А. [96]	Ефективність – співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності і витрат, пов'язаних з її виконанням. Причому це може бути як співвідношення результату і витрат, так і співвідношення і результатів діяльності	Автор застосовує методологічний підхід до визначення, проте не враховує фактора обмеженості ресурсів у суспільстві
Нусінов В. Я., Турило А. М., Темченко А. Г. [95]	Ефективність є результативність, тобто результат діяльності (ефект), який одержує суспільство, підприємство або окрема людина на одиницю використаних (чи застосованих) ресурсів	Надане визначення не враховує відповідність цільовим показникам. Проте функція досягнення мети має важливе значення для визначення сутності ефективності, оскільки якість і цінність отриманого результату визначається його відповідністю бажаному стану
Шеремет А. Д., Сайфулін Р. С. [126]	Ефективність – це складна категорія, що характеризується результативністю роботи підприємства та рентабельністю його капіталу, ресурсів або продукції	Автор ототожнює поняття «ефективність» та «результативність», причому результативність може використовуватися для позначення наслідків як ефективної, так і неефективної діяльності. У тому числі автор використовує лише фінансові показники результативності
Друкер П. Ф. [47, 48]	Ефективність – це наслідок того, що «правильно створюються потрібні речі»	Досить широкий теоретичний підхід до визначення терміна
Лібенштайн Х. [210]	Х-ефективність – вироблення (реалізація) за наявних ресурсів і найкращою з доступних технологій максимально можливого обсягу продукції	Дане визначення не враховує цільових орієнтирів організації, а концентрує увагу на технологічних обмеженнях

Продовж. табл. Е.1

Джерело	Надане визначення	Коментарі
Фаррел М. [184]	Технічна ефективність – можливість підприємства досягти максимального виходу кінцевого продукту із заданою кількістю вхідних факторів виробництва	Автор застосовує методологічний підхід до визначення терміна, та зосереджує увагу на процесі виробництва ізолювано від зовнішнього впливу
	Аллокативна ефективність – можливість підприємства комбінувати вхідні та вихідні фактори в оптимальних пропорціях відносно поточних цін	
Міжнародний стандарт управління ISO: 9000:2000 [7, 168]	Ефективність – співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами	Визначення категорії «ефективність» дане на основі ресурсного підходу, що не конкретизує спрямованість діяльності на досягнення цілей організації

Джерело: складено автором за матеріалами науковців та нормативних джерел.



Державний вищий навчальний заклад
 «УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
 НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ»

Додаток Ж

Алгоритм реалізації моделі DEA-output based

***** Load data *****

```
load("F:\\data\\run_1\\Data07.rdata")
```

***** Declare input (x) and output (y) matrixes *****

```
x=matrix(nrow=2, ncol=42)
```

```
  x[1,]=Data07$x1
```

```
  x[2,]=Data07$x2
```

```
y=matrix(nrow=3, ncol=42)
```

```
  y[1,]=Data07$y1
```

```
  y[2,]=Data07$y2
```

```
  y[3,]=Data07$y3
```

***** DEA-outputbased *****

```
dhat =dea(XOBS=x, YOBS=y, RTS = "crs", TRANSPOSE=TRUE,
ORIENTATION="out")
```

```
n=ncol(x)
```

```
table.in=matrix(nrow=n, ncol=5)
```

```
table.in[,1]=c(1:n)
```

```
table.in[,2]=dhat
```

```
table.in[,3]=dhat-tmp$bias
```

```
table.in[,4]=tmp$bias
```

```
table.in[,5]=tmp$var
```

```
table.in[,6:7]=tmp$conf.int
```

```
table.in[1:9,1]=paste(" ",table.in[1:9,1], sep="")
```

***** Efficiency (E_{CG}) *****

```
1/efficiency$eff
```

```
efficiency$lambda
```


***** Graphics *****

```
#dea.plot.frontier(x[2,],y[3,],RTS = "crs",txt=Base$Col)
```

```
write.table(efficiency$eff, file="C:\\Users\\ out2\\2013_2_out.txt", append =
FALSE, quote = TRUE, sep = "",eol = "\\n", na = "NA", dec = ",", colnames = TRUE,
qmethod = "double")
```

*****Bootstrap*****

```
tmp=boot.sw98(XOBS=x, YOBS=y, NREP=100, DHAT=NULL, RTS=1,
ORIENTATION=2)
```

```
n=ncol(x)
```

```
table.in=matrix(nrow=n, ncol=7)
```

```
table.in[,1]=c(1:n)
```

```
table.in[,2]=dhat
```

```
table.in[,3]=dhat-tmp$bias
```

```
table.in[,4]=tmp$bias
```

```
table.in[,5]=tmp$var
```

```
table.in[,6:7]=tmp$conf.int
```

```
table.in[1:9,1]=paste(" ",table.in[1:9,1], sep="")
```

State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНЬСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"



Додаток К

State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"



Додаток Л

State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"



Додаток М

State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"



Додаток Н

State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"



Додаток О

State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"



Додаток П

State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"



State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"



State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"

